استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحافة المطبوعة

«دراسة ميدانية على مديري المؤسسات الصحفية المصرية»

د. أحمد حسين
أستاذ الإعلام المساعد – بكلية الآداب جامعة سوهاج

مقدمة:

منذ بزوغ الألفية الثالثة تسارعت عجلة التطور في وسائل الاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، كما شهدت وسائل الإعلام في العقدين الأخيرين، تطورات ضخمة تمثلت: في ظهور الإعلام الجديد، بما تمثله، القنوات الفضائية والانترنت، حيث مهدت هاتان الوسيلتان الطريق لنظام إعلامي جديد يقوم على أساس العولمة الإعلامية التي تعد امتدادا طبيعيا للعولمة بكافة أشكالها سواء على الصعيد السياسي، أو الاقتصادي، أو غيرها على الصعد المختلفة، وبدأت المنافسة على أشدها بين الوسائل الإعلامية التقليدية والرقمية، ولا تزال تثار زوبعة من التساؤلات تتعلق بمستقبل الصحافة الورقية التي أصبحت تواجه تحديات حقيقة، رغم التطور الكبير الذي واكبته هذه الصحافة، وافادتها من المستحدثات التكنولوجية الجديدة في جميع عمليات الإنتاج الصحفي، وعناصر النشر للمواد الصحفية، واستفادتها من تكنولوجيا الحاسبات وتكنولوجيا الاتصال عبر الأقمار الصناعية في اصدار الطبعات الدولية والإقليمية للصحف وغيرها من المزايا والخصائص التي تتمتع بها المستحدثات التكنولوجية وقدراتها الهائلة.

وتبدو الصحافة الورقية اليوم ضحية التكنولوجيا الحديثة، حيث تشير الدراسات الخاصة بمستقبل الصحافة الورقية [1]، إلى أن الصحافيين أنفسهم يعتقدون أنها ستكون أقل أهمية في الحياة العامة في السنوات القادمة، كما يتبنى خبراء الإعلام رؤية متشائمة لمستقبل الصحف والمجلات المطبوعة، فيرى عملاق الصحافة روبيرت مردوك أن الصحافة الورقية سوف تختفي بحلول عام ٢٠٢٠، ويقول مؤلف كتاب «النهاية الحتمية للأعلام الورقي» فيليب مايبرز» أن آخر مطبوع ورقي سيصدر في عام ٢٠٤٣، ويرى « إيفجيني ليبيديف»، مالك شركة "إي اي آي ميديا، أن "العصر الورقي" للصحافة شارف على النهاية، وأن المستقبل هو للصحافة الرقمية، وقرر إيقاف النسخة الورقية «للإندبندنت» والاكتفاء بالموقع الإلكتروني، وقادة هذه الرؤية صحفًا عالمية، وعربية، إلى سلوك نفس الاتجاه، إذ سبق وأوقفت مجلة نيوزويك، والتي تعد من أهم وسائل الإعلام الأمريكية، نسختها الورقية أواخر العام ٢٠١٢م والتي يزيد عمرها عن ٨٠ عامًا، لانخفاض عائدات الإعلان، قبل أن تعاود الصدور ورقيًا في مارس ٢٠١٤م.

وتشير بعض الإحصائيات والتقارير الصحفية [2] إلى تراجع عام في مبيعات الصحف الورقية في العالم مقابل ارتفاع مطرد في القراءات عبر الإنترنت مع تطور الصحافة الإلكترونية ووسائلها بشكل متسارع، وبحسب تصريح رئيس تحرير جريدة "اليوم السابع" المصرية، خالد صلاح، للشرق الأوسط، فقد انخفضت كمية الصحف المطبوعة في مصر إلى ٨٠٠ ألف

نسخة بحلول مايو ٢٠١٥م بعد أن كانت في العام ٢٠١٠م بحدود مليوني نسخة يوميًا.

وهذه الأزمة باتت تطرح قضية في غاية الأهمية وهي مدى قدرة الصحافة الورقية على التكيّف والتعايش مع التطورات المتسارعة في ثورة الاتصالات والمعلومات وانعكاسات الأخيرة على ممارسات العمل الصحفي، وباتت تهدد مستقبل وجودها.

بل إن بعضها أصابه الانهيار التام، وخرجت من الساحة الإعلامية، لذا جاءت هذه الدراسة التي تتحدد أهميتها في أنها تسعى إلى تحديد ملامح أساليب الممارسة المهنية في المؤسسات الصحفية المصرية، والتعرف على أوجه القصور في هذه الممارسات، بغية التغلب على المعوقات التي تحد من استمرارية هذه الصحف، والوقوف على أهم الاستراتيجيات التي يتبناها مديرو المؤسسات الصحفية، للوقوف على أوجه التحديات التي يمكن أن تشكل مصدر تهديد لمستقبل هذه الصحف، واستمرارها على الساحة الإعلامية المصرية، كما تحاول الدراسة التعرف على طبيعة وخصائص القائمين بإدارة هذه المؤسسات بغية الكشف عن مدى توافق مؤهلاتهم مع الأداء التي يتطلبها الأداء المهني السليم لممارسة العمل الصحفي، ومن أجل ذلك فان الدراسة تحاول أن تقدم رؤية متكاملة، مبنية على الأسس العلمية للوقوف على هذه التحديات، والوصول إلى نتائج تساعد على الحد من التأثيرات السلبية التي عكستها البيئة التكنولوجية، والتي أخذت تعصف بأركان الصحافة الورقية، ومن أجل الوصول إلى أهداف وغايات هذه الدارسة استخدم الباحث بعض أساليب المنهج المسحي، ومنها مسح أساليب الممارسة، على القائمين بإدارة هذه المؤسسات الصحفية مستخدما في ذلك استمارة مقابلة، تم تطبيقها على بعض مديري المؤسسات الصحفية المصرية، وقد واجهت الباحث العديد من الصعوبات من أبرزها: رفض بعض مدراء الصحف التحدث عن بعض الأسباب التي تتعلق بالفساد الإداري، وكذلك المماطلة في مواعيد المقابلات التي أجريت مع مديري المؤسسات الصحفية، كذلك بذل الجهد في صياغة الأسئلة النقدية الموجهة للممارسات القائمين على إدارة هذه الصحف.

مشكلة الدراسة:

تشير نتائج الدراسات والأبحاث التي أجريت على مستقبل الصحافة الورقية إلى أن هذه الصحافة تواجه منذ بضع سنوات أزمة حقيقية أخذت تتفاقم من سنة إلى أخرى في العديد من الدول، سواء الدول الغربية المتقدمة أو الدول العربية، نتيجة ظهور شبكة الإنترنت وثورة الاتصال، حيث كَثُر الحديث في السنوات الأخيرة عن تهديد وسائل الإعلام الإلكترونية بشكل عام للصحافة الورقية، واعتبر البعض في العالم العربي –على ضوء ما يحدث في العالم الغربي– أن "الصحافة الإلكترونية ستكون بديلًا للصحافة الورقية التي تمضي إلى الزوال لا محالة"، تماشيًا مع واقع العصر الذي نعيشه، وظهور جيل جديد من الشباب توَّاقٍ إلى محامل إعلامية تتحدث لغتهم وتفهم تطلعاتهم وتستوعبها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة مستهدفة معرفة

موقف الإدارة في المؤسسات الصحفية المصرية من هذه التهديدات ومعرفة الاستراتيجيات التي اتخذتها لمواجهة تلك التهديدات والتحديات حتى تظل تؤدي دورها على الساحة الإعلامية مثلها مثل غيرها من المؤسسات الإعلامية.

أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من عدة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول أهمية الدراسة من الناحية المهنية:

تسعى هذه الدراسة إلى تطوير النظم الإدارية، وأساليب الممارسة السائدة في المؤسسات الصحفية الورقية المصرية، بغية الوقوف على أهم الاستراتيجيات الإدارية المناسبة للحفاظ على استمرارية هذه المؤسسات الصحفية في المشهد الإعلامي المصري والوقوف على أهم التحديات التي تهدد وجودها. كما تتمثل أهميتها في أنها تبحث في تطوير سياسات تحرير هذه المؤسسات التي من شأنها تلبي احتياجات ورغبات القراء، وكذلك الكشف عن المشكلات الحقيقية التي من شأنها تؤدي إلى اختفاء الصحف الورقية من الساحة الإعلامية.

المحور الثاني أهمية الدراسة من الناحية العلمية:

كما تتمثل أهمية الدراسة في أنها تعد من الدراسات التي تبحث في تطوير الوسيلة كعنصر أساسي من عناصر العملية الاتصالية، خاصة وأن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال كانت تركز على القائم بالاتصال، والرسالة، والمتلقي، والتغذية الراجعة وأغفلت دراسة الوسيلة كعنصر هام من عناصر العملية الاتصالية.

كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الصحفية، اكتشاف نقاط الضعف والقوة التي يمكن تناولها بالبحث والدراسة، والتي تعكس تطوير الصحف كوسيلة اتصال هامة في المجتمع.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق هدف رئيس يتمثل: في التعرف على الاستراتيجيات التي اتخذتها الإدارة في المؤسسات الصحفية لمواجهة التهديدات والتحديات التي تواجه الصحافة الورقية، وتنذر باختفائها من الساحة الإعلامية.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس تم تقسيمه إلى مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

- المحافظة على استمرارية هذه الصحف الورقية المصرية لتؤدي دورها ووظيفتها في المجتمع من خلال التصدي للتحديات التي تواجهها.
- تطوير قدرة المؤسسات الصحفية الورقية المصرية، من أجل مواجهة التحديات البيئية المختلفة التي قد تؤدي إلى اختفائها.

- تطوير أساليب الأداء الصحفي المستخدمة في المؤسسات الصحفية الورقية المصرية، لتلبية احتياجات الأفراد والمجتمع، إلى جانب رفع كفاءة الإدارة الصحفية المنوطة بإدارة هذه المؤسسات.
- تنمية موارد المؤسسات الصحفية الورقية المصرية، حتى تواصل صدورها، ورفع كفاءة الجهاز الفني القائم بالعمل في هذه المؤسسات.

تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما المشكلات التي تواجه الصحف الورقية؟
- ما الاستراتيجيات التي تستخدمها الصحف في تطوير الأداء الصحفي في المؤسسات الصحفية؟
- ما الاستراتيجيات التي تقوم بها الصحف في رفع كفاءة الصحفيين العاملين في هذه الصحف؟
- ما استراتيجيات الإدارة الصحفية لتنمية الموارد المالية اللازمة لقيام هذه الصحف بوظيفتها؟
- ما إدراك لدى مديرو المؤسسات الصحفية المصرية لطبيعة العوامل المؤثرة على أنشطة المؤسسات الصحفية وتأثيراتها مما يضعف من قدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.

