

# التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية القومية)

أ.م.د/ عيسى عبد الباقي موسى(\*)

## مدخل للدراسة:

تواجه صناعة الصحافة تحولات كبرى تشكل تهديداً لها نتيجة زيادة حدة المنافسة , والتغيرات في سلوك العملاء , والداخلين الجدد من خارج الصناعة , والتطورات التكنولوجية من قبل شركات المعلومات والاتصالات القائمة , ووسائل الإعلام الرقمية , وشبكات التواصل الاجتماعي , وهذه العوامل لها تأثير على البنية التنظيمية , وأداء المؤسسات الصحفية , مما نتج عنه انخفاض في الإنتاج الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات ضرورة الانخراط في مشاريع تجارية جديدة مربحة , وأن تعيد النظر في استراتيجياتها حتى تجد طريقها في المشهد المضطرب , فالواقع المحلي , والعالمي يشير إلى أن هذه الصناعة تعاني من أزمة وجودية تهدد بقاءها , واستمراريتها , وقدرتها على المنافسة , حيث اتفقت نتائج العديد من الدراسات التي اتجهت لتحليل , وتوصيف مجالات , وعناصر التطور في إدارة المؤسسات الصحفية , واقتصادياتها على المستويين العربي , والأجنبي , على أن أوضاع ملكية الصحف في العالم المعاصر قد شهدت تحولات ضخمة نسبياً , على مستوى طبيعة أنماطها , وملاكها , والقوى السياسية , والاجتماعية التي تعبر عنها , كما أشارت هذه الدراسات إلى أن صناعة الصحافة التقليدية تواجه أزمة بقاء في ظل وجود الوسائل الإلكترونية الحديثة , نتيجة عدم قدرة هذه الصناعة على تحقيق إيرادات من التسويق , والإعلانات , وعدم قدرتها على المنافسة والصمود والاستمرارية .

وفي ظل هذه التحديات يبرز التخطيط الاستراتيجي *The Strategic Planning* , كضرورة من أجل أن تصبح هذه المؤسسات قادرة على اكتشاف واقتناص الفرص الجديدة , فقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي نتيجة زيادة التعقيدات في البيئة الإعلامية المحيطة , فضلاً عن زيادة المنافسة في السوق الإعلامية بسبب التدفق في قنوات الاتصال .

(\*) أستاذ مساعد بقسم الصحافة - جامعة بني سويف .

حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة وإيصال هذه الأهداف , والغايات إلى جمهورها بغرض تنمية الشعور بوجود خطة لها , وتأكيد الاستخدام الفعّال للموارد من خلال تركيز هذه الموارد على الاحتياجات الرئيسية , كما يزود المؤسسة بقاعدة لقياس آلية العلم بالمتغيرات , وتحديدتها عند الحاجة , بجانب توحيد الجهود المتميزة ذات الأهمية النسبية للمؤسسة, ويعد تعزيز قدرات المؤسسات الصحفية المصرية في مجال التخطيط الاستراتيجي عاملاً مهماً لتطورها , واستمرارها في تقديم خدماتها , وتوصيل رسالتها؛ فالمؤسسات التي استطاعت الاستمرار , والحفاظ على وجودها هي المؤسسات التي أدارت نفسها جيداً من خلال تبنيها النهج , والطرق الاستراتيجية .

وانطلاقاً مما سبق بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي<sup>(\*)</sup>, ضرورة ملحة للمؤسسات الصحفية المصرية القومية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية , وتطوير أدائها رغبة في الاستمرار والبقاء , خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحسين المواءمة بين المؤسسة , وبيئتها الخارجية , وتحديد الفرص والتحديات السوقية في المستقبل , وخلق المشاركة في الاتصالات الداخلية , وأثره في عملية التوجيه , والرقابة.

كما تلبى هذه الدراسة المطالبات المتزايدة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسساتنا الصحفية , ودوره المهم الذي يضطلع به في ظل التطور السريع على مستوى الوسيلة , والرسالة الإعلامية , وإدارة المؤسسات , بهدف خلق واقع إعلامي متميز ومختلف , يفيد في تطوير الحالة الصحفية في مصر حال تنفيذها, خاصة وأن الربط بين التخطيط الاستراتيجي , وجودة الأداء المؤسسي لم يحظ باهتمام كاف من قبل المؤسسات الصحفية المصرية.

#### الدراسات السابقة:

تناول العديد من الباحثين موضوع التخطيط الاستراتيجي , وتأثيره على جودة الأداء وكفائه للمنظمات , والمؤسسات في البلدان العربية والغربية , وقد تم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها , ومجال التطبيق , وأهم نتائجها, ووفق متغيرات الدراسة تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين, وهما, **المحور الأول:** الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحفية والإعلامية, و**المحور الثاني:** الدراسات التي تعرضت لدور الجودة الشاملة في تطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحفية والإعلامية, وذلك على النحو التالي:

(\*) **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning** : هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الصحفية , تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات الجودة الشاملة.

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحفية والإعلامية:

استهدفت دراسة العيساوى (2018)<sup>(1)</sup> , معرفة تأثير الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية , وانعكاساتها المتوقعة على اتجاهات الجمهور نحو تلك المؤسسات , من خلال دراسة مسحية على عينة قوامها (153) مفردة من أساتذة الإعلام , والعلوم الإدارية في الجامعات العربية , وتوصلت إلى مجموعة من النتائج , منها : وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات الإعلامية متمثل في شفافية الهيكل الإداري للمؤسسة الإعلامية , وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات , وحماية حقوق أصحاب المصالح , وأن أبرز الانعكاسات الإيجابية التي تترتب على تطبيق الحوكمة في المؤسسة الإعلامية , تتمثل في: زيادة الثقة في المؤسسة الإعلامية , ورسالتها , والتفاعل معها , وتعميق الدور الاجتماعي لها.

ورصدت دراسة محمد إبراهيم (2018)<sup>(2)</sup> , دور الحوكمة وآلياتها في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية , من خلال متغيرات (اللامركزية , الشفافية , المشاركة , المساواة) , واستخدم الباحث منهج المسح , ونموذج القيمة التنافسية كمدخل نظري , بجانب مقابلات مقننة مع القيادات الصحفية بهذه المؤسسات , وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود قصور في إدارة المؤسسات الصحفية المصرية القومية على المستوى الإداري , والمالي , والتسويقي , تبعه انخفاض في مستوى الأداء , وأن هذه المؤسسات بعيدة عن تطبيق آليات الحوكمة , ويدار معظمها بالمركزية الشديدة , نتيجة عدم وجود كفاءات بشرية , ومادية , وإدارية يمكن الاعتماد عليها في الإدارة.

وتناولت دراسة البلوشي , كناكر AlBalushi & Kanaker (2018)<sup>(3)</sup> , التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية رأس المال البشري في أقسام الإعلام بالجهاز الإداري لسلطنة عمان , واستخدمت الدراسة منهج المسح , وأداة الاستبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها (304) مفردة من موظفي إدارات الإعلام , بجانب مقابلات متعمقة مع (29) مديرًا من مسئولى الدوائر الإعلامية , وانتهت الدراسة إلى وجود خلل في واقع البيئة الإدارية حول وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بأقسام الإعلام في الجهاز الإداري لسلطنة عمان , بجانب ضعف في تطبيق وظائفه , والتي تتمثل في: جذب واستقطاب الكفاءات , تقييم الأداء , فاعلية تطبيق نظام الرقابة الاستراتيجي , التعليم , والتدريب المستمر .

وحاولت دراسة القطامين , والحياصات (2017)<sup>(4)</sup> , إلقاء الضوء على مدى إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي , وارتباط ممارسته فعليًا بالأداء في المؤسسة الصحفية , من خلال دراسة حالة لمؤسسة الرأي الصحفية الأردنية , واستخدمت الدراسة منهج المسح , وأداة الاستبيان على عينة من المدراء قوامها (63) مفردة , وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أن هناك فهمًا عامًا جيدًا لأهمية التخطيط الاستراتيجي

, وتأثيره على الأداء , بجانب وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مدى إدراك المدراء عينة الدراسة لأهمية رسالة المؤسسة , والثقافة التنظيمية السائدة فيها , والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع , والأداء المؤسسي في مؤسسة الرأي الصحفية الأردنية متمثلة في أبعاد: الربحية , والحصة السوقية , وتطور العاملين , والإنتاجية.

**وتعرضت دراسة معتز سعيد(2017)(5)**, لدور الإدارة في أداء المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على وكالة السودان (سوننا) للأنباء , من خلال دراسة مسحية على عينة قوامها (169) مفردة من العاملين بالوكالة , بهدف معرفة أثر الإدارة في خلق نموذج يواكب الأساليب الحديثة في إدارة العمل الإعلامي , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بنسبة 20% في تطوير الأداء , وأن وكالة السودان للأنباء تفتقر إلى وجود رسالة واضحة تساعد على تحقيق هدف المؤسسة بدقة , كما أن هناك مجموعة من الأبعاد تسهم في تحسين أداء المؤسسة الإعلامية , وتتمثل في: التنظيم الإداري , والمتابعة , والتقويم , واتخاذ القرارات الإدارية.

**وسعت دراسة Bozena. Mierzejewska , وآخرون (2017)(6)**, إلى رصد الجهود الاستراتيجية لصناعة الصحافة في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل التهديدات التي تفرضها وسائل الإعلام الجديدة, من خلال دراسة تتبعية للصحافة المطبوعة امتدت نحو عشرين عامًا , وتم توظيف استراتيجيات: التمايز Differentiation , والتنوع Diversification, والمحاكاة Mimicking , لبحث مدى استجابة الصناعات الإعلامية التقليدية للتهديدات من التقنيات الجديدة , ووظفت الدراسة نظرية تطور الوسائل الإعلامية Media evolution theory , كمدخل نظري لها, وانتهت إلى أن صناعة الصحف المطبوعة استجابت لتهديدات المنصات الإعلامية الجديدة عبر تطوير مواقع الويب الخاصة بها , وإحداث تنوع في المحتوى المقدم على الشبكة العنكبوتية , وأظهرت النتائج أن الاستجابة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً وفعالية كانت لصالح استراتيجية التمايز.

**وحاولت دراسة أحمد حسين(2017)(7)**, الوقوف على الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارات المؤسسات الصحفية المصرية المطبوعة ( قومية, حزبية, خاصة) , في التصدي للتحديات التي تواجهها وتحول دون انهيارها أو اختفائها في ظل البيئة الإلكترونية المنافسة, ورصد أهم الاستراتيجيات التي وظفتها هذه المؤسسات على المستويين , الإداري , والصحفي, واعتمدت الدراسة على منهج المسح , وأدوات المقابلة المقننة , والاستقصاء على عينة عشوائية منتظمة قوامها (102) مفردة من الإدارات العليا , والوسطى بهذه المؤسسات , وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطوير المؤسسات الصحفية , وتطوير الفكر الإداري بها , وبين التخطيط الجيد القائم على الدراسات العلمية, والحفاظ على قراءة هذه الصحف, وأن المؤسسات الصحفية المصرية المطبوعة تعاني من جملة من التحديات , تتمثل في : عدم قدرتها على تلبية

احتياجات ورغبات القراء , وضعف كفاءة الكوادر البشرية المؤهلة التي تتوافق مع متطلبات العصر , وارتفاع تكلفة إنتاج هذه الصحف مقابل تراجع العائدات الإعلانية بها.

واستهدفت دراسة فاطمة شهبازی **Fateme Shahbazi**(2016)<sup>(8)</sup> , تعرف تأثيرات التغييرات في عادات استهلاك المستخدمين للأخبار على إيرادات شركات الصحف من أجل إيجاد استراتيجيات جديدة لشركات الصحف لكسب المزيد من المال للبقاء, من خلال دراسة كيفية عبر مقابلات متعمقة مع مدراء الصحف , وروابط الصحفيين من أربع دول في الشمال الأوروبي (فنلندا , السويد , الدنمارك, النرويج) , وانتهت نتائج الدراسة إلى تقديم أربع استراتيجيات لمساعدة شركات الصحف على كسب المزيد من الإيرادات , وهي : تسويق المحتوى , والتحول في سوق الإعلانات المحلية, وظهور علامات تجارية دولية رقمية جديدة, والتركيز على المحتوى المحلي.

ورصدت دراسة **Naomi Adei Kotei** (2015)<sup>(9)</sup> , تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الصحف اليومية في غانا , بهدف معرفة تأثير العوامل الإدارية , والبيئية , والتنظيمية على تداول وقراءة الصحف وتحديات صناعتها , واستخدمت الدراسة المنهج المسحي , وأداة الاستبيان , من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة شملت (86) مفردة يمثلون الإدارة العليا , والعاملين في(10) صحف بأكرا متروبوليس **Accra Metropolis** في إقليم أكرا , بجانب (100) مفردة من قراء الصحف بهذه المنطقة, وانتهت نتائج الدراسة إلى تدني توظيف التخطيط الاستراتيجي في الصحف اليومية في غانا على الرغم من وضوح الرسالة , والرؤية , والأهداف لهذه المؤسسات , نتيجة عدم وجود أنظمة تحفيزية لمكافأة العاملين الذين يستوفون أهداف الأداء في مؤسساتهم , وتعزيز مشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وسعت دراسة **الحياصات**, وآخرون (2015)<sup>(10)</sup> , قياس مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية , والخارجية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية , من خلال دراسة حالة على مؤسسة الرأي الصحفية الأردنية , واستخدمت الدراسة منهج المسح , وأداة الاستبيان , والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية منتظمة قوامها (63) , مفردة من المديرين بالمؤسسة, وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية , والخارجية , وتحسين مستويات الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية , وتمثلت في: تطوير الممارسات الفاعلة للموارد البشرية , وإيفاد العاملين إلى دورات تدريبية في مجال تخصصاتهم , وخلق علاقة إيجابية مع جميع العاملين في المؤسسة , وتقييم أدائهم , وترقيتهم وفقاً لأسس عادلة.

وبحثت دراسة **نجم , وعبد اللطيف**(2015)<sup>(11)</sup> , قياس تأثير أبعاد القيادة التحولية على توفير فرص التعلم المستمر, وربط المنظمة ببيئتها, بالتطبيق على المؤسسات الصحفية المصرية القومية(الأهرام , دار التحرير , أخبار اليوم) , من خلال دراسة

مسحية على عينة من الصحفيين قوامها (258) مفردة , وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي , الدافعية الملهمة , الحفز الفكري , الاهتمام الفردي) , وكلاً من فرص التعلم المستمر , وربط المؤسسة ببيتها , وأن هناك تأثير إيجابي لكل من الاهتمام الفردي , والدافعية الملهمة , على توفير فرص التعلم المستمر , وربط المؤسسة ببيتها , كما أثبتت نتائج فروض الدراسة عدم وجود فروق معنوية بين المؤسسات الصحفية القومية محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية , وتوفير فرص التعلم المستمر , وربط المؤسسة ببيتها.

واستهدفت دراسة حمادة رضوان (2015)<sup>(12)</sup> , تقييم كفاءة , وفعالية النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية المصرية من خلال أساليب المراجعة الإدارية , ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المخططة , واستخدمت الدراسة أدوات (الملاحظة , والاستقصاء) كأدوات لجمع البيانات , من خلال دراسة حالة على مؤسسة الأهرام , وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إمكانية استخدام أساليب المراجعة الإدارية المالية , وغير المالية المقترحة لتقييم كفاءة أداء النشاط التسويقي , وفعاليتها في المؤسسات الصحفية , وهي : النسب المالية , وبيانات التكاليف , ومقاييس تقييم الأداء المتوازن , وتحليل المبيعات , وأسلوب الربح , وتحليل النصيب التسويقي , والمحاسبة عن الإنجاز.

وحاولت دراسة Sulait, Agaba (2014)<sup>(13)</sup> , تعرف العوامل التي تؤثر على مبيعات نسخ الصحف , وتأثيرها على الأداء المالي لشركات الإعلام المطبوعة في أوغندا , من خلال دراسة مسحية على عينة قوامها (694) مفردة من قراء الصحف , و(16) مفردة من مديري شركات الإعلام المطبوعة الأوغندية , وانتهت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن أهم طرق تعزيز الأداء المالي للمؤسسات الصحفية المطبوعة , يتمثل في: تحسين محتوى الصحيفة , وسعرها المناسب , واختيار وسيلة التوزيع الملائمة التي تصل إلى القراء بسهولة , واختيار قيم العلامة التجارية The brand values , التي تحفز القراء على الشراء , كما أشارت النتائج إلى أن المنافسة , والتقدم التكنولوجي , والترويج , عوامل غير مساعدة في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات.

وسعت دراسة Daniel O. Ekharefo , وآخرون (2013)<sup>(14)</sup> , تعرف تحديات إدارة الصحف في العصر الرقمي , من خلال دراسة حالة على الصحافة النيجيرية , ووظفت الدراسة نظريتي التغيير the change theory , والتشكل العضوي لوسائل الإعلام mediamorphosis theory كإطار نظري لها , من خلال منهج المسح , والمقابلة المقننة لـ 19 مفردة من رؤساء الأقسام التحريرية , والإدارية , والإنتاجية , يمثلون أهم خمسة صحف في نيجيريا وهي : The Vanguard, The Guardian, the Nation, Compass and National Mirror , وتوصلت نتائج الدراسة إلى

أن أهم التحديات الإدارية التي تواجهها الصحف النيجيرية في عصر تكنولوجيا المعلومات , والاتصالات تتمثل في : تكلفة التشغيل , والأمان , وانخفاض الإيرادات , والمنافسة من قبل وسائل الإعلام الاجتماعية , والتباطؤ الاقتصادي , والبنية التحتية الضعيفة للصحف بما لا يتناسب مع عصر التطور الرقمي.

واهتمت دراسة محرز غالى(2013)(15)، برصد وتوصيف وتحليل أهم سمات وخصائص السوق الصحفية السائدة في مصر , وعناصر بنيتها التنظيمية , والهيكلية , بهدف تحليل العلاقة بين نمط هذه السوق , ومعدلات كفاءة الأداء الاقتصادي للمشروعات الصحفية , ووظفت الدراسة نظرية المنافسة السوقية theory Marketing Competition , كإطار نظري لها , من خلال دراسة مسحية على عينة قوامها(74) مفردة من القيادات الصحفية الذين يمثلون مواقع وظيفية , وإدارية مختلفة , وانتهت الدراسة إلى تراجع معدلات كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية المصرية نتيجة تراجع عائدات هذه المؤسسات , وتزايد ديونها وأعبائها المالية , مقابل الارتفاع المضطرد في تكاليف الإنتاج , وأجور العنصر البشري , بجانب عدم وجود إدارات احترافية لديها خبرات إدارية , واقتصادية بأوضاع المؤسسات , وطبيعة الأسواق التي تعمل فيها , بجانب غياب الرؤية الاستراتيجية في التعامل مع أزمات السوق , والمنافسين القائمين , والمحتملين.

وتناولت دراسة Christoffer Rydland(2013)(16) , جوانب التعاون وحوكمة الشركات في صناعة الصحف الإقليمية السويدية , بهدف تحليل أوضاع صناعة الصحافة الإقليمية في السويد , وبيان مدى قدرتها على تطبيق مبادئ الحوكمة , والإدارة الرشيدة , من خلال دراسة على مجموعتين من المؤسسات الصحفية , وهما: self-governed group, the Lindesberg Group , باعتبارهما من أقدم وأهم المجموعات الصحفية المحلية في السويد , استخدمت الدراسة منهج المسح , وأسلوب المقارنة المنهجية , وأداة المقابلة , كما وظفت مدخل التسلسل الهرمي , ومدخل الحوكمة , ونظرية الشركة , كإطار نظري لها , وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الصحف التي تصدر عن المجموعتين كانت أكثر المجموعات الصحفية القائمة من حيث كفاءة الأداء على مستوى تطوير أساليب الإدارة والتنظيم , وتطوير الخطط والسياسات السوقية , وحرصهما على تحقيق قدر من التعاون والتنسيق بينهما فيما يتعلق بسياسات السوق وآليات التسعير, وتنافسية الخدمات المقدمة , بجانب قدرتهما على تحقيق التكامل في مجابهة أزمات صناعة الصحافة على المستوى المحلي.

