

مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام



رئيس مجلس الإدارة: أ.د/ سلامة داود - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ.د/ رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر وعميد كلية الإعلام.

نائب رئيس التحرير: أ.م.د/ سامح عبدالغني - وكيل كلية الإعلام للدراسات العليا والبحوث.

مساعدو رئيس التحرير:

أ.د/ محمود عبدالعاطي - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د/ فهد العسكر - أستاذ الإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (المملكة العربية السعودية)

أ.د/ عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د/ جلال الدين الشيخ زيادة - أستاذ الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: أ.د/ عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

د/ إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د/ مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د/ أحمد عبده - مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بالكلية.

د/ محمد كامل - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير التحرير:

أ/ عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

أ/ جمال أبو جبل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

التدقيق اللغوي:

القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني: mediajournal2020@azhar.edu.eg

المراسلات:

العدد السبعون - الجزء الأول - رمضان ١٤٤٥هـ - أبريل ٢٠٢٤م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٦٨٢ - ٢٩٢ x

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٩٢٩٧ - ١١١٠

قواعد النشر

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:

- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
- ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
- لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
- يجب ألا يزيد عنوان البحث (الرئيسي والفرعي) عن ٢٠ كلمة.
- يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
- يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
- لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
- تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
- ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د./ على عجوة (مصر)
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق
بجامعة القاهرة.
٢. أ.د./ محمد معوض. (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د./ حسين أمين (مصر)
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د./ جمال النجار (مصر)
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د./ مي العبدالله (لبنان)
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د./ وديع العززي (اليمن)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د./ العربي بوعمامة (الجزائر)
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د./ سامي الشريف (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د./ خالد صلاح الدين (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.
١٠. أ.د./ رزق سعد (مصر)
أستاذ العلاقات العامة - جامعة مصر الدولية.

محتويات العدد

- ٩ ■ استخدام تطبيقات الحكومة البحرينية عبر الهواتف الذكية ورضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة أ.م.د/ محمد مصطفى رفعت
- ٥٣ ■ الاتجاهات الحديثة في بحوث وسائل الإعلام التقليدية والرقمية والقضايا الصحية أ.م.د/ نورة حمدي محمد أبوسنة
- ٢٢١ ■ تصورات اللامسئولية الاجتماعية للشركات وانعكاسها على استجابة المستهلك المصري «متاجر التجزئة نموذجًا» أ.م.د/ إيمان صابر صادق
- ٣٠٣ ■ إدراك الجمهور لتأثير الأنظمة الخوارزمية على توزيع المحتوى الإخباري بموقع فيسبوك وعلاقته بسلوكهم التفاعلي د/ وسام محمد أحمد حسن
- ٣٩٣ ■ رؤية القيادات الإعلامية لخصائص البيئة التمويلية المستدامة وانعكاساتها على نماذج التمويل الجديدة للقنوات التلفزيونية الخاصة «دراسة استشرافية خلال العَقدَين القادمين ٢٠٢٣:٢٠٤٣» د/ هاجر شعبان سعداوي
- ٤٦١ ■ ممارسة طلاب المرحلة الثانوية لأنشطة الإعلام المدرسي ودورها في توعيتهم بالمشروعات القومية د/ سماح بسيوني محمد كتاكت
- ٥٣٥ ■ فاعلية برنامج قائم على أنشطة الصحافة المدرسية باستخدام مدونة رقمية متخصصة لتنمية الوعي البيئي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية «دراسة شبه تجريبية» د/ نجوى عباس محمد البنداري

- معالجة الفضائيات للأضرار البيئية الناجمة عن الحروب العسكرية ودورها في نشر الوعي البيئي لدى الجمهور (حروب القرن ٢١ نموذجًا)
د/ محمد فيض محمد إسماعيل
٥٩٥
-
- دور التقنيات الرقمية في تطوير إنتاج البرامج في التلفزيون المصري وعلاقته بالقائم بالاتصال
جميل عادل جميل موسى زين
٦٥٩
-
- توظيف أبعاد التسويق الحسي عبر شبكة الإنترنت وعلاقته بمستوى الوعي بالعلامة التجارية لدى المستهلك المصري «دراسة تطبيقية»
ميرنا أحمد عبده محمد الحنفي
٦٩٣
-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
«وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ»

سورة التوبة - الآية ١٠٥

بقلم: الأستاذ الدكتور

رضا عبد الواحد أمين

رئيس التحرير

الافتتاحية

مجلة البحوث الإعلامية .. ثلاثون عاما من الريادة والتميز

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا رسول الله .
وبعد

أعزاءنا القراء من الباحثين والمهتمين بعلوم الإعلام والاتصال بفروعه المختلفة، نعتز بأن نقدم لكم العدد السابعون من مجلة البحوث الإعلامية الصادرة عن كلية الإعلام جامعة الأزهر، والذي يصادف مرور ثلاثين عاما على إنشائها، حيث صدر العدد الأول منها عام ١٩٩٣م، والتي نعتز فيها بإقامة جسور تواصل علمية مع نخبة من أكفأ الأساتذة الأفاضل في مجال التخصص لتحكيم وتنقيح البحوث العلمية والدراسات المجازة للنشر، وصولا إلى الغاية المبتغاة، وهي الارتقاء بالعملية البحثية، وقيادة المجتمع العلمي للممارسات التي من شأنها الحفاظ على قوة ومكانة الدورية العلمية محليا وإقليميا وعالميا، مع التأكيد على أن عملية التحكيم تتم في جميع مراحلها عبر النظام الإلكتروني للمجلة، وأن البحث الواحد يحكم من قبل اثنين من الأساتذة في تخصص البحث بالنظام المعمى اتساقا مع المعايير العالمية في مراجعة البحوث والدراسات المعدة للنشر في الدوريات العلمية المرموقة.

وكم يسعدنا أن نتلقى ردود الفعل المثنية - من الباحثين - على الانضباط في كل عمليات التعامل مع البحث والباحث من المتابعة المستمرة، وتجسير الهوة الزمنية بين تاريخ استقبال البحث وتاريخ نشره أو إجازته للنشر، دون أن يؤثر ذلك على جودة كل المراحل التي يتم التعامل فيها مع البحث، كما أن هناك نظام داخلي للتدقيق المستمر للتأكد من الشفافية والعدالة والموضوعية في كل بحث يتم الاتفاق على إجازته للنشر من قبل الأساتذة المحكمين.

وترجمة لهذه الثقة المطردة من قبل الباحثين والأساتذة فإننا يسرنا أن نعلن أن عدد قراءة الدراسات المنشورة في الموقع الإلكتروني للمجلة وهو : <https://jsb.journals.ekb.eg/> زاد عن ٨٥٠ ألف قراءة ، وأن عدد تحميل البحوث Download بلغت ٩٢٠ ألفا وفقا لإحصائيات الموقع الإلكتروني في نهاية ديسمبر ٢٠٢٣م، وذلك بخلاف الاطلاع على النسخ الورقية في مكتبة كلية الإعلام جامعة الأزهر أو المكتبة المركزية بالجامعة أو أي وسيلة أخرى .

وهذا الأمر يضاعف من المسؤوليات الملقاة على عاتق أسرة تحرير المجلة التي تعمل على المضي قدما في عمليات التحديث والتطوير ، في محاولة للإسهام الفاعل في البيئة العلمية والبحثية في تخصص مهم هو الإعلام والاتصال ، ونسأل الله أن يكون ذلك كله من باب العلم الذي ينتفع به ، و ندعوه سبحانه أن يجعل كل ما يتم من عمليات مستمرة في مجلة البحوث الإعلامية خدمة للباحثين والمهتمين في ميزان حسنات كل من له دور في ذلك ، وإنما التوفيق والعون من الله وحده ، فله - سبحانه - الحمد في الأولى والآخرة ، « وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ » (الآية رقم ٨٨ من سورة هود)

أ.د/ رضا عبد الواحد أمين

عميد كلية الإعلام جامعة الأزهر

ورئيس التحرير

م	القطاع	اسم المجله	اسم الجهه / الجامعة	ISSN-P	ISSN-O	السنة	نقاط المجله
1	الدراسات الإعلامية	المجله العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	جامعة الأهرام الكئئبية، كلية الإعلام	2536-9393	2735-4008	2023	7
2	الدراسات الإعلامية	المجله العلميه لبحوث الإذاعة والتلفزيون	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356-914X	2682-4663	2023	7
3	الدراسات الإعلامية	المجله العلميه لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة جنوب الوادي، كلية الإعلام	2536-9237	2735-4326	2023	7
4	الدراسات الإعلامية	المجله العلميه لبحوث الصحافة	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356-9158	2682-4620	2023	7
5	الدراسات الإعلامية	المجله العلميه لبحوث العلاقات العامة والإعلان	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356-9131	2682-4671	2023	7
6	الدراسات الإعلامية	المجله المصريه لبحوث الإعلام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	1110-5836	2682-4647	2023	7
7	الدراسات الإعلامية	المجله المصريه لبحوث الرأي العام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مركز بحوث الرأي العام	1110-5844	2682-4655	2023	7
8	الدراسات الإعلامية	مجله البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110-9297	2682-292X	2023	7
9	الدراسات الإعلامية	مجله البحوث و الدراسات الإعلامية	المعهد الدولي العالى للإعلام بالشروق	2357-0407	2735-4016	2023	7
10	الدراسات الإعلامية	مجله إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة القاهرة، جميعه كليات الإعلام العربية	2356-9891	2682-4639	2023	7
11	الدراسات الإعلامية	مجله بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	Egyptian Public Relations Association	2314-8721	2314-873X	2023	7
12	الدراسات الإعلامية	المجله المصريه لبحوث الاتصال الجماهيري	جامعة بني سويف، كلية الإعلام	2735-3796	2735-377X	2023	7
13	الدراسات الإعلامية	المجله الدوليه لبحوث الإعلام والاتصالات	جميعه تكنولوجيا البحث العلمي والفنون	2812-4812	2812-4820	2023	7