فروض الدراسة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المؤسسات الصحفية الورقية وتطور الفكر الإداري في هذه المؤسسات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الصحفية الورقية والحفاظ على قراء الصحيفة.

الدراسات السابقة:

بقراءة متأنية للدراسات التي بحثت في مستقبل الصحافة الورقية واستمرارها على الساحة الإعلامية **توصل عبد المعز بن مسعود** في دراسته التي تحمل عنوان «**الصحافة الورقية العربية: صراع البقاء ورهانات الرقمنة ٢٠١٦** [٣] » والتي تبحث في مسارات التحولات التي تشهدها الصحافة الورقية في العالم العربي، مستندا إلى نظرية النشوء التعايشي التكافلي –والعقلانية التقنية، لتفسير الإشكاليات التي تطرحها المنظومة الإعلامية التقليدية التي أصبحت غير قادرة على مواكبة تحولات المنظومة الاتصالية الجديدة، وفهم علاقة الصحافة الورقية بالإعلام الإلكتروني ومستقبلهما. وحاول الباحث في دراسته الاقتراب من مفهوم الإعلام الإلكتروني في علاقته بالصحافة الورقية، وتناول وضعيته في العالم العربي، والبحث في

ظاهرة اندماج الورقي والإلكتروني، وتطور الصحف الإلكترونية إلى بوابات إعلامية، واستقصاء رهانات الرَّقْمَنَة، وتطور طبيعة علاقة انتشار الإعلام الإلكتروني بتراجع نسب توزيع الصحافة الورقية في العالم العربي وكيف أَثَّرت فيه وتَأَثَّرت به، مُسْتَشْرِفًا مستقبل الإعلام الإلكتروني العربي في ظل الصعوبات والعراقيل التي يواجهها، ومدى قدرة الإعلام الورقي تحديدًا على تطويع مضامينه بما يواكب متطلَّبات المرحلة ورهاناتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها أن دُور النشر الصحفي في العالم بأسره تتَّجه إلى تنويع نشاطاتها الإعلامية؛ ففي الوقت الذي يتحدَّث فيه الناشرون العرب عن الجدوى الاقتصادية من إنشاء مواقع إلكترونية فإن نظراءهم في الغرب استوعبوا الجانب الاقتصادي للنشر الإلكتروني، معتبرين أن العامل المشترك الرئيس بين صناعتي النشر التقليدي والإلكتروني هو المحتوى المتميز. كما توصلت الدراسة إلى حصول تغيير مُهِمٍّ في مفهوم الصحيفة الإلكترونية؛ حيث تطورت هذه الصحف من كونها نسخًا مطبوعة إلى بوابات إخبارية وإعلامية وترفيهية ذات شخصية مستقلة.

وفي دراسة تحليلية أجراها **محمد الفاتح عن واقع الصحافة** الإلكترونية وأثرها على مستقبل الصحافة الورقية أجريت عام ٢٠١٥[٤])، استهدفت تناول مؤشرات انتشار الصحافة الإلكترونية ووظائفها في حياة الفرد والمجتمع والمؤسسات، مع تناول أهم انعكاساتها الإيجابية والسلبية على الصحافة الورقية، وعرض طبيعة العلاقة التي تجمع الصحافة الإلكترونية بالصحافة الورقية في المستقبل، ومدى امكانية أن يكون التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال والإعلام سببًا في اختفاء الصحف الورقية مستقبلًا، أسفرت نتائجها إلى أن وجود الصحافة الإلكترونية في حياة الصحف الورقية قد يدفع هذه الأخيرة إلى التطور أحسن على مستوى الإخراج والمضامين التي توجه للرأي العام، وأن الصحف الورقية سوف تشهد تطورًا كبيرًا مستقبلًا مما يجعل منها وسيلة إعلامية لها دور كبير في مختلف مجالات الحياة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها سماح عبدالرازق الشهاوي عن «**العوامل المؤثرة على مستقبل الصحافة الإلكترونية في مصر في الفترة من ٢٠١٥م حتى ٢٠٣٠**"، **٢٠١٥** [٥] «: والتي هدفت إلى رصد وتحليل الوضع الحالي لظاهرة الصحافة الإلكترونية في مصر على المستويات كافة، وتحديد أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في صناعتها، ورصد أهم المشكلات والتحديات التي تواجه الصحافة الإلكترونية في مصر في الوقت الراهن، والتعرف على الاحتمالات التي تطرحها معطيات الواقع لمستقبلها، والتي أجريت على عينة من الخبراء في مجال الصحافة من الأكاديميين والمهنيين، فقد توصلت إلى أن الصحف المصرية المطبوعة لن تختفي في المستقبل، ولكنها ستتأثر بزيادة استخدام الصحف الإلكترونية وعلى الصحف المطبوعة بذل جهد من أجل البقاء، وقد تظل ولكن يختفي النموذج الاقتصادي الذي تقوم عليه فتصبح مجانية تقوم في تمويلها على الإعلانات، وأنه يجب على الصحف المطبوعة أن تسعى إلى أن تطور من محتواها وتركز على المحتوى الحصري والتحليلات

والقصص الإخبارية والبحث فيما وراء الأخبار حتى تبرر وجودها، كما أشارت الدراسة إلى أن الصحيفة المطبوعة اليومية هي التي ستختفي، أما الصحف الورقية الأسبوعية ستتأثر بنسبة أقل، كما أن اختفاء الصحف المطبوعة ليس بالضرورة أن يكون كليًا، فالصحف المطبوعة ستظل موجودة ولكن بنسبة قليلة. واتفقت مع نتائج هاتين الدراستين، دراسة نوال محسن سالم عن **الصحافة الإلكترونية وأثرها في مجال الاتصال الإعلامي – دراسة ميدانية للمواقع الإلكترونية في الجمهورية اليمنية صنعاء وعدن ٢٠١٤** [٦]**: والتي هدفت** إلى إلقاء الضوء على استخدامات الصحافة الالكترونية ودوافع التعرض لها، والتعرف على مزاياها وانعكاساتها في المجال الإعلامي، وكذا التعرف على أثر التحديات والمخاطر التي تواجهها الصحافة الالكترونية، ومعرفة أثر الصحافة الالكترونية في مجال الاتصال الإعلامي، وتعريف المهتمين بمدى تأثيرها في وسائل الاتصال وتقديمها الأفضل للخدمات الصحفية،، والتي طبقت على عينة عشوائية من القائمين على المواقع، أسفرت الدراسة عن عدد من الاستنتاجات أهمها: أن الصحافة الالكترونية تسهم في إثراء مستوى نوعية الصحافة الورقية وتحسينها وإمداد الأخبار التلفزيونية بالمعلومات والتحليلات والتعليقات، وأن الصحافة الالكترونية تتميز بسرعة الانتشار وتزايد الإقبال عليها من قبل الجمهور.

أوجه الإفادة والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بداية من ناحية الإفادة، فان الباحث من خلال مطالعته للدراسات السابقة، تبلورت له فكرة الدراسة ومشكلتها.

أما عن أوجه الاختلاف فقد لاحظ الباحث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تأثيرات البيئة الخارجية على مستقبل الصحافة الورقية والتي تنبأت معظم نتائجها عن انصراف الجمهور عن التعرض لها، والتنبوء بزوالها، واختفاءها من الساحة الإعلامية، ولم تتصدى أي دراسة لكيفية مواجه التحديات التي تنذر باختفائها من الساحة الإعلامية، أو تقديم مقترحات أو حلول لمشكلاتها، وهذا ما استهدفته تلك الدراسة من خلال سعيها للتعرف على الاستراتيجيات التي اتخذتها الإدارة في المؤسسات الصحفية لمواجهة تلك التهديدات والتحديات التي تواجهها، كما أن هذه الدراسة أخذت في حسبانها تأثير البيئة الداخلية، المتمثلة في أساليب الممارسة في تلك المؤسسات.

أما أوجه الاختلاف الأخرى فتمثلت في أن هذه الدراسة تعد من الدراسات التي تبحث في تطوير الوسيلة كعنصر أساسي من عناصر العملية الاتصالية، خاصة وأن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال كانت تركز على القائم بالاتصال، والرسالة، والمتلقي والتغذية الراجعة وأغفلت دراسة الوسيلة كعنصر هام من عناصر العملية الاتصالية.

الإطار النظري للدراسة:

استندت هذه الدراسة على «نظرية النظم» التي من شأنها أن توفر لنا ضوءاً كاشف نسير على هديه في معالجة موضوع الدراسة بصورة علمية تغطي كافة جوانبه، وتحقق أهدافه، وتفسر لنا ما تصل إليه الدراسة من نتائج.

وتأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كلًا منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بنما يرى التنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم، إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة، فالنظم البشرية تحوي عددًا كبيرًا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتان السابقتان، تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. (٧) ولجأ الباحث إلى استخدام هذه النظرية انطلاقًا من أن لها نظرة متكاملة إلى النظام، والتي تؤكد «بأن التغيير في أي من مكونات النظام الواحد يؤثر على مكوناته الأخرى، اعتمادًا على النظرة للكل باعتبار أن دراسة الأجزاء بشكل منفصل عملية مضللة، وبذلك يستطيع الباحث أن ينظر نظرة كلية للنظام، لأن فيه كثيرا من العوامل والعلاقات التي تتفاعل مع بعضها، حيث يحسب العوامل التي تؤثر فيه من الخارج، ثم يتطرق إلى النظام من واقع مصادره ومدخلاته ومن حيث مخرجاته وما بينها من علاقات» كما إن استراتيجية النظم يتمتع بمنهجية علمية منظمة تكسب صاحبها نمطاً متميزاً في التفكير، وتزوده بالعديد من المهارات اللازمة التي تكسبه قيمة أساسية للمتعلم العصري الذي يواكب التطور التقني الحديث، والمساهمة في أبعاد شبح العشوائية والارتجال مما يوفر الكثير من الجهد والوقت، لكون إستراتيجية النظم يعد منهجاً وطريقة علمية في تخطيط أي عمل أو نشاط، وتنفيذه وتقويمه لتحقيق أهدافه المنشودة، وتميزه بمجموعة من الخصائص لعل من أهمها) :(٨)

- النظر للعمل على انه نظام يتكون من مجموعة من العناصر يرتبط بعضها ببعض، ويؤثر كل منها في الأخر لتحقيق ذلك العمل.
- العمل على تحليل كل عنصر من عناصر النظام.
- الاقتراب من الموضوعية في البحث والتجريب وإصدار الأحكام على النتائج.
- التركيز على التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيق العملي.
- اعتماد التقويم بوصفه خطوة أساسية في سبيل التطوير والتعديل.