وبحثت دراسة حياة الحوسنى(2013)(17) , العلاقة بين تنمية الموارد البشرية , وتطوير مهارات العاملين ببعض المؤسسات الإعلامية بأبوظبي , وذلك بالتطبيق على المجلس الوطنى للإعلام وشركة أبو ظبى للإعلام , وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبرى في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

الإعلامية ، وأن أساليب وطرق الإدارة التقليدية في المؤسسات الإعلامية ، والتي تنسم بالبيروقراطية ، تفقد العاملين فيها خاصية الإبداع ، والتطوير، وأن التخلي عنها يجعل العاملين يؤدون العمل بالجودة المطلوبة مما يساعد على تحقيق ، وإنجاز أهداف المؤسسة ، وأظهرت النتائج أن للقيادة العليا في المؤسسة الإعلامية دورًا حيويًا في التأثير على العاملين ، وتطوير العمل من خلال التوجيه ، والاستيعاب ، بجانب أهمية البُعد الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي لإدارة المؤسسة.

وتعرضت دراسة على فرهنجي **Ali Akbar Farhangi** ، وآخرون (2012)<sup>(18)</sup>، لفاعلية استخدام مصفوفة تحليل سوات Swot، المطورة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإعلامية من خلال دراسة حالة على صحيفة همشري Hamshahri Newspaper ، الإيرانية ، بهدف زيادة الدقة في تحديد التحديات البيئية التي تواجه المؤسسات الإعلامية ، واعتماد استراتيجيات أكثر ملاءمة لها ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن توظيف نموذج سوات Swot الاستراتيجي الشامل والمطور في المؤسسات الإعلامية أسهم في زيادة الدقة في تحديد التحديات البيئية ، وساعد في تعرف على نقاط القوة والضعف ، والفرص الخارجية والتهديدات للصحيفة ، وأن اعتماد استراتيجيات أكثر ملاءمة للمؤسسة الإعلامية ساعد على بث سريع ، ودقيق ، وعالي الجودة للأخبار ، والمعلومات باستخدام الأساليب ، والتقنيات الأكثر تقدمًا ، وتوسيع نطاق الإنتاج الكمي ، والنوعي للصحيفة ، والتركيز على تعليم ، وتطوير نظام الموارد البشرية ، وتوظيف القوى العاملة الإبداعية ، والمهنية في مختلف المجالات الإدارية والتنفيذية.

ورصدت دراسة **Jung-hua Hsu** (2012)<sup>(19)</sup>، عناصر الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة في تايوان ، بهدف تقديم نموذج اقتصادي متطور يسهم في إنقاذ هذه الصناعة من كبوتها ، من خلال مقابلات متعمقة مع عدد من قيادات الصحف ، وتحليل نتائج الدراسات ، والتقارير المتعلقة بالواقع الاقتصادي لصناعة الصحافة في تايوان، وانتهت نتائج الدراسة إلى ضرورة قيام إدارات المؤسسات الصحفية بإعادة النظر في استراتيجيات التسويق المستخدمة ، واستبدالها باستراتيجيات تركز على احتياجات الجماهير ، ومتطلباتها ، وتوسيع حجم الاستثمارات في الإعلام الإلكتروني ، وتقديم منتج متميز ، وإبداعي يستعيد القراء للصحف في المدى القريب ، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات ، والخدمات المقدمة ، والسعي نحو التحول والاندماج الإعلامي.

وبحثت دراسة سارة صلاح (2012)<sup>(20)</sup>، مدى تطبيق تمكين العاملين كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الصحفية المصرية، من خلال دور تمكين العاملين في إدارة التغيير ، والعلاقة بينهما ، ودور روح المبادرة لدى العاملين في التغيير والمعايير الخاصة بتبني هذا التمكين، واعتمدت الدراسة على منهج المسح، وأداتى الاستبيان، والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، لعينة قوامها (192)، مفردة من العاملين في المؤسسات الصحفية المصرية ( قومية، وحزبية،

وخاصة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن روح المبادرة لدى العاملين مهمة للغاية لتأمين درجة معينة من استمرارية , وفاعلية التغيير، بجانب وجود علاقة طردية بين العاملين الذين يتمتعون بروح المبادرة وبين فهمهم لمفهوم التمكين في نطاق عملهم، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر على هذه العلاقة، وأن المؤسسات الصحفية المصرية تفتقر إلى تبني مفهوم التمكين في بيئة العمل.

**وحاولت دراسة فتح الكجم (2012)(21)** , تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الصحفية السودانية بالتطبيق على وكالة السودان للأنباء في الفترة من 2007 إلى 2011، من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية طبقية للعاملين بالوكالة قوامها (30) , مفردة , وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: عدم استخدام الوكالة التخطيط الاستراتيجي في إدارتها مما أثر على عدم أداء الوكالة لرسالتها الإعلامية بكفاءة عالية ، وأن غالبية العاملين بالوكالة خاصة الإداريين لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح العمل , كما أن العمل في الوكالة لا يسير وفق خطط ذات رؤي , وأبعاد مستقبلية.

**واستهدفت دراسة فاطمة أفلمين(2012)(22)** , تعرف طبيعة التحولات التي طرأت على مؤسسات الصحافة الجزائرية المكتوبة على المستوى التقني , والتحريري , والإداري بصفة عامة، والكشف عن العلاقة بين اتخاذ أسلوب معين من الإدارة مع واقع المؤسسة الحالي، واستخدمت الدراسة منهج المسح، والعلاقات المتبادلة، والمنهج التاريخي، وأداتى الملاحظة، والمقابلة، كأدوات لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في صحف عمومية ممثلة في جريدتي أوريزون Horizons، وجريدة الشعب، وصحف خاصة ممثلة في جريدة ليبرتي Liberty، وجريدة الخبر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الصحفية الجزائرية عينة الدراسة تمارس أسلوب الإدارة العلمية بانتهاج تقنيات , ووسائل عمل متطورة، على الرغم من وجود اختلافات في أساليب الإدارة التي تلجأ إليها كل مؤسسة، واهتمامها بالتوظيف , والتكوين لإطاراتها سواء لقسم التحرير , أو الإدارة , أو التقني.

**وحاولت دراسة هبة الله الدهشان Hebatulah A. EIDahshan(2009)(23)** , تعرف الذكاء التنافسي , والتميز في الأداء في الصحف المصرية , من خلال مجموعة من المتغيرات , شملت: استراتيجية الإدارة العليا , والثقافة التنظيمية المحيطة , وتحليل الصناعة , والتوجه السياسي , بما يؤدي إلى درجة من الميزة التنافسية , مع تعزيز مستوى التميز في الأداء , وذلك من خلال دراسة استكشافية على عينة من الصحف المصرية بمختلف أنماط ملكيتها (قومية , حزبية , خاصة), واعتمدت الدراسة على المقابلات المتعمقة مع (39) مفردة من القيادات العليا بتلك المؤسسات , وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين درجة الذكاء التنافسي Competitive intelligence , والتي تم اختبارها في الصحف المصرية عينة الدراسة ( أخبار اليوم , روزاليوسف , الوفد , المصري اليوم , صوت الأمة , الدستور , الوطنى اليوم) ,

ومستوى التحديث Level of modernization , الذى تحققه تلك الصحف, وأن تطبيق الصحف المصرية للذكاء التنافسى , والوصول إلى مستوى معين من التحديث لا يترك تأثيراً كبيراً إذا لم تتجاوب الإدارة العليا , والعاملين بهذه المؤسسات مع المفهوم الاستراتيجي الجديد.

وتناولت دراسة **Aldo Van Weezel** (2009)<sup>(24)</sup>, تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصحفية التى تواجه بيئة متغيرة , ومعرفة مدى الارتباط بين وضع استراتيجية ريادة الأعمال Entrepreneurial Strategy-Making , والأداء الإيجابى للمؤسسات الصحفية من خلال بُعدى البنية التنظيمية , والعوامل البيئية , من أجل الوصول إلى أفضل الظروف لصناعة الصحف , وتم استخدام المنهج المهن A mixed method , ومنهج دراسة الحالة , لثلاث مؤسسات صحفية من (تشيلي , كولومبيا , المكسيك), وإجراء مقابلات متعمقة مع (69) مفردة من كبار مديري المؤسسات الصحفية , يمثلون 46 مؤسسة من 19 دولة باعتبارهم الأكثر تأثيراً فى استراتيجية المؤسسة , ومشاركتهم فى عمليات صنع القرار, وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصحفية التى تعتمد فى أدائها على التخطيط الاستراتيجي خاصة استراتيجية ريادة الأعمال , تحقق أداءً أفضل من المؤسسات الصحفية الأخرى , وأن توظيف التخطيط الاستراتيجي ساعد فى التميز لهذه المؤسسات , من خلال تعزيز الأداء , وتقديم مستوى أعلى من التكامل التنظيمي , وتحقيق تغيرات فى البنية التنظيمية , والبيئية.

وحاولت دراسة **خالد الحياصات** (2007)<sup>(25)</sup>, تعرف كفاءة , وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية , وعلاقتها بالأداء فى المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين , من خلال التطبيق على أربع مؤسسات صحفية تتمتع بأكبر عدد من العاملين وهم (الرأى , الدستور, العرب اليوم , الشاهد), وذلك من خلال عينة عشوائية طبقية من العاملين فى الإدارة العليا قوامها (78) , مفردة , وانتهت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة , وفاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية فى المؤسسات الصحفية والتى تتمثل فى ( تخطيط الموارد البشرية , الاختيار, والتعيين , وتقييم أداء العاملين , وتدريب العاملين), وأدائها المؤسسى , والمتمثل فى أبعاد(الحصة السوقية , الربحية , رضا الجمهور , درجة دعم القيادة , درجة المكاسب والنتائج) , وأن أقوى علاقة كانت مع بُعد الربحية.

وتناولت دراسة **Phyllis & Alan** (2006)<sup>(26)</sup>, التخطيط الاستراتيجي فى التليفزيون المحلى من خلال المقارنة بين خصائص , وسمات التخطيط الاستراتيجي كما هو مستخدم فى الشركات الكبرى مع عملية التخطيط المستخدمة فى أقسام الأخبار بالمحطات التليفزيونية المحلية فى الولايات المتحدة الأمريكية, بهدف تحديد ما إذا كانت هناك قواسم مشتركة فى الأساليب , والتقنيات, وتم توظيف المنهج المسحي عن طريق مقابلات متعمقة مع عينة من مديري الأخبار المحليين ذوى الخبرة العالية

التابعين لشبكات NBC, ABC, CBS, UPN, WB, FOX, وأظهرت نتائج الدراسة وجود بعض أوجه التشابه في طرق التخطيط الاستراتيجي سمحت للمديرين بالاستجابة للعمليات المتغيرة سريعة الإيقاع في بيئة الأخبار التلفزيونية المحلية, بجانب إنشاء نظم تنظيمية تشبه الأعمال التجارية للتعامل مع الاقتصاد المتقلب, ورغم أوجه التشابه أوضحت النتائج وجود اختلافات كبيرة في كيفية تناول عناصر التخطيط الاستراتيجي في الشركات الكبرى, والشبكات التلفزيونية, وأن نزاهة العملية التحريرية, ومصداقية وسائل الإعلام, تُعد موارد أساسية يمكن استغلالها كميزة تنافسية للشركات الإعلامية.

وسعت دراسة الحياصات(2006)<sup>(27)</sup>, تعرف العلاقة بين كفاءة, وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية, والأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين, من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية طبقية من العاملين في هذه المؤسسات قوامها (131) مفردة, وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية, وبين كل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي المتمثل في (الحصاة السوقية, الربحية, رضا الجمهور, درجة دعم القيادة, ودرجة المكاسب, والنتائج), وأن أقوى علاقة كانت مع رضا الجمهور, كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية, وبين أبعاد الأداء المؤسسي, وأن أقوى علاقة كانت مع بعد درجة دعم القيادة.

**المحور الثاني: الجودة الشاملة وتطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحفية والإعلامية.**  
حاولت دراسة باسم الطويسي (2017)<sup>(28)</sup>, تعرف واقع إدارة الجودة في المؤسسات الإعلامية الأردنية في ثلاث وسائل هي (المؤسسات الصحفية, ووكالات الأنباء, والإذاعة والتلفزيون), وشملت الدراسة قياس ستة أبعاد للجودة الداخلية بالمؤسسات الإعلامية, وهي: التنظيم المؤسسي والذاتي, التدريب والكفاءة المهنية, السياسات التحريرية وإدارة غرف الأخبار والاستقلالية, والمساءلة الإعلامية, والتحسين المستمر والتطوير, والتحديث في البنية التحتية ووسائل الإنتاج, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تدنى مستوى الممارسة الفعلية لأبعاد الجودة في المؤسسات الإعلامية الأردنية ممثلة في 20 مؤسسة إعلامية خضعت للدراسة, وأن المؤسسات الإعلامية الأردنية تطبق معايير الجودة في ثلاثة أبعاد فقط من ستة أبعاد للجودة الداخلية, وهي: التحسين المستمر والتطوير في البنية التحتية, ووسائل الإنتاج, ثم المساءلة الإعلامية, والتنظيم, مقابل ضعف وتدنى جودة الممارسات الإعلامية في أبعاد السياسات التحريرية, وإدارة غرف الأخبار, والتدريب والكفاءة المهنية, والاستقلالية.

وحاولت دراسة Fatimah Fatimah, وآخرون(2016)<sup>(29)</sup>, رصد, وتفسير توظيف ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على رضا أداء العاملين بوسائل

الإعلام الأندونيسية (صحف , تليفزيون , إعلام إلكتروني), واعتمدت الدراسة على منهج المسح , وأداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات , من خلال عينة عشوائية بسيطة قوامها (155) , مفردة من العاملين بوسائل الإعلام المختلفة , وتم استخدام نموذج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling A لاختبار مجموعة من الأبعاد المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة , وانتهت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثيرًا إيجابيًا , وكبيرًا على أداء العاملين بوسائل الإعلام الأندونيسية , كما أن رضا العاملين له تأثير إيجابي وكبير على أدائهم , وأن الأداء المتميز ناتج عن إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد , وأظهرت النتائج أن هناك أربعة أبعاد تعزز إدارة الجودة الشاملة , وهي: رضا العملاء , واحترام الجميع , والإدارة القائمة على الحقائق , ونظام التحسين المستمر.

كما اهتمت دراسة إسراء جمعة (2016)<sup>(30)</sup> , بالإجابة على تساؤل رئيس , وهو إلى أي مدى تطبق المؤسسات الصحفية المصرية الصادرة عن شركات مساهمة معايير , ومتطلبات الجودة الشاملة في إدارتها؟, وما أثر تطبيق تلك المعايير على جودة الخدمة المقدمة؟, من خلال تطبيق منهج المسح , وأسلوب المقارنة المنهجية. وأداة الاستقصاء على عينة من القيادات الإدارية قوامها (75) مفردة ممثلة للقيادات العليا والوسطى , وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الصحفية المصرية الخاصة محل الدراسة (المصرى اليوم , الشروق , اليوم السابع) , وتطبيقها لمفاهيم , وأساليب الجودة الشاملة, بما ساعد على تحسين مستوى جودة المنتجات, والخدمات وحقق ميزة تنافسية للمؤسسة , وأظهرت النتائج أن أهم الآليات التي توفرها المؤسسات الصحفية الخاصة لتطبيق متطلبات الجودة , تمثلت في: التقييم المستمر لأداء المؤسسة لتحسين الجودة , يليها التزام الإدارة العليا بدعم , وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة , ثم تصميم هيكل تنظيمي مرن يحقق اتصالات فعالة بين كافة الإدارات بالمؤسسة , ثم التدريب المستمر لكافة العاملين لتطوير مهاراتهم , وتحسين أداء أعمالهم.

وسعت دراسة فيروز جابر (2014)<sup>(31)</sup> , إلى تحقيق هدف رئيس , وهو مدى فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحفية المصرية, واستخدمت الدراسة منهج المسح, وأسلوب المقارنة, وأدوات الملاحظة, والمقابلة, والاستقصاء , لجمع البيانات من خلال عينة ممثلة لمؤسستي دار التحرير للطبع والنشر, وجريدة الوطن, وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالصحف محل الدراسة, حيث لم يسمع بها المبحوثون إلا في المجالات الأخرى , وليس في مجال الإدارة , وانعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل الصحف المصرية عينة الدراسة , بجانب عدم معرفة المبحوثين بها حيث أوضحت النتائج أن 36,9% , من المبحوثين يعرفونها إلى حد ما , في مقابل 33.6% لا يعرفون الجودة الشاملة.

ورصدت دراسة صالح المالكي(2013)(32) , أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الإعلامية السعودية , دراسة حالة على مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر , بهدف الرغبة في التميز بين المؤسسات الإعلامية والصحفية السعودية في ظل المنافسة من قبل الإعلام الإلكتروني , من خلال دراسة ميدانية على عينة قوامها (225) مفردة من العاملين بمؤسسة عكاظ بمحافظة جدة , وانتهت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية هو السبيل للارتقاء بأدائها , والتفوق على منافسيها , وأن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يحتاج إلى قيادة نشطة , وفعالة في جميع المستويات الإدارية, بالإضافة إلى اهتمام الإدارة العليا بعقد دورات تدريبية في مجال الجودة الشاملة.

وتناولت دراسة T. Swanepoel(2012)(33), كيفية بناء نموذج شامل لإدارة الجودة بالصحف المجتمعية في جنوب إفريقيا في ظل عدم وجود معايير محددة بشكل جيد للجودة في هذه الصحف, وهي دراسة استكشافية exploratory study , تأخذ في اعتبارها طبيعة خصائص الصحف المجتمعية عالية الجودة والمتغيرات التي تؤثر على الجودة في هذه المؤسسات , وانتهت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة يمكن أن تستخدمه الصحف المجتمعية لتحديد العناصر البيئية والتنظيمية المهمة التي من المحتمل أن تؤثر على جودة الصحيفة , وتمكين المالكين , والناشرين , والمحريين , من إدارة الجودة بشكل فعال عبر جميع المستويات في المؤسسة الإعلامية .

واستهدفت دراسة خالد شريفى(2010)(34) , بحث العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة , ومستوى الأداء في المؤسسات الإعلامية الجزائرية , من خلال دراسة حالة على مؤسسة الخبر الصحفية , واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي , والمنهج المسحي, والاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات من عينة قوامها(40) , مفردة من الصحفيين والإداريين العاملين بمؤسسة الخبر, وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن تبنى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية يمنحها فرصًا كبيرة للنجاح , والتميز , كما يمكّنها من مواجهة المنافسة , وخطر السوق , ويمنحها القدرة على التأقلم مع المتغيرات في البيئة الإعلامية الراهنة على المستويين المحلي والدولي , كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ثقافة للجودة الشاملة في مؤسسة الخبر الصحفية في جميع نشاطاتها من خلال انتهاجها سياسة الاهتمام بالقارئ بتوفير المادة الإعلامية المتنوعة وبالطريقة المناسبة , واهتمامها بالأفراد العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم , وتوفير المناخ الملائم لتكون أعمالهم في مستوى الجودة المطلوبة.

ورصدت دراسة فضل الله سالم(2008)(35), واقع تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الصحفية السودانية دراسة تطبيقية على مؤسستي (الرأى العام , وأخبار اليوم) , في الفترة من 2003 - 2005 , واعتمدت الدراسة على منهج المسح , وأداة

الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة , من خلال دراسة ميدانية على عينة قوامها (100) مفردة من القيادات الإدارية , والصحفية , والفنية , ورؤساء الأقسام , ومديري الإدارات , والصحفيين, وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الصحفية السودانية محل الدراسة , نتيجة غياب المؤسسية , وعدم إلمام القيادة العليا بهذه المؤسسات بأهمية التخطيط الاستراتيجي , ونظم الجودة في تطوير الأداء المؤسسي, كما أظهرت النتائج وجود عقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة تلك المؤسسات نتيجة غياب البُعد المؤسسي في الإدارة , وعدم وجود خطط مستقبلية واضحة , وعدم الاهتمام بالمغيرات الحديثة في عالم الاتصال, والمعلومات والتطورات التكنولوجية.