رؤية القيادات الإعلامية لخصائص البيئة التمويلية المستدامة
وانعكاساتها على نماذج التمويل الجديدة للقنوات التلفزيونية الخاصة
«دراسة استشرافية خلال العَقدَين القادمين 2023:2043»

- **Media Leaders' Vision of the Characteristics of the Sustainable Financing Environment and its Implications for New Financing Models for Private Television Channels**
"A prospective study over the next two decades 2023: 2043"

د/ هاجر شعبان سعداوي ●

مدرس الإذاعة والتلفزيون- كلية الآداب- جامعة المنيا

Email: Hager_ezaa@yahoo.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل وتفسير اتجاهات عينة من القيادات الإعلامية في القنوات التلفزيونية الخاصة لأهم الخصائص والعوامل المؤثرة في تشكيل بيئة التمويل المستدام للقنوات التلفزيونية الخاصة، ومدى انعكاسها على تبني مسارات جديدة للتمويل؛ وذلك وفق معايير التنمية الثلاثية «البيئة والمجتمع والحوكمة» ESG، وفي إطار مدخلي استشراف المستقبل وتحليل النظم؛ كما استعانت الدراسة بنظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرج Herzberg Frederik، بالتطبيق على عينة قوامها (30) مفردة من القيادات العاملين بقنوات «DMC، والحياة، CBC، وشبكة أون» ON، وقناة مصر قرآن كريم، والناس، من خلال الاستعانة بأسلوب دلفي على جولتين؛ اشتملت الجولة الأولى من التطبيق على أداة المقابلة المتعمقة كأداة للقياس القبلي، ثم اشتمل التطبيق البعدي على استمارة استبانة دلفي في الجولة الثانية، كما تم الاستعانة بأسلوب السيناريوهات المستقبلية وفق رؤية استشرافية للعقدين 2023:2043، وخلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد عينة الدراسة على أهمية العوامل الخارجية لبيئة المؤسسة التلفزيونية والتي تفسر من خلال التمويل المستدام ESG، بعنصري «البيئة والمجتمع» كأهم العوامل الخارجية، وتُعد الحوكمة كُبعد موازٍ للعوامل الداخلية التنظيمية للمؤسسة، كما كشفت النتائج عن تصدر السيناريو التفاوضي ضمن اتجاهات القادة المستقبلية للتمويل المؤسسي؛ حيث جاء التفاوض من خلال طرحه لمسارات تمويلية جديدة مستدامة لبيئة القنوات التلفزيونية، وجاء في صدارة التنبؤات «إمكانية تواجد نمط التمويل وفق أسلوب «فريميوم» Freemium (الدفع مقابل المحتوى).

الكلمات المفتاحية: العوامل المؤثرة، الاستدامة المالية، القادة، استشراف المستقبل، نماذج التمويل الجديدة.

Abstract

The study aimed to monitor, analyze, and explain the trends of a sample of media leaders in private television channels regarding the most important characteristics and factors influencing the formation of the sustainable financing environment for private television channels, and the extent to which they are reflected in the adoption of new financing paths, in accordance with the tripartite development standards "Environment, Society and Governance (ESG)", within two approaches: anticipating the future and systems analysis. The study also used the two-factor theory by Frederick Herzberg, by applying it to a sample of (30) individuals from the leaders working in the channels "DMC, Al-Hayat, CBC, the ON network, and the channels of the Holy Qur'an and Al-Nas Egypt, through applying the Delphi method in two rounds. The first round of application included the in-depth interview tool as a pre-measurement tool, then the post-application included a Delphi questionnaire form in the second round. The method of future scenarios was also used according to forward-looking visions for the decades 2023 and 2043. The results of the study concluded that the study sample confirmed the importance of external factors for the environment of the television organization, which is explained through sustainable financing (ESG), with the elements of "environment and society" as the most important external factors, And after governance as a parallel dimension to the internal organizational factors of the institution.

Keywords: Influencing factors, financial sustainability, leaders, anticipating the future, new financing models.

يحتاج أي فرد أو منظمة أو شركة إلى تنظيم يسعى إلى تطوير سلعة أو خدمة لتبادلها في السوق، وإلى تطوير شكلٍ ما من أشكال نظم التسويق Marketing system، وحتى الشركات ذات التوجه الإنتاجي والتي لا تنتج سلعةً للمستهلك النهائي تحتاج هي الأخرى لتطوير نظام التسويق والخدمات لديها⁽¹⁾.

فتطوير نظم التسويق أصبح محور اهتمام جميع المؤسسات في الآونة الأخيرة، وبالنسبة لمؤسسات الإعلام المرئي أيضاً، حيث إن الواقع الاقتصادي للقنوات التلفزيونية المصرية الخاصة يشير إلى عدم الاستقرار المالي والإداري، بالإضافة إلى وجود ضعف في إدارة المخاطر والأزمات، وثمة مشاكل متعددة متعلقة بنقص مصادر التمويل، والناجمة عن تحول سوق الإعلانات التقليدي إلى اتجاه منصات البث الإلكتروني؛ مما يُعتبر تحدياً قوياً على مستقبل الإدارة الاقتصادية للقنوات الفضائية الخاصة؛ ولهذا اتجه تفكير المنظمات نحو التمويل المستدام كحلٍ يهدف إلى تحقيق الاستقرار المالي طويل الأجل، مع الأخذ في الاعتبار "تطبيق معايير الاستدامة الثلاثة" ESG، والتي تشمل "المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة" ودمجها داخل نطاق العمل الإعلامي؛ وذلك بهدف تحقيق تنمية اقتصادية شاملة لبيئة المؤسسات التلفزيونية؛ مما يحقق المنافسة الإعلامية من جانب ويحسن سمعة المؤسسة من جانب آخر.

فالتمويل المستدام قد يكون الحل لإدارة القنوات التلفزيونية، وبالأخص القنوات التي تمر بفترات ضعف وتراجع في أدائها المؤسسي، والناجم بسبب ضعفها في إدارة المخاطر، والتي جعلتها تتجه للإغلاق والبحث عن بديل كالدخول في الشراكة أو الدمج؛ كي تتمكن من مواجهة التحديات والعثرات الاقتصادية.

والأمر غير مقتصر على القنوات التي تمر بأزمات اقتصادية لوحدها، بل أصبح أوسع وأشمل من ذلك؛ فجميع القنوات أصبحت تبحث عن طرق لتطوير اقتصادها وتدعيم فرص الاستثمار وتغيير واجهاتها لمصادر تمويل جديدة تتماشى مع التغيرات والتحولات المتسارعة. ولعل كل هذه الأسباب ما دعت الباحثة للتفكير والسعي نحو تقديم رؤية استشرافية لبيئة تمويل القنوات التليفزيونية خلال العقدين القادمين 2023:2043، وذلك وفق رؤى القيادات التليفزيونية لخصائص التمويل المستدام ومدى انعكاساتها على تبني نماذج تمويل جديدة.

الدراسات السابقة:

ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: دراسات تناولت البيئة التمويلية المستدامة.

المحور الثاني: دراسات تناولت العوامل المؤثرة في تمويل المؤسسات الإعلامية.

المحور الثالث: دراسات تناولت الاتجاهات الحديثة في تمويل الإدارة الاقتصادية في القنوات التليفزيونية.