وتركز هذه النظرية: على مجموعة من العمليات، تتمثل فيوصف النظام في إطار السياق

الذي يدور فيه أو البيئة التي يعمل بها، باعتباره نظاما مفتوحا، وهو ما يميز المؤسسات الصحفية، كما تركز النظرية على وصف المدخلات أو العناصر المحركة للإنتاج الناتجة عن التفاعل مع البيئة، والمؤثرة في المنتج النهائي، والتي تمثل التأثيرات المتبادلة بين النظم الفرعية الأخرى أو البيئة، ووصف للمنتج النهائي أو المخرجات، كما تتضمن النظرية تحديد عناصر النظام ومكوناته، ووصف للعمليات التي تتم خلال مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات وطبيعة العلاقات بين العناصر المحركة لهذه العمليات. إضافة إلى أن استراتيجية «النظم»' تعد استراتيجية ونمط تفكير (طريقة منطقية لحل المشكلات) تتضمن إجراءات التحليل والتركيب والتقويم للنظام وتنفيذ النظام والتغذية الراجعة والمتابعة، أي أنه تعني بتحديد إمكانات النظام من الموارد البشرية والمادية وتحديد المشكلات، من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة[٩]. وما يلاحظ أيضًا أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات، فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضًا، لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم، إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

ويمكن للباحث الافادة من هذه النظرية في دراسته الحالية انطلاقًا من أن المؤسسات الصحفية تمثل نظمًا مفتوحة تتفاعل مع بيئتها وتوثر فيها وتتأثر بها، وأنها منظمات لا تكون نظامًا منفصلًا، وإنما هي جزء من نظام أكبر هو البيئة والمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها، وبالتالي عندما تقوم بالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ لأنشطتها، يجب أن تخطط، وتنظم لها داخل إطار من القوى التي تشكل وتكون البيئة التي تمارس فيها نشاطها، بمعنى أنه يجب عند ممارستها لأنشطتها يجب أن تأخذ في الاعتبار كل مكونات الوسط الذي تعمل مؤثرة ومتأثرة به، وعلى هذا يمكن القول أن أنشطة المؤسسات الصحفية ترتبط ارتباطا وثيقا بالمناخ السائد في تلك البيئة، وبحجم وطبيعة المحددات أو القوى التي تفرضها عليه مكونات البيئة الخارجية المحيطة بتلك المؤسسات.

وبناءً على ما تقدم بخصوص هذه النظرية يمكن القول إن المعالجة الحقيقية لأي مشكلة تخص المؤسسات الصحفية كنظام ينبغي تناولها في إطار التأثير البيئي على المنظمات حتى يكون التحليل الخاص بهذه المشكلة متكامل. وبالنظر إلى بيئة المؤسسات الصحفية المصرية سواءً الداخلية أو الخارجية نجد أنها تموج بكثير من التغيرات فرضتها كثير من العوامل البيئية الخارجية والداخلية، التي عكست تأثيراتها بكل صورها على بنية وأداء المؤسسات الصحفية المصرية.

نوع الدراسة ومنهجها وأدواتها:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تهتم بدراسة واقع الأحداث والظواهر،

والمواقف والآراء، وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى استنتاجات مفيدة، إما لتصحيح هذا الواقع وتحديثه، أو استكماله، أو تطويره، ولا تقف الدراسات الوصفية عند حدود الوصف، والتشخيص، بل تتجاوز ذلك لوصف العلاقات السببية لأغراض اكتشاف الحقائق المرتبطة بها وتعميمها.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على منهج المسح الإعلامي الذي ينتمي إلى البحوث الوصفية، والذي يعد جهدًا علميًا منظمًا، يساعد على وصف الظاهرة من خلال جمع البيانات والمعلومات، والملاحظات عنها، واستخدم في إطار منهج المسح الإعلامي، أسلوب مسح أساليب الممارسة، بغية دراسة الجوانب والاستراتيجيات الإدارية والتنظيمية، ذلك أن نجاح الجهود الإعلامية يبنى أساسًا على مدى فاعلية الاستراتيجيات الإدارية والتنظيمية المتبعة فيها، وإلى جانب منهج المسح الإعلامي استعان الباحث بمنهج دراسة العلاقات المتبادلة الذي يتضمن أساليب وأدوات تتمثل في: دراسة الحالة، والدراسات السببية المقارنة، والدراسات الارتباطية، ويكتسب هذا المنهج أهمية من اتجاه الدراسات الوصفية التي تتخطى حدود التعرف على ماهية الظاهرة أو الظواهر موضع الدراسة لكي تصل إلى حدود التعرف وأسبابها، ولكي يصل الباحث إلى هذه النتائج، فقد قاما بعقد مقارنات لجوانب الاتفاق والاختلاف بين عدد من الظواهر للتعرف على العوامل والمتغيرات التي تصاحب أحداثا وظروفا معينة، والتأكد من التأثير السببي لعوامل ومتغيرات معينة في حدوث ظاهرة بالذات.

طرق جمع البيانات:

أستخدم الباحث في جمع البيانات أكثر من أداة، وأسلوب من أدوات وأساليب جمع البيانات على النحو الآتي:

أولا: أسلوب المقابلات الشخصية INTERVIEW وذلك على النحو الآتي:

مقابلات مقننة: حيث قام الباحث بمقابلات شخصية مع وحدات المعاينة (مديرو الصحف) استخدم خلالها قائمة استقصاء أعد خصيصًا لجمع البيانات.

مقابلات غير مقننه: حيث قام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع بعض المسئولين في الصحف والكتاب والصحفيين الذين لهم صلة بالصحف، وكذا الكتاب والصحفيين في المؤسسات الإعلامية، وأساتذة الجامعة، وقد استهدفت هذه المقابلات جمع البيانات التي لم تتضمنها قائمة الاستقصاء.

ثانيا: أداة جمع البيانات:

أما عن الأداة التي استخدمها الباحث في جمع البيانات الميدانية للدراسة، فهي قائمة الاستقصاء، حيث يعتبر الاستقصاء من أكثر وسائل أو أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما

في منهج المسح، وذلك لإمكانية استخدامه في جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد، يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد.

حدد الباحث مجتمع الدراسة ليشمل عينة من ممثلي الإدارة في المؤسسات الصحفية المصرية بدءً برؤساء مجالس الإدارة وانتهاءً برؤساء الأقسام في الصحف المصرية في كل من الصحف القومية، والحزبية، والخاصة... وقد بلغ عددهم ١٠٢ شخص موزعين حسب وظائفهم على النحو الآتي:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب وظائفهم

الوظيفة التي يشغلها	رئيس قسم	٦٤	٧ ،٦٢
	رئيس مجلس إدارة	٨	٨ ،٧
	رئيس تحرير	٨	٨ ،٧
	مدير إدارة إعلان	٨	٨ ،٧
	مدير تحرير	٨	٨ ،٧
	مدير مطبعة	٣	٩ ،٢
	مدير توزيع	٣	٩ ،٢
	المجموع	١٠٢	٠ ،١٠٠

عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القائمين على إدارة المؤسسات الصحفية المصرية القومية، والحزبية، والخاصة، حيث تم سحب عينة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي بلغت (١٠٢)، وهي تمثل جمهور الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥٪، و٥٪ نسبة خطأ، وهو الشائع في الدراسات الإعلامية، تعتبر هذه النسبة كافية بسبب تجانس جمهور الدراسة حول هذا الموضوع.

اختبارا الصدق والثبات:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري وذلك من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين(*) المتخصصين في مجالات الإعلام أقروا أن الاستمارة تقيس بالفعل ما يفترض قياسه، وأشاروا إلى بعض التعديلات التي ادخلها الباحث، على نموذج الاستمارة لتحقيق

(*) – أ.د/ عزة عبد العزيز، رئيس قسم الإعلام، آداب سوهاج.
– أ.د/ محمد نجيب الصرايرة، كلية الإعلام، جامعة البترا.
– أ.د/ تيسير أبوعرجة. عميد كلية الإعلام، جامعة البترا.
– أ.د/ عبد الرزاق الدليمي، كلية الإعلام، جامعة البترا.
– دكتور/ عبد الباسط شاهين، قسم الإعلام، آداب سوهاج.

أهداف الدراسة.

تم إجراء اختبار قبلي للاستمارة على عينة الدراسة، بواقع ١٠بالمئة من إجمالي عينة الدراسة، وفي ضوء نتائج هذا الاختبار تم إعادة صياغة بعض الأسئلة الواردة في الاستمارة.

ولقياس الثبات استخدم الباحث استراتيجية إعادة الاختبار على عينة قوامها ٢٥ مفردة من إجمالي عينة الدراسة واجري هذا الاختبار بعد عشرين يوما من جمع البيانات وبلغت قيمة معامل الثبات ٨٧ وهي قيمة عالية تشير إلى ثبات المقياس خاصة إذا أخذنا بالاعتبار أن معظم أسئلة الاستمارة تعبر عن آراء واتجاهات ومعارف مديري الصحف وكلها مجالات قابلة للتغير بشكل سريع.

حدود الدراسة: يمكن النظر إلى حدود الدراسة من عدة محاور على النحو الآتي:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة دور الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحف الورقية)
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسات الصحفية المصرية (القومية، الحزبية، الصحف)
- الحدود الزمانية: تركز هذه الدراسة على بحث دور الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحف الورقية خلال الفترة من ٢٠١٦/١/١م حتى ٢٠١٧/٧/١م.
- الحدود البشرية: اشتمل مجتمع الدراسة على عينة من القائمين على إدارة المؤسسات الصحفية المصرية.

المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي الشهير spss، حيث يستخدم هذا البرنامج على نطاق واسع في بحوث الإعلام ويلاءم معالجة البيانات كميا.

واستخدم الباحث في إطار البرنامج الإحصائي spss، عددا من المعاملات الإحصائية التي يمكن تحقق أهداف الدراسة، وتلائم اختبار فروض البحث وشملت هذه المعاملات:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson، لمعرفة اتجاه وقوة الارتباط بين متغيرين،
- اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطين حسابيين لمتغيرين استنادا لاختبار ليفين لتجانس العينات Levines Test for Equality of Variances، الجداول التكرارية البسيطة لحساب النسب والمتوسط الحسابي لكل متغير وكذا الانحرافات المعيارية لبعض المتغيرات.

وصف عينة الدراسة:

وفيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات: النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة التي يشغلها، كما في الجدول رقم (٢).