فيما تناولت دراسة فيصل آل ثاني(2007)<sup>(36)</sup>, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية في الفترة من 2000 إلى 2006, بهدف التحقق من فرض رئيسي مفاده , وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء قناة الجزيرة الفضائية, من خلال دراسة ميدانية على عينة من مسؤولي الإدارة العليا بالقناة , قوامها (50) , مفردة , وأثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي , ومستوى الأداء في قناة الجزيرة الفضائية , بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة , ومستوى الأداء في القناة .

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ماسبق عرضه من دراسات يمكن استخلاص المؤشرات التالية:

- 1- تعدد, وتنوع الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت برصد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي , والأداء المؤسسي في مجالات وميادين مختلفة , حيث اهتمت الدراسات السابقة بإبراز مفاهيم التخطيط الاستراتيجي , وأهميته كواحدة من العمليات الإدارية الحديثة , وواقع تطبيقه في المؤسسات , والمنظمات المتنوعة , على المستويين المحلي والدولي.
- 2- انتهت الدراسات السابقة إلى أن هناك توجهًا إيجابيًا , وقناعة لدى العاملين في المؤسسات المختلفة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والعمل بمبادئ الجودة الشاملة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة بين نجاح التخطيط الاستراتيجي ودرجة التزام الإدارة العليا بعملية الإعداد , والتنفيذ , وأن ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التأثير السلبي في الأداء المؤسسي.
- 4- ربطت الغالبية من الدراسات السابقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة من خلال دمج استراتيجيات الجودة في مكونات , وأهداف التخطيط الاستراتيجي.
- 5- كشفت الدراسات السابقة عن ندرة الدراسات العربية والمصرية على وجه الخصوص والتي تعرضت لربط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي , وجودة الأداء في

المؤسسات الصحفية , ويأتى ذلك فى الوقت الذى شهدت فيه دراسات التخطيط الاستراتيجى توجهاً متزايداً من قبل الباحثين العرب فى مجالات نوعية بعيدة عن مجال المؤسسات الصحفية والإعلامية , الأمر الذى يعطى هذه الدراسة أهمية نسبية فى رصد واقع التخطيط الاستراتيجى فى المؤسسات الصحفية المصرية القومية , وانعكاسه على جودة الأداء المؤسسى بها , خاصة فى ظل ما تشهده هذه المؤسسات من تحديات تهدد استمراريتها.

#### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

حقق الباحث استفادة كبيرة من خلال التعرض للدراسات السابقة على المستويين المعرفى , والمنهجى , وذلك على النحو التالى:

1- أوضحت الدراسات السابقة تعدد الزوايا التى يتم من خلالها تناول موضوع التخطيط الاستراتيجى , سواء على المستوى المعرفى بإعطاء إضافات معرفية للتأصيل لعملية التخطيط الاستراتيجى , والنماذج المتعددة المرتبطة بهذا المفهوم, أو على مستوى ربط هذا المفهوم بالأداء , الأمر الذى يشير إلى ثراء القضية , وحضورها فى تخصصات مختلفة.

2- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجى والجودة فى المؤسسات والمنظمات المختلفة , مما ساعد على تحديد متغيرات الدراسة بدقة.

6- استفادت الدراسة الحالية من الجوانب المنهجية للدراسات السابقة خاصة التى تم إجراؤها على تخصصات غير إعلامية , مما مكّن الباحث من بناء مقياس يتضمن مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجى , والأداء المؤسسى , تم توظيفه فى إطار هذه الدراسة.

7- كما استفادت الدراسة الراهنة من نتائج الدراسات السابقة وربطها بنتائج الدراسة الحالية , مما يساعد على تفسير النتائج , وتقديم المقترحات اللازمة.

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود التى قامت بها الدراسات السابقة , ولكن رغم الاستفادة التى تحققت للباحث من خلال إطلاعه على التراث النظرى السابق , إلا أنه اختار مجال تطبيق يختلف عن مجالات التطبيق فى الدراسات السابقة , حيث تم التركيز على المؤسسات الصحفية المصرية, وذلك لما وجدته الباحث من قصور فى الدراسات التى ربطت بين التخطيط الاستراتيجى وجودة الأداء فى هذا القطاع الحيوى , لذا تختلف الدراسة الحالية عن التراث النظرى السابق فى تناولها لمحاور التخطيط الاستراتيجى وتقييم جودة الأداء المؤسسى فى المؤسسات الصحفية المصرية القومية , التى تعاني من نقص شديد فى هذا النوع من الدراسات بالتركيز على ضبط الجودة من خلال معايير تستند إلى مؤشرات كمية , وكيفية , تسهم فى دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية فى هذه المؤسسات بشكل علمى قائم على الدراسة , والتحليل , والمقارنة , والتنبؤ بين البدائل المختلفة.

### مشكلة الدراسة:

في ضوء نتائج تحليل الدراسات الحديثة التي تطرقت إلى أساليب إدارة المؤسسات الصحفية وتنظيمها , والتي تم إجراؤها خلال السنوات العشر الأخيرة من هذا القرن (محمد إبراهيم 2018, مهيرة عماد 2018, محرز غالي 2017, شجاع البقمي 2017, Bozena I. , Mierzejewska 2017, Naomi Kotei 2015, Wasko Rothmann Jochen Koch 2014, Daniel O 2013, Ali Akbar Farhangi, Mohammad Soltani Far 2012, Christoffer Rydland 2013)<sup>(37)</sup>, والتي انتهت إلى أن صناعة الصحافة التقليدية تواجه أزمة اقتصادية حقيقية تتمثل في انخفاض معدلات الربحية , وزيادة معدلات الخسائر نتيجة تراجع عائدات التسويق , والإعلانات , واستحواد الإنترنت , وخدمات الموبايل على نصيب لا يستهان به من حجم السوق , وأن أهم متطلبات بقائها يتمثل في مدى وجود إدارات قوية لهذه المؤسسات تستطيع تطوير أساليب عملها , واستراتيجياتها , وإدارتها , وتبنى رؤى وسياسات إدارية متطورة يمكن من خلالها التعظيم من فرص الاستثمارات والأرباح , وتقليل هامش المخاطرة , والخسائر , بالشكل الذي يحميها من الانقراض , ويضمن لها القدرة على الاستمرارية, والصمود, وفي ظل التأكيد على ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد هذه المؤسسات في تحسين وتطوير جودة الأداء المؤسسي بها, تبرز مشكلة الدراسة في تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية , ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي, ومكونات الأداء المؤسسي المتمثلة في الفاعلية , والكفاءة , والملاءمة , والاستمرارية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب , هي:

1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله , وهو التخطيط الاستراتيجي , والذي يعد من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجًا في السنوات الأخيرة لما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسات الصحفية القومية , ومساعدتها في تحقيق رسالتها , وأهدافها التي نشأت من أجلها , ويعزز من قدرتها على الصمود , والبقاء في ظل التكاليف العالية لهذه الصناعة.

2- محاولة جادة لسد النقص الشديد في هذه النوعية من البحوث داخل المؤسسات الصحفية المصرية , إذ لم تجر دراسة علمية حسب علم الباحث حول هذا الموضوع في البيئة الإعلامية المصرية , لذا تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول تحديد العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي , وجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية القومية , وبالتالي مساعدة الإدارة العليا في تلك المؤسسات على تطوير أداء مؤسساتهم.

3- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع مهم , وحيوي , وله دور مؤثر في تشكيل الرأي العام , وخدمة القضايا القومية , والوطنية, كما تستمد أهميتها

من تحديات البيئة الداخلية , والخارجية التي تواجه المنظمات الإعلامية بشكل عام , والمؤسسات الصحفية المصرية القومية بشكل خاص , مما يستلزم ضرورة تحسين , وتطوير أدائها بكفاءة وفاعلية.

4 - تتواكب هذه الدراسة مع خطة الدولة في تطوير المؤسسات الصحفية القومية , والتي تركز على وضع لوائح داخلية جديدة لتلك المؤسسات تراعى نظم الحوكمة الإدارية , وتطوير , ورفع كفاءات المؤسسات والجهاز , الإدارى بها.

5- تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي , وأصحاب القرار فى المؤسسات الصحفية المصرية فى تعرف نقاط الضعف فى الخطط الاستراتيجية , والعمل على تلافيتها, واختيار مؤشرات واضحة تساعد فى صياغة رؤية المؤسسة , وأهدافها , بما ينسجم مع البيئة المصرية , وبما يعكس على فاعلية المؤسسة , ويعزز من قدرتها التنافسية.

6- قد تلقت هذه الدراسة أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية فى هذا المجال المهم , والحيوى , بما يشكل إضافة لبحوث إدارة المؤسسات الصحفية.

#### أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة تحقيق هدف رئيس , وهو تحديد العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى المؤسسات الصحفية المصرية القومية, وجودة الأداء المؤسسى<sup>(١)</sup>, فيها من خلال أبعاده الأساسية , والمتمثلة فى (فاعلية المؤسسة , وكفاءة المؤسسة, والملائمة , والاستمرارية), ويتفرع عنه مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فى:

(١) الأداء المؤسسى **Institutional Performance** : هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة الصحفية فى ضوء تفاعلاتها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية , كما يعنى كذلك قدرة المؤسسة الصحفية وكفاءتها فى تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة. ويتضمن:

- **الفاعلية Effectiveness** : هى قدرة المؤسسة الصحفية على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها فى بيئتها بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة, وتحقق الفاعلية عندما تنجح المؤسسة الصحفية فى تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت فى نظامها الداخلى ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

- **الكفاءة Efficient** : وهى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التى تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الصحفية فى استثمار مواردها المالية والبشرية المختلفة بأفضل الصور واستغلالها وتشغيلها للوصول إلى الأهداف.

- **التلاؤم أو الارتباط Alignment**: ويشير إلى اتساق الخطط مع محتوى استراتيجيات المؤسسة الصحفية وتسهيل الدعم المادى والإدارى المطلوب لتطبيق هذه الخطط الإبداعية , ويتمثل فى مدى رضا المستفيدين وذوى العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً , ومدى حسن اختيار المؤسسة لبرامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة ودرجة رضاهم عنها.

- **الاستمرارية أو الاستدامة Sustainability** : وهى تعكس قدرة المؤسسة الصحفية على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة , و عما إذا كان لديها الموارد المالية والبشرية التى تمكنها من الاستمرار فى عملها , وتقديم خدماتها للفئات المستهدفة بنفس الكفاءة والفاعلية.

- 1- العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
  - 2- العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
  - 3- فحص العلاقة بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية , ورسالة , وأهداف) , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
  - 4- الكشف عن العلاقة بين وجود خطة استراتيجية , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
  - 5- العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
  - 6- الكشف عن العلاقة بين متابعة , وتقييم الخطة الاستراتيجية , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
  - 7- تقديم مؤشرات واضحة , ومحددة للأداء المؤسسى بكافة مكوناته فى المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
- المدخل النظرى للدراسة:

استندت الدراسة فى بناء متغيراتها وتفسير نتائجها على مجموعة من المداخل النظرية , وذلك على النحو التالى:

#### مدخل تحليل النظم System Analysis Approach:

تحليل النظم عبارة عن مدخل استدلالى يقوم بداية على فكرة عزل العناصر , والمكونات عن بعضها , ومحاولة وصفها وصفاً جزئياً دقيقاً لتحديد معالم التفاعلات , والعلاقات بين هذه العناصر , وبعضها التي تؤدي إلى وجود الظاهرة , أو المشكلة, ثم اقتراح الحلول , والبدائل المختلفة التي تتفق وخصائص هذه التفاعلات والعلاقات , وهو مجموعة من الخطوات المطلوبة لفحص نظام أو جزء من أجزاء النظام لتحديد المشكلات الرئيسية التي تسبب عدم كفاءة الأداء (38).

وتعتبر وسائل الإعلام فى الفكر التنظيمي , أو إطار المنظومات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة به , يؤثر فيها ويتأثر بها, ولذلك لا تقف حدود توظيف تحليل النظام فى دراسة المؤسسات الإعلامية على وصف العناصر, والمكونات فقط , ولكنها تمتد إلى وصف علاقات المؤسسات الإعلامية بالنظم الاجتماعية الأخرى , والبيئة الكلية لهذه النظم (39).

ويركز مدخل تحليل النظم بصفة عامة على ثلاث عمليات رئيسية , هي (40):

- وصف المدخلات Inputs أو العناصر المحركة للإنتاج والمؤثرة في صياغة المنتج النهائي. - وصف المنتج النهائي أو المخرجات Outputs.
- وصف العمليات Processing, التي تتم خلال مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات وطبيعة العناصر المحركة لهذه العمليات والعلاقات المتداخلة بينها.

ويمكن توظيف مدخل تحليل النظم في هذه الدراسة على النحو التالي:

1- المدخلات: وهي التي تتمثل في المحددات والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة الصحفية والتي تتمثل في (الفكر الإداري والتنظيمي السائد , التزام الإدارة العليا بدعم وتطبيق التخطيط الاستراتيجي , وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة للمؤسسة الصحفية , التقييم المستمر لأداء المؤسسة , تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الصحفية , تصميم هيكل تنظيمي مرن يحقق اتصالات فعالة بين كافة الإدارات بالمؤسسة, اختيار قيادات نشطة وفعالة في جميع المستويات الإدارية , اهتمام الإدارة العليا بعقد دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي , توافر البعد المؤسسي في الإدارة , وجود خطط مستقبلية واضحة , درجة مشاركة العاملين في صنع القرارات وبناء الخطة الاستراتيجية, تشجيع العاملين على الابتكار وتحسين العمل باستمرار, الرقابة على جودة المدخلات من منتجات وخدمات صحفية).

2- عمليات التحويل: وتشمل التفاعلات والتحويلات القائمة داخل المؤسسة الصحفية المدروسة، والتي تشمل على (الهيكل التنظيمي المرن، العلاقة بين الإدارة العليا وباقي الإدارات بالمؤسسة الصحفية، عمليات المتابعة والمراقبة على المنتج والخدمة المقدمة، التحديث في البنية التحتية ووسائل الإنتاج ، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتاحة داخل المنظمة وخارجها، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، مشاركة العاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحسين الجودة، أوجه الاتصالات وأشكال التعاون بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة، الثقافة التنظيمية الواعية التي تتفق مع ثقافة الجودة، مواكبة التغيير في البيئة الإعلامية الجديدة).

مما يؤدي إلى صياغة رؤية استراتيجية واضحة ذات ملامح معينة في التعامل مع أزمات السوق , والحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية , وتحقيق تغيرات في البنية التنظيمية , والبيئية.

3- بيئة المنظمة : ويمكن تقسيم بيئة المنظمة إلى ثلاث مجموعات , هي: بيئة الصناعة , أو النشاط , وتتمثل في (الجماهير أو العملاء, المنافسين والموردين , المجتمع والحكومة, المنظمة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح), البيئة العامة أو القريبة , وتتمثل في (الظروف البيئية , الظروف الاقتصادية , الظروف السياسية , الظروف الاجتماعية , الظروف القانونية, الظروف الثقافية , الظروف البيروقراطية ,

التطورات التكنولوجية والتكنولوجيا المهيمنة)، ثم البيئة الدولية، وتتمثل في (إجراءات العولمة، التقدم العلمي والتكنولوجي، سقوط الأنظمة الشيوعية والديكتاتورية والصراعات الأيديولوجية، والأزمة البيئية).

ويمكن لكل بيئة من هذه البيئات الثلاث أن تقترح الفرص والتهديدات للمؤسسة الصحفية، بما يؤثر في النهاية على نمط وأسلوب إدارتها، ومدى قدرتها على استيعاب تطبيق متطلبات جودة الأداء المؤسسي بها.

4- **المخرجات:** وهو مدى الإسهامات التي تحقق بها المؤسسة الصحفية أهدافها، وتعمل على تعزيز أدائها وتقديم مستوى أعلى من التكامل التنظيمي وتحقيق تغيرات تسمح لها بمجابهة أزمة صناعة الصحافة، والقدرة على التأقلم مع المتغيرات في البيئة الإعلامية الراهنة على المستوى المحلي والدولي، والتي تتمثل في (زيادة القدرة التنافسية وتطوير الأداء استجابة للتهديدات من قبل الوسائل المنافسة، وتميز جودة الخدمة ورضا الجمهور عن المحتوى المقدم، وكفاءة الأداء البشري والمادي والإداري، زيادة الثقة في المؤسسة الصحفية ورسالتها والتفاعل معها وتعميق الدور الاجتماعي لها، والقدرة على تلبية احتياجات ورغبات القراء من خلال قدرتها على تقديم منتج وخدمة كاملة المواصفات، وحدة القيادة وزيادة الكفاءة الإدارية، والاستخدام الفعال للموارد، وتعزيز مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي ووجود أنظمة تحفيزية لهم).

#### التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

هو فن، وعلم تصميم، وتنفيذ، وتقييم العديد من القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل، ويرى **Achampong**، أن التخطيط الاستراتيجي يعد نوعاً من أنواع التخطيط الذي يعزز نجاح المؤسسة، كما أنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء استراتيجية تعد بمثابة خارطة طريق تمكن المؤسسة من العبور إلى المستقبل، وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية، ورسالة محددتين، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها(41).

ويشير **Vinces**، إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهتم بتحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة، والاستراتيجيات، مقروناً بالتفكير الاستراتيجي المبدع والخلاق المتوطن في الموارد البشرية على المستويات الإدارية جميعاً(42).

ويوضح **Pride,Robert**، بأن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية، وتخصيص الموارد من أجل تحقيقها(43)، ويذكر **Dixon**، أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة، ويفوقه قدرة على الإنجاز(44)، بينما يشير **David**، إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمة من

السيطرة على قراراتها , ومواردها , وبمّكنها كذلك من المواكبة والاستجابة لكل تغيير بيئى (45).

ويوضح **Policastro** (46) , أن التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى والتوجه الفعلى للمنظمة فى تحقيق أهدافها , وهو عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة فى المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها , بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود , وتحديد الكيفية التى يتم فيها قياس مستوى النجاح لتحقيقه.

فيما يشير **Aldehayyat & Twaissi** (47) , أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التحكم والسيطرة على العمليات بين جميع وحدات الأعمال ضمن مؤسسة العمل , للنّقد نحو تحقيق الأهداف , وتحديد واستغلال الفرص السوقية فى المستقبل , وتعزيز التّواصل الداخلى بين العاملين وتشجيعهم , وتغيير مواقفهم لتحسين أداء المنظمة.

فالهدف الرئيس من التخطيط الاستراتيجي هو تحسين أداء المؤسسة من خلال صياغة استراتيجية تتماشى مع المهام والغايات والأهداف من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

وتستفيد هذه الدراسة من هذا المدخل فى تعرف كيفية تبنى المؤسسات الصحفية القومية صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية , والخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر الموجودة فى البيئة الخارجية , فى ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التى تمتلكها المؤسسة فى بيئتها الداخلية.

### نموذج "سوات" المطور فى المنظمات الإعلامية **"Swot" Matrix** :Developed Model For Media Organizations

حيث تم تصميم نموذج **Swot** وتقديمه عام 1960م من قبل معهد ستانفورد للبحوث **Stanford,s research institute** , وفى أوائل عام 1975م كان يستخدم عمومًا كإطار تحليلي لوضع استراتيجيات الشركات , والمؤسسات , وتقوم مصفوفة **Swot** , بتحليل نقاط القوة , والضعف فى البيئة الداخلية للمنظمة بشكل صحيح , بالإضافة إلى التهديدات , والفرص فى البيئة الخارجية التى تؤثر على الفاعلية المحتملة لها , مما يسهم فى توجيه الاستراتيجيات المستقبلية المتوقعة وتنمية جوانب القوة , والفرص المتاحة , والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات (48).