أولاً: الدراسات التي تناولت البيئة التمويلية المستدامة: فيما يخص تعريفات الاستدامة

اهتمت دراسة (Μπούρας, Δημήτριος, Bouras, Dimitris:2023)⁽²⁾ بمفهوم التنمية الشاملة وفق نموذج "الدوائر الثلاث"، والذي يوضح أنه يجب أن تخضع التنمية المستدامة للاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث تُعد الركائز الثلاث الأساسية لتحقيق الاستدامة، وتفترض الدراسة أن تحقيق الاستدامة يجب أن تلتزم بقياس تأثير الأداء المالي بجانب التأثير الاجتماعي والبيئي الذي تشترطه الاستدامة، وتحاول الدراسة أن تقيس المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات فرصة للجمع بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأن التنمية المستدامة لها أهمية واسعة النطاق، وأنها العملة المشتركة. وعن تأثير رأس المال الفكري على التمويل المستدام اهتمت دراسة (3) (Githaiga, Peter Nderitu:2023)، بتناول تأثير رأس المال الفكري على استدامة مؤسسات التمويل الصغرى، وكيفية تحقيقها للاستدامة بطرق ذاتية؛ وذلك عن طريق

الأهمية المتعاظمة للأصول القائمة على المعرفة في تلك المؤسسات؛ وذلك باعتبار المعرفة مساهم فعال في إحداث تنمية مستدامة ومساعد لتحقيق مزايا تنافسية قوية لتلك المؤسسات، طبقت الدراسة على عينة قوامها (444) مؤسسة تمويل صغرى في فترة زمنية من 2013:2018، وخلصت نتائج الدراسة إلى 2664 ملاحظة سنوية لمؤسسات التمويل، وخلصت النتائج إلى إمكانية استخدام معاملات رأس المال الفكري ذات القيمة المضافة كمقاييس بديلة للتسويق وطريقة لتحقيق الاستدامة المالية. أما ما يخص شأن الإعلام العربي المستدام واقتصاد المعرفة الواقع والتوقعات تناولت دراسة (منى عيد أبو جامع، 2020)⁽⁴⁾، ثلاثة محاور أساسية؛ تناول الأول منها الأساس النظري لعلاقة تكنولوجيا الإعلام والاتصال باقتصاد المعرفة، وتطرق المحور الثاني إلى قدرة الإعلام كصناعة على دعم ودمج المجتمعات في اقتصاد المعرفة، فيما ناقش المحور الثالث واقع صناعة الإعلام وكيفية تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أهمية الطلب على المعلومة التي تمس وتعالج القضايا والتي تحقق الأرباح إذا ما تم معالجتها بشكل سليم، وبحسب ما أشارت إليه التجربة والمشاهدة العملية للمحطات والمنصات الرقمية عينة الدراسة؛ أنه لم يعد نشر المعلومات التي تمس قضايا التنمية تقتصر على القطاع الحكومي، بل أصبحت مجالاً خصباً لإعلام القطاع الخاص؛ وذلك نتيجة للتحوّل والاستيعاب القائم بالاتصال لمفهوم التنمية والعلاقات والتداخلات الموجودة بين القطاعات والقضايا المختلفة في المجتمع؛ فقضايا الفقر والبطالة وملفات الفساد والتعليم لا يمكن معالجتها بمعزل عن بعضها البعض، وهي التي يتطلع المستهلك (الجمهور) للمزيد منها. وفيما يخص وسائل التمويل الحديثة للتنمية المستدامة اهتمت دراسة (عبد العزيز محارب، 2020)⁽⁵⁾ بتناول تمويل التنمية الاقتصادية وذلك عن طريق الأساليب غير التقليدية لتمويل التنمية المستدامة، وتمويل التنمية المستدامة من خلال التنمية النظيفة، وتناولت الدراسة أيضاً رأس المال المخاطر كمصدر تمويلي، والتأجير التمويلي كوسيلة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتطرقت الدراسة أيضاً لوسائل التمويل التقليدية للتنمية.

وفيما يخص شأن تحقيق الاستدامة المالية في قطاع التعليم في مصر، هدفت دراسة (وفاء محمود، 2020) ⁽⁶⁾ إلى اقتراح مصادر لتحقيق الاستدامة المالية لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030 في التعليم الأساسي 2030، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة إلى مصادر التمويل التالية: مصادر تركز على ترشيد الإنفاق ورفع الكفاءة، ومصادر تركز على تنمية الموارد الذاتية للمدارس، ومصادر تركز على المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم الأساسي. وعن دور التمويل الرقمي في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر تناولت دراسة (هيثم محمد عبد القادر، 2019) ⁽⁷⁾ أثر متغير الاقتصاد الرقمي التجارة الإلكترونية في GDP، كما هدفت الدراسة لتناول أثر متغير الاقتصاد الرقمي في معدل البطالة وعدد مستخدمي الإنترنت، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الاقتصاد الرقمي يتسم بالسرعة في الأداء والاستجابة المباشرة وانخفاض التكلفة عن الاقتصاد التقليدي، كما خلصت النتائج أيضاً إلى أن الاقتصاد الرقمي أتاح فرصاً جديدة أمام انتشار السلع والخدمات وسهولة الوصول للأسواق العالمية، كما أن التمويل الرقمي يمكن أن يسهم في زيادة التجارة الإلكترونية وتوسعها في العديد من المجالات؛ بما يخدم زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت دراسة العوامل المؤثرة في تمويل المؤسسات الإعلامية: وبشأن العوامل المؤثرة على تميز تسويق القنوات التلفزيونية تناولت دراسة (Dinler, Asm; Atan.; tark; 2022) ⁽⁸⁾، تفضيلات الجمهور في آليات تحقيق التميز بطريقة مستدامة، وذلك نظراً للتغيرات المتسارعة في بيئة القنوات التلفزيونية وزيادة حدة المنافسة؛ لذا وجب على القنوات التلفزيونية المحلية بشمال قبرص بصورة أخص أن تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق الإعلامي، وخاصة بعد ظهور منافسين جدد، مثل المنصات الدولية عبر الإنترنت، ولذا تهدف هذه الدراسة إلى كيفية زيادة أرباح القنوات التلفزيونية المحلية في ظل البيئة التسويقية المتغيرة، استعانت الدراسة بأداة الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات؛ حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (384) مفردة من الجمهور المتابع لهذه القنوات بشمال قبرص، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أنه ينبغي للملكي هذه القنوات المحلية، إنشاء علامة تجارية في أذهان الجمهور، فضلاً عن أهمية

الحفاظ على جودة البرامج المقدمة، وذلك ضمن سياسات الحفاظ على متابعة الجمهور بشكل مستدام لهذه القنوات، كما خلصت نتائج الدراسة للتأكيد على أهمية سمعة القنوات التلفزيونية. وفيما يخص دراسة العوامل المؤثرة على اقتصاديات الإعلان في القنوات الفضائية تناولت دراسة (عبد العزيز موسى بشارة، 2020) ⁽⁹⁾ اقتصادات الإعلانات في القنوات الفضائية؛ حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في إدارات الإعلانات بالقنوات الفضائية بلغ حجمها (124) مفردة يمثلون مجتمع الدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الإعلانات في القنوات الفضائية تعاني من ضعف التمويل من أصحاب الشركات والمعلنين؛ ويرجع السبب في ذلك إلى الخوف من النتائج غير المتوقعة التي لا يمكن أن يحققها إنتاج الإعلان التلفزيوني. وفي شأن العوامل التنظيمية تحديداً اهتمت دراسة (Souma Kanti paul & others, 2020) ⁽¹⁰⁾ بالتعرف على أهم العوامل المؤثرة في التحكم في نية المنظمات نحو SCRM في الهند، وخلصت نتائج الدراسة إلى أهمية العوامل التنظيمية في المرتبة الأولى كأول العوامل تأثيراً على قرارات المؤسسة واتخاذ القرار، كما جاءت العوامل الخارجية والتشريعات والقوانين كأحد أهم العوائق والتحديات التي تعوق نية المؤسسات واتخاذها للقرارات المباشرة.

أما بشأن تكرار بث الفواصل الإعلانية فقد هدفت دراسة (نهي عادل هريدي، 2020) ⁽¹¹⁾ إلى تناول الفواصل الإعلانية التي تُبث على التلفزيون المصري (الحكومي والخاص) أثناء عرض المسلسلات بالتطبيق على نظرية التلقي؛ حيث يجب أن يتضمن تلقي الجمهور للمسلسلات التلفزيونية أربع عمليات أساسية، هي: (الانتباه، الفهم، التذكر، التوقع والتأويل)، لذلك فإن أية عقبة مثل الفواصل الإعلانية التي يتم بثها أثناء المسلسلات التلفزيونية قد تعوق عملية التلقي، وقد تم استخدام منهج المسح باستخدام أداة الاستبانة من 200 مبحوث من مشاهدي المسلسلات الرمضانية لعام 2019، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الفواصل الإعلانية تصرف انتباه الجمهور عن محتوى المسلسلات التلفزيونية؛ الأمر الذي يعوق إلى حد كبير عملية التلقي، وتقترح الدراسة أن الفواصل الإعلانية هي أحد العوامل الرئيسة لانخفاض شعبية صناعة المسلسلات