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

السمات الديموغرافية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٩٣	٩١،٢
	أنثى	٩	٨،٨
	المجموع	١٠٢	١٠٠،٠
السن	أقل من ٣٠	١٠	٩،٨
	من ٣١-٤٠	٣٣	٣٢،٤
	من ٤١-٥٠	٣٩	٣٨،٢
	أكثر من ٥١	٢٠	١٩،٦
	المجموع	١٠٢	١٠٠،٠
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	٤	٣،٩
	دبلوم متوسط	١٠	٩،٨
	بكالوريوس	٥٦	٥٤،٩
	ماجستير	٢٧	٢٦،٥
	دكتوراه	٥	٤،٩
	المجموع	١٠٢	١٠٠،٠
سنوات الخبرة	اقل من ١٠	٢٠	١٩،٦
	من ١٠-٢٠	٤٦	٤٥،١
	من ٢١-٣٠	٣٢	٣١،٤
	من ٣٠ فأكثر	٤	٣،٩
	المجموع	١٠٢	١٠٠،٠
الوظيفة التي تشغلها	رئيس تحرير	٨	٧،٨
	رئيس مجلس إدارة	٨	٧،٨
	رئيس قسم	٦٤	٦٢،٧
	مدير مطبعة	٣	٢،٩
	مدير توزيع	٣	٢،٩
	مدير إدارة اعلان	٨	٧،٨
	مدير تحرير	٨	٧،٨
	المجموع	١٠٢	١٠٠،٠

يظهر من بيانات الجدول السابق رقم (٢) أن معظم أفراد العينة تمثلت في الذكور حيث بلغت نسبتهم ٩١,٢٪، في حين احتلت المرأة نسبة لم تتعدى نسبتهم ٨,٨٪ من جملة أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة قد تكون مقبولة تمشيا مع عادات وتقاليد المجتمع العربي بصفة عامة، والمجتمع المصري بصفة خاصة، إلى جانب أن هذه المجتمعات تعد مجتمعات ذكورية، ونادرًا ما تسلم إدارة هذه المؤسسات للمرأة، وأرى أن هذه النظرة يجب أن تتلاشى بعدما أثبتت

المرأة نجاحات كبيرة في كافة المجالات.

كما يتضح من بيانات الجدول أيضًا تقارب الفئة العمرية، وتنوعها بين مديري المؤسسات الصحفية فقد تراوحت بين بداية الثلاثينيات ونهاية الخمسينات، وتلك تعد ظاهرة ايجابية تتميز بها الصحف المصرية حيث تعطي فرصة للقيادات الشابة في إدارة الصحف.

كما يتضح أيضًا ارتفاع المستوى التعليمي للقيادات الإدارية في المؤسسات الصحفية حيث لم تقل مؤهلاتهم عن حصولهم على درجة البكالوريوس أو الليسانس، وأن سنوات الخبرة لم تقل عن ١٠ سنوات.

كما يلاحظ التنوع في عينة الدراسة من حيث المناصب الإدارية التي تشغلها فجاءت ما بين رئيس تحرير، رئيس مجلس إدارة، مدير إدارة إعلان، مدير تحرير، وهذا يعطي مصداقية وموضوعية للمعلومات الواردة في هذه الدراسة.

نتائج العرض الجدولي لصحيفة الاستبيان

لقد تم تقسم نتائج العرض الجدولي لصحيفة الاستبيان بناءً على المحاور التي ركزت عليها صحيفة الاستبيان، حيث ركزت على محورين رئيسين، تناول المحور الأول المشكلات والتحديات التي تواجه الصحف المصرية الورقية، وتناول المحور الثاني استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات والمشكلات التي تواجه الصحف الورقية في مصر، على النحو الآتي:

أولا: نتائج المحور الأول الخاص بالمشكلات والتحديات التي تواجه الصحف الورقية المصرية:

بداية إن نجاح أي عمل من الأعمال يحتاج إلى تذليل العقبات التي تحد من نجاحه، وعلى المنظمات مواجهة التحديات أو المشكلات التي تواجهها حتى تقوم بأداء رسالتها، والمؤسسات الصحفية باعتبارها مؤسسات خدمية وتعليمية وتربوية وتثقيفية وترفيهية، أخذت تواجه العديد من المشكلات التي تحد من قدرتها على القيام بوظائفها تجاه المجتمع، وتوصلت الدراسات العلمية التي اهتمت بتحليل وسائل الإعلام كمنظمات اجتماعية أن العوامل التنظيمية والإدارية داخل وسائل الإعلام هي المؤثر الأساسي في تشكيل المنتج النهائي لها. (٠١)

ومن أهم التحديات التي تواجه الصحافة الورقية وتهدد استمراريتها، مستحدثات البيئة التكنولوجية التي ظهرت في مطلع القرن الحادي والعشرين وشهدت فيه هذه الصناعة تغيرات بدأت بالظهور مع بداية الألفية الجديدة على شكل تطورات تكنولوجية في مجال النشر الالكتروني كان لها أعمق الأثر على الصحافة الورقية و حيث تشير كثير من الدراسات والتقديرات العالمية إلى سرعة تنامي وانتشار الصحافة الالكترونية لتشمل العالم بأسره وأصبحت الصحافة الالكترونية في غالبية دول العالم مصدر جذب لقطاعات كبيرة من الجمهور خاصة بين الشباب وذلك على حساب جمهور الصحافة التقليدية حيث توالت التأثيرات على الصحافة المطبوعة في هذا الإطار ما بين اختفاء العديد من الصحف المطبوعة وبين وتراجع شديد في

توزيعها كما أصبح البعض منها في معاناة اقتصادية ومالية صعبة لاتجاه قطاع كبير من المعلنين إلى حيث يقبل الجمهور نحو الوسيلة الإعلامية الجديدة، التي تمثل رافدا من روافد تراجع قارئية الصحف المطبوعة في الآونة الأخيرة [١١]، وبالنسبة للمشكلات والتحديات التي تعاني منها الصحف الورقية في مصر من وجهة نظر مديري المؤسسات الصحفية، أفراد عينة الدراسة توضحها بيانات نتائج الجدول الآتي رقم (٣).

جدول (٣) يوضح المشكلات والتحديات التي تواجه الصحف المطبوعة

المشكلات	التكرار	٪
عدم قدرة الصحف الورقية على تلبية احتياجات ورغبات القراء	١٤	١٣، ٧
لكثرة عدد العاملين في هذه الصحف،	١٣	١٢، ٧
الانتشار الكبير للصحافة الالكترونية	١٠	٩، ٨
محدودية سقف الحريات الإعلامية لهذه الصحف،	١٠	٩، ٨
بسبب التكلفة المالية العالية للصحف الورقية،	٩	٨، ٨
عزوف المعلنين عن الإعلان في هذه الصحف	٩	٨، ٨
بسبب انتشار الثقافة الالكترونية بين وسط الجيل الحالي	٧	٦، ٩
المنافسة القوية من شبكات التواصل الاجتماعي لها	٧	٦، ٩
المنافسة القوية من شبكات التواصل الاجتماعي لها	٧	٦، ٩
اختفاء جمهور الصحافة المطبوعة من الجيل الماضي	٥	٤، ٩
تراجع عادات القراءة المطبوعة للجيل الحالي،	٥	٤، ٩
انتشار تكنولوجيا الاتصال مثل أجهزة الهواتف الذكية	٤	٣، ٩
عدم توفر عنصر الآنية والفورية في هذه الصحف	٤	٣، ٩

يتضح من بيانات الجدول رقم (٣) أن أكثر المشكلات التي تواجه الصحف الورقية عدم تلبيتها لرغبات القراء والتي بلغت بنسبة ١٣، ٧٪، يليها مشكلة كثرة عدد العاملين في هذه الصحف بنسبة ١٢، ٧٪، ثم زيادة عدد الصحف الالكترونية على شبكة الانترنت ومحدودية سقف الحرية الإعلامية المتاحة للصحف الورقية بنسبة ٩، ٨٪، وارتفاع تكلفة إنتاج الصحف الورقية، وعزوف بعض المعلنين في نشر إعلاناتهم في هذه الصحف بنسبة ٨، ٨٪، وهذه النتائج تلزم إدارة الصحف القيام بدراسات واستطلاعات تحدد اتجاهات الجمهور ورغباته نحو ما تقدمه الصحافة الورقية لقرائها وتلبيتها، والبحث في الأسباب التي دعت الجمهور إلى الإقبال على الصحف الالكترونية، كما تشير النتائج إلى ضرورة رفع سقف الحرية في الصحف الورقية في تناول الموضوعات لتلبية احتياجات القراء كما تشير النتائج إلى ضرورة أن تقوم إدارات المؤسسات الصحفية بإعادة هيكلتها وتقليص عدد العاملين فيها بالنظر إلى احتياجاتها من الكوادر البشرية اللازمة، كما تلزم هذه النتائج القائمين على إدارة المؤسسات الصحفية القيام بدراسات حول اتجاهات المؤسسات الصناعية والاقتصادية في المجتمع المصرية عن أسباب عزوفهم في نشر إعلاناتهم في الصحف الورقية واستخدام وسائل أخرى غيرها، أما الأسباب

التي أدت إلى المشكلات التي تواجهها الصحف المطبوعة من وجهة نظر عينة الدراسة فتوضحها نتائج الجدول الآتي رقم (٤)

جدول رقم (٤) يوضح أسباب المشكلات التي تواجه الصحف الورقية

الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
الهياكل التنظيمية الصحفية الحالية غير قادرة أن تحافظ على استمرارية صدورها	٣،٩٤	٠،٩٤	٣	مرتفعة
ضعف الدخل الإعلاني في هذه الصحف	٣،٩٢	٠،٩٠	٤	مرتفعة
ارتفاع تكلفة إنتاج الصحف الورقية	٣،٩٠	٠،٩١	٥	مرتفعة
المعلن غير مرتبطا بالصحافة الورقية	٣،٨٤	٠،٨٦	٦	مرتفعة
المنافسة الشديدة بينها وبين الصحافة والإعلام الرقمي	٣،٨٢	٠،٩٧	٧	مرتفعة
محدودية سقف الحريات الإعلامية لهذه الصحف	٣،٨٢	٠،٩٨	٧	مرتفعة
عدم قدرة المؤسسات الصحفية الورقية على تلبية حاجات الجمهور ورغباته	٣،٨٠	٠،٩٩	٩	مرتفعة
ضعف الإمكانيات المادية في عملية إحلال وتجديد البنية الأساسية لممارسة العمل	٣،٧٦	٠،٨٢	١٠	مرتفعة
عدم قدرة الكوادر البشرية للتوافق مع متطلبات العصر الرقمي	٣،٧٠	٠،٩٢	١١	مرتفعة
الإعلام الالكتروني أحد الأسباب الأساسية في اختفاء الصحف الورقية	١،٧٠	٠،٧٧	٢٤	منخفضة
عدم قيام الإدارة بإجراء استطلاعات للرأي العام لتلمس احتياجاته ورغبات الجمهور	٣،٦٦	٠،٩٣	١٢	متوسطة
أسباب انهيار الصحف الورقية في مصر يرجع إلى عدم دعم الحكومة لها	٣،٦٠	٠،٩٦	١٣	متوسطة
المحسوبية والمزاجية	٣،٥٩	١،١٠	١٤	متوسطة
الإدارات الحالية التي تدير هذه الصحف غير قادرة أن تحافظ على استمرارية صدورها	٣،٥٦	١،٠٠	١٥	متوسطة
عدم كفالة حرية تداول المعلومات للصحافة الورقية	٣،٥٣	١،٠٣	١٦	متوسطة
أسباب انهيار الصحف الورقية في مصر يرجع إلى كثرت عدد العاملين في هذه الصحف	٣،٥٠	٠،٩٤	١٧	متوسطة
النمط التقليدي في الحجم والإخراج أحد العوامل التي أدت إلى تراجع الصحف	٣،٥٠	١،١٣	١٨	متوسطة
السياسات التحريرية هي أحد معاول الهدم وانهيار الصحف	٣،٤٨	١،٠٥	١٩	متوسطة
إهمال إدارة الصحيفة استخدام البحث العلمي في حل مشكلاتها	٣،٣٦	٠،٨٧	٢١	متوسطة
عدم الاهتمام بوجود مختبرات متطورة في مجال التدريب للعاملين	٣،٣٦	١،١٥	٢٠	متوسطة
وجود مواقع للصحف الورقية على شبكة الانترنت أدى إلى انصراف القارئ عنها	٣،٢٥	٠،٩١	٢٢	متوسطة
تعدد الإدارة وتعاقبها وعدم استقرارها	٤،٢٥	٠،٨٨	١	مرتفعة
التعيينات القسرية للبعض من قبل بعض الجهات	٤،١٤	٠،٩٠	٢	مرتفعة
أن أسباب انهيار الصحف الورقية في مصر يرجع إلى سياسات الحكومة تجاه هذه الصحف	٣،٠٩	١،٠٠	٢٣	متوسطة
المتوسط العام	٤،٠٧	٠،٨٧	-	مرتفعة