وهو نموذج يساعد المنظمات , والمؤسسات على وضع وتحديد الرؤية , والرسالة , وكذلك فى وضع الغايات والأهداف المستقبلية لهذه المؤسسات من خلال دراسة الواقع الفعلى لها , وعلاقتها , وتأثيرها بالعوامل والقوى الخارجية (49).

وهذه المصفوفة هى أداة مفيدة للتخطيط الاستراتيجي للإدارة البيئية , وقاعدة أساسية لتحديد الظروف , والأساليب المستقبلية الضرورية للمراقبة الاستراتيجية.

وفى هذا التحليل يتم أولاً تقييم العوامل الداخلية , والخارجية , والتي تسمى مرحلة الإدخال *input stage* , ويتم تحديد المعلومات لوضع الاستراتيجيات , وخلال المرحلة الثانية والتي يطلق عليها مرحلة المقارنة *the comparison stage* , وفيها تدرس جميع الاستراتيجيات الممكنة من خلال تطوير مصفوفة *Swot matrix* , والهدف من هذه المصفوفة هو تحديد جميع الاستراتيجيات المطبقة , ولا يتم البحث عن أفضل استراتيجية فى هذه المرحلة , وهنا يمكن للباحثين فى التخطيط الاستراتيجي استخدام هذه المصفوفة لإنشاء وإدخال أربعة أنواع من الاستراتيجيات , على النحو التالى(50):

1 - *SO strategies* : وفيها تستخدم المؤسسة جوانب القوة الداخلية *the internal strengths* , فى محاولة لاستغلال الفرص الخارجية وتعظيمها.

2 - *WO strategies* : الهدف من هذه الاستراتيجيات , هو استخدام الفرص الحالية فى البيئة الداخلية *the internal environment* , لتحسين نقاط الضعف *weaknesses* , وفى هذه الحالة لاتستطيع المؤسسة استخدام الفرص المنشأة بسبب نقاط الضعف الداخلية , لذلك من الضروري تطبيق استراتيجيات جديدة , مثل توظيف التكنولوجيا الجديدة لتوفير إمكانية استخدام الفرص بشكل صحيح , من خلال القضاء على نقاط الضعف.

3 - *ST strategies* : وتحاول المؤسسة استخدام نقاط قوتها فى تقليل , أو إزالة آثار التهديدات الحالية من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

4 - *WT strategies* : والمؤسسة التى تستخدم هذه الاستراتيجيات سيكون لها وضع دفاعى *defensive state* , فههدف هذه الاستراتيجيات , هو تقليل نقاط الضعف الداخلية , ومنع التهديدات التى تسببها البيئة الخارجية , وفى هذه الاستراتيجيات تحاول المؤسسة أن تقلل من أنشطتها من أجل البقاء , والاندماج مع المؤسسات الأخرى.

ويرى هذا المدخل أن المؤسسات الإعلامية لها تأثير قوى على البيئة مقارنة بالمنظمات , والمؤسسات الأخرى , وفى كل مدخل استراتيجي يكون للبيئة تأثير لايمكن إنكاره , ويعتمد نجاح الإدارة الاستراتيجية على التقييم الدقيق , والشامل , والصحيح لبيئة المنظمة , ويمكن تقسيم البيئة نفسها إلى ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالى(51):

1- بيئة الصناعة , أو النشاط *Industry's environment* : ويتمثل دور الفاعلين الرئيسيين فى بيئة الصناعة , أو النشاط لوسائل الإعلام فى(الجماهير أو العملاء, المنافسين والموردين , المجتمع والحكومة, المنظمة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح).

2- البيئة العامة أو القريبة *General environment* : والفاعلون فى هذه البيئة يتمثل فى(الظروف البيئية , الظروف الاقتصادية , الظروف السياسية , الظروف

الاجتماعية , الظروف القانونية, الظروف الثقافية , الظروف البيروقراطية , التطورات التكنولوجية والتكنولوجيا المهيمنة).

3- البيئة الدولية **International environment**: والقطاعات الفاعلة في هذه البيئة يتمثل في (إجراءات العولمة, التقدم العلمي والتكنولوجي , سقوط الأنظمة الشيوعية والديكتاتوريات والصراعات الايديولوجية , والأزمة البيئية), ويمكن لكل بيئة من هذه البيئات الثلاث أن تقترح الفرص والتهديدات للمؤسسة الإعلامية.

فهذا النموذج يهتم بتحليل البيئي بدراسة البيئتين , الداخلية , والخارجية , بهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية **strategies Factors** التي من الممكن أن تؤثر سلبيًا , أو إيجابيًا على المؤسسة في المستقبل, وذلك كالتالي:

### التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية **Analysis of the internal Environment**

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء , ومجالات القوة , والضعف , مما يعطى تصورًا واضحًا عن قدرات المؤسسة القائمة , فالبيئة الداخلية تمثل طاقة , وإمكانات المؤسسة المادية , والبشرية , والمالية الحالية , والمستقبلية , وقيم أفراد الإدارة العليا بها , والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المؤسسة , وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها , أو قيودًا ينبغي العمل على تجنبها , أو التقليل من أثارها السلبية, وتتمثل في العوامل الإدارية , والمالية , والبشرية , والتكنولوجية, والفنية , والمعنوية , ونظم الاتصال , وغيرها(52).

### التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية **Analysis of the External Environment**

ويقصد بها تحليل الوضع خارج المؤسسة, وانعكاسه عليها إيجابيًا في شكل فرص **Opportunities** , وسلبيًا في شكل تهديدات **Threats**, وتتمثل في العوامل السياسية , والاقتصادية , والقانونية , والاجتماعية , والثقافية(53).

### نقاط القوة **Strengths** :

ويقصد بها مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة , ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات , والتي تسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة ممتازة , وإشباع حاجات عملائها , ومتطلبات سوق العمل , وتزويد من قدرتها التنافسية, وتتمثل عناصر القوة في, كفاءة الموارد المالية , وتوفر الكفاءات الإدارية , والتنظيمية , وقدرة عالية للتنافس , واسمًا بارزًا وسمعة قوية(54).

### نقاط الضعف Weaknesses:

ويقصد بها الجوانب السلبية والضعف , وجوانب القصور في الإمكانيات , أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة , والتي تؤثر تأثيرًا سلبيًا على الأداء داخل المؤسسة , ويعوقها عن تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة , خاصة عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها , أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس , أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية مثل , ضعف الموارد المادية , والبشرية , وفشل جوانب البحوث والتطوير , وضعف مهارات التسويق(55).

### الفرص Opportunities:

هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. فالمؤسسات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي إليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

### التحديات Threats:

هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمؤسسة(56).

وتستفيد الدراسة الراهنة من هذا المدخل في الوقوف على عوامل القوة والضعف , والمخاطر والتحديات , التي تواجه المؤسسات الصحفية المصرية القومية , من خلال تحليل القدرات الداخلية لها , وتحليل العوامل الخارجية المختلفة , بما يسمح بتحديد الأخطار والتحديات الحالية والمستقبلية التي قد تؤدي إلى تعثر أو فشل هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها , بجانب تعرف الفرص المتاحة واستغلالها والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.

### فروض الدراسة وتساؤلاتها:

#### أولاً- فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على التحقق من فرض رئيس مفاده وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية القومية.

#### ويتفرع عنه الفروض التالية:

1- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي , ومستوى أداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.

2- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي البيئي ( تحليل البيئة الداخلية , والخارجية) , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.

- 3- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود توجهات استراتيجية ( رؤية - رسالة - أهداف) , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
- 4- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة استراتيجية , وتنفيذية وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
- 5- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
- 6- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متابعة , وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.
- 7- توجد فروق دالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي (الفاعلية , والكفاءة , والملاءمة , والاستمرارية) , وفقاً لنوع المؤسسة الصحفية.

#### ثانياً- تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن تساؤل رئيس وهو , "مادور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية"؟  
ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

- 1- مامدى مشاركة العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسساتهم؟
- 2- مامدى مشاركة العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية في تحسين الجودة بمؤسساتهم؟
- 3- إلى أى مدى يؤثر دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية؟
- 4- كيف يؤثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية , والخارجية للمؤسسة الصحفية على أدائها المؤسسي؟
- 5- ما مدى تأثير التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة الصحفية (الرؤية , والرسالة , والأهداف) على أدائها المؤسسي؟
- 6- إلى أى مدى تختلف جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية المصرية القومية تبعاً لنوع المؤسسة؟
- 7- ما درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية المصرية القومية؟

#### حدود الدراسة:

##### 1- الحدود البشرية:

تضمنت الدراسة تمثيلاً مختلفاً للقطاعات الإدارية , والتحريرية من شاغلي مناصب الإدارة العليا , والوسطى في المؤسسات الصحفية المصرية القومية عينة الدراسة, باعتبارها المسؤول الرئيس عن عملية التخطيط الاستراتيجي بهذه المؤسسات .

## 2- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصحفية المصرية القومية ممثلة في المؤسسات الكبرى (الأهرام - أخبار اليوم - دار التحرير للطباعة والنشر), حيث تمثل المؤسسات الثلاث نحو 75% من حجم سوق الصحافة المصرية , وتضم 78% من إجمالي عدد العاملين في المؤسسات الصحفية القومية ككل(\*) , كما أن هذه المؤسسات تخضع حاليًا إلى عملية تطوير من قبل الدولة ووضع نظم حوكمة إدارية لها بهدف تعزيز كفاءتها , والقضاء على جوانب الخلل بها.

## 3- الحدود الزمنية:

تم جمع البيانات من العينة التي تم تحديدها خلال الفترة الزمنية الممتدة بين شهري يناير , وفبراير لعام 2018 , ثم أعقب ذلك مراجعة البيانات مراجعة دقيقة , وترميز الاستمارة وإعدادها للتحليل الإحصائي عن طريق الحاسب الألي.

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

### نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف الظاهرة وعناصرها , وعلاقتها في وضعها الراهن , ولاتقف عند حدود الوصف المجرد للظاهرة , بل تتعداه لتشمل وصف العلاقات , والتأثيرات المتبادلة , والوصول إلى نتائج تفسر العلاقات السببية , وتأثيراتها , حيث تعنى الدراسة برصد واقع التخطيط الاستراتيجي , وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية القومية, وفي إطار البحوث الوصفية تتبنى هذه الدراسة رؤية كلية تراعى رصد مختلف الأبعاد الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحفية القومية, حيث يتم الربط بين المتغيرات المختلفة في سياق تفسيري يراعى الخروج برؤية شاملة للظاهرة موضوع الدراسة.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهج المسح بشقيه الوصفي, والتحليلي بهدف إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية, حيث يستخدم المنهج المسحي لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات, والذي تم من خلاله وصف , وتقييم واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي , وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية القومية بهدف التوصل إلى تعميمات ذات معنى, كما تم توظيف أسلوب المقارنة المنهجية للمقارنة بين عناصر الظاهرة ومؤشراتها , وتصورات المبحوثين حولها(الأهرام- أخبار اليوم - دار التحرير للطبع والنشر) , بما يسهم في تحليل الظاهرة , وتفسيرها بتعمق ودقة عالية.

(\*) راجع محمد حسن إبراهيم (2018) , مرجع سابق , ص 192.

### أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها علي صحيفة الاستبيان ، كأداة لجمع المعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات وفروض الدراسة , وقد تم تصميم هذه الأداة بالاستناد إلى أهداف الدراسة ومجالها , وحدودها , كما تم توزيع أسئلتها علي سبعة محاور رئيسة , تم عرض نتائج الدراسة وفقاً لها, وهي **المحور الأول:** دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي , ويتكون من ثمان فقرات , و**المحور الثاني:** التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية , والخارجية , ويتكون من ست فقرات, و**المحور الثالث:** وجود توجهات استراتيجية للمؤسسة ( رؤية , ورسالة , وأهداف) , ويتكون من سبع فقرات.

و**المحور الرابع:** وجود خطة استراتيجية وتنفيذية , ويتكون من ثمان فقرات , و**المحور الخامس:** تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة , ويتكون من سبع فقرات , و**المحور السادس:** مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية , ويتكون من ثمان فقرات , ثم **المحور السابع:** أداء المؤسسات الصحفية , ويتكون من اثنين وعشرين فقرة موزعة على فاعلية المؤسسة , وكفاءة المؤسسة , والملاءمة والارتباط , والاستمرارية, وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي Likert scale لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### اختبار الصدق والثبات:

#### اختبار الصدق:

تم التأكد من صدق استمارة الاستبيان , وأنها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه، وأن أسئلة الاستمارة تعكس أهداف الدراسة ، وتساؤلاتها , وفروضها، وذلك من خلال طريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

تم عرض أداة الدراسة(الاستبيان) على مجموعة من المحكمين من الخبراء ( \* ) المتخصصين في مجال موضوع الدراسة , للتأكد من صحة فقرات المقياس <ومدى

(\*) ترتيب المحكمين حسب الخبرة والدرجة العلمية :

- 1- أ. د/ مصطفى خلف : أستاذ علم الاجتماع كلية الآداب جامعة بنى سويف.
- 2- أ. د/ فوزي عبد الغني خلاف: أستاذ الصحافة وعميد كلية الإعلام وفنون الاتصال جامعة فاروس.
- 3- أ. د/ محمد محمود موسى : أستاذ طرق التدريس كلية التربية جامعة بنى سويف.
- 4- أ. د/ هشام عبد الحميد : أستاذ ورئيس قسم علم النفس كلية الآداب جامعة بنى سويف.
- 5- أ. د/ عبد العزيز السيد : أستاذة الصحافة والعميد السابق لكلية الإعلام جامعة جنوب الوادى.
- 6- أ. د/ ثروت فتحى كامل : أستاذ الصحافة ورئيس قسم الإعلام التربوى جامعة القاهرة.

ملائمته لفرضيات الدراسة وأهدافها , وتم الاستجابة لآراء السادة المحكمين، وإجراء ما يلزم من الحذف، والتعديل والإضافة لبعض الأسئلة في ضوء مقترحاتهم.

2- صدق مقياس الاستبيان, من خلال:

#### أ- الاتساق الداخلي Internal Validity:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة, وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان السبع , والدرجة الكلية للمجال نفسه, , والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 , وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### ب – الصدق البنائي Structure Validity:

والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان , والذي أوضح أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05 , وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

#### الثبات Reliability:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف , والشروط , أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها , وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة, وتم التحقق من ثبات الاستبيان إحصائياً باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha , وتبين أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة, وتتراوح بين (0.779, 0.930) , لكل محور من محاور الاستبيان, كما كانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان (0.977) , وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة, وتتراوح بين (0.833, 0.964) لكل محور من محاور الاستبيان , وكانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبيان (0.988), بما يدل على أن معامل الثبات والصدق مرتفع.

#### مجتمع الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة في مجتمع العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية ممثلة في القطاعات الإدارية العليا , والوسطى , من رؤساء مجالس الإدارة , ورؤساء التحرير , والمديرين العموميين , ومديرى الإدارة , ومديرى التحرير , ورؤساء الأقسام , وقد عكس مجتمع الدراسة أبعاداً مهمة من السمات الشخصية , والبيانات المهنية , وسنوات الخبرة , والتي ساعدت في تفسير كثير من نتائج الدراسة, وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

### عينة الدراسة:

أجرى الباحث الدراسة الميدانية على عينة عشوائية طبقية في إطار العينات الاحتمالية Probability Samples , قوامها (150) , مفردة من القيادات العليا والوسطى في المؤسسات الصحفية المصرية القومية محل الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع مفردات العينة توزيعاً متساوياً بين المؤسسات الصحفية الثلاث الكبرى (الأهرام , أخبار اليوم , دار التحرير للطباعة والنشر), بواقع (50) , مفردة لكل مؤسسة , ويوضح الجدول التالي ملامح وخصائص عينة الدراسة:

### جدول (1)

#### خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	
		النوع	المتغير
60.0	90	الذكور	
40.0	60	الإناث	
2.0	3	أقل من 30 سنة	
18.7	28	من 30 إلى أقل من 40	
34.7	52	من 40 إلى أقل من 50	
36.7	55	من 50 إلى أقل من 60	
8.0	12	60 فأكثر	
4.0	6	مؤهل متوسط	
1.3	2	مؤهل فوق متوسط	
79.3	119	مؤهل جامعي	
13.3	20	ماجستير	
2.0	3	دكتوراه	
33.3	50	الأهرام	
33.3	50	أخبار اليوم	
33.3	50	دار التحرير	
2.7	4	رئيس مجلس الإدارة	
6.0	9	رئيس التحرير	
17.3	26	مدير عام	
9.3	14	نائب مدير عام	
17.3	26	مدير تحرير	
23.3	35	مدير إدارة	
24.0	36	رئيس قسم	
.7	1	أقل من 5 سنوات	
8.0	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
23.3	35	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	
27.3	41	من 15 إلى أقل من 20 سنوات	
40.7	61	20 سنة فأكثر	
100.0	150	الإجمالي	

### جمع بيانات الدراسة , ومراجعتها:

تم جمع البيانات من العينة التي تم تحديدها خلال الفترة الزمنية الممتدة بين شهري يناير, وفبراير لعام 2018م , ثم أعقب ذلك مراجعة البيانات , وترميزها , لمعالجتها إحصائياً عن طريق الحاسب الآلي.

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

#### التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

التخطيط الاستراتيجي هو فن , وعلم تصميم , وتنفيذ , وتقييم العديد من القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل. وهو اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة , وتكوين السياسات , وتحديد الأهداف , وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة , والذي يحدد أسلوبها , وشخصيتها , ويميزها عن غيرها من المؤسسات, هو استخدام الموارد المخصصة لمطابقة الأهداف التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية , وتطوير , وتوجيه المنظمة على مدى فترة من الزمن(57), كما يعرف بأنه هو العملية التي يتم من خلالها تحليل بيئتي المنظمة الداخلية , والخارجية , وتطوير رسالة المنظمة , وأهدافها , واختيار خطتها الاستراتيجية(58).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بأنه هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل , وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية , والخارجية للمؤسسة الصحفية , تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية , ورسالة , وأهداف المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات الجودة الشاملة.

#### الأداء المؤسسي Institutional Performance:

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية(59) , كما يعرف بأنه هو مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي(60), وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها(61).

ويقصد بالأداء المؤسسي في هذه الدراسة بأنه هو قدرة المؤسسة الصحفية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

#### الفاعلية Effectiveness:

تعرف الفاعلية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة , والأهداف المحددة(62),

كما تشير الفاعلية إلى نجاح المنظمة تبعاً لتحسن مقدراتها عبر الزمن ولتحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقاً , فالفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة(63).

ويقصد بالفاعلية في الدراسة الحالية بأنها هي قدرة المؤسسة الصحفية على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في بيئتها بما يضمن بقاءها , واستمرارها , وإشباع الحاجات العامة, وتتحقق الفاعلية عندما تنجح المؤسسة الصحفية في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي , ورسالتها , وأهدافها العامة , والاستراتيجية.

### الكفاءة Efficient:

تعرف الكفاءة على أنها: إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال , والنشاطات , واستغلال الموارد المتاحة , كما تعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية , أو أقل تكلفة(الموارد , والوسائل) , وهذا يعني إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا , والأرباح في حدودها القصوى, لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة(64), كما تعني المعيار الرشيد في استخدام موارد المؤسسة , سواء كانت بشرية , مادية , مالية , أو معلوماتية , والمتاحة لتحقيق الأهداف المحددة سابقاً(65), فالفاعلية تهتم بالنتائج , بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج.