التلفزيونية في مصر. وفي شأن موازٍ اهتمت دراسة (حبيب العبيدي، وإبراهيم الرفاعي، 2020) ⁽¹²⁾ بتناول اقتصادات الإعلانات الرقمية في الموقع الإلكترونية، دراسة مسحية على إعلانات الهواتف المحمولة للفترة من 2013: 2020، وطبقت الدراسة على المستقبل التجاري في تمويل الخدمات الخلوية؛ حيث اتجهت وكالات الإعلان إلى محركات البحث، والوسائط الغنية، الفيديو، واللافقات الإعلان، والإعلان حسب الموقع، والإعلانات الأصلية، وفق ثلاثة سيناريوهات هي سيطرة المحتوى، سيطرة المعلن، فضلاً عن سيطرة شركات الهاتف الخليوي، وخلصت نتائج الدراسة إلى: ارتفاع الإنفاق الإعلاني إلى الضعف ما بين عامي 2017:2018، كما بينت أن نسبة الزيادة خلال سنوات الدراسة كانت (43.1%)، وتتوقع الدراسة أن يزيد الإنفاق على الإعلانات الخلوية في العام (2020) عن (180) مليار دولار وهو ما يعادل (22.5%) من الإنفاق الإعلاني العالمي. وعن الإعلام المتخصص كبديل لتمويل المؤسسات الإعلامية تناولت دراسة (عبد الغفور شريف، ويسري صيشي، 2019) ⁽¹³⁾ دور الإعلام المتخصص في النهوض باقتصاد المؤسسات الإعلامية الجزائرية ونموها، وكيفية إخراجها من الأزمات المالية التي تواجهها، وركزت الدراسة على الفرص والإمكانيات غير التقليدية التي يتيحها الإعلام المتخصص لتمويل المؤسسات الإعلامية، ورصدت الدراسة مصادر التمويل التقليدية، مثل (الإشهار، إنتاج وبيع البرامج، الرعاية)، واقترحت الدراسة مصادر التمويل غير التقليدية والتي من الممكن أن يقوم بها الإعلام المتخصص من خلال، أولاً: من حيث توفير فرص الاستثمار في تدريب الطلبة والخريجين في تخصص الإعلام والتخصصات الأخرى تدريباً نظرياً تطبيقياً متخصصاً، وعلى درجة عالية من الاحترافية، يكون داخل استديوهات هذه القنوات، ووفق استراتيجية مستمرة طويلة المدى، واقترحت الدراسة أيضاً إمكانية امتلاك المؤسسات الاقتصادية ذاتها لمؤسسات إعلامية؛ وذلك وفق سياق يضمن مصدراً دائماً لتدفق التمويل للوسيلة طالما هي في الأصل تتبع مؤسسة اقتصادية، كما اقترحت الدراسة إمكانية الاستثمار في الإعلام المتخصص المدفوع، وهكذا قدمت الدراسة أيضاً مقترحات بشأن تفعيل الاستثمار في مجال الطفل عن طريق استحداث مداخل إعلانية يمكن استقطابها للإعلان للطفل، وكذلك طرحت الدراسة إمكانية توظيف خوارزميات

برمجة المواقع الإلكترونية، وإمكانية تطبيق استراتيجية التوفير. وفيما يخص دراسة العوامل المؤثرة في توزيع الصحف تناولت دراسة (منى عبد الوهاب، 2013) (14) العوامل المؤثرة في توزيع الصحف والتي تؤدي إلى زيادة أو تراجع أرقام التوزيع، وتقييم الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الصحفية لتنشيط التوزيع، وإلى أي مدى تنتهج سياسات توزيع تسهم في التصدي لهذه التحديات؛ وذلك من خلال دراسة تعتمد بشكل أساسي في الحصول على المعلومات والبيانات، واستخدمت الدراسة صحيفة الاستقصاء على عينة قوامها 100 مفردة من موزعي الصحف، كما استعانت الدراسة أيضاً بأسلوب المقابلة غير المقتنة مع مديري إدارات التوزيع بالمؤسسات الصحفية القومية (الأهرام، أخبار اليوم، دار التحرير للطبع والنشر)، وخلصت نتائج الدراسة إلى تراجع أرقام توزيع الصحف في مصر، كما أن اعتماد الجمهور بشكل كبير على الوسائل المرئية خاصة الفضائيات هو أهم سبب لتراجع نسب الصحف في مصر، يليها إقبال القراء على قراءة النسخ الإلكترونية والانصراف عن شراء الصحف المطبوعة. وفيما يخص الدراسات المستقبلية في مجال القنوات التلفزيونية هدفت دراسة (ماهيناز رمزي أحمد، 2005) (15) إلى التعرف على المستقبلات المحتملة لتطوير القنوات الخاصة، وأجرت الدراسة على عينة قوامها 60 مفردة من الخبراء الأكاديميين والخبراء في مجال القنوات التلفزيونية، واستخدمت الدراسة صحيفة الاستقصاء، وخلصت أهم النتائج إلى وجود ثلاثة سيناريوهات، هي: (سيناريو النمو، والسيناريو المرجعي، وسيناريو التوقف)، حيث قَدِّم كل سيناريو رؤيته لمستقبل القنوات التلفزيونية الخاصة خلال الفترة الزمنية 2005 إلى 2015.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الاتجاهات الحديثة في تمويل الإدارة الاقتصادية في القنوات التلفزيونية:

فغن دور استشراف المستقبل في إعادة الهندسة استخدمت دراسة (خالد أحمد محمد مرسى، ومحسن الكتبي، 2022) (16) المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت قائمة الاستقصاء على عينة قوامها 152 مفردة، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استشراف المستقبل وإعادة الهندسة، وأن المتوسط الحسابي يساوي 3.046، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال؛ لذلك يعتبر

هذا المجال دال إحصائياً، وأوصت الدراسة بأهمية تعميق وعي المديرين العاملين بالهيئة الوطنية للإعلام لمهارة الاستشراف، والاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين استشراف المستقبل ودورها في إعادة الهندسة الإدارية في جميع قطاعات الهيئة الوطنية للإعلام المصري. وفيما يتعلق بالعلاقة بين التمويل وتوجيه المحتوى للمؤسسات الإعلامية اهتمت دراسة (خليفة فتحى محمد، 2021) (17) بتناول العلاقة بين الجانب التمويلي للمؤسسة الإعلامية على المستوى الاقتصادي ودوره في توجيه نوعية البرامج المقدمة للجمهور- الذي يعتبر المتغير الرئيس الذي تسعى المؤسسة الإعلامية للحفاظ على ولائه وتأبيده، ومتابعته للمحتوى الذي تقدمه- من أجل كسب مزيد من التمويل والذي يمكن أن يؤثر على السياسة التحريرية للمؤسسة الإعلامية وتوجيه الشبكة البرمجية، هذه العلاقة تُفسر نظرية البنائية الوظيفية التي تنظر للمؤسسة الإعلامية على أنها جزء من النظام الاجتماعي وتقوم بأنشطة متماثلة فيه، وتُسهم في تحقيق التوازن للمجتمع، ويمكن أن تكون لا وظيفية فتؤدي إلى خلق نوع من اللاتوازن داخل المجتمع، كالإسهام في التحريض، والإثارة، والدعاية، وترسيخ الثقافة الاستهلاكية للأفراد من أجل زيادة أرباح المؤسسات الاقتصادية. وعن تأثير استخدام التقنيات الجرافيكية الحديثة على التكلفة الإنتاجية للبرامج التلفزيونية تناولت دراسة (جورج لطيف زكى سيدهم، 2020) (18) تأثير استخدام التقنيات الجرافيكية على الحديثة مثل الاستديو الافتراضي والجرافيك على الهواء ON air Graphics وال Video Wall على التكلفة الإنتاجية للبرامج التلفزيونية المذاعة على الهواء مباشرة بالفنوات الفضائية المصرية، من خلال آراء الخبراء العاملين في مجال الإنتاج التلفزيوني من المصممين القائمين على إنتاج هذا النوع من الخدع والمؤثرات المباشرة، وكذلك المهندسين الذين يقومون بتجهيز معدات التنفيذ لهذه المؤثرات البصرية المعقدة في تركيبها، وكذلك آراء الأكاديميين المتخصصين في علوم الجرافيك والخدع البصرية في الجامعات المصرية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط بين استخدام التقنيات الجرافيكية الحديثة وبين وجود ميزانية ضخمة لإنتاج البرامج التلفزيونية. وفيما يختص واقع التمويل والاستثمار في المؤسسات الإعلامية من منظور اقتصادي تناولت دراسة (سلامى اسعيدانى، وفقيري ليلي، 2017) (19) تفسير

الفارق بين الوضع المعرفي للإعلام في النظرية الاقتصادية التقليدية، والتي بحثت واهتمت بالقيمة وتركز بحثها في قطاع الإنتاج المادي وبين وضعه في النظرية التقليدية الجديدة التي بنت تحليلها على فكرة المنفعة، ومواقع الإعلام في النشاط الاقتصادي، ومكانة الإعلام في النشاط الاجتماعي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات البحث الجديدة في الإعلام الاقتصادي يشمل البحث المتعلق بنظرية السعر عبر تحليل العنصر الاقتصادي (بائع أو مشتري)، أو البحث في اقتصاد المعرفة وذلك المتعلق بإنتاج معارف لها قيمة اقتصادية، ثالثاً اقتصاد التنظيم؛ وذلك باعتبار التنظيم وحدة لإنتاج المعلومات ومعالجتها، ثم رابعاً الصناعات الثقافية والتي تشمل الأنماط الثقافية والتعبيرية المصنفة القائمة على استخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج والنشر والتوزيع، وأخيراً اقتصاد وسائل الإعلام الجماهيري.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة في المحاور الثلاثة يمكن استخلاص بعض المؤشرات المهمة، على النحو التالي:

- بالنسبة لموضوع الدراسة واستخدامات التمويل المستدام في بيئة القنوات التليفزيونية: جاء تناول محدوداً للغاية في الدراسات الأجنبية والعربية، فعلى الرغم من أهمية التمويل المستدام واستخداماته في البيئات المتنوعة؛ كهيئة التمويل المصرفي، والشركات التجارية ذات النمط الحكومي والخاص، واستخداماته المتعددة في مجالات الصحة، والتعليم، والسياحة، إلا إن الدراسات السابقة كشفت عن وجود فجوة في تناول الأكاديمي لاستخدامات التمويل المستدام في مجال اقتصاديات وسائل الإعلام؛ لذا اهتمت الدراسة الحالية بذلك الموضوع لسد الفجوة في هذه الجزئية.
- كما كشفت دراسات التمويل المستدام عن إمكانية اكتشاف مصادر تمويل جديدة كترشيد الإنفاق والاستهلاك، واستخدام موارد الاقتصاد النظيفة، وإمكانية تطبيق رأس المال التقني ورأس المال المعرفي ودمجهم ضمن عوامل وخصائص التمويل المستدام؛ الأمر الذي يعزز المنافسة من ناحية وسمعة المؤسسة من ناحية أخرى.