لقد استعان الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي

تقيس الأسباب التي تؤدي إلى اختفاء الصحف الورقية بالاعتماد على التصنيف الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية وهي كالآتي: أقل من ٢، ٣٣ درجة منخفضة، ومن ٢، ٣٤ إلى ٣، ٦٦ درجة متوسطة ومن ٣، ٦٧ إلى ٥، ٠٠ مرتفعة، وفيما يلي نتائج الجدول السابق رقم (٢) والتي تظهر أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الأسباب التي تؤدي إلى اختفاء الصحف الورقية تراوحت بين(١، ٧٠-٤، ٢٥)، وكان أبرزها للفقرة رقم (٢٤) التي تنص « تعدد الإدارة وتعاقبها أحد العوامل التي أدت إلى تراجع الصحف الورقية « وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (٢٣) بمتوسط حسابي(٤،١٣) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: « التعينات القسرية للبعض من قبل بعض الجهات»، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٢) التي تنص على « الإعلام الالكتروني أحد الأسباب الأساسية في اختفاء الصحف الورقية « بمتوسط حسابي بلغ (١،٧٠) بدرجة منخفضة، كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس الأسباب التي تؤدي إلى اختفاء الصحف الورقية (٤، ٠٧) وبدرجة مرتفعة، وهذه النتائج تعتبر نتائج منطقية حيث أثبتت الدراسات والبحوث أن كثرة التغيير في قيادات المؤسسات الصحفية وعدم استقرارها يؤدي إلى تقلب سياساتها مما يجعلها غير قادرة على وضع استراتيجية ثابتة تمكنها من الاستمرار والوقوف في وجه التحديات، إضافة إلى أن بعض الجهات تقوم بفرض بإلزام مجالس إدارات بتعيين أشخاص في المؤسسات تكون فائضة عن الطاقة الاستيعابية للمؤسسة، والتوسع في صدور الصحف الالكترونية وإقبال القراء عليها.

ثانيا: نتائج المحور الثاني الخاص باستراتيجيات الإدارة الصحفية في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه الصحف الورقية في مصر:

يتسم العمل الاستراتيجي بأنه مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات مع تحديد وسائل تحقيقها، باعتبارها قوة غير ملموسة تتمثل بالقدرات العقلية للإدارات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال والإبداع والتصور، لأنها عملية بحث مستمرة لا تقف عند حد أو مستوى معين وتكون مزج رؤى مختلفة خارجية وداخلية وتكوين رؤية واحدة مشتركة تسير على نهجها المنظمة بكافة أبعادها ومكوناتها، حتى تصبح قوى استراتيجية تقوم على تشخيص استعدادات مؤسسات الأعمال الاستراتيجية وترجمتها إلى تحرك وخيارات تسهم في بناء مركز استراتيجي وتعزز المحافظة عليه حاضرًا ومستقبلًا ويعتبر النجاح الاستراتيجي امتدادًا طبيعيًا للقوى الاستراتيجية[٢١]، وبالتالي فان مدراء المؤسسات الصحفية في حالة توفرت لديهم استراتيجية واضحة تمكنهم من توفير البيئة الملائمة التي يمكن من خلالها أن ينجز الأفراد عملهم بفعالية وكفاء والتي تجعل جهود العاملين في المؤسسة موجهة نحو تحقيق أهداف العمل الجماعي[٣١] ثم تمكنهم من تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة والذي يتأثر بمجموعة من العوامل الديمغرافية والتعليمية والثقافية والاجتماعية [٤١]، وتتطلب إدارة المؤسسات الصحفية لمواجهة التحديات من أجل حل هذه المشكلات التي تواجهها إلى خطط استراتيجية وبرامج لمعالجة المشكلات وتذليل التحديات أما عن الاستراتيجيات التي قدمها مدراء الصحف

لمواجهة المشكلات التي تواجه الصحف المطبوعة في مصر فقد قام الباحث بتقسيمها إلى مجموعة من العناصر على النحو الآتي:

أولا: استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي لمشكلات الموارد البشرية في الصحف المصرية:

تسعى إدارات المؤسسات الصحفية في مصر إلى تحقيق تنمية وتسيير الموارد البشرية والتي لا تعدو أن تكون جزءًا من الإدارة العامة، فهي تقوم على أداء الوظائف العامة للإدارة، غير أنها تركز على العنصر البشري بشكل متخصص، وتركز على دور هذه الوظائف في خلق التوازن والاتساق داخل لتنظيم، من خلال مختلف مراحل معاملتها للموارد البشرية، وتنميتها وتفعيلها لأداء الأدوار المنوطة بها، فتسيير الموارد البشرية يقوم بجملة من الوظائف بالاشتراك مع إدارة التنظيم، وتسمى هذه الوظائف بالإدارية، وبالموازاة يقوم بوظائف تنفيذية تتعلق بالتعامل مع الموارد البشرية بشكل مباشر ويشترط لإدارة أي تنظيم ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وكفاية.

ويرجع اهتمام إدارات المؤسسات الصحفية الورقية بالعنصر البشري، استنادها إلى فلسفة ما تدعو إليه مدرسة الموارد البشرية، مستندة إلى مبادئها التي تركز على:

- الأفراد هم استثمار إذا ما أحسن تسييرهم ثم إن السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تنشأ لإشباع الحاجات النفسية والعاطفية والاقتصادية للفرد، ثم تكييف بنية العمل بشكل يسمح بتشجيع الأفراد على استغلال مهاراتهم لأقصى حد، لان تسيير الموارد البشرية هو العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، ونجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، وان أهم فكرة جاءت بها المدرسة العلمية هي عملية تنمية الموارد البشرية وكان التدريب من أهم أساليبها بغرض أداء العمل على أحسن وجه وأولت أهمية كبيرة للعنصر البشري والدور الذي يلعبه في العملية الإنتاجية[٥١]، أما عن الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الصحفية باتخاذها للتصدي للمشكلات لتي تواجه الصحافة المطبوعة في مصر فتوضحها نتائج بيانات الجدول الآتي رقم (٥):

جدول (٥)

الاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة المؤسسات الصحيفة المصرية في التغلب على مشكلات تنمية الموارد البشرية

الاستراتيجية	ك	٪
الاختيار والتعيين المبني على الكفاءة والفاعلية	٨٠	٣٦، ٣٦
تأهيل وتدريب العاملين في المؤسسة الصحفية	٧٠	٣١، ٨
تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الصحفية	٤٠	١٨، ١٨
تقييم أداء العاملين في المؤسسة الصحفية	٣٠	١٣، ٦
المجموع	٢٢٠	١٠٠٪

تشير نتائج الجدول السابق رقم (٥) إلى أن معظم المبحوثين يرون أن استراتيجية الاختيار والتعيين المبني على الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الصحفية، تعد إحدى الاستراتيجيات الهامة، باعتبارها إحدى أطواق النجاة لأوضاع الصحافة المصرية، لان الاختيار المبني على الكفاءة والفاعلية يدفع إلى تطوير أوضاع الصحيفة، ووصلت نسبة الذين اجمعوا على ذلك ٣٦٪من أفراد العينة، لاعتقادهم بان ذلك يساهم في جودة التحرير الصحفي، و يعطي سمعة ايجابية عن المؤسسة، ويساهم في زيادة مواردها المالية، لان زيادة الموارد المالية تعتمد على المصداقية والمهنية، التي تتمتع بها المؤسسة وإصداراتها لدى القراء والمعلنين على حد سواء، وأن المعلن لا يهمه فقط مدى انتشار الصحيفة رغم أهميته لكن يأخذ بعين الاعتبار مصداقية الصحيفة لدى الجمهور المستهدف.

ويتفق خبراء الإدارة الصحفية وبنسبة ٣١، ٨٪، مع النسبة الأكبر من القيادات الصحفية المدروسة أن استراتيجية تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة الصحفية يعد واحدًا من أهم استراتيجيات تطوير أوضاع الصحافة المصرية وإقالتها من مظاهر العثرة والخلل الإداري والاقتصادي والمهني.

كما يتفق عدد من أفراد عينة الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الصحفية، يعد أيضًا من الاستراتيجيات الملائمة لتطوير أوضاع الصحافة المصرية، حيث يشير الواقع الفعلي – في ظل النظام الصحفي مصري– أن التخطيط الصحفي في إدارات المؤسسات الصحفية شبه معطلة، أو موجودة بطريقة غير علمية، يغلب عليها طابع العشوائية واعتبارات الثقة بالإدارة، وهو ما أدى إلى تراجع دور التخطيط المنوط بالإدارات الصحفية.

ويعتقد المبحوثون بأن إتاحة استراتيجية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الصحفية يؤدي إلى تطوير الفكر الإداري والتنظيمي للمؤسسات الصحفية المصرية، حيث وصلت نسبة الذين يعتقدون ذلك نحو ١٣،٦٪ من أفراد العينة.