ويقصد بالكفاءة في هذه الدراسة بأنها: العلاقة النسبية بين المدخلات , والمخرجات التي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الصحفية في استثمار مواردها المالية , والبشرية المختلفة بأفضل الصور , واستغلالها , وتشغيلها للوصول إلى الأهداف, وتحقيقها عندما يكون هناك تخطيط , وتنظيم وإدارة للوقت , والمتابعة.

### الملاءمة أو الارتباط Alignment:

يعرف التلاؤم بأنه هو مدى اتساق خطط الوحدات الفرعية مع محتوى استراتيجية المنظمة , وتسهيل الدعم الإداري المطلوب لتطبيق هذه الخطط , والذي يقيس المنجز من أهداف التخطيط(66).

ويقصد بمفهوم التلاؤم في هذه الدراسة, بأنه اتساق الخطط مع محتوى استراتيجيات المؤسسة الصحفية وتسهيل الدعم المادي , والإداري المطلوب لتطبيق هذه الخطط الإبداعية , ويتمثل في مدى رضا المستفيدين , وذوى العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً , ومدى حسن اختيار المؤسسة لبرامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة , ودرجة رضاهم عنها.

### الاستمرارية أو الاستدامة Sustainability:

ويقصد بالاستمرارية في هذه الدراسة هو مدى قدرة المؤسسة الصحفية على تجديد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة , وعما إذا كان لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها , وتقديم خدماتها للفئات المستهدفة بنفس الكفاءة والفاعلية.

### جودة الأداء Quality Performance :

تعرف الجودة بأنها مجموعة المواصفات الكمية والمعنوية المميزة لمنتج , أو خدمة ما , وتتمثل قيمة هذه الصفات في الجودة , والتوقيت , والحجم , ومقدار التكلفة , ومصادقية المنتج , وغيرها من العوامل الأخرى في تحديد مفهوم الجودة , وهي تحقيق مخرجات عالية الجودة في ضوء رؤية المؤسسة الصحفية , ورسالتها , مع توفير فرص للإنتاج المتميز للجميع من خلال تحديث منظومة علمية , تشمل المجالات , والمعايير , والمؤشرات , والمقاييس , والشواهد(67).

ويقصد بها في هذه الدراسة , جميع المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسات الصحفية المصرية القومية في جميع مكوناتها.

### المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS Version 23 , حيث تم إدخال البيانات على الكمبيوتر , وتمت المعالجة الإحصائية من خلال استخدام المعاملات , والاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات البسيطة , والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية , والانحرافات المعيارية.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) , لدراسة شدة , واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من نوع الفئة أو النسبة ( Interval or Ratio) , وقد اعتبرت العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة المعامل أقل من 0,30 , ومتوسطة إذا تراوحت بين 0,30 - 0,70 , وقوية إذا زادت عن 0,70
- 4- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient , لاختبار ثبات فقرات الاستبانة.
- 5- تحليل التباين ذي البعد الواحد (One Analysis of Variance) , المعروف باسم ANOVA , لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الفئة أو النسبة ( Interval Or Ratio).
- 6- الاختبارات البعدية Post Hoc Tests بطريقة أقل فرق معنوى , والمعروف اختصاراً بإسم (L.S.D) , لمعرفة مصدر التباين وإجراء المقارنات الثنائية بين المجموعات التي يثبت ANOVA وجود فروق دالة إحصائية بينها .

## النتائج العامة للدراسة

### (أ) نتائج الدراسة الميدانية:

#### جدول (2)

#### المشاركة في التخطيط الاستراتيجي لدى عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ك	مستوي المشاركة
.76269	1.7133	47.3	71	قليلة
		34.0	51	متوسطة
		18.7	28	كبيرة
		100.0	150	الإجمالي

يظهر جدول (2)، أن مستوى مشاركة العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية في التخطيط الاستراتيجي جاءت قليلة بنسبة 47.3% من إجمالي العينة، مقابل نسبة 18.7% للمشاركة الكبيرة، ونسبة 34.0% للمشاركة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء تراجع هذا العنصر في مؤشرات البعد الأول للتخطيط الاستراتيجي والمتعلق، بدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، حيث جاء عامل تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في ترتيب متأخر نسبياً، بنسبة 39.3% من إجمالي العينة.

كما تأتي هذه النتائج متفقة مع توصلت إليه نتائج دراسة سارة صلاح (68)، من أن المؤسسات الصحفية المصرية (قومية، حزبية، خاصة)، تقتفر إلى تبني مفهوم التمكين في بيئة العمل لدى العاملين بها كمدخل لإدارة التغيير، وما انتهت إليه نتائج دراسة فتح الكجم (69)، من أن عدم إشراك الإدارة العليا بوكالة السودان للأنباء للعاملين بها في عمليات التخطيط الاستراتيجي، أثر سلباً على عدم أداء الوكالة لرسالتها الإعلامية بكفاءة عالية، وما توصلت إليه نتائج دراسة إيمان سيد عبد الواحد (70)، من تدنى جودة الخدمة الصحفية بالمؤسسات القومية المصرية نتيجة لعدم إشراك الإداريين في عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.

#### جدول (3)

#### المشاركة في تحسين الجودة لدى عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ك	مستوي المشاركة
.71259	1.6600	48.0	72	قليلة
		38.0	57	متوسطة
		14.0	21	كبيرة
		100.0	150	الإجمالي

يوضح جدول (3)، أن مستوى مشاركة العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية في تحسين الجودة جاءت قليلة بنسبة 48.0% من إجمالي العينة، مقابل نسبة 14.0%

للمشاركة الكبيرة , ونسبة 38.0% للمشاركة المتوسطة, وتأتى هذه النتائج متفقة مع ماتوصلت إليه نتائج دراسة فيروز عبد الحميد<sup>(71)</sup>, من انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة , وتطبيقاتها لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية (دار التحرير للطبع والنشر, جريدة الوطن), وكذا نتائج دراسة باسم الطويسى<sup>(72)</sup>, والتي أشارت إلى تدنى مستوى الممارسة الفعلية لأبعاد الجودة الداخلية في المؤسسات الإعلامية الأردنية , فيما تأتى هذه النتائج متباينة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Fatimah<sup>(73)</sup>, من أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة كان لها تأثير إيجابي وكبير على أداء العاملين بوسائل الإعلام الأندونيسية.

#### جدول (4)

#### دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحفية

درجة الموافقة										البعد الأول
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.3	11	21.3	32	15.3	23	40.7	61	15.3	23	لدى الإدارة العليا للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.
6.7	10	18.7	28	17.3	26	40.0	60	17.3	26	لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
7.3	11	24.0	36	24.7	37	28.7	43	15.3	23	تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداؤها.
8.7	13	23.3	35	20.7	31	34.7	52	12.7	19	توفر إدارة المؤسسة الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
8.7	13	24.0	36	26.7	40	28.0	42	12.7	19	تخصص إدارة المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
10.7	16	25.3	38	26.7	40	24.0	36	13.3	20	يسود في المؤسسة ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
10.0	15	24.0	36	26.7	40	25.3	38	14.0	21	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
8.0	12	16.7	25	24.0	36	38.0	57	13.3	20	تدرك الإدارة العليا أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في دعم الجودة.

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية

مقياس البُعد الأول	ك	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	37	24.7	2.1400	.78604
متوسط	55	36.7		
مرتفع	58	38.7		
الإجمالي	150	100.0		

توضح بيانات جدول(4)، أن مقياس البُعد الأول والخاص باتجاهات القيادات والعاملين بالمؤسسات الصحفية القومية عينة الدراسة نحو دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي داخل مؤسساتهم قد جاء مرتفعاً بنسبة 38.7%، مقابل نسبة 36.7%، للاتجاه المتوسط، ونسبة 24.7%، للاتجاه المنخفض، وأن أهم أبعاد هذا الدعم، تمثل في: قناعة المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، والذي جاء في الترتيب الأول من أبعاد الدعم بنسبة 57.3%، يليه الفهم الواضح بعملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة 56%، ثم أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم جودة الأداء المؤسسي بنسبة 51.3%، وتوفر الموارد البشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة 47.3%، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن قناعة الإدارة العليا للمؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته يشكل حجر الأساس لممارسته على أرض الواقع.

ورغم أن اتجاهات العاملين بالمؤسسات الصحفية القومية نحو دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي جاء مرتفعاً، إلا أن هذه النتيجة تؤكد في المقابل أن هناك ضعفاً في توجه تلك القيادات نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي بما يسمح لها بالاستجابة للعمليات المتغيرة سريعة الإيقاع في صناعة الصحافة، حيث درجة التوجه المرتفع لا تتعدى 38.7%، وهي نسبة ضئيلة تستلزم من قيادة هذه المؤسسات سرعة البحث عن نماذج جديدة في الإدارة يمكن بمقتضاها التصدي للضغوط والمخاطر التي تواجهها، ويدعم هذا التوجه ما انتهت إليه نتائج دراسة هبة الله الدهشان **Hebatulah. Eldahshan** (74)، من أن تطبيق المؤسسات الصحفية المصرية للذكاء التنافسي، والتميز في الأداء، للوصول إلى مستوى معين من التحديث لا يترك تأثيراً كبيراً إذا لم تتجاوز الإدارة العليا والعاملين بهذه المؤسسات مع المفهوم الاستراتيجي الجديد، كما يؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة **Aldo Van** (75)، من أن توظيف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحفية في (تشيلي، كولومبيا، المكسيك)، ساعد في التميز لهذه المؤسسات من خلال تعزيز الأداء، وتقديم مستوى أعلى من التكامل التنظيمي.

جدول (5)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الصحفية

درجة الموافقة										البُعد الثاني
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.3	11	21.3	32	23.3	35	36.0	54	12.0	18	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف المتغيرات (الموارد البشرية , الموارد المالية , الموارد الإدارية) التي تؤثر على عملها.
7.3	11	16.7	25	34.0	51	29.3	44	12.7	19	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.
7.3	11	21.3	32	23.3	35	35.3	53	12.7	19	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتعرف المتغيرات (الاقتصادية , السياسية , التشريعية , التكنولوجية , الاجتماعية , الثقافية) التي تؤثر على عملها.
7.3	11	20.7	31	28.0	42	32.0	48	12.0	18	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص , والمخاطر التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.
8.0	12	19.3	29	28.7	43	30.7	46	13.3	20	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة , وعلاج نقاط الضعف.
4.0	6	11.3	17	22.0	33	40.7	61	22.0	33	يساعد تحليل البيئة الخارجية , والداخلية في تطوير رؤية المؤسسة , ورسالتها , وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.

مقياس البُعد الثاني	ك	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	31	20.7	2.1600	.74257
متوسط	64	42.7		
مرتفع	55	36.7		
الإجمالي	150	100.0		

تشير بيانات جدول(5), أن مقياس البُعد الثاني , والخاص باتجاهات القيادات , والعاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية عينة الدراسة نحو التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الصحفية جاء متوسطاً بنسبة 42.7% , مقابل نسبة 36.7% للاتجاه المرتفع , ونسبة 20.7% للاتجاه المنخفض , وأن اهم محاور هذا البُعد تمثل في : أن تحليل البيئة الخارجية والداخلية يساعد في

تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة, بنسبة 62.7%, ونسبة 48% لكل من تعرف متغيرات الموارد البشرية, والموارد المالية, والموارد الإدارية التي تؤثر على عملها, بجانب المتغيرات الاقتصادية, والسياسية, والتنشيرية, والتكنولوجية, والاجتماعية, وأن تحليل البيئة الخارجية يساعد المؤسسة على تحديد الفرص, والمخاطر التي تواجهها بنسبة 44%, وأن المؤسسة تقوم بتحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية بنسبة 42.0%, وتدعو هذه النتائج إلى ضرورة تبني المؤسسات الصحفية المصرية القومية استراتيجيات جديدة في تحليل بيئتها الداخلية, والخارجية, نظرًا لأن الضعف في هذا العنصر يؤدي إلى عدم تحقيق الشمولية في البناء التخطيطي للمؤسسات الصحفية, كما أن تعزيز هذا العنصر يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها, ومركزها الاستراتيجي, وبالتالي تحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة, واستغلالها في اتجاه تحقيق أفضل أداء.

### جدول (6)

#### التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ( رؤية ورسالة وأهداف)

درجة الموافقة										البُعد الثالث
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.3	11	24.0	36	27.3	41	27.3	41	14.0	21	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية محددة, ومكتوبة.
7.3	11	22.0	33	28.0	42	30.7	46	12.0	18	لدى المؤسسة رسالة واضحة, ومكتوبة.
10.7	16	25.3	38	28.0	42	24.7	37	11.3	17	رؤية المؤسسة, ورسالتها معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين فيها.
6.7	10	27.3	41	25.3	38	32.0	48	8.7	13	لدى المؤسسة أهداف, وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة.
5.3	8	22.7	34	32.0	48	29.3	44	10.7	16	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المؤسسة, ورسالتها.
6.0	9	17.3	26	27.3	41	38.7	58	10.7	16	تتبنى المؤسسة قيم, ومبادئ تحكم سلوكها.
6.7	10	20.0	30	30.7	46	31.3	47	11.3	17	تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة, ومرتبطة بزمن الخطة قابلة للقياس يمكن تحقيقها.

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية

مقياس البعد الثالث	ك	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	34	22.7	2.0867	.73216
متوسط	69	46.0		
مرتفع	47	31.3		
الإجمالي	150	100.0		

تبيّن بيانات جدول(6)، أن مقياس البعد الثالث والخاص بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة الصحفية المصرية القومية (رؤية ورسالة وأهداف) ، جاء متوسطاً بنسبة 46.0% ، مقابل نسبة 31.3% للاتجاه المرتفع ، ونسبة 22.7% للاتجاه المنخفض ، وأن أهم محاور هذا البعد ، تمثل في : أن المؤسسة تتبنى قيماً ومبادئ تحكم سلوكها بنسبة 49.3% ، ونسبة 42.7% لكل من أن لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة، وأنها تقوم بتطوير أهداف مرحلية محددة ومرتبطة بزمان الخطة قابلة للقياس يمكن تحقيقها، وأن الأهداف الاستراتيجية تنسجم مع رؤية المؤسسة ورسالتها، وأن لدى المؤسسة رؤية استراتيجية محددة ، ومكتوبة بنسبة 41.3%، وأن الأهداف الاستراتيجية تنسجم مع رؤية المؤسسة ، ورسالتها بنسبة 40.0%.

وتظهر هذه النتائج وجود قصور كبير في صياغة بعض جوانب الرؤية ، والرسالة ، والأهداف في المؤسسات الصحفية المصرية القومية ، بما يعكس عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات هذه المؤسسات، حيث تمثل فلسفة ، ورسالة ، وأهداف المؤسسة الموجه الرئيس لأنشطتها ، بما يحدد هويتها ويصوغ جوانب التميز فيها.

وتأتى هذه النتائج متفقة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة فضل الله سالم(76) ، من عدم إلمام القيادة العليا بالمؤسسات الصحفية السودانية (الرأى العام ، وأخبار اليوم) بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، ونظم الجودة ، في تطوير الأداء المؤسسي بها، ونتائج دراسة معتز سعيد(77) ، التي أشارت إلى أن وكالة السودان للأنباء تفتقر إلى وجود رسالة واضحة تساعد على تحسين أدائها، وما توصلت إليه نتائج دراسة عبد الرحمن السلطان(78) ، من أن عدم وعى وإلمام الإدارات العليا بشركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية بأبعاد التخطيط الاستراتيجي أثر سلّبا على الميزة التنافسية لهذه الشركات.

جدول (7)

مدى وجود خطة استراتيجية للمؤسسات الصحفية القومية

درجة الموافقة										البُعد الرابع
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6.0	9	20.7	31	24.7	37	33.3	50	15.3	23	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية، والظروف الخارجية التي تواجهها.
6.7	10	19.3	29	26.7	40	32.7	49	14.7	22	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها.
5.3	8	24.7	37	28.0	42	27.3	41	14.7	22	تشارك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية.
6.0	9	26.7	40	28.0	42	26.0	39	13.3	20	تشارك المؤسسة العاملين فيها في إعداد، وتكوين الاستراتيجية.
6.7	10	26.0	39	27.3	41	26.0	39	14.0	21	تطور المؤسسة خطة استراتيجية مكتوبة.
6.7	10	25.3	38	28.7	43	26.7	40	12.7	19	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها، وتكاليفها.
6.7	10	19.3	29	31.3	47	30.7	46	12.0	18	تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.
6.0	9	24.0	36	30.7	46	24.0	36	15.3	23	تطور المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مناسبًا لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.

مقياس البُعد الرابع	ك	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	35	23.3	2.1267	.76234
متوسط	61	40.7		
مرتفع	54	36.0		
الإجمالي	150	100.0		

تظهر بيانات جدول (7)، أن مقياس البُعد الرابع، والخاص بمدى وجود خطة استراتيجية للمؤسسة الصحفية القومية، جاء متوسطاً بنسبة 40.7%، مقابل نسبة 36.0% للاتجاه المرتفع، ونسبة 23.3% للاتجاه المنخفض، وأن أهم محاور هذا البعد تمثل في: أن المؤسسات الصحفية المصرية القومية تضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية، والظروف الخارجية التي تواجهها بنسبة 48.7%، وأنها تختار الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها بنسبة 47.3%، وأنها تطور مجموعة من السياسات، والإجراءات المناسبة، واللائمة لتنفيذ الأنشطة، وتحقيق النتائج المخطط لها بنسبة 42.7%، وأن الإدارة العليا في المؤسسة تشارك الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية بنسبة

42.0%، وتعكس هذه النتائج عدم الاهتمام الكافي من قبل الإدارات العليا للمؤسسات الصحفية القومية بأهمية الخطة الاستراتيجية وعناصرها كخطوة رئيسة في عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أداة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل بشكل أفضل، وتركز على طاقتها، ومواردها، وتدفعها في نفس اتجاه تحقيق الأهداف، ومن ثم الاستمرار، وتحسين الأداء.

### جدول (8)

#### تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الصحفية القومية

درجة الموافقة										البُعد الخامس
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6.0	9	24.0	36	24.0	36	34.0	51	12.0	18	تراعى الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.
6.7	10	19.3	29	28.0	42	37.3	56	8.7	13	تلتزم المؤسسة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.
6.7	10	20.0	30	29.3	44	36.0	54	8.0	12	تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.
7.3	11	25.3	38	29.3	44	27.3	41	10.7	16	تقوم المؤسسة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة للتنفيذ.
8.7	13	23.3	35	23.3	35	30.7	46	14.0	21	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.
7.3	11	24.0	36	30.7	46	27.3	41	10.7	16	تعمل المؤسسة على تجديد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.
8.0	12	23.3	35	32.0	48	25.3	38	11.3	17	تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.

مقياس البُعد الخامس	ك	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	39	26.0	2.0933	.78018
متوسط	58	38.7		
مرتفع	53	35.3		
الإجمالي	150	100.0		

توضح بيانات جدول(8)، أن مقياس البُعد الخامس ، والخاص بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الصحفية القومية جاء متوسطاً بنسبة 38.7% ، مقابل نسبة 35.3% للاتجاه المرتفع ، ونسبة 26.0% للاتجاه المنخفض، وأن أهم محاور هذا البعد تمثل في : أن الإدارة العليا تراعى خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية ، وأنها تلتزم بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة بنسبة 46.0% لكل منهما ، وأن المؤسسة تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج بنسبة 44.7% ، وأن المؤسسة تلتزم بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة بنسبة 44.0% ، تلى ذلك أن المؤسسة تعمل على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها ، واجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارات اللازمة للتنفيذ بنسبة 38.0% لكل منهما، وتكشف هذه النتائج عن وجود بعض القصور في عملية تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسات الصحفية القومية ، وتعكس مدى تراجع كفاءة الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى بها ، بجانب عدم إلمامهم بشكل كبير بأهمية هذا البُعد في مكونات التخطيط الاستراتيجي ، حيث أن تصميم وصياغة الاستراتيجيات الملائمة تصبح بلا معنى إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب ، وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة.