- ركزت دراسات المحور الثاني المتعلقة بالعوامل المؤثرة في اقتصاديات وسائل الإعلام على تأثير العوامل التنظيمية والنواحي الاقتصادية بشكل كبير، بينما لاحظت الباحثة وجود تراخٍ في تناول الأكاديمي للعوامل البيئية والاجتماعية والتي يعتبرهما نموذج الدراسة ESG محورين مهمين للغاية للتمويل المستدام؛ فلو افترضنا العوامل الاقتصادية معادلة للحكومة في نموذج الدراسة فأين نصيب بعدي البيئة والمجتمع في الدراسات السابقة؟ والتي هي العوامل المؤثرة في اقتصاديات وسائل الإعلام؛ الأمر الذي جعل الدراسة الحالية تحاول وضع آلية متكاملة لبيئة التمويل المؤسسي من خلال محاولة تبني نموذج ESG.

- ركزت دراسات المحور الثالث الخاص بالرؤى المستقبلية للقنوات التليفزيونية على أبعاد الإنتاج والهندسة والبرمجيات، بينما ظهرت فجوة في تناول الشأن المستقبلي لبيئة تمويل القنوات التليفزيونية؛ حيث اهتمت الدراسات المستقبلية بشأن تطوير الإعلانات، وتلاشت الجوانب الأخرى للتمويل؛ الأمر الذي جعل الدراسة الحالية تضع رؤى وأطر وحالات جديدة لمستقبل اقتصاديات القنوات التليفزيونية من خلال تبني نموذج ESG، ووضع مسارات حديثة وجديدة لبيئة التمويل المؤسسي المستدام لفترات زمنية قريبة، ومتوسطة، وبعيدة؛ وذلك من خلال سيناريوهات الدراسة المتوقعة خلال العقدين القادمين.

مشكلة الدراسة:

بات التوجه نحو التمويل المستدام احتياجاً أساسياً وضرورة ملحة للمؤسسات الإعلامية نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية؛ لذا لزم عليها الالتزام بالمعايير الرئيسية للاستدامة ESG، أو حكومة الاستدامة الثلاثية، والمتضمنة في المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة (Environment, Social, Governance)، من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في "رصد وتحليل وتفسير اتجاهات عينة من القيادات الإعلامية في القنوات التليفزيونية الخاصة نحو خصائص تشكيل بيئة تمويل مستدام للقنوات التليفزيونية؛ وفق رؤى وسيناريوهات اقتصادية حديثة يتبناها نموذج ESG، ومنهج استشراف المستقبل، بالاستعانة بأداة المقابلة وفق أسلوب دلفي للقياس القبلي والبعدي لآراء واتجاهات القادة، وذلك خلال العقدين القادمين (2023:2043)".

أهمية الدراسة:

أولاً: من الناحية النظرية: فإن الدراسة الحالية تقدم إطاراً نظرياً يركز على التعريف بخصائص التمويل المستدام وانعكاساتها على نماذج التمويل الجديدة؛ وذلك من خلال استخدام مدخل استشراف المستقبل Foresight Approach لاقتصاديات القنوات الفضائية الخاصة ووفق مدخل النظم ونظرية العاملين لفريدريك هيرزبرج.

ثانياً: من الناحية العلمية: فإن هذه الدراسة تعد استجابة لحاجة المكتبة الإعلامية لدراسات استشرافية في مجال مستقبل الإدارة الاقتصادية للقنوات الفضائية الخاصة المصرية. وفي مقدمتها خصائص التمويل المستدام.

كما ترجع أهمية الدراسة الحالية للاعتبارات التالية أيضاً:

- محدودية الدراسات التي تناولت خصائص التمويل المستدام وانعكاساتها على نماذج التمويل الجديدة.
- تُعد الدراسة إضافة للجانب العلمي في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية، كونها تتناول متغير خصائص التمويل المستدام، ونماذج الحديثة للتمويل.
- تندرج الدراسة الحالية ضمن الدراسات التي تواكب الاتجاهات الحديثة في بحوث الإدارة الإعلامية حيث تستعين بمنهج استشراف المستقبل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكلٍ أساسي إلى معرفة رؤية القيادات الإعلامية لأهم خصائص التمويل المستدام، ومدى انعكاساتها على نماذج التمويل الجديدة التي تتبناها المؤسسات التليفزيونية الخاصة، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس جملة الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة درجة وعي القيادات بمفهوم التمويل المستدام في بيئة القنوات التليفزيونية الخاصة.
2. التعرف على درجة معرفة القيادات بالعوامل المؤثرة في التمويل المستدام.
3. رصد خصائص التمويل المستدام داخل بيئة القنوات التليفزيونية.
4. رصد أهم التحديات والمخاطر التي قد تواجه التمويل المستدام لبيئة القنوات التليفزيونية.

5. التعرف على أبرز المقترحات لتفعيل التمويل المستدام بالقنوات التليفزيونية عينة الدراسة.

6. رصد وتحليل المزايا والنتائج المتحققة بفعل بيئة التمويل المستدامة للقنوات التليفزيونية.

7. استكشاف أهم نماذج التمويل الجديدة التي يتبنّاها القيادات داخل القنوات التليفزيونية.

8. رصد أهم التأثيرات المحتملة من تطبيق النماذج التمويلية الجديدة في بيئة التمويل المستدام للقنوات التليفزيونية.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى معرفة القيادات بمفهوم التمويل المستدام؟
- 2- ما درجة معرفة القيادات بالعوامل المؤثرة في التمويل المستدام؟
- 3- ما مستوى معرفة القيادات بخصائص التمويل المستدام داخل بيئة القنوات التليفزيونية؟
- 4- ما أهم التحديات والمخاطر التي قد تواجه التمويل المستدام لبيئة القنوات التليفزيونية؟
- 5- ما أبرز المقترحات لتفعيل التمويل المستدام بالقنوات التليفزيونية عينة الدراسة؟
- 6- ما المزايا والنتائج المتحققة بفعل بيئة التمويل المستدامة للقنوات التليفزيونية؟
- 7- ما أهم نماذج التمويل الجديدة التي يتبنّاها القيادات داخل القنوات التليفزيونية؟
- 8- ما أهم التأثيرات المحتملة من تطبيق النماذج التمويلية الجديدة في بيئة التمويل المستدام للقنوات التليفزيونية؟

الإطار المعرفي للدراسة:

ما التمويل المستدام؟ permanent Financing:

يشير التمويل المستدام إلى الخدمات المالية أو المصرفية التي تُراعي العناصر البيئية والاجتماعية والحوكمة في قرارات البنك لدى منح الائتمان أو قراراته الاستثمارية؛ وذلك لتحقيق منفعة مستدامة لكل من العملاء والأطراف المعنية والمجتمع ككل⁽²⁰⁾.

فيما يُشير التعريف الإجرائي للتمويل المستدام إلى "النظام المالي الذي يهدف لتحقيق الاستقرار المالي طويل الأجل مع مراعاة، أهداف المؤسسة الإعلامية في ضوء عناصر البيئة والمجتمع والحوكمة، وذلك وفق استراتيجيات ورؤى ابتكارية حديثة".

ما مفهوم الاستدامة المالية؟ Financial Sustainability

تعرف الاستدامة المالية بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم خدمات متميزة وعالية الكفاءة والجودة بصورة مستمرة ومنتظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل، وذلك من خلال اتباع سياسة تنوع مصادر الإيرادات، وبصرف النظر عن التغييرات الطارئة في مصادر التمويل الأساسية⁽²¹⁾. وتشترط في تحقيق البيئة التمويلية المستدامة أن تكون متوافقة بشكل كبير مع العوامل، والتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والإيكولوجية.

ويقصد بالبيئة التمويلية المستدامة توافر عنصر الاستمرار وفق كل المتغيرات الطارئة، حيث يقصد بالاستدامة القدرة على المحافظة على البقاء والتواجد في ظل تغيرات أو أزمات.