ومن قراءات الجدول السابق يتضح لنا أن هناك علاقة ايجابية بين كفاءة استراتيجيات اختيار التعيين في المؤسسات الصحفية وأدائها المؤسسي الذي يعتمد على مجموعة من القدرات المهنية التي يجب أن تتوفر في اختيار العاملين للصحيفة كتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح التي تنظم عمل المؤسسة في اختيار العاملين وما يتمتعون به من قدرات ومهارات سواء كان في التعامل مع الآخرين وقدرتهم على القيادة ومستويات الذكاء لديهم ودافعيتهم للعمل، كما يتضح من الجدول أن هناك علاقة ايجابية بين كفاءة استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية المصرية وأدائها حيث إن من طبيعة هذه الدورات تكسب العاملين المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة أعمالهم المهنية وإحداث تعديل في سلوكهم الوظيفي وتزويدهم بمهارات فعالة تمكنهم من تشكيل علاقات ناجحة مع مصادر الأخبار والمعلومات، كما يلاحظ أن هناك علاقة ايجابية بين كفاءة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية المصرية وأدائها المؤسسي في مواجهة التحديات التي تواجهها، ويعتقد

القائمون على الإدارة أن المؤسسات الصحفية المصرية تقوم بتحديد عمل العاملين في الدوائر والأقسام التي تحتاج إليهم في المستقبل مما يساعد في تخفيض التكلفة وتطبيق الجراءة التأديبية على من يخالف اللوائح المؤسسة وترقية العاملين على أسس عادلة بتحديد نوع المهارات والخبرات التي تحتاج إليها في المستقبل، ومدى توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال إدارية أو صحفية أو فنية، أما عن استراتيجيات إدارة المؤسسات الصحفية المصرية في رفع كفاءة الصحفيين العالمين فيها فتوضحه بيانات الجدول الآتي:

جدول (٦) استراتيجيات إدارة المؤسسات الصحفية المصرية في رفع كفاءة الصحفيين

استراتيجيات التأهيل	ك	٪
إقامة الندوات الثقافية المتخصصة وورش التدريب الصحفي	٥٥	٧،١٥
التدريب	٥٠	٣٢،١٤
حث الصحفيين عمل بحوث كل في تخصصه	٤١	٧،١١
تقديم مكافآت مادية ومعنوية للصحفيين المتميزين	٣٣	٤٥،٩
حفز الصحفيين على الحصول على درجات علميه (ماجستير/ دكتوراه	٢٨	٠٢،٨
تنويع تخصصات العاملين في كافة مراحل إنتاج الصحيفة	٢٧	٧٣،٧
إرسال بعثات خارجية لدراسة تجارب الصحف الناجحة	٢٥	١٦،٧
تأهيل الصحفيين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	٢٤	٨٧،٦
إيفاد الصحفيين للدراسة في الخارج	٢٣	٥٩،٦
أن يقدم كل صحفي تقرير شهري عن أنشطته التي قام بها فيما يخص تطوير العمل في الصحيفة	٢٢	٣٠،٦
المجموع	٣٤٩	٪١٠٠

بالنظر في نتائج بيانات الجدول السابق رقم (٦) نلاحظ أن أهم الاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة الصحف في رفع كفاءة الصحفيين العاملين هي: عقد الندوات الثقافية المتخصصة وورش العمل التدريبية حيث مثلت نسبة ٧ر١٥٪من إجمالي إجابات عينة الدراسة يليها التدريب والتأهيل بنسبة ٣٢ر١٤٪ يليها حرص الصحفيين على عمل البحوث في تخصصاتهم داخل الصحيفة بنسبة ٧ر١١٪، وتقديم مكافآت مادية ومعنوية وتحفيز الصحفيين على الحصول على درجات علمية (ماجستير أو دكتوراه أو دبلوم) بنسبة ٢ر٨٪، وتكشف نتائج الجدول رقم (٦) أن عينة الدراسة ركزت على الجوانب العلمية ولمعرفية والثقافية أكثر من تركيزها على الجوانب المادية من حيث رفع كفاءة الصحفيين، مما يدل على أن هناك إدراك بقيمة التدريب والتأهيل لتطوير ورفع كفاءة الصحفيين في الصحف، كما يبين إدراك عينة الدراسة أن الصحفيين يحتاجون إلى عملية تأهيل وتدريب للقيام بوظائفهم على أكمل وجه، كما يلاحظ التركيز على الجانب العلمي كوسيلة في رفع كفاءة الصحفيين العاملين في إدارة الصحيفة،

وهذه النتائج تعتبر نتائج منطقية وتدل على مدى إدراك إدارة الصحف للمشكلات الحقيقية التي تعاني منها الصحف المطبوعة والتي يمكن ان تهدد تراجع الصحف عن قدراتها في المنافسة في ظل التحديات التي تواجهها خاصة وسائل التكنولوجيا الحديثة التي باتت تؤثر كثير من القراء والجماهير التي كانت من جماهير الصحف الورقية، أما عن استراتيجيات إدارة المؤسسات الصحفية المصرية في تطوير أداء الصحفيين العاملين فيها فتوضحه بيانات الجدول الآتي رقم (٧):

جدول (٧) استراتيجيات إدارة الصحف في تطوير الأداء المهني للعاملين

الاستراتيجيات	التكرارات	٪
دراسة ظروف العاملين والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم	٥٦	١٧،١٥
زيادة معارف الصحفيين وتدريبهم وتأهيلهم وصقل مهاراتهم.	٥٥	٩٠،١٤
الاهتمام بالتغذية الراجعة	٥٠	٥٥،١٣
إجراء البحوث ودراسات الرأي العام	٤٣	٦٥،١١
التخطيط الجيد القائم على الدراسات العليمة والمسوحات الصحفية	٤٠	٨٤،١٠
عمل اجتماعات دوريه مع المرؤوسين ومشاركتهم في الأداء	٣٦	٧٥،٩
تحديد إجراءات وسياسات العمل	٣٤	٢١،٩
تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وقياس الكفاءة في أدائهم	٣٠	١٣،٨
قياس الأداء وتحديد معايير للتقييم	٢٥	٧٧،٦
المجموع	٣٦٩	٪١٠٠

بقراءة نتائج تبين بيانات رقم (٧) أن أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة الصحف في تطوير الأداء الصحفي في المؤسسات الصحفية هو دراسة ظروف العاملين في الصحيفة والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والذي احتل المرتبة الأولى بين أساليب تطوير الأداء بنسبة ١٥، ١٧٪، ويليه في الأهمية زيادة معارف الصحفيين وتدريبهم وتأهيلهم وصقل مهاراتهم بالمرتبة الثانية وبنسبة ١٤، ٩٠٪، ثم الاهتمام بالتغذية الراجعة وبنسبة ١٣، ٥٥، ثم يليه إجراء البحوث ودراسات الرأي العام بنسبة ١١، ٥٥٪ في حين احتل استراتيجية قياس الأداء وتحديد معايير تقيمه أدنى مرتبة وبنسبة ٦، ٧٧ بالرغم من أهمية هذه الاستراتيجية في تطوير الأداء الصحفي الذي يساهم في مساعدة إدارة المؤسسات الصحفية في مواجهة التحديات التي تواجهها، كما تكشف البيانات والحقائق السالفة بان التعرف ظروف العاملين بالصحف وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم تشكل استراتيجية ناجحا من الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة في تطوير الأداء الصحفي من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك ايلاء التغذية الراجعة المتأتية

من خلال الدراسات والبحوث التي تقوم بها إدارات المؤسسات الصحفية واستطلاعات الرأي العام، وهذه الاستراتيجيات تعتبر أحد الأسس في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات، ويعد إدراكاً من قبل إدارة الصحيفة لأهمية وجود الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصحفية.

ثانيا: استراتيجيات إدارات المؤسسات الصحفية المصرية في تنمية الموارد المالية:

تسعى جميع الصحف إلى تنمية الموارد البشرية للضمان استمرارها وتطورها، حتى تؤدي وظائفها في خدمة المجتمع وتحافظ على مكانتها كسلطة من سلطات المجتمع، وتعد اقتصاديات وسائل الإعلام إحدى المجالات الحديثة في حقل الدراسات الإعلامية ويهدف هذا المجال إلى دراسة الجوانب الاقتصادية في صناعة الإعلام وأدى النمو المتصاعد للاقتصاديات العالمية، والتطور المتلاحق في مجال التكنولوجيا، إلى تركيز الاهتمام على وسائل الإعلام ليس باعتبارها فقط مصادر للمعلومات أو الترفيه وإنما باعتبارها كيانات اقتصادية ضخمة حيث أصبحت وسائل الإعلام مؤسسات اقتصادي يرتبط البعد الاقتصادي والإنتاجي بها بالبعد الإعلامي، الذي يستهدف مستهلكا في الأساس، فبحكم كون هذه المؤسسات الإعلامية كيانات اقتصادية يتحكم البعد الاقتصاد في سلوك وقرارات وأنشطة هذه الكيانات، ويعتبر الجمهور المستهدف _القراء والمعلنون – أحد العوامل المهمة في التأثير بهذه الكيانات، من خلال تحديد واختيار لمواد المفضلة من خلال ما يدفعونه في مقابل الخدمة الإعلامية والإعلانية على حد سواء، وتسعى إدارات الصحف الورقية المصرية بتنويع مصادر التمويل لتمكينها من التغلب على المشكلات والتحديات التي تواجهها ويمكننا حصر مصادر التمويل الرئيسية التي تسعى المؤسسات الصحفية لزيادتها وتنشطها والمتاحة لها في أربعة مصادر هي[٦١]:

أولا: إيرادات تسويق الصحيفة «عائدات التوزيع».

ثانيا: إيرادات بيع المساحات الإعلانية في الصحيفة « عائدات الإعلانات «.

ثالثا المساعدات المالية التي قد تتلقاها المؤسسات الصحفية من جهات مختلفة (حكومية– حزبية – الشركات – الأفراد ...) أو ما يسمى «الدعم «.