### جدول (9)

#### مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الصحفية القومية

درجة الموافقة										البُعد السادس
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6.0	9	24.0	36	22.7	34	35.3	53	12.0	18	لدى المؤسسة نظام مراقبة ، وتقييم واضح ، ومكتوب.
6.7	10	22.0	33	32.0	48	28.0	42	11.3	17	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
6.7	10	23.3	35	26.7	40	31.3	47	12.0	18	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية ؛ لأدائها في تنفيذ الخطة.
7.3	11	22.7	34	29.3	44	30.0	45	10.7	16	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية.
7.3	11	24.7	37	29.3	44	28.7	43	10.0	15	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة.

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية

6.7	10	26.7	40	29.3	44	25.3	38	12.0	18	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها.
7.3	11	24.7	37	28.7	43	30.0	45	9.3	14	تعطى إدارة المؤسسة أولوية لمشاريع التحسين والجودة عند صياغة استراتيجية المؤسسة.
6.7	10	26.0	39	28.0	42	28.0	42	11.3	17	تناقش خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة.

مقياس البعد السادس	ك	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	39	26.0	2.0533	.75784
متوسط	64	42.7		
مرتفع	47	31.3		
الإجمالي	150	100.0		

تشير بيانات جدول (9) ، أن مقياس البعد السادس ، والخاص بمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الصحفية القومية جاء متوسطاً بنسبة 42.7% ، مقابل نسبة 31.3% للاتجاه المرتفع ، ونسبة 26.0% للاتجاه المنخفض، وأن أهم محاور هذا البعد تمثل في : أن المؤسسة لديها نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب بنسبة 47.3% ، وأنها تقوم بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة بنسبة 43.3% ، وأنها تستخدم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية بنسبة 40.7% ، وأن المؤسسة تمارس دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، كما أنها تناقش خطة التحسين ، والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة بنسبة 39.3% لكل منهما، وتؤكد هذه النتائج أن هناك بعض أوجه القصور في تطوير أنظمة المراقبة ، والتقييم لدى إدارات المؤسسات الصحفية القومية ناتجة عن عدم إدراكهم لأهمية هذه المرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق ماتم التخطيط له مسبقاً ، حيث تتيح هذه العملية الفرصة أمام إدارات المؤسسات الصحفية لتحسين نقاط الضعف الموجودة ، وتعزيز نقاط القوة لديها ، ويسهم بشكل أساسي في الوصول إلى درجات مرتفعة من الكفاءة ، والفاعلية ، والملائمة ، بما ينعكس بصورة ايجابية على أداء المؤسسة، وتأتي هذه النتائج متباينة مع توصلت إليه دراسة منال خلف الله حمد<sup>(79)</sup> ، من وجود رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية في قطاع النفط بالسودان.

### جدول (10)

#### التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المؤسسات الصحفية القومية

درجة الموافقة										الفاعلية
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
5.3	8	20.7	31	21.3	32	40.7	61	12.0	18	تسهم المؤسسة في تحقيق الغايات/ الرسالة التي وجدت من أجلها.
6.7	10	22.7	34	28.7	43	32.7	49	9.3	14	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل.
5.3	8	22.0	33	22.0	33	40.0	60	10.7	16	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية قصيرة الأجل.
7.3	11	25.3	38	27.3	41	32.0	48	8.0	12	تحقق المؤسسة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة.
6.0	9	22.7	34	25.3	38	35.3	53	10.7	16	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج.

مقياس الفاعلية	ك	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	37	24.7	2.1333	.78293
متوسط	56	37.3		
مرتفع	57	38.0		
الإجمالي	150	100.0		

تشير بيانات جدول (10)، أن مقياس البُعد السابع، والخاص بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في فاعلية المؤسسات الصحفية القومية جاء مرتفعاً بنسبة 38.0%، مقابل نسبة 37.3% للاتجاه المتوسط، ونسبة 24.7% للاتجاه المنخفض، وأن أهم محاور هذا البعد تمثل في: أن المؤسسة تسهم في تحقيق الغايات، الرسالة، التي وجدت من أجلها بنسبة 52.7%، وأنها تحقق أهدافها الاستراتيجية قصيرة الأجل بنسبة 50.7%، وأن المؤسسة تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط، والبرامج بنسبة 46.0%، وأن المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل بنسبة 42.0%، ورغم مؤشرات المقياس المرتفع للفاعلية إلا أن نسب التوجه تظهر أن المؤسسات الصحفية المصرية تعاني من بعض أوجه القصور في فاعليتها، حيث مقياس التوجه لا يتعدى نسبة 38%، وهي نسبة متدنية تشير إلى تراجع الأداء بهذه المؤسسات ناتج عن عدم توظيفها لأليات التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي، وبالتالي عدم استجابة القيادات الإدارية العليا بها في التعامل مع العمليات المتغيرة،

سريعة الإيقاع , والاقتصاد المتقلب في هذه الصناعة , وتأتي هذه النتائج متباينة مع نتائج دراسة , القطامين , والحياصات(80), والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين إدراك وفهم القيادات العليا بمؤسسة الرأي الصحفية الأردنية لأهمية رسالة المؤسسة , والثقافة التنظيمية السائدة فيها , وفاعلية الأداء المؤسسي بها, وكذا نتائج دراسة العتيبي(81), والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت , ومنها وكالة الأنباء الكويتية للصحافة.

و دراسة محمد الأمين بن أحمد(82), والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية تحقيق الميزة التنافسية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الجزائري, وما أوضحته نتائج دراسة بختي زهية (83), من أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية أسهم بشكل كبير في تحسين مكانتها بين مصاف الجامعات الدولية , وجعلها أكثر تطوراً ومواكبة للتغيرات العلمية والتكنولوجية .

### جدول (11)

#### التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المؤسسات الصحفية القومية

درجة الموافقة										الكفاءة
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6.7	10	26.0	39	26.0	39	27.3	41	14.0	21	تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة.
8.0	12	23.3	35	27.3	41	28.7	43	12.7	19	تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.
8.7	13	23.3	35	32.7	49	23.3	35	12.0	18	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمؤسسة.
8.0	12	23.3	35	31.3	47	25.3	38	12.0	18	تنفذ المؤسسة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية

مقياس الكفاءة	ك	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	42	28.0	2.0800	.79866
متوسط	54	36.0		
مرتفع	54	36.0		
الإجمالي	150	100.0		

تشير بيانات جدول(11)، أن مقياس البعد السابع ، والخاص بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة المؤسسات الصحفية القومية تتراوح بين الاتجاه المرتفع ، والاتجاه المتوسط بنسبة 36.0% ، لكل منهما ، مقابل نسبة 28.0% للاتجاه المنخفض ، وأن اهم محاور هذا البعد تمثل في: أن المؤسسة الصحفية تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة ، وأنها تنفذ أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة، بنسبة 41.3% لكل منهما ، وأن المؤسسة الصحفية تنفذ خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد ، بنسبة 37.3% ، وأن مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمؤسسة ، بنسبة 35.3%.

وتظهر هذه النتائج بشكل عام تراجع فاعلية المؤسسات الصحفية المصرية القومية نتيجة فشلها في توظيف التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد على رفع كفاءتها ، ويمنحها القدرة على التأقلم مع المتغيرات في البيئة الإعلامية الراهنة على المستويين المحلي والدولي ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة عبد العزيز عثمان<sup>(84)</sup> ، والتي أوضحت عدم إدراك القيادة العليا بقناة الشروق السودانية لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الإعلامية، وتأتي هذه النتائج متباينة مع نتائج دراسة أسيل الشبخلي<sup>(85)</sup> ، والتي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن.

جدول (12)

التخطيط الاستراتيجي والملاءمة أو الارتباط في المؤسسات الصحفية القومية

درجة الموافقة										الملائمة
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.3	11	21.3	32	26.0	39	30.7	46	14.7	22	تختار المؤسسة برامجها ، وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة .
9.3	14	20.7	31	31.3	47	26.7	40	12.0	18	لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة .
8.7	13	21.3	32	32.7	49	24.7	37	12.7	19	زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية

8.0	12	22.0	33	36.0	54	21.3	32	12.7	19	المجتمع المحلى راض عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
4.7	7	17.3	26	26.0	39	33.3	50	18.7	28	المؤسسة لديها قدرة على الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافى.
5.3	8	18.0	27	23.3	35	38.7	58	14.7	22	تنافس المؤسسة المؤسسات الصحفية الأخرى فى تقديم خدماتها بفعالية أكبر.
4.0	6	16.7	25	28.7	43	36.7	55	14.0	21	المؤسسة تواكب التطور التكنولوجى فى عملها.
مقياس الملائمة		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري				
منخفض		21.3		2.1133		.72849		32		
متوسط		46.0						69		
مرتفع		32.7						49		
الإجمالي		100.0						150		

تشير بيانات جدول (12)، أن مقياس البعد السابع ، والخاص بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في الملائمة ، أو الارتباط في المؤسسات الصحفية القومية جاء متوسطاً بنسبة 46.0% ، مقابل نسبة 32.7% للاتجاه المرتفع ، ونسبة 21.3% للاتجاه المنخفض ، وأن أهم محاور هذا البعد تمثل في: أن المؤسسة تنافس المؤسسات الصحفية الأخرى في تقديم خدماتها بفعالية أكبر، بنسبة 53.3% ، وأنها لديها القدرة على الوصول إلى فئاتها المستهدفة ، والانتشار الجغرافى، بنسبة 52.0% ، ثم أن المؤسسة الصحفية تواكب التطور التكنولوجى في عملها بنسبة 50.7% ، وأنها تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة ، بنسبة 45.3% .

جدول (13)

التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية في المؤسسات الصحفية القومية

درجة الموافقة										الاستمرارية
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6.0	9	25.3	38	23.3	35	32.7	49	12.7	19	المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها.
6.0	9	28.7	43	26.0	39	27.3	41	12.0	18	المؤسسة تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها.
6.0	9	21.3	32	30.7	46	32.0	48	10.0	15	لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة ، وفعالية.
6.0	9	15.3	23	22.7	34	40.7	61	15.3	23	لدى المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية

6.0	9	20.0	30	31.3	47	31.3	47	11.3	17	تناغم برامج وأنشطة المؤسسة مع الأوضاع الاجتماعية والثقافية المتغيرة للمجتمع.
6.0	9	20.7	31	26.0	39	34.0	51	13.3	20	لدى المؤسسة القدرة على إحداث التغيير الإيجابي في الفئات المستفيدة منها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ك	مقياس الاستمرارية
.73045	2.1000	22.0	33	منخفض
		46.0	69	متوسط
		32.0	48	مرتفع
		100.0	150	الإجمالي

تشير بيانات جدول (13)، إلى أن مقياس البُعد السابع، والخاص بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في استمرارية المؤسسات الصحفية القومية جاء متوسطاً بنسبة 46.0%، مقابل نسبة 32.0% للاتجاه المرتفع، ونسبة 22.0% للاتجاه المنخفض، وأن أهم محاور هذا البُعد تمثل في: أن لدى المؤسسة الصحفية الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها بنسبة 56.0%، وأن لديها القدرة على إحداث التغيير الإيجابي في الفئات المستفيدة منها بنسبة 47.3%، وأن المؤسسة الصحفية لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها بنسبة 45.3%، وأن برامج وأنشطة المؤسسة الصحفية تتناغم مع الأوضاع الاجتماعية والثقافية المتغيرة للمجتمع بنسبة 42.7%، وتظهر هذه النتائج أن المؤسسات الصحفية القومية تفتقر إلى آليات التخطيط الاستراتيجي الجيد الذي يسهم في استمرارها نتيجة للتدهور الاقتصادي لها، والخسائر المتراكمة، وارتفاع حجم مديونياتها، وتراجع عائدها الإعلانية، الأمر الذي يتطلب سرعة تبني التوجهات العالمية في أساليب الإدارة والتنظيم، والتحول من نمط الإدارة القائمة على مركزية السلطة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة، ويدعم ذلك ما أكدته نتائج دراسة Hasing, Sonia<sup>(86)</sup>، من أن التوظيف الجيد لاستراتيجية تسويق السمعة، والاسم التجاري للصحف التقليدية التايوانية قد مكَّنها من تحقيق قدر من التوازن، والقدرة على البقاء، والمنافسة.

#### جدول (14)

##### علاقة التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاد الأداء في المؤسسات الصحفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ك	مقياس البُعد السابع (مجمع)
.72278	2.1200	20.7	31	منخفض
		46.7	70	متوسط
		32.7	49	مرتفع
		100.0	150	الإجمالي

توضح بيانات جدول (14)، أن اتجاهات مقياس البعد السابع مجتمَع , والخاص بالأداء المؤسسي (الفاعلية، الكفاءة، الملاءمة، الاستمرارية) , للمؤسسات الصحفية القومية جاء في مجمله متوسطاً بنسبة 46.7% , مقابل نسبة 32.7% للاتجاه المرتفع , ونسبة 20.7% للاتجاه المنخفض, وتشير هذه النتائج إلى أن هناك خللاً في واقع البنية الإدارية نحو وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مختلف إدارات المؤسسات الصحفية القومية, وبالتالي ضعف تطبيق وظائفه بشكل ملائم , مما يشكل تحدياً أمام هذه المؤسسات في مواجهة المنافسة وخطر السوق, وهو ما يتفق مع نتائج دراسة محمد حسن إبراهيم<sup>(87)</sup>, والتي أشارت إلى أن المؤسسات الصحفية القومية تعاني من قصور في الأداء لعدم تطبيقها آليات الحوكمة (اللامركزية, الشفافية, المشاركة, المساواة) , مما أثر على كفاءتها , حيث تدار الغالبية منها بالمركزية الشديدة وتفقر الكفاءات البشرية , والمادية , والإدارية التي يمكن الاعتماد عليها في الإدارة.

كما تأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة محرز غالي<sup>(88)</sup>, والتي أشارت إلى تراجع معدلات كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية في مصر نتيجة لتراجع عائداتها , وتزايد معدلات خسائرها , وتزايد ديونها وأعبائها المالية, فيما تأتي هذه النتائج متباينة مع ما توصلت إليه نتائج نتائج دراسة Safwan M.H.Matalqa<sup>(89)</sup>, والتي أشارت إلى تأثير فعالية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء بمحافظة أربد العراقية.

#### نتائج فروض الدراسة:

##### الفرض الأول:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء المؤسسات الصحفية القومية المصرية.

#### جدول (15)

العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء في المؤسسات الصحفية القومية بمختلف أبعاده

أداء المؤسسات الصحفية القومية بشكل عام	الإستمرارية	الملائمة	كفاءة المؤسسة	فاعلية المؤسسة	الإحصاء	المجال
.785	.770	.769	.741	.798	معامل الارتباط	دعم الإدارة العليا
*0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	للتخطيط الاستراتيجي

\*دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $a=0.05$

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي , وجودة الأداء في المؤسسات الصحفية القومية بمختلف أبعاده (الفاعلية, الكفاءة, والملاءمة , والاستمرارية) , حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.785) , وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 0.000, وبذلك ثبت صحة الفرض الأول.

وتوضح هذه النتائج أن تبني المؤسسات الصحفية المصرية القومية لأساليب التخطيط الاستراتيجي يساعدها على تحسين مستوى جودة خدماتها , ويحقق ميزة تنافسية لها , وهو ما يتفق مع نتائج دراسة **Ongonge**<sup>(90)</sup>, التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في كينيا, ونتائج دراسة **القطامين** , **الحياسات**<sup>(91)</sup>, والتي أوضحت أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره الإيجابي على أداء المؤسسات الصحفية الأردنية.

#### الفرض الثاني:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية , والخارجية وجودة أداء المؤسسات الصحفية القومية المصرية.

#### جدول (16)

##### العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الملائمة	الإستمرارية	أداء المؤسسات الصحفية القومية بشكل عام
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	معامل الارتباط	0.806	0.736	0.760	0.799	0.802
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	*0.000

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين البعد التحليلي الاستراتيجي للبيئة الداخلية , والخارجية للمؤسسة , وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية بمختلف أبعاده (الفاعلية, الكفاءة, الملاءمة , والاستمرارية) , حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.802) , وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 0.000, وبذلك ثبت صحة الفرض الثاني

, ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن معرفة المؤسسة الصحفية بالفرص , والتهديدات , ومواطن القوة والضعف بها يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات , والتحديات التي تعترضها , مما يحسن من مستوى أدائها , ويمكنها من تطوير توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية.

### الفرض الثالث:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية - رسالة - أهداف) , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.

#### جدول (17)

العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الملائمة	الإستمرارية	أداء المؤسسات الصحفية القومية بشكل عام
التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة	معامل الارتباط	.776	.746	.787	.799	.817
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	*0.000

\*دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $a = 0.05$

تبيّن نتائج الجدول السابق وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (رؤية - رسالة - أهداف) , وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية بمختلف أبعاده (الفاعلية, الكفاءة, الملائمة , والإستمرارية) , حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.817) , وهى قيمة دالة عند مستوى معنوية 0.000, وبذلك ثبت صحة الفرض الثالث.

وتؤكد هذه النتيجة أهمية هذا البُعد , حيث يسهم فى زيادة فاعلية وكفاءة وقدرة المؤسسات الصحفية على الاستمرار والبقاء , فمن الصعوبة على المؤسسات الصحفية أن تقوم بصياغة استراتيجياتها وتطوير برامجها المستقبلية ما لم يكن لديها رؤية , ورسالة مفهومة توضح الغرض من وجودها , يتبعها أهداف تتسجم مع رؤية ورسالة المؤسسة تبنى على أساسها خططها المستقبلية.

### الفرض الرابع:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة استراتيجية وأداء المؤسسات الصحفية القومية المصرية.

#### جدول (18)

العلاقة بين وجود خطة استراتيجية للمؤسسة الصحفية وجودة الأداء المؤسسى

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الملائمة	الإستمرارية	أداء المؤسسات الصحفية القومية بشكل عام
وجود خطة استراتيجية للمؤسسة	معامل الارتباط	.826	.788	.796	.821	.813
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	*0.000

\*دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $a = 0.05$

توضح بيانات الجدول السابق وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين وجود خطة استراتيجية للمؤسسة وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية القومية بمختلف أبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الملاءمة، والاستمرارية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.813)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 0.000، وبذلك ثبت صحة الفرض الرابع، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة الصحفية إلى أن تعمل بشكل أفضل، لأنها تركز على طاقة، وموارد المؤسسة وتدفعها في نفس تحقيق الأهداف.

#### الفرض الخامس:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الصحفية القومية المصرية.

#### جدول (19)

العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الصحفية، وجودة الأداء المؤسسي

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الملائمة	الإستمرارية	أداء المؤسسات الصحفية القومية بشكل عام
تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	معامل الارتباط	0.869	0.807	0.831	0.820	0.861
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	*0.000

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

تظهر بيانات الجدول السابق وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية القومية بمختلف أبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الملاءمة، والاستمرارية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.861)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 0.000، وبذلك ثبت صحة الفرض الخامس.

#### الفرض السادس:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الصحفية القومية المصرية.

#### جدول (20)

العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الصحفية وجودة الأداء

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الملائمة	الإستمرارية	أداء المؤسسات الصحفية القومية بشكل عام
متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	معامل الارتباط	0.870	0.825	0.840	0.827	0.870
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	*0.000

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة , وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية القومية بمختلف أبعاده (الفاعلية, الكفاءة, الملاءمة , والاستمرارية) , حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.870) , وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 0.000 , وبذلك ثبت صحة الفرض الخامس , والقائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة , وتقييم الخطة الاستراتيجية , وأداء المؤسسات الصحفية المصرية القومية.