خصائص بيئة التمويل المستدامة للقنوات التليفزيونية الخاصة:

تواجه القنوات التليفزيونية الفضائية عدد غير محدود من التحديات والمخاطر فيما يخص مصادر تمويلها وبيئتها التمويلية؛ الأمر الذي قد يترتب عليه وجود مشاكل في توفير الأجور والمرتببات الخاصة بالعاملين لديها؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى هروب الكفاءات من تلك القنوات نتيجة للأزمات الاقتصادية وتدني الرواتب والأجور، وبعض القنوات قد يؤدي الأمر إلى غلق قنواتها أو محطاتها كنوع من تقليل النفقات، وهذا ما دعا إدارة تلك القنوات إلى البحث عن استراتيجيات جديدة وسيناريوهات تعمل على إيجاد حلول وخلق بيئة تمويلية مستدامة تمكن تلك القنوات من إيجاد حلول تمكّنها من زيادة نسبة العائد وتحسين نسب الإيرادات والدخول، الأمر الذي يخلق زيادة فرص الاستثمار لتلك القنوات.

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالركائز الثلاث للتنمية المستدامة والمتمثلة في النمو الاقتصادي، والتنمية الاجتماعية، وحماية البيئة؛ لذا يجب على السياسات الإعلامية تغيير سياستها إلى سياسة التنمية التمويلية المستدامة، وتجدر الإشارة إلى أهمية تطبيق عنصر العدالة الاجتماعية داخل محددات البيئة التمويلية المستدامة الجديدة، فالعدالة الاجتماعية تعمل من خلال توزيع عادل للفوائد وأيضاً توزيع عادل للمهام والواجبات.

وتحدد خصائص بيئة التمويل المستدام في:

1- تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل، وبعيدة الأجل.

2- الاعتماد على رأس المال المعرفي:

تعتبر المعلومات والمعارف هي الأساس الحقيقي والدعامة الأساسية التي يرتكز عليها التمويل المستدام، ولاسيما في بيئة القنوات التليفزيونية، والتي تتعامل في الأساس مع المعلومات والمعارف، ومؤخراً باتت المعلومات متزايدة ومتراكمة بشكل متنامٍ ومتسارع؛ الأمر الذي جعل من الأهمية التعرف على كيفية إدارتها وحسن الاستفادة منها، حيث ظهرت إدارات مختصة بإدارة المعرفة، وحسن ترشيدها واستغلالها، واستحداث أنماط حديثة للتعامل معها، وفي ظل هذه الأهمية ترمي أهداف التمويل المستدام لحسن استغلال رأس مال المؤسسة الإعلامية من المعرفة والعمل على استثمارها بصورة مستدامة.

3- الاعتماد على رأس المال البشري:

الأفراد والكفاءات هم الظهير الأيمن للمؤسسة التليفزيونية، وهم المصدر الأساس والثابت لدخل المؤسسة، فهم قوى الإنتاج وذراع الأمان في الأوقات الحرجة، أو عند حدوث أية أزمات، لذا فبيئة التمويل المستدام تعمل على المحافظة على رأس مال المؤسسة البشري، كما تسعى عن إيجاد الحلول لتطويره وتميزه؛ وذلك من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر والتقييم الفعال لأدائه الدوري في المؤسسة، لذا يُعدّ العنصر البشري الفعال أحد أهم خصائص ومتطلبات التمويل المستدام في القنوات التليفزيونية.

4- الاعتماد على مبدأ الإبداع والابتكار:

يعدّ مبدأ الابتكار والإبداع أهم خصائص بيئة التمويل المستدام في القنوات الفضائية الخاصة، حيث يُساعد الابتكار في توفير مصادر دخل إضافية، وإيجاد حلول ابتكارية

لحد من المشكلات القائمة في بيئة التمويل السائد للقنوات الفضائية.

5- الاعتماد على مبدأ الجودة والكفاءة:

ترتكز البيئة التمويلية المستدامة للقنوات التليفزيونية على الرغبة في تحقيق الجودة والكفاءة، والجودة المنشود تحقيقها في ظل البيئة المستدامة هي جودة شاملة ومتكاملة؛ حيث يصعب تحقيق جودة في التمويل دون أن يسبقها جودة في إنتاج المحتوى الإعلامي المقدم، لذا يتحتم على بيئة التمويل المستدام أن تهتم بجودة المحتوى الإعلامي بشكل أساسي، ولا سيما الاهتمام بجميع الجوانب المهنية؛ لكي يحقق أهداف التمويل المستدام والتي تسعى لاستقطاب الجمهور وإحداث شراكة بين الأفراد والجماهير وبين وسائل الإعلام التليفزيونية الهادفة؛ لزيادة فرص الاستثمار وجني الأرباح بصورة مستمرة ومستدامة.

6- الاعتماد على مبدأ التقييم والمتابعة المستمرة:

يعتبر تحقيق مبدأ التقييم المستمر والمتابعة المستمرة من أهم خصائص التمويل المستدام في القنوات التليفزيونية الخاصة، فهو الحلقة التالية لعملية وضع الأهداف والاستراتيجية المستدامة، فتحقيق الأهداف وتنفيذها على أرض الواقع لا يتم إلا من خلال أسس تقييم فعال ورؤية مستمرة ومتابعة حقيقية لجميع الأبعاد، فالخطط الاقتصادية، ورؤى التمويل الحديثة تتطلب جهداً ومتابعة مستمرة؛ وذلك للوقوف حول أهم التحديات والفرص المرجوة.

7- تقدم بيئة التمويل المستدامة الحلول.

8- تستعين بيئة التمويل المستدام بالتقنيات الحديثة وأنظمة التكنولوجيا.

9- تعمل على إيجاد أساليب، وطرق جديدة، ومصادر دخل جديدة لبيئة التمويل المستدام.

العوامل المؤثرة في تشكيل بيئة التمويل المستدام للقنوات الفضائية الخاصة:

بيئة العمل الإعلامية، يقصد ببيئة العمل الإعلامية كافة الظروف السائدة داخل وخارج المؤسسة الإعلامية، والتي بدورها قد تؤثر على سلوك القائمين بالاتصال والعاملين لديها، كما تؤثر على مستوى الاتجاه ومحور السلوك الفعلي للقائمين بالاتصال، وتشمل بيئة العمل الإعلامي طبيعة ومستوى العمل، ونوع ونمط القيادة الإعلامية

السائدة في المؤسسة، إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتكنولوجيا، والموارد الأساسية ورأس المال الرسمي، ورأس المال التقني.

أولاً: العوامل الاقتصادية المؤثرة في تشكيل بيئة تمويل مستدامة للقنوات الفضائية الخاصة.

ثانياً: العوامل المهنية المؤثرة في تشكيل بيئة التمويل المستدام للقنوات الفضائية الخاصة.

مستقبل الإدارة الاقتصادية للقنوات الفضائية الخاصة المصرية:

تكرس القنوات الفضائية المصرية الحكومية والخاصة خالص جهدها في توفير وخلق بيئة تمويلية مستدامة لقنواتها؛ ولهذا فنجدها تضع استراتيجيات حول تشكيل تلك البيئة وخاصة في ظل ظروف تراخي مؤشرات الإيرادات والدخول والاستثمارات الخاصة بتلك القنوات.

ويقصد بالتنمية التمويلية المستدامة للقنوات بأنها "التنمية التي تؤدي بالقنوات التليفزيونية إلى الاستفادة من العنصر البشري، والمالي، والمعرفي، والتقني، خير إفادة على نحو يضمن تحقيق الاستثمار وتحقيق فرص تمويل أكثر للقنوات الفضائية، وذلك عبر استخدام أمثل للوسائل والتكنولوجيا المتاحة".

الطرق والاستراتيجيات المختلفة لتحقيق البيئة التمويلية المستدامة للقنوات التليفزيونية:

1. سياسة الدمج بين القنوات.
2. أسلوب الشراكة المؤسسية.
3. أسلوب تقليل النفقات.

مسارات نحو بيئة تمويلية مستدامة للقنوات التليفزيونية:

المسار الأول: "البيئة والمجتمع والحوكمة" ESG:

وسائل الإعلام لا تعمل بمفردها ولا بمعزل عن المجتمع، ولكن بالطبع تعمل داخل مناخ اجتماعي يسوده التعاون والاندماج، لذا لا بد من الأخذ في الاعتبار الوضع الاقتصادي للمجتمع ككل، وطبيعة المجتمع وبنية الداخلية، فمراعاة المستوى الاجتماعي للأفراد داخل المجتمع يؤثر حتماً على بنية المؤسسات الإعلامية.

ومسار البيئة والمجتمع والحكومة يعمل من خلال قاعدة رئيسة مفادها في الأساس "أن تقدير المسؤولية الاجتماعية للقنوات التليفزيونية نحو عملية أكثر اندماجاً وتعاوناً تعزز القيمة المضافة للأعمال، وتعمل على زيادة نسبة الإيرادات والدخول".