رابعا: الأنشطة التجارية الاستثمارية التي قد تمارسها بعض المؤسسات الصحفية، سواءً كانت مرتبطة بالعمل الصحفي، أو تجارية أو استثمارية بحتة، وبالنسبة لاستراتيجيات إدارة المؤسسات الصحفية المصرية في مواجهة مشكلات التمويل فتوضحها بيانات الجدول الآتي رقم (٨):

جدول (٨) الاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة المؤسسات الصحيفة لتنمية الموارد المالية

م	الاستراتيجيات	ك	٪
١	التوسع في الاستثمارات التجارية التي تضمن موارد مالية ترفد الموازنة العامة للصحيفة	٦٠	٧٦ ،١٢
٢	تطوير الإخراج الصحفي واستخدام عناصر الجذب والتشويق المصاحبة لنشر المواد الصحفية	٥٦	٨٠ ،١١
٣	استكتاب كتاب المقال الصحفي المشهورين للصحيفة	٥٥	٧٠ ،١١
٤	عقد الاتفاقيات المحفزة لتنشيط النشر الإعلاني للمؤسسات التجارية الكبرى،	٤٤	٦٠ ،٩
٥	تقليص عدد صفحات الصحيفة،	٤٤	٦٣ ،٩
٦	إنشاء فضائية أو محطة إذاعة تعزز الموارد المالية للصحيفة،	٣٤	٢٣ ،٧
٧	تقديم خدمة نشر الأخبار والتقارير الصالحة للنشر للمؤسسات والشركات التجارية التي تنشر إعلاناتها خلال المؤسسة الصحفية	٣٣	٠٢ ،٧
٨	رفع معدلات إنتاجية العاملين بعد زيادة معارفهم وخبراتهم المهنية وتأهيلهم لممارسة مهنهم	٣٣	٠٢ ،٧
٩	مواكبة المؤسسات الصحفية لمتطلبات البيئة الصحفية المتغيرة في محال التحديث والتطوير،	٢٥	٣٠ ،٥
١٠	غرس أخلاقيات وسلوكيات جديدة واتجاهات تسهم في تحسين جو العمل وزيادة الألفة والتعاون بين العاملين،	٢٣	٨٩ ،٤
١١	تقديم خدمة التوصيل المجاني لزيادة عدد المشتركين في الصحيفة	٢٢	٦٠ ،٤
١٢	التواصل مع أصحاب الشركات التجارية من خلال إقامة المعارض والاحتفالات والنشاطات التي تسهم في توثيق العلاقات معهم	٢١	٤٦ ،٤
١٣	زيادة الحوافز والمكافآت المجزية للصحفيين في التعبير عن رغبات واحتياجات الجماهير	٢٠	٢٥ ،٤
	المجموع	٤٧٠	١٠٠٪

بالنظر في بيانات نتائج الجدول السابق رقم (٨) يلاحظ أن أهم الاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة الصحيفة لتنمية الموارد المالية تتمثل في التوسع في الاستثمارات التجارية التي تضمن موارد مالية ترفد الموازنة العامة للصحيفة بنسبة ١٢، ٦٧٪ من إجمالي عينة الدراسة وتبرز هذه النتيجة بأن التوسع في الاستثمارات التجارية تسهم في زيادة الموارد البشرية مما يفرض على إدارات المؤسسات الصحفية ايلاء هذا وعلى هذا يكون الهدف الرئيس للدراسة «الوقوف على الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارات المؤسسات الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحف المطبوعة وتحول دون انهيارها أو اختفائها؟

وعلى هذا يكون الهدف الرئيس للدراسة «الوقوف على الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارات المؤسسات الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحف المطبوعة وتحول دون انهيارها أو اختفائها؟

استراتيجية العناية الفائقة لضمان تطورها وتقدمها والتغلب على الصعوبات والعقبات التي تواجهها، خاصة في ظل البيئة الالكترونية المنافسة، سواء كانت صحف وإذاعات رقمية وشبكات الانترنت والهواتف المحمولة التي استطاعت أن تجذب إليها كثير من قراء الصحف الورقية، ثم يأتي استراتيجية تطوير الإخراج الصحفي والفوتوغرافي واستخدام عناصر الجذب والتشويق المصاحبة لنشر المواد الصحفية وبنسبة ١١، ٨٠٪، مما يلزم إدارات المؤسسات الصحفية الورقية أن تبحث عن وسائل بديلة لزيادة مواردها المالية غير تقليدية تعتمد على القارئ والمعلن، كما تلزم هذه النتائج إدارات المؤسسات الصحفية بضرورة تطوير أساليب الإخراج الصحفي الذي يعتمد على عناصر الجذب والتشويق المصاحب للرسالة الإعلامية، والوقوف على احدث التطورات التكنولوجية في طباعة وإخراج الصحف الورقية التي من خلالها تستطيع أن تجذب القارئ والمعلن.

واستراتيجية استكتاب كتاب المقال الصحفي المشهورين للصحيفة بنسبة ١١،٧٠٪ ثم استراتيجية تقليص عدد صفحات الصحيفة بنسبة ٩،٦٣٪، وهذه النتيجة تعتبر نتيجة منطقية حيث إن كثيرا من القراء والمعلنين يقبلون على شراء ونشر إعلانات في الصحف التي ينشر فيها كتاب صحفيين مشهورين نتيجة حبهم لهؤلاء الكتاب، يليه استراتيجية عقد الاتفاقيات المحفزة لتنشيط النشر الإعلاني للمؤسسات التجارية الكبرى وبنسبة ٩،٦٠٪ في حين احتل أدنى استراتيجية في تنمية الموارد المالية من وجهة نظر أفراد العينة استراتيجية التواصل مع أصحاب الشركات التجارية من خلال إقامة المعارض والاحتفالات والنشاطات التي تسهم في توثيق العلاقات معهم ونسبة ٤،٤٦٪ من مجموع أفراد العينة.

وتبرز نتائج الجدول السابق أيضًا رقم (٨) بأن التوسع في الاستثمارات التجارية تسهم في زيادة الموارد البشرية مما يفرض على إدارات المؤسسات الصحفية ايلاء هذه الاستراتيجية العناية الفائقة لضمان تطورها وتقدمها والتغلب على الصعوبات والعقبات التي تواجهها، خاصة في ظل البيئة الالكترونية الشاملة سواء كانت صحف وإذاعات رقمية وشبكات الانترنت والهواتف المحمولة التي استطاعت أن تجذب إليها كثير من قراء الصحف الورقية.

الخاتمة
نتائج الدراسة وتوصياتها

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج والتوصيات نعرضها على النحو الآتي:

أولا: النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة:

١- أوضحت الدراسة أن المشكلات والتحديات التي تعاني منها الصحف الورقية المصرية تتمثل في: عدم قدرة هذه الصحف على تلبية احتياجات ورغبات القراء، وكثرة عدد العاملين في هذه الصحف، وزيادة عدد الصحف الالكترونية على شبكة الانترنت،

محدودية سقف الحرية الإعلامية المتاحة للصحف الورقية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سليمان صالح (مستقبل الصحافة المطبوعة في ضوء تكنولوجيا الاتصال)، وأشارت هذه الدراسة إلى آن مستقبل الصحافة المطبوعة يتعرض للخطر من قبل الصحافة الالكترونية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة على نجادات بعنوان «مستقبل الصحافة الورقية الأردنية في مواجهة الصحف الالكترونية في ظل ثورة المعلومات والمعرفة « التي بينت أن ٥٣,٣٪ من أفراد العينة يقرأون الصحف الورقية في مقابل ٩,٩٪ يقرأون الصحف الالكترونية، وان نسبة ٦٤,٧٪ لا يفضلون مطالعة الصحف الالكترونية، وارتفاع تكلفة إنتاج الصحف الورقية، وعزوف بعض المعلنين في نشر إعلاناتهم في هذه الصحف، وتراجع عادات القراءة للصحف المطبوعة لدى الجيل الحالي، وانتشار تكنولوجيا الاتصال مثل أجهزة الهواتف الذكية.

٢- **كما أظهرت النتائج أن أهم أسباب المشكلات التي تهدد الصحف الورقية واختفائها من الساحة الإعلامية تتمثل في:** تعدد الإدارات وتعاقبها، والتعينات القسرية التي تفرضها جهات معينة على إدارات الصحف، ووجود مواقع للصحف الورقية على شبكة الانترنت، كثرة عدد العاملين في هذه الصحف، وعدم قيام الإدارة بإجراء استطلاعات للرأي العام لتلمس احتياجاته ورغباته، المنافسة الغير متكافئة من الصحافة الرقمية، وعدم كفاءة الكوادر البشرية وتأهلها للتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، عدم قدرة المؤسسات الصحفية الورقية على تلبية حاجات الجمهور، وإشباع رغباته، وعدم كفالة حرية تداول المعلومات للصحافة الورقية، وارتفاع تكلفة إنتاج الصحف، وضعف الدخل الإعلاني في هذه الصحف، وانصراف المعلن عنها.

٣- **وأظهرت النتائج بأن استراتيجيات الإدارة الصحفية في مواجهة المشكلات المالية التي تهدد الصحف الورقية واختفائها من الساحة الإعلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في:** حث الأفراد الذين يحبهم الجمهور من المشاهير والكتاب على الكتابة في الصحفية، تطوير الإخراج الصحفي والفوتوغرافي واستخدام عناصر الجذب والتشويق المصاحبة لنشر المواد الصحفية، تغطية أنشطة المؤسسات والشركات التجارية الكبرى حتى تقوم بنشر إعلاناتها في الصحف، إنشاء فضائية أو محطة إذاعة تعزز الموارد المالية للصحيفة.

٤- **كما أظهرت النتائج بأن استراتيجيات الإدارة الصحفية في رفع كفاءة وتطوير الأداء الصحفي للصحفيين العاملين في الصحف المصرية المطبوعة تمثلت في:** التدريب والتأهيل المستمر للصحفيين العاملين في الصحف الورقية، إيفاد الصحفيين لمتابعة دراساتهم العليا في الخارج، وإيفادهم بمهمات صحفية خارجية، تأهيل الصحفيين لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، تلبية احتياجات ورغبات الصحفيين، تقديم مكافآت مالية ومعنوية للصحفيين المتميزين، وإقامة الندوات الثقافية المتخصصة وورش التدريب

الصحفي، زيادة معارف الصحفيين وتدريبهم وتأهيلهم وصقل مهاراتهم، التخطيط الجيد القائم على الدراسات العليمة والمسوحات الصحفية، تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها للكوادر الصحفية وقياس الكفاءة في أدائهم، إجراء البحوث ودراسات الرأي العام، دراسة ظروف العاملين والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم

ثانيا: النتائج الخاصة بفروض الدراسة:

1- النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

يوضح الجدول الآتي رقم (٩) نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One-Samplet. Test) على المتوسط العام لقياس العلاقة بين تطوير المؤسسات الصحيفة الورقية، وتطور الفكر الإداري في هذه المؤسسات، من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي التي توضحها بيانات الجداول الآتي:

جدول رقم (٩)

الفرض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
هناك علاقة بين تطوير المؤسسات الصحيفة الورقية وتطور الفكر الإداري في هذه المؤسسات	٣,٦٩	٠,٤٧	١٠١	١٤,٦٣٥	٠,٠٠

«القيمة الحرجة (t) تساوي (١,٩٦)»

يظهر من الجدول رقم (٩) أن قيمة (t) بلغت (١٤,٦٣٥) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠)، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدريج الخماسي وهي (٣)، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين تطوير المؤسسات الصحيفة الورقية وتطور الفكر الإداري في تلك المؤسسات، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى للدراسة.

٢- النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

يوضح الجدول الآتي رقم (٩) نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One-Samplet. Test) على المتوسط العام لقياس العلاقة بين استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الصحفية الورقية والحفاظ على قراء الصحيفة.