#### الفرض السابع:

توجد فروق دالة إحصائياً بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي وفقاً لنوع المؤسسة الصحفية المصرية القومية.

#### جدول (21أ)

العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية القومية بشكل عام

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	درجات الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي Mean	العدد N	المؤسسة	التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي بشكل عام
.013	4.489	2 147	.60609	2.2000	50	الأهرام	
			.75701	2.2800	50	أخبار اليوم	
			.74615	1.8800	50	دار التحرير	
			.72278	2.1200	150	المجموع	

#### جدول (21ب)

العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	درجات الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي Mean	العدد N	المؤسسة	التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الأداء المؤسسي
.001	7.224	2 147	.66670	2.3800	50	الأهرام	الفاعلية
			.78246	2.2000	50	أخبار اليوم	
			.80026	1.8200	50	دار التحرير	
			.78293	2.1333	150	المجموع	
.018	4.151	2 147	.70826	2.2200	50	الأهرام	الكفاءة
			.83299	2.2000	50	أخبار اليوم	
			.80026	1.8200	50	دار التحرير	
			.79866	2.0800	150	المجموع	
.050	2.952	2 147	.65027	2.1600	50	الأهرام	الملائمة
			.77749	2.2600	50	أخبار اليوم	
			.72393	1.9200	50	دار التحرير	
			.72849	2.1133	150	المجموع	
.025	3.771	2 147	.65027	2.1600	50	الأهرام	الاستمرارية
			.75078	2.2600	50	أخبار اليوم	
			.74615	1.8800	50	دار التحرير	
			.73045	2.1000	150	المجموع	

تظهر بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي , وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية بشكل عام وفقاً لنوع المؤسسة (الأهرام, أخبار اليوم, دار التحرير) , حيث بلغت قيمة (ف) (4.489) , وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000, فيما ثبت وجود علاقة في بُعد الفاعلية , وكان لصالح مؤسسة الأهرام , حيث بلغت قيمة (ف) (7.224) , وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 0.001, وبذلك ثبت عدم صحة الفرض السابع القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي , وجودة الأداء المؤسسي تعزى لنوع المؤسسة الصحفية, باستثناء بُعد الفاعلية .

### (ج) مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت الدراسة تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية , ورصد مدى الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي , ومكونات الأداء المؤسسي والتي تتمثل في الفاعلية , والكفاءة , والملاءمة , والاستمرارية, واستندت الدراسة في بناء متغيراتها , وتفسير نتائجها على عدة مداخل نظرية منها: مدخل التخطيط الاستراتيجي , ونموذج "سوات Swot " المطور في المنظمات الإعلامية , ومدخل تحليل النظم , من خلال دراسة مسحية على عينة من القيادات الإدارية العليا , والوسطى بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية (الأهرام, أخبار اليوم, دار التحرير للطباعة والنشر) بلغ عدد مفرداتها (150) مفردة , وتم توظيف أداتي , الاستبيان , والملاحظة المباشرة في جمع بياناتها , وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

● أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مشاركة العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية في عملية التخطيط الاستراتيجي جاءت قليلة , وربما تعبر هذه النتيجة عن الأوضاع الراهنة لهذه المؤسسات والتي تعاني من تراجع كبير في معدلات كفاءة الأداء بسبب القصور الإداري , واقتارها لمؤشرات موضوعية , ومحددة , يمكن من خلالها قياس كفاءة , وفاعلية أدائها لاسيما في ظل عدم توظيفها لوحدات التخطيط الاستراتيجي, والجودة , والمنوطة بالأساس بعملية تقييم الأداء المؤسسي بشكل عام, ويأتي ذلك في الوقت الذي أصبح فيه التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المستحدثة في تطوير , وتحسين الأداء , خاصة في ظل الظروف المتسارعة , والبيئة المستجدة التي تواجه صناعة الصحف, ويدعم هذا التفسير ما أكدته نتائج دراسة **محمد إبراهيم** (2018) (92) , من أن المؤسسات الصحفية المصرية القومية تعاني من قصور في إدارتها , وتدار بالمركزية الشديدة , وتفتقر لآليات الحوكمة , والتي تتمثل في اللامركزية , والشفافية , والمشاركة, والمساءلة, مما أدى إلى تزايد خسائرها , ونتائج دراسة **محرز غالي** (2015) (93) , والتي أشارت إلى تعدد مظاهر الفساد المالي والإداري في المؤسسات الصحفية القومية , وفشل إدارتها في مواكبة متطلبات وشروط سوق المنافسة , كما تتماشى هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **أحمد السعيد** (94),

من أن المركزية الشديدة في عملية التخطيط , واتخاذ القرارات تعد من أكبر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات بسلطنة عمان.

• أوضحت نتائج الدراسة تدني مشاركة العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية في عمليات تحسين الجودة , الأمر الذي يشير إلى أن هذه المؤسسات تفتقر القيادة النشطة , الفاعلة في جميع المستويات الإدارية , بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة , حيث يفتقد النسبة الغالبة من قيادات المؤسسات الصحفية المصرية القومية مهارات إدراك طبيعة , وخصائص السوق الصحفية التي يعملون في إطارها , وأهم آليات المنافسة التي تفرضها , وأهم متطلباتها , والتي تتمثل في سرعة تبني مبادئ الجودة , وأبعاد التخطيط الاستراتيجي, وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة **مهيرة عماد**(2018)<sup>(95)</sup>, والتي أشارت إلى عدم إدراك القيادة العليا بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية لأهمية فاعلية الجودة الشاملة في تطوير أداء هذه المؤسسات , وافتقارها لإدارة خاصة بها , مما أثر على كفاءتها , وأدائها, ونتائج دراسة **إيمان عبد الواحد**(2016)<sup>(96)</sup>, والتي أظهرت أن المؤسسات الصحفية المصرية القومية تعاني من نقص , وعدم دقة المعلومات اللازمة لجودة الخدمة الصحفية , نتيجة تراجع فاعلية نظم المعلومات الإدارية , وعدم تطوير المحتوى الإعلامي , ووجود بعض المعوقات من داخل المؤسسة وخارجها, ودراسة **محرز غالي**(2016)<sup>(97)</sup>, والتي أكدت ضعف مستوى كفاءة وخبرات القائمين على شؤون المؤسسات الصحفية المصرية , وعدم قدرتهم على تطوير أساليب إدارتها , نتيجة تطبيق سياسة إدارية يغلب عليها طابع الجمود وعدم القدرة مواكبة ضغوط أسواق المنافسة وتحدياتها.

وفي الوقت نفسه تأتي هذه النتائج متباينة مع ماذهب إليه كل من **Brian, Jacqui**(2014)<sup>(98)</sup>, من أن التطور في أساليب العمل , وإدارته من خلال تطبيق نموذج الإدارة الجماعية في الصحف الاسترالية ساعد على تطور أدائها بشكل كبير , وأصبحت أكثر جودة , وحرصاً على تقديم خدمات صحفية متميزة , وما توصلت إليه نتائج دراسة **إسراء عبد الرحمن**(99), من أن توظيف المؤسسات الصحفية المصرية الخاصة الصادرة عن شركات مساهمة (المصري اليوم, اليوم السابع, الشروق), لأساليب الجودة الشاملة , ساعد على تحسين مستوى جودة الخدمة بها , وحقق ميزة تنافسية لها, الأمر الذي يتطلب سرعة توجه المؤسسات الصحفية القومية المصرية نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارتها , حيث يمنحها فرصاً كبيرة للتميز , والنجاح , ويمكنها من مواجهة المنافسة , وخطر السوق , ويساعدها على مواجهة المتغيرات في البيئة الإعلامية.

• رغم أن مقياس اتجاهات العاملين , والقيادات بالمؤسسات الصحفية القومية نحو دعم الإدارة العليا لعمليات التخطيط الاستراتيجي جاء مرتفعاً , إلا أن هذه التوجه في مجمله لايتعدى نسبة 38.7%, بما يؤكد أن هذه المؤسسات مازالت تعاني من تراجع , وتدهور في الفكر الإداري , والتنظيمي , مقارنة بمثيلاتها الغربية , نتيجة غلبة الطابع التقليدي

في الإدارة , فهي إما تطبق نمط الإدارة المركزية المستندة على التنظيم الهرمي **Hierarchical**, أو نمط التنظيم الوظيفي المستند على التخصص , وتقسيم العمل , مما أحدث تشوهات حادة في أداء هذه المؤسسات.

• بيّنت نتائج الدراسة أن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية , والخارجية في المؤسسات الصحفية المصرية القومية جاء متوسطاً, الأمر الذي يشير إلى أن هذه المؤسسات لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة المحيطة بها , سواء الداخلية , أو الخارجية والتي لها علاقات تبادل أو تفاعل معها , أو تلك التي تتأثر بها , أو بما يصدر عنها بشكل مباشر , أو غير مباشر, فعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية , والخارجية للمؤسسة الصحفية يساعدها في تعرف فرصها , وتهديداتها , ومواطن قوتها , وضعفها , بما يمكنها من تطوير توجهاتها الاستراتيجية , وتقييم خططها بما يتلائم مع نتائج التحليل , ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات , والتحديات التي تعترضها, ويدعم ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة **Ali Farhangi** (100), من أن تحديد التحديات البيئية الداخلية , والخارجية لصحيفة همشري Hamshahri الإيرانية ساعد في تعرف نقاط القوة والضعف, والفرص الخارجية , والتهديدات للصحيفة, ونتائج دراسة **أحمد عيسى** (101), من أن تحليل البيئة الداخلية , والخارجية كانت أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في فاعلية الأداء بشركات صناعة الأسمنت المصرية , ونتائج دراسة **Akinyel, Fasogban** (102), والتي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي البيئي يعزز الأداء الوظيفي بطريق أفضل في المؤسسات الاقتصادية النيجيرية , والتي أدت بدورها على بقاء هذه المؤسسات.

• جاء مقياس اتجاهات القيادات الإدارية , والعاملين بالمؤسسات الصحفية القومية نحو التوجهات الاستراتيجية (رؤية- رسالة – وأهداف) , متوسطاً , بما يدل على وجود بعض أوجه القصور في صياغة بعض جوانب رؤية , ورسالة , وأهداف هذه المؤسسات , حيث يصعب على المؤسسات الصحفية القومية أن تقوم بصياغة استراتيجياتها , وتطوير برامجها المستقبلية مالم يكن لديها رؤية , ورسالة واضحة , تبرز الغرض من وجودها , مع وجود أهداف تنسجم مع رؤية , ورسالة المؤسسة , حتى يتسنى لها أن تبنى خططها المستقبلية , فتعزز هذا البُعد يسهم في زيادة فاعلية , وكفاءة , وقدرة المؤسسات الصحفية القومية على الاستمرار , والبقاء, ويدعم هذا التوجه ما أكدته نتائج دراسة **القطامين, والحياصات** (2017) (103), من وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين إدراك القيادات العليا بمؤسسة الرأي الصحفية الأردنية بأهمية رسالة المؤسسة , والثقافة التنظيمية السائدة فيها , والأداء المؤسسي.

• أوضحت نتائج الدراسة أن هناك بعض أوجه القصور في المؤسسات الصحفية القومية فيما يتعلق بمراقبة , وتقييم الخطة الاستراتيجية لها , بما يشير إلى وجود اشكالية داخل هذه المؤسسات نظرًا لافتقارها إلى نظام مراقبة , وتقييم مناسب وواضح , كما يعكس حاجة هذه المؤسسات إلى التطوير , والتحسين في هذا الجانب , خاصة وأن هذا البُعد

يوضح أن التنفيذ يسير وفق ما تم التخطيط له مسبقاً من عدمه , كما يبين الاخفاقات الموجودة , ومن ثم تقييم النتائج , ودرجة تحقيق الأهداف التي تم صياغتها قبل ذلك, وبدعم ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة **على إسماعيل**(104), من أن شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات اليمنية لديها نظام رقابة جيد من خلال المتابعة المستمرة للأداء , والتأكد من تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب.

• كشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لم يترك تأثيرات كبيرة على جودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية ( الفاعلية – الكفاءة – الملاءمة – الاستمرارية) , الأمر الذي يشير إلى أن هذه المؤسسات لم تستطع أن توظف التخطيط الاستراتيجي بما يتلائم مع أهميته كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم , والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية, والداخلية , ويمكنها من تحديد قدرتها الحالية , والمستقبلية , بما يضمن النجاح في تحقيق أهدافها , كما يعد الخيار المناسب لمعرفة الامكانيات , والطاقت المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة , وتحافظ على بقائها , ويمكن تفسير ذلك في إطار أن نمط القيادة الإدارية , ومستوى تأهيل , وتدريب المديرين , ورويتهم , ومفهومهم لفلسفة العمل يؤثر بدرجة كبيرة على أداء هذه المؤسسات, وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة **أحمد الماحي**(105), والتي أشارت إلى عدم وجود مبادئ وأسس واضحة للتخطيط الاستراتيجي يسهل فهمها , وقياس تأثيرها على الأداء في التلفزيون القومي السوداني , ونتائج دراسة **فاتن محمد المرسي**(106), والتي أشارت إلى تراجع جودة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في مصر نتيجة غياب تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

فيما تأتي هذه النتائج متباينة مع نتائج دراسة **Aldo Van**(107), والتي أشارت إلى أن توظيف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحفية التي تعاني من بيئة متغيرة في كل من تشيلي , وكولومبيا , والمكسيك , ساعدها على التميز في الأداء , وتقديم مستوى أعلى من التكامل التنظيمي.

• أظهرت فروض الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي , وجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية القومية بمختلف أبعاده المتمثلة في: الفاعلية, الكفاءة , الملاءمة , والاستمرارية, وهو ما يتفق مع نتائج دراسة **Owolabi,Makinde**(108), والتي أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي في جامعة بابكوك Babcock النيجيرية كما أثبتت فروض الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية , والخارجية , وجودة الأداء بالمؤسسات الصحفية المصرية القومية , كما أوضحت نتائج فروض الدراسة كذلك وجود علاقة طردية إيجابية بين وجود توجهات استراتيجية للمؤسسة (رؤية, رسالة, أهداف) , وجودة الأداء المؤسسي , فيما بينت نتائج فروض الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء في المؤسسات

الصحفية القومية الثلاث (الأهرام, أخبار اليوم, دار التحرير), باستثناء بُعد الفاعلية لصالح مؤسسة الأهرام.

وتأتى هذه النتائج متفقة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة داؤود عبد الله عثمان (109), من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية وجودة الأداء في شركات الاتصالات السودانية, ونتائج دراسة مصطفى على عبد المولى (110), من وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتطوير النظم الإدارية بالجامعات المصرية.

### توصيات الدراسة :

بناءً على نتائج هذه الدراسة التي اعتمدت على نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة لعناصر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في المؤسسات الصحفية المصرية القومية, وعلاقتها بالمتغيرات التابعة لعناصر تحسين جودة الأداء بأبعاده (الفاعلية, الكفاءة, الملاءمة, الاستمرارية), فإن الباحث يقدم بعض التوصيات التي تتعلق بتطوير أداء المؤسسات الصحفية, أو التي من شأنها أن تفتح مجالاً بحثياً جديداً في إدارة واقتصاديات المؤسسات الإعلامية, وذلك على النحو التالي:

1- ضرورة التوجه نحو زيادة وعي القائمين على المؤسسات الصحفية المصرية القومية محل الدراسة, من القيادات الإدارية العليا بأهمية توظيف التخطيط الاستراتيجي, وتدعيم أبعاده كقنطرة قوة, تضمن تطوير النظم الإدارية بها, وسياسات العمل, وكفاءة الأداء, بهدف تحقيق أهداف بعيدة المدى, وميزة تنافسية عالية لهذه المؤسسات, خاصة وأنه الأداة المهنية الجيدة لبقاء هذه المؤسسات واستقرارها ونموها, وتحقيق مكانة متميزة في بيئة أعمال شديدة التغير.

2- جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات الإدارية العليا, والعاملين في المؤسسات الصحفية المصرية القومية, من أجل تنمية أبعاده لديهم وصقلها, بما يمكنهم نحو تطوير رسالة المؤسسة, وإمكانية صياغتها كأهداف استراتيجية قابلة للتحقيق.

3- العمل على وجود إدارات احترافية لديها خبرات إدارية, واقتصادية بأوضاع هذه المؤسسات, وطبيعة الأسواق التي تعمل فيها, تمكنها من صياغة رؤية استراتيجية واضحة في التعامل مع أزمات صناعة الصحافة, والمنافسين القائمين, والمحتملين, والسعي لتعيين قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات القيادية المختلفة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والتي بدورها تؤدي إلى تطوير الهياكل التنظيمية, والتميز في الأداء.

4- إعادة النظر في الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسات الصحفية المصرية القومية, واستبدالها باستراتيجيات أكثر ملائمة, تركز على احتياجات الجماهير, ومتطلباتها,

- ومنها, استراتيجيات تسويق السمعة , واستراتيجيات التمايز , واستراتيجيات التنوع , واستراتيجيات الاندماج الإعلامي أو الشراكة والتكامل , واستراتيجيات خدمة السوق.
- 5- الاهتمام بالعناصر البشرية , وتدريبها وتنمية مهاراتها واستثمارها ومشاركتها في اتخاذ القرارات الإدارية , بجانب وجود أنظمة تحفيزية لمكافأة العاملين الذين يستوفون أهداف جودة الأداء في مؤسساتهم , وتعزيز مشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي, حيث تسهم المشاركة في إعداد وممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الفهم والإقناع لدى أعضاء المؤسسة وبناء الالتزام الأخلاقي لديهم والتعهد والتنفيذ.
- 6- خلق وإقامة علاقة فاعلة ومستمرة بين الأنشطة البحثية , واحتياجات المؤسسة الصحفية على المستويين الاستراتيجي , والتطبيقي , بهدف الاستخدام الفعال لنتائج البحوث في عملية إنشاء المحتوى , وتوزيعه, وتبادله مع المؤسسات الإعلامية الأخرى, بجانب الاستفادة منها في صياغة وتطوير سياسات التسويق السائدة فيها.
- 7- تشجيع الباحثين مستقبلاً لدراسة المؤسسات الصحفية , والإعلامية كنظم إدارية , واقتصادية , من خلال تبني وتوظيف أطر ومداخل نظرية جديدة , تلائم تحديات الحاضر, والبيئة الاتصالية الجديدة, ومنها: نموذج القيم التنافسية, ومدخل إدارة التميز, ومدخل الحوكمة, ونظريات الإدارة الاستراتيجية , والتشكل العضوي لوسائل الإعلام , ونظرية التغيير, ونظرية المنافسة السوقية, ونظرية الإدارة الاستراتيجية , ونظرية القيادة , ونظرية الاقتصاد السياسي لوسائل الإعلام, ونظرية الثقافة التنظيمية , ونظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام.
- 8- تطبيق معايير الربحية على المطبوعات الصادرة عن هذه المؤسسات بحيث يتم إيقاف المطبوعات الخاسرة , والتوسع في التحول الرقمي وتقديم خدمة متنوعة للقراء ذات محتوى متميز يلبي طموحاتهم.