أهمية تطبيق مسار البيئة والمجتمع والحكومة على القنوات التليفزيونية:

- يسهم التمويل المستدام في تقديم حلول مالية ومنتجات تمويلية جديدة، وذلك من خلال زيادة فرص الاستثمار وزيادة نسبة الفوائد والعائد من الأرباح.
- ويرجع هذا المسار إلى أهميته في حماية القنوات التليفزيونية من المخاطر غير المالية وخفض فرص التعثر، والتي قد تشكل تهديداً على مصالح القنوات الفضائية، كما يعمل على تقليل المخاطر الناجمة من البيئة والمجتمع.
- الإفادة من المستثمرين المؤثرين، وتطبيق سياسة Double Bottom Line، فاستخدام نمط أحادي للاستثمار من خلال الاستثمار الربحي ربما قد يحقق عوائد مادية، لكن قد لا يحمي المؤسسات من هجمات وتحديات البيئة الأخرى، بينما العمل بتوازن من خلال الاستثمار الربحي أو الاستثمار الخيري.
- وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية استخدام نموذج الحكومة في بيئة القنوات الفضائية المصرية الخاصة لغرض الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية لتلك المؤسسات، حيث يجب على بيئة القنوات الخاصة أن تحافظ على كل من (الجانب البيئي، والاجتماعي، والأخلاقي) بشكل مستدام، والذي يعمل بدوره على تحسين الأداء الاقتصادي، وكذلك تحسين سمعة المؤسسات التليفزيونية الخاصة.

المسار الثاني: التحول الرقمي "الرقمنة" لتحقيق التمويل المستدام للقنوات التليفزيونية:

بظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي والميتا فيرس ظهرت تحديات للعاملين في المجال الإعلامي، فقد يكون التحدي مصيرياً وحتماً في معدل دخولهم واستثماراتهم، فمن المتوقع أن يؤدي انتشار الذكاء الاصطناعي إلى تقليص دور القائمين بالاتصال والعاملين في المجال الإعلامي؛ حيث تتجه بعض القنوات في تغليب مصالحها وتقليل النفقات من خلال الاستغناء عن بعض الوظائف من العاملين والاستعانة بتطبيقات تكنولوجية بديلة، وهذا ما يمثل تحدياً كبيراً للعاملين في المجال وفي فرص أعمالهم.

وبالنظر إلى تمويل القنوات التليفزيونية، فنجد أن السياسات الاقتصادية تصب في اتجاه إعادة توزيع مواردها، وإعادة توزيع الدخل والاستثمارات، خاصة في ظل التنمية المستدامة والتي ظهرت كحلٍّ يمكّن المنظمات التليفزيونية من توفير نفقاتها، وزيادة نسب إيراداتها، وتحسين مستوى الدخل للعاملين لديها، وتحسين مستوى الخدمة الإعلامية المقدّمة من ناحية أخرى.

من هنا يعمل هذا المسار على دمج فكر التمويل المستدام مع رقمنة القنوات التليفزيونية الخاصة؛ وذلك من خلال الإفادة من طرق ووسائل التمويل الرقمية، والإفادة من رأس المال التقني للقنوات التليفزيونية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية التمويل الرقمي، أو مصادر التمويل الرقمي ومدى انعكاسها على تحقيق استدامة في تمويل القنوات الفضائية.

تتعدد وتتنوع الأساليب الابتكارية للقنوات التليفزيونية الخاصة، وهي كما يلي:

- 1- المشاركة الاجتماعية.
- 2- تخفيض الفاقد وتقليل النفقات.
- 3- تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية للمجتمع والبيئة على حدٍّ سواء.
- 4- ترشيد الإنفاق والاستهلاك.
- 5- التمويل بالمشاركة مع كبرى الشركات الاستثمارية وكبرى القطاعات الرأسمالية.
- 6- تخفيض الاحتياجات التمويلية للقنوات التليفزيونية.
- 7- إعادة تدوير البرامج مع الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية للقنوات المنتجة للمحتوى.
- 8- إحياء دور المؤسسات التطوعية الخاصة.
- 9- الاهتمام بمبدأ الكفاءة والجودة في المحتوى الإعلامي المقدم.
- 10- الاهتمام بمبدأ التنمية النظيفة كمدخل للتنمية المستدامة.

• الآثار السلبية الناجمة عن عدم مراعاة خصائص التمويل المستدام في القنوات

التليفزيونية:

قد يترتب على عدم مراعاة خصائص التمويل المستدام مشاكل ومخاطر متعلقة بسمعة المؤسسات "Reputation risk"؛ وذلك لأن التمويل المستدام يراعي ضمن اعتباراته الاعتبارات البيئية والاجتماعية؛ الأمر الذي يحفظ سمعة المؤسسة وقيمتها المخاطر والانحرافات، ولكن عند إغفال هذه الخصائص والتفكير في النظام المالي

فحسب للمؤسسة قد يوقعها في الخطر؛ وخاصة عند حدوث أزمات مالية للمؤسسة، فسمعة المؤسسة قد تكافح الأزمات وتعمل على الخروج منها وإيجاد الحلول. كما توجد آثار سلبية أخرى متعلقة بالشأن الاجتماعي، كغياب نمط العدالة الاجتماعية في المؤسسة الإعلامية؛ الأمر الذي قد ينجم عنه مشاكل بالعمل تتمثل في التسرب الوظيفي الطوعي، أو غياب الانتماء وعدم الرضا الوظيفي، كل تلك الأمور التي قد تحل من خلال اتباع منهج التمويل المستدام، والاعتبارات الاجتماعية، ومراعاة تساوي الفرص بين العاملين والمستثمرين في آن واحد، لذا لا بد أن يتم العمل في ظل مراعاة ثقافة احترام وتقدير الآخر لتجنب وتقادي المخاطر الاجتماعية social risk.

ولا يمكن إغفال إمكانية حدوث مخاطر بيئية Environmental risk، وهي المترتب عليها مخاطر قانونية Legal or Direct risk، لذا يجب التركيز على خصائص التمويل المستدام، وضرورة تفعيل تلك الخصائص؛ من أجل تقليل هذه المخاطر السلبية لحماية بيئة التمويل المستدامة للقنوات التليفزيونية الخاصة.

وعلى صعيد التطورات التكنولوجية، ظهرت التكنولوجيا كسلاح ذي حدين على مستقبل الإدارة الاقتصادية للقنوات الفضائية المصرية الخاصة، حيث سمحت التكنولوجيا للإضرار بالمصالح الاقتصادية للقنوات الخاصة؛ وذلك من خلال تحول الإعلانات وتوزيعها إلى وسائل الإعلام البديلة والمنصات الرقمية عن القنوات الفضائية التقليدية؛ مما انعكس على حجم الدخل والإيرادات الخاصة بالقنوات، هذا إلى جانب انصراف جمهور القنوات عن مشاهدة ومتابعة القنوات التقليدية إلى المنصات الرقمية البديلة.

الإطار النظري للدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية ثلاثة مداخل نظرية أساسية رئيسة تتمثل فيما يلي:

أولاً: مدخل استشراف المستقبل: Foresight approach

يعتبر مدخل استشراف المستقبل أحد المداخل الأساسية في الدراسات المستقبلية، حيث يقوم في الأساس على عملية رصد التغيرات الطارئة على السيناريوهات المتداولة. ويعرف الاستشراف بأنه "القدرة على التنبؤ والاستعداد للأحداث والاحتياجات المستقبلية"، وهو "عملية مستمرة للتعلم حول المستقبل عن طريق التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المحتملة، وما تحمله من أحداث وكيفية التأثير فيها والسيطرة عليها" (22).

ويهدف مدخل استشراف المستقبل إلى التعرف على صورة المستقبل المحتمل حدوثه، والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظاهرة في المستقبل؛ وذلك وفق منهجية علمية مقننة تعتمد في الأساس على قراءة الحاضر والماضي أيضاً، وذلك بهدف التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته وأحداثه والمشكلات المتوقعة حدوثها⁽²³⁾.

كما يعمل استشراف المستقبل على استشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية، كما يعمل الاستشعار على توفير طاقة استقرائية تسمح للمديرين بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن المديرين من دراسة الماضي وفهم الحاضر؛ ليتمكن القادة من معرفة المستقبل⁽²⁴⁾.

ثانياً: مدخل تحليل النظم:

يهتم مدخل تحليل النظم بالتركيز على ثلاث عمليات أساسية تشمل ما يلي:
دراسة المدخلات In puts، ودراسة المخرجات out puts، ودراسة التفاعل بينهم.

أولاً: المدخلات: Inputs:

وتتمثل المدخلات في العوامل المؤثرة في تشكيل بيئة تمويلية مستدامة للقنوات التلفزيونية المصرية الخاصة، والتي تشمل:

- عوامل داخلية للقنوات التلفزيونية (سياسة القناة في الإعلانات، ومنها: تحديد نوع الإعلان، تحديد جهة تمويل الإعلان، تخصيص الزمن المستغرق للإعلان، تحدد أسعار وحجم الإعلان، التصميم والإخراج "تحديد شكل الإعلان"، تحديد فئة الجمهور المستهدف للإعلان).

- عوامل خارجية للقنوات التلفزيونية المصرية الخاصة (ظروف المجتمع والبيئة (الفقر، البطالة، الكوارث والأزمات البيئة والصحية، الظروف السياسية، المناخ

الاجتماعي، الوضع الاقتصادي العام، الوضع الثقافي المجتمعي.... إلخ).

ثانياً: عملية التحول والممارسات Conversion process:

وهي تلك التفاعلات التي تحدث داخل القنوات والمؤسسات التلفزيونية بفعل سياستها التمويلية وينتج عنها المخرجات الجاذبة للاستثمار، أو الرفضة والمعرقلة للاستثمارات.