جدول رقم (١٠)

الفرض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الصحفية الورقية والحفاظ على قراء الصحيفة.	٤,٠٧	٠,٤٤	١٠١	٢٤,٨٨٢	٠,٠٠٠

القيمة الحرجة (t) تساوي (١,٩٦)

يظهر من الجدول رقم (١٠) أن قيمة (t) بلغت (٢٤,٨٨٢) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠)، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدريج الخماسي وهي (٣). وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الصحفية الورقية والحفاظ على قراء الصحيفة. وبالتالي تقبل الفرضية الثانية للدراسة.

خلاصة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن الصحافة الورقية تواجه العديد من المشكلات أهمها:

- عدم قدرة الصحف الورقية على تلبية احتياجات ورغبات القراء.
- تعاني من أعباء مالية بسبب كثرة عدد العاملين الزائدة عن الحاجة في هذه الصحف.
- الانتشار المتزايد للصحف الالكترونية على شبكة الانترنت.
- انخفاض محدودية سقف الحرية الإعلامية المتاحة للصحف الورقية
- ارتفاع تكلفة إنتاج الصحف.
- عزوف بعض المعلنين عن نشر إعلاناتهم في الصحف.
- وكشفت نتائج الدراسة أن أكثر من نصف عينة الدراسة قد اجمعوا على أن الصحف الورقية في طريقها إلى الاختفاء.

أما عن أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة الصحف في تطوير الأداء الصحفي في المؤسسات الصحفية فقد تمثلت:

- في دراسة ظروف العاملين في الصحيفة والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، وزيادة معارفهم، وتدريبهم وتأهيلهم وصقل مهاراتهم، وإجراء البحوث ودراسات الرأي العام، وقياس الأداء وتحديد معايير تقيمه.
- وإيفاد الصحفيين لمتابعة دراساتهم العليا في الخارج.
- إقامة الندوات الثقافية المتخصصة وورش التدريب الصحفي.

- زيادة معارف الصحفيين وتدريبهم وتأهيلهم وصقل مهاراتهم.
- التخطيط الجيد القائم على الدراسات العليمة والمسوحات الصحفية.
- إجراء البحوث ودراسات الرأي العام.

وبالنسبة لاستراتيجيات الإدارة الصحفية في مواجهة المشكلات المالية فقد توصلت الدراسة إلى:

- حث الأفراد الذين يحبهم الجمهور من المشاهير والكتاب على الكتابة في الصحف.
- وتغطية أنشطة المؤسسات والشركات التجارية الكبرى حتى تقوم بنشر إعلاناتها في الصحف.
- وإنشاء قناة فضائية أو محطة إذاعة تعزز الموارد المالية للصحيفة.

أما بالنسبة للنتائج الخاصة بفروض الدراسة:

- تم قبول الفرضية الأولى للدراسة التي تنص أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور المؤسسات الصحيفة الورقية، وتطور الفكر الإداري في هذه المؤسسات». حيث تبين وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين تطور المؤسسات الصحيفة الورقية، وتطور الفكر الإداري في هذه المؤسسات. حيث أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين تطوير المؤسسات الصحيفة الورقية وتطور الفكر الإداري في تلك المؤسسات
- تم قبول الفرضية الثانية للدراسة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الصحفية الورقية، والحفاظ على قراء الصحيفة». حيث أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الصحفية الورقية والحفاظ على قراء الصحيفة.

توصيات الدراسة

- يرى الباحث بأنه لابد من التصدي لتدخل السلطة في شؤون الصحف الورقية، وعدم تدخلها في وضع سياسات الصحف وفرض تعيينات أدارية، لأن أدبيات الإدارة الصحفية الحديثة تفرض عدم التدخل من قبل الجهات السيادية في الدولة، حيث يعتبر مبدأ حظر تدخل السلطة في وسائل الإعلام من أهم أدبيات حرية الإعلام. لأن ذلك يقيد القدرات المهنية للصحف على التوصل إلى حلول جادة للمشكلات التي تواجهها.(١٧)
- واتباع استراتيجية الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الصحيفة، من اجل إشباع الاحتياجات الإعلامية لجمهورها حيث إن الديمقراطية في ممارسة العمل يمكن أن تسهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجه الصحف الورقية وزيادة قدرتها على

استعادة مصداقيتها وثقة جمهورها، كما انه يطور قدرات الإعلاميين المهنية ويزيد من قدراتهم على فهم احتياجات الصحيفة.

- كما يوصي الباحث بان تقوم إدارات الصحف بعمل بحوث ودراسات لفهم احتياجات ورغبات الجمهور لبناء علاقة ايجابية بين الجمهور وهذه الصحف. ذلك أن مستقبل صناعة الصحافة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة وسائل الإعلام على فهم جمهورها وبناء علاقة طيبة معه تعتمد على زيادة قدراتها على إشباع الاحتياجات الإعلامية للجمهور. هذا إضافة إلى أن قدرة الصحف تعتمد على تقديم مضمون متميز، لان عدم فهم الصحف لجمهورها قد أفقدها كثير من الفرص التي يمكن أن تستثمرها لتحقيق نجاح حقيقي.
- كما يقترح الباحث للخروج من مأزق انهيار الصحف الورقية استخدام التقنيات الصحفية الحديثة سواء في التحرير والإخراج وإداراتها بهدف الارتقاء بالمستويات العامة للأداء الصحفي، التطورات التي حدثت في مجال التقنيات الحديثة المتعلقة بصناعة الصحافة جاءت لمواجهة التطورات الكبير التي أحدثتها ثورة المعلومات لتطوير عمليات إنتاج الصحف بما يؤدي إلى تحقيق أعلى معدلات الربحية لصناعة الصحافة التي باتت تواجه منافسة شديدة من الوسائل الالكترونية وإدارة إنتاج الصحف (١٨). على إدارات المؤسسات الصحفية الورقية القيام بعملية التخطيط الشامل في كافة المجالات الخاصة بإنتاج الصحيفة، لان التخطيط يعد أحد الاستراتيجيات الهامة التي من خلالها يمكن إنقاذ الصحافة الورقية من السقوط والغياب عن الساحة الإعلامية، لان التخطيط الاستراتيجي هو قراءة للماضي ودراسة للحاضر ورؤية للمستقبل (١٩).
- على إدارات المؤسسات الصحفية الورقية الاهتمام بقياس درجة الأداء الصحفي في مؤسساتهم الصحفية، وقياس هذا الأداء يعطي رؤية متكاملة عن كيفية سير العمل هذه المؤسسات سواء كان من الناحية الايجابية أو السلبية.
- على الإدارة الصحفية طرح إصدارات جديدة تلبي الاحتياجات المختلفة للفئات النوعية من القراء، لان القراء يقبلون في العادة على الاطلاع على الإصدارات الجديدة هي حاجة أساسية، حيث إن الإصدارات التي تتوافق مع حاجات القراء تجد الإقبال عليها في حين انه يعزف عما يتعارض مع احتياجاته ورغباته، حيث إن الإدارة الحديثة تقوم على تحديد الأنشطة اللازمة من اجل تحقيق الأهداف وانجازها بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف (٢٠).
- لا بد وأن تتجه الصحافة الورقية إلى التعامل مع التكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة بتطور وواقعية، فلم يعد الجيل الجديد يتعامل مع الصحافة الورقية؛ ولذلك عليها أن تتجه إلى العالم الجديد عبر تحديث المحتوى واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. لذلك يميل الباحث إلى الإقرار بأن المستقبل سيكون للتجمعات الإعلامية، ومن ثم لن

يكون للصحف الورقية أي مستقبل "إذا لم تكن قادرة على خلق تكتُّلات أو تجمعات ما، تجعلها تصمد وتستمر... كما لم يعد مناسبًا الاكتفاء بإنتاج محتويات فحسب، بل يجب التمكُّن من القيام بدور الوسيط والموحِّد والمحرِّك للتجمعات على شبكة الإنترنت".

الهوامش

1- https://www ،enabbaladi ،net/archives/68983#ixzz57AgSFUjd

2- https://www ،alrakoba ،net/news-action-show-id-101884 ،htm

٣ -عبد المعز بن مسعود «الصحافة الورقية العربية: صراع البقاء ورهانات الرقمنة، مركز الجزيرة للدراسات الإعلامية، ٢٠١٦.

http://studies.aljazeera.net/mritems/Documents/20167/12//ddb6066845244777844c7915c58afcf3_100.pdf

٤- محمد الفاتح حمدي، واقع الصحافة الإلكترونية وأثرها على مستقبل الصحافة الورقية، دراسة تحليلية الجزائر، دار المنظومة، ٢٠١٦.

٥- سماح عبد الرازق الشهاوى، العوامل المؤثرة على مستقبل الصحافة الإلكترونية في مصر في الفترة من ٢٠١٥ حتى ٢٠٣٠، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٥م.

6- نوال محسن سالم، الصحافة الإلكترونية وأثرها في مجال الاتصال الإعلامي - دراسة ميدانية للمواقع الإلكترونية في الجمهورية اليمنية صنعاء وعدن، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن: جامعة عدن - 2014

http://aden-univ ،net/NewsDetails ،aspx?NewsId=3520

٧- محمد هنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٨٤،

٨- سيد هواري: التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الخامسة، ١٩٩٢ م.

٩- العزيز ابونبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، لسنة ٢٠٠١م.

١٠- محرز حسين غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، دار العالم العربي، القاهرة، ط١، ٢٠٠٩، ص١٥.

١٠- سهير عثمان عبد الحليم، أزمة الصحافة المطبوعة، دار النهضة العربية _القاهرة،٢٠١٢، ص٨١-٨٤.

١١- المرجع السابق نفسه، ص٨١-٨٤.

١٢- نجم العزاوي، عباس جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار نشر اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،٢٠١٠، ص١٢٤).

١٣- محمود علم الدين، أميرة العباسي، ب، د، ط، ٢٠٠١، ص ٨٩.

١٤- عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠١٥، ص٩٤.

١٥-عبد الحميد بشير بوطة، تنمية وتسيير الموارد البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠١٤، ص٩٤، ٧٩.

١٦- محرز حسين غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، دار العالم العربي، مصر، ٢٠٠٩، ١٤٩-١٥٢).

١٧- سليمان صالح، حرية الإعلام في الوطن العربي وتحديات ثورة الاتصال، بحث منشور في المجلة العلمية لبحوث الصحافة، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد الأول والثاني، ٢٠٠٩،٢١٠، ص١٦٥_١٦٩.

١٨- فهد بن عبد العزيز بدر العسكر، التقنيات الصحفية الحديثة وأثرها على الأداء المهني للصحف المعاصرة، ط١، الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع،١٩٩٨، ص٢٧.

١٩- إبراهيم الفقي، أيقظ قدراتك واصنع مستقبلك، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص١١١.

٢٠- نظرية القرارات الإدارية، علي حسين علي، ورشاد الساعد، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص٨.