### هوامش الدراسة

- 1- نجم العيساوي(2018): تأثير الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها المتوقعة على اتجاهات الجمهور, في مؤتمر حوكمة الإعلام في الوطن العربي , الإعلام ما بين التشريع والتعليم والمهنية , كلية الإعلام , جامعة الشرق الأوسط.
- 2- محمد حسن إبراهيم(2018): دور الحوكمة في تحسين كفاءة المؤسسات الصحفية القومية بالتطبيق على مؤسسة أخبار اليوم , رسالة دكتوراة , غير منشورة , كلية العلوم الإدارية , أكاديمية السادات للعلوم الإدارية , صص166-170.
- 3- بدار بن أحمد البلوشي, أسامة كناكر(2018): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية وتطوير رأس المال البشري في أقسام الإعلام بالجهاز الإداري لسلطنة عمان : دراسة ميدانية, مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية, مجلد 14, ص ص 295-311.
- 4- أحمد القطامين, خالد الحياصات(2017): تأثير ممارسة التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة الصحفية الأردنية, مجلة الاقتصاد الصناعي, العدد 12, مجلد 1, ص ص 221-241.
- 5- معتز سعيد محمد (2017): دور الإدارة في أداء المؤسسات الإعلامية : دراسة تطبيقية على وكالة السودان للأنباء 2007-2017م, رسالة دكتوراة , غير منشورة , معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي , جامعة أم درمان الإسلامية , ص ص 165 - 193.
- 6- Bozena I. Mierzejewska, Dobin Yim (2017): Evaluating Strategic Approaches to Competitive Displacement: The Case of the U.S. Newspaper Industry, **Journal of Media Economics**, Vol, 30, no, 1, pp.19 –30.
- 7- أحمد حسين(2017): استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحافة المطبوعة, دراسة ميدانية على مديري المؤسسات الصحفية المصرية , مجلة البحوث الإعلامية, العدد 47, كلية الإعلام , جامعة الأزهر, ص ص113-144.
- 8- Fatemeh Shahbazi (2016): how do changes in media consumption affect newspaper revenue? Suggestions on earning more revenue, with a special attention to the Nordic region, **Master's Thesis**, Arcda, pp: 4 - 44.
- 9- Naomi Adei Kotei (2015): The impact of strategic planning on newspaper performance in Ghana, **Master's Thesis**, School of Business, College of Humanities and Social Sciences, pp: 48-51.
- 10- خالد الحياصات(2015): المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية وتأثيرهما على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأى) , **المجلة العربية للإدارة** , مجلد35, العدد1, ص ص 205-220.
- 11- عبد الحكيم نجم, محمد عبد اللطيف(2015): تأثير القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها : دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية الحكومية بجمهورية مصر العربية , **المجلة المصرية للدراسات التجارية** , مجلد 39, العدد4, ص ص 553-578.

- 12- حمادة عيد رضوان(2015): دور المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في المؤسسات الصحفية – دراسة تطبيقية, رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس, ص ص 164-167.
- 13 - Sulait Tumwine<sup>1</sup>, Charles Omagor, and Agaba Gershom (2014) : Newspaper copy sales and the performance of the print media in Uganda, **International Journal of Management and Business**, Vol. 4, no (2), pp: 138-150.
- 14 -Daniel O. Ekharefo, Ezekiel S. Asemah Leo O.N. Edegoh (2013): The Challenges of Newspaper Management in Information and Communication Technology Age: The Nigerian Situation, **British Journal of Arts and Social Science**, vol, 13, no (1), pp:1-14.
- 15- محرز حسين غالى(2013): محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها , المؤتمر العلمي الدولي التاسع عشر: الإعلام وثقافة الديمقراطية , جامعة القاهرة , كلية الإعلام , مجلد 1, ص ص 187-270.
- 16- Christoffer Rydland, (2013): Aspects of Cooperation and Corporate Governance in the Swedish Regional Newspaper Industry, **Dissertation Doctorate Degree**, Stockholm School of Economics, PP.201-205.
- 17- حياة حسن الحوسنى(2013): تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على تطوير مهارات العاملين ببعض المؤسسات الإعلامية بأبوظبي. رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة القاهرة , كلية الآداب , ص ص 201- 264.
- 18- Ali Akbar Farhangi, Mohammad Soltani Far, Abolfazl danaei(2012): Development Swot Matrix for Strategic Planning in Media Organizations, **International Journal of Business and Commerce**,vol,1,no,5,pp:1-12.
- 19 -Jung-hua Hsu, (2012): the plight and strategies of news paper industry in Taiwan, **Master's Thesis**, National Chengchi University, Taiwan, pp: 67-79.
- 20- سارة أسامة صلاح(2012): مدى تطبيق تمكين العاملين كمدخل لإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية المصرية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة , جامعة حلوان.
- 21- فتح الرحمن أحمد الكجم(2012): التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على وكالة السودان للأنباء , رسالة ماجستير غير منشورة, معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية , جامعة أم درمان الإسلامية , ص ص 89- 90.
- 22- فاطمة الزهراء أفلمين(2012): إدارة مؤسسات الصحافة المكتوبة في الجزائر: دراسة مسحية لعينة من الجرائد الوطنية", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الجزائر, كلية العلوم السياسية والإعلام, ص ص 162- 165.
- 23 - Hebatulah A. ElDahshan(2009): Towards competitive intelligence and performance excellence in Egyptian journalism,**Doctorate Degree**, Arab Academy For science , technology, & maritime transport advanced management institute , DbA program– Cairo ,pp.124-127.

- 24- Aldo Van Weezel,(2009):Entrepreneurial Strategy-Making Mode and Performance, A Study of the Newspaper Industry, **JIBS Dissertation**, Jönköping International Business School, Jönköping university, Series no,055,pp:185-192.
- 25- خالد محمد الحاصيات(2007): معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، **مجلة العلوم الإدارية**، المجلد 34، العدد 2، ص ص 385- 406.
- 26- Phyllis Slocum, Alan B. Albarran (2006):Strategic Planning in Local Television Newsrooms,**The International Journal on Media Management**,vol,8,no,3, pp: 146 –153.
- 27- خالد محمد الحاصيات(2006): معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد الثاني، العدد4، ص ص 558- 583.
- 28- باسم الطويسي(2017): إدارة الجودة في المؤسسات الإعلامية الأردنية: دراسة في أبعاد الجودة الداخلية، **مجلة شئون اجتماعية**، العدد 133، ص ص 9- 42.
- 29- Fatimah Fatimah, Trisniarty Adjeng Moelyati, Siera Syailendra (2016): The Impact of Total Quality Management Practice on Employees' Satisfaction and Performance: The Case of Mass Media's Employees, **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 6, No. 2,pp:182- 195.
- 30- إسرائع عبد الرحمن جمعة(2016): إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مؤسسات(المصري اليوم، والشروق، واليوم السابع)، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بنى سويف، كلية الآداب، ص ص 236- 243.
- 31- فيروز عبد الحميد الشوذب(2014): مدى فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحفية المصرية(0) دراسة مقارنة على مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وجريدة الوطن)، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة المنوفية، كلية الآداب، ص ص 268- 272.
- 32- صالح المالكي(2013): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الإعلامية، حالة دراسية على مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
- 33 - T. Swanepoel (2012): A comprehensive quality management model for Community newspapers, **Dissertation Doctorate**, Faculty of Communication, North-West University, pp: 201- 209.
- 34- خالد شريف(2010): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، جريدة الخبر نموذجاً، **رسالة ماجستير غير منشور**، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، ص ص 29- 32.
- 35- فضل الله محمد سالم(2008): تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الصحفية في السودان، دراسة وصفية تحليلية على إدارة عينة من الصحف السودانية 2003- 2005، **رسالة**

- دكتوراة غير منشورة , جامعة أم درمان الإسلامية , كلية الدراسات العليا , ص ص 241-248.
- 36- فيصل بن جاسم بن محمد آل ثاني(2008): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية, بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية ما بين 2004 – 2006, رسالة ماجستير منشورة, جامعة أم درمان الإسلامية, كلية العلوم الإدارية, ص ص 298-301.
- 37- راجع التالي:
- محمد حسن إبراهيم(2018): مرجع سابق, ص ص 181.
- مهيرة عماد السباعي(2018): تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة القاهرة , كلية الإعلام , ص ص 308-320.
- محرز حسين غالي(2017): تأثير التحولات في ثقافة غرف الأخبار والبيئة التنظيمية الجديدة على أجندة البحث العلمي في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها : رؤية تحليلية نقدية , مجلة الإعلام العربي والمجتمع, العدد 23, ص ص 13-100.
- شجاع البقمي(2017): اقتصاديات المؤسسات الصحفية السعودية وعلاقتها بالأداء وتعزيز الميزة التنافسية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية , كلية الإعلام والاتصال , 2017.
- Bozena I. Mierzejewska, Dobin Yim (2017): **op.cit**, pp.19 –30.
- Naomi Adei Kotei (2015): **op.cit**, pp: 48-51.
- Wasko Rothmann, Jochen Koch (2014): Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution, **Technological Forecasting & Social Change**, vol, 83, pp. 66-83.
- Daniel O. Ekharefo, Ezekiel S. Asemah Leo O.N. Edegoh (2013): **op.cit**, pp.1-14.
- Ali Akbar Farhangi, Mohammad Soltani Far, Abolfazl danaei (2012): **op.cit**, pp.1-12.
- Christoffer Rydland, (2013): **op.cit**, PP.201-205.
- 38- توفيق عبد المحسن(2002): تقييم الأداء , مداخل جديدة لعالم جديد(القاهرة: دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع) , ص 79.
- 39- محمد عبد الحميد(2004): البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط2(القاهرة: عالم الكتب)، ص ص 172-173.

#### 40 - See:

- Jeffrey A. Hoffer, Joy F. George & others (2005): **Modern System Analysis and Design**, Fourth Edition (New Jersey: Pearson, 5), p: 569.
- Rudolf Stichweh (2000): Systems Theory as an Alternative to Action Theory? The Rise of 'Communication' as a Theoretical Option, **Acta Sociologica**, Vol. 43, No, 1, pp. 5-13.

- 41- Achampong, Francis K,(2010): Integrating Risk Management and Strategic Planning, **Planning for Higher Education** ,vol, 38,no,(2) pp: 22-27.
- 42- Jorge Juan. Vences, (2007): Individual Strategic Thinking as a Facilitator of Organizational Absorptive Capacity: An Examination of New Product Development Projects, **Unpublished Dissertation Doctoral**, University of Ramon Llull, Barcelona, Spain, p: 30-35.
- 43-William M. Pride, Robert J. & et.al, (2012): **Business**, 12th Ed (Mason, OH: South-Western Cengage Learning) p: 200.
- 44 - Dixon, Rob, (2003), **the management Task**. 3rd Ed (Amsterdam, Butterworth Heinemann) p: 30.
- 45- Fred R. David, (2011): **Strategic management concepts and cases**, 13th Ed (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall) p: 17.
- 46 - Policastro, Michael, (2003): **Introduction to strategic planning**, SBA, U.S. Small Business Administration, pp.1-3.
- 47- Aldehayyat, J.S & Twaiissi, N, (2011): Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context, **International Journal of Business and Management**, Vol, 6, No. 8, pp. 255- 263.
- 48- Gao CY, Peng, DH, (2011): Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information, **Knowledge-Based Systems**, vol, 24, no (6), p: 796-808.
- 49- Lee KL, Lin SC, (2008): A fuzzy quantified SWOT procedure for environmental evaluation of an international distribution center, **Information Sciences**, vol, 178,no(2),p: 531-549.
- 50- Nikolaou IE, Evangelinos KI ,(2010): A SWOT analysis of environmental management practices in Greek Mining and Mineral Industry, **Resources Policy**, vol,no (35)p: 226 –234.
- 51- Ali Akbar Farhangi, et.al (2012): Development Swot Matrix for Strategic Planning in Media Organizations, **op.cit**, pp: 4-5.
- 52- Marilyn M .Helms, Judy Nixon (2010): Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research, from the last decade, **Journal of Strategy and Management**, vol, 3, n, 3, pp.215-251.
- 53- GAO CY, Peng, DH (2011): Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous, Information Knowledge - Based Systems, vol, 24, no 6, pp. 796-808.

- 54- John M. Bryson ,et.al , (2009): Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory, **International Public Management Journal**, vol,12,issue,2,pp:172-207.
- 55- حنان شعبان(2016): التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الإعلامية , مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية , الجزائر , العدد 8 , ص ص 141 - 153.
- 56- Naomi Adei Kotei (2015): **op. cit**, pp.7-11.
- 57- أحمد القطامين (2002): الإدارة الاستراتيجية – حالات ونماذج تطبيقية ( عمان: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ) , ص85 .
- 58- زكريا الدورى(2005): الإدارة الاستراتيجية , مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (عمان: دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع) ص 67.
- 59- محمد أكرم العدلونى(2002): العمل المؤسسى , ط1(عمان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع) ص 208.
- 60- الشيخ الداوى(2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, جامعة قاصدي مرباح, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, ورقلة , العدد 7 , ص ص 2017-227.
- 61- بن حبيب (2004): اقتصاد المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية) ص 126.
- 62- خالد محمد كايد الحياصات (2005): علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية الموارد البشرية بالأداء المؤسسى فى المؤسسات الصحفية الأردنية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة عمان العربية , كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا , ص ص 26-27.
- 63- رحمة زعيبي (2013): أثر التخطيط الاستراتيجي فى أداء مؤسسات التعليم العالى الجزائرية ( من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة محمد خيضر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, ص ص 56-57.
- 64- كاظم نزار الركابي(2004): الإدارة الاستراتيجية , العولمة والمنافسة ( عمان: دار وائل للنشر) ص 318.
- 65- Al- Omari, and Salameh, K. (2009): Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives, **Research in Post-Compulsory Education**, vol, 14, no, (4), pp: 415-428.
- 66- عامر ذابب العتيبي(2012): أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة فى دولة الكويت , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الأوسط, كلية الأعمال, ص 9.
- 67- محمد محروس شحاتة (2012): قياس القدرة المؤسسية وفعالية الإنتاج لإجراء التحسين المستمر وضمان جودة الأداء فى المؤسسات الصحفية , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية الفنون التطبيقية , جامعة حلوان , ص2.
- 68- سارة أسامة صلاح(2012): مرجع سابق.
- 69- فتح الرحمن أحمد الكجم(2012): مرجع سابق, ص90.

- 70- إيمان سيد عبد الواحد حسن (2016): قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها على جودة الخدمة الصحفية، بالتطبيق على الصحف القومية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ص ص 162-167.
- 71- فيروز عبد الحميد الشوذب(2014): مرجع سابق، ص 272.
- 72- باسم الطويسي (2017): مرجع سابق، ص 42.
- 73 - Fatimah Fatimah, Trisniarty Adjeng Moelyati, Siera Syailendra (2016): **op.cit**, p.195.
- 74- Hebatulah A. El-Dahshan (2009): **op.cit**, p.227.
- 75 - Aldo Van Weezel (2009): **op.cit**, p.192.
- 76- فضل الله محمد سالم(2008): مرجع سابق، ص 248.
- 77- معتز سعيد محمد (2017): مرجع سابق، ص 193.
- 78- عبد الرحمن بن حمد السلطان(2013): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ص ص 151-162.
- 79- منال خلف الله جبارة (2015): التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودبت، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية جامعة الرباط الوطني، ص ص 242-243.
- 80- أحمد القطامين، خالد الحياصات(2017): مرجع سابق، ص 241.
- 81- عامر ذابب العتيبي(2012): مرجع سابق، ص 115.
- 82- محمد الأمين بن حمد السلطان(2017): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك القبة الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ص ص 102-103.
- 83- بختى زهية(2018): التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية من وجهة نظر عملاء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، سطيف، وهران، والأغواط،، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، ص ص 431-432.
- 84- عبد العزيز عثمان أحمد (2012): دور التخطيط الاستراتيجي في كفاءة المؤسسات الإعلامية بالتركيز على قناة الشروق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزعيم الأزهري، ص ص 14-36.
- 85- أسيل أمين الشيلخي(2013): أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ص 140-146.
- 86- Chyi, Hsiang Iris, and J. Sonia Huang (2011): Demystifying the Demand Relationship between Online and Print Products under One Newspaper Brand: The Case of Taiwan and the Emergence of a Universal Pattern, **Asian Journal of Communication**, vol,21,no (3) pp. 243-261.

- 87- محمد حسن إبراهيم(2018): مرجع سابق, ص 170.
- 88- محرز حسين غالى(2015): رؤية الصحفيين بالمؤسسات الصحفية القومية لأساليب الفساد المالي والإداري السائدة في إدارة هذه المؤسسات وتصوراتهم نحو آليات ترشيدها , **المجلة العلمية لبحوث الصحافة**, العدد الأول , يناير, مارس , ص ص 111- 122.
- 89- Safwan M. H. Matalqa (2016): The Impact of Effectiveness of Strategic Planning and Management in the Development of Employee Performance, **International Journal of Business and Statistical Analysis**, vol,3,no,1,pp.1-15.
- 90- Ongonge Jullan (2013): **op.cit**, p.49.
- 91- أحمد القطامين, خالد الحياصات(2017): مرجع سابق , ص 241.
- 92- محمد حسن إبراهيم(2018): مرجع سابق, ص 170.
- 93- محرز حسين غالى(2013): مرجع سابق, ص ص 255-257.
- 94- أحمد السعيدى (2010): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسى : دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان , رسالة ماجستير غير منشورة , الأكاديمية البريطانية للتعليم العالى, الجامعة الدولية الافتراضية (U.K) ص ص 97-105.
- 95- مهيرة عماد السباعى (2018): مرجع سابق , ص ص 308- 320.
- 96- إيمان سيد عبد الواحد حسن (2016): مرجع سابق, ص 167.
- 97- محرز حسين غالى(2016): محددات أزمة التمويل فى صناعة الصحافة ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لاستراتيجيات غدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية , **المجلة المصرية لبحوث الإعلام** , العدد الرابع والخمسون , ص ص 83-85.
- 98 - Brian L. Massey & Jacqui Ewart (2012): Sustainability of Organizational Change in the Newsroom: A Case Study of Australian Newspapers, **International Journal on Media Management**, vol, 14, no, 3, PP: 207-225.
- 99- إسراء عبد الرحمن (2016): مرجع سابق , ص 243.
- 100- Ali Akbar Farhangi, Mohammad Soltani Far, Abolfazl danaei (2012), **op.cit**, p.12.
- 101- أحمد السيد عيسى (2014): أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسى بالتطبيق على شركات صناعة الأسمنت المصرية , **مجلة البحوث المالية والتجارية** , جامعة بورسعيد , كلية التجارة , العدد 1 , ص ص 430-460.
- 102- Akinyele Samuel,Fasogbon olufunke(2007): Impact of Strategic Planning on Organizational performance and Survival ,**Research Journal of Business Management** , vol,1,no,1,pp;62-71.
- 103- أحمد القطامين, خالد الحياصات(2017): مرجع سابق , ص 241.
- 104- على إسماعيل الفضلى(2016): فاعلية التخطيط الاستراتيجي فى الأداء المؤسسى بالشركات اليمنية 2009- 2015, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الزعيم الأزهرى , كلية الدراسات العليا , ص 124.

- 105- أحمد الماحى أبو بكر (2008): التخطيط الاستراتيجي لوسائل الإعلام فى السودان : دراسة تطبيقية على التليفزيون القومى فى الفترة من 2000- 2005, رسالة دكتوراة غير منشورة, جامعة أم درمان الإسلامية , كلية الإعلام , ص ص 228- 230.
- 106- فاتن محمد صالح المرسى(2016): التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإدارى للإدارات التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة : دراسة مستقبلية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة دمياط , كلية التربية , ص ص 363- 447.
- 107 - Aldo Van Weezel, (2009): **op.cit**, p: 192.
- 108 - Owolabi, Sunday Ajao, and Makinde, Olubisi Grace (2012): the effects of strategic planning on corporate performance in university Education: A study of Babcock University, **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 2, No.4, pp.27- 44.
- 109- داؤود عبد الله عثمان(2017): التخطيط الاستراتيجي ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة النيلين , كلية الدراسات العليا , ص ص 123- 125.
- 110- مصطفى على أحمد عبد المولى(2017): متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتوير النظم الإداري بالجامعات المصرية , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة أسيوط , كلية الخدمة الاجتماعية , ص ص 133- 148.