ثالثاً: المخرجات: Outputs:

وتتمثل في اتجاهات الإيرادات، ونسب الدخول الخاصة بالمؤسسة التلفزيونية الخاصة.

ثالثاً: نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرج 1968م:

من أهم النظريات التي تهتم بدراسة العوامل المؤثرة في تشكيل بيئة التمويل هي

نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرج 1968م:

تتمحور هذه النظرية حول أهمية دور العمل والظروف المحيطة بالعمل في حياة العاملين والقائمين بالاتصال، حيث قام فريدريك بعمل دراسة على عينة قوامها 200 مفردة من المحاسبين؛ محاولاً معرفة مستوى اتجاه شعورهم نحو الأعمال التي يقومون بها، وقد لاحظ أن عدم توافر بيئة عمل مناسبة للأفراد قد تسبب في حدوث مشاكل وعدم رضا تجاه العاملين، وأن وجود ظروف عمل ملائمة تخدم الشعور بالرضا والاتجاه الإيجابي لدى العاملين، مشيراً إلى أن بيئة العمل تنقسم من خلال مجموعتين، هما: أولاً: العوامل الداخلية، أو ما قد يسمونها بالعوامل الوقائية:

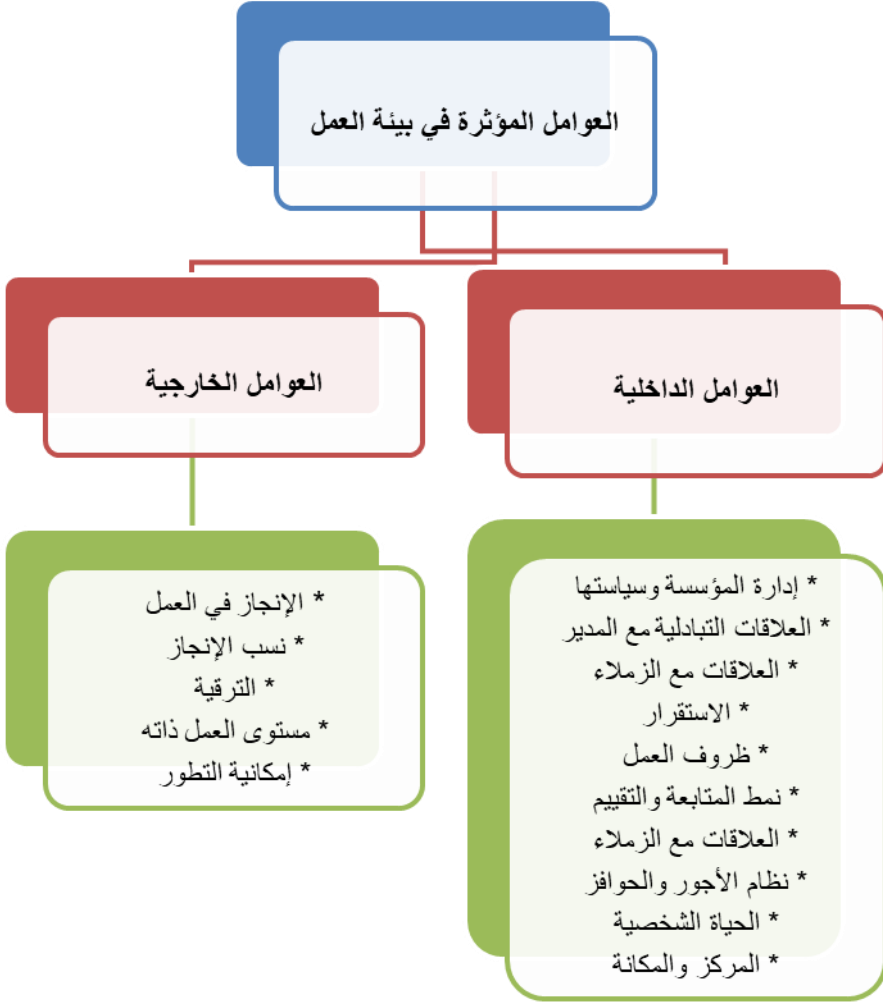
وقد تم رصد هذه العوامل بعشرة عوامل، هي: "إدارة المؤسسة وسياساتها العامة، العلاقات التبادلية مع مدير المؤسسة، العلاقات التفاعلية بين العاملين أثناء سير العمل، مستوى نسب الاستقرار في العمل، وظروف العمل، والمتابعة والتقييم الخاص بالعمل، العلاقات مع الزملاء، نسب الأجور والحوافز، الحياة الشخصية، مركز ومكانة العمل".

- وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية تفعيل برامج ERPs (تطوير موارد المنظمات) في المجال ولاسيما من خلال استخدامها، حيث تتيح مثل هذه البرامج تكامل المعلومات، وتقلل من التكاليف المتعلقة بمجال المعلومات في المؤسسات الإعلامية؛ حيث تساعد مثل هذه التقنية على تخفيف الأعباء المالية والاقتصادية عن كاهل القنوات التلفزيونية؛ وذلك لما لها من تأثير إيجابي على تقليل النفقات الاقتصادية على المعلومات من جانب، وتحسين العمليات الداخلية الخاصة بالمعلومات من جانب آخر.
- ويمكن تحقيق هذا الاتجاه من خلال تعديل النظام المحاسبي في القنوات الفضائية؛ وذلك من خلال إجراء إلغاء للتعاملات النقدية المباشرة، وإحلال التعاملات الإلكترونية فيما يتعلق بالحسابات والتعاملات المادية وإلغاء طرق الدفع التقليدي، واستبدالها بطرق الدفع والتعامل الإلكتروني من خلال أنظمة "فوري، أو الإجراءات البنكية المميكنة".

ثانياً: العوامل الخارجية، أو ما قد يسمونها بالعوامل الدافعية، والتي تتمثل في:

الإنجاز في العمل، نسب الإنجاز، الترقية، طبيعة ومستوى العمل ذاته، إمكانية التطور والتغيير والنمو الشخصي.

والشكل التالي يوضح النموذج التوضيحي للعلاقة بين العوامل الداخلية والخارجية لنظرية هيرزبيرج للعوامل المؤسسية:



وتشير الباحثة إلى أهمية الدور التكاملية للعوامل الوقائية والعوامل الدافعية، لعرض مصلحة العمل ولتحسين مستوى الخدمة الإعلامية المنشود تحقيقها، حيث يستحيل تحسين مستوى جودة وكفاءة الإنتاج بالاعتماد على عنصر واحد دون غيره من العناصر في بيئة تمويلية مستدامة، تهدف لتحقيق المنافسة والتميز في البيئة الإعلامية.

الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية وتشتمل على التالي:

1- نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الدراسات المستقبلية *Futures Studies* والتي يلجأ إليها الباحث عندما يكون موضوع البحث جديداً ومستوى المعلومات عن البحث قليلاً، ولذا تهدف الدراسات المستقبلية إلى وصف الظاهرة موضوع البحث، والحصول على معلومات بشأنها، والظاهرة التي تسعى الدراسة الحالية لدراستها تتمثل في رؤية القيادات لخصائص التمويل المستدام وانعكاساتها على نماذج التمويل الجديدة؛ وذلك بالتطبيق على القنوات التلفزيونية الخاصة.

2- منهج الدراسة:

وتستعين الباحثة بمنهج المسح بشقيه الكيفي *Qualitative Method* والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات من خلال التواصل المفتوح مع المبحوثين، وذلك لغرض فهم أعمق للظاهرة موضوع البحث، كما تستعين الدراسة بالأسلوب الكمي *Qualitative Method* في بعض الاستنتاجات الخاصة بالنتائج العامة للدراسة.

3- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في الخبراء من القيادات الإعلامية المعنيين بمجال إدارة القنوات التلفزيونية في مصر.

4- عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع مفردات مجتمع البحث، فقد اعتمدت الباحثة على عينة قوامها (30) ⁽²⁵⁾ مفردة من رؤساء القنوات ورؤساء تحرير، ومديري تحرير، ورؤساء تحرير نشرات، حيث تم التطبيق على عدد (5) مفردات من شبكة قنوات "دي إم سي" (DMC)، وعدد (5) مفردات من قنوات الحياة وعدد (5) من قيادات قنوات "سي بي سي CBC"، وعدد (5) مفردات من قيادات شبكة أون "ON"، وعدد (5) مفردات من القيادات بقناة "مصر قرآن كريم"، وعدد (5) من القيادات بقناة "الناس". وقد روعي في اختيار العينة المعايير التالية:

- شملت عينة الدراسة القنوات التلفزيونية الخاصة التابعة للشركة المتحدة للخدمات الإعلامية.

- التنوع في تخصص القنوات التليفزيونية، بحيث شملت العينة قنوات تليفزيونية عامة، وقنوات متخصصة.
- سنوات الخبرة في مجال القيادة والإدارة.
- الموقع الوظيفي.
- كما تم مراعاة التوزيع المتساوي في القيادات داخل العينة.

– الأساليب المستخدمة في الدراسة وأدوات جمع البيانات:
تعتمد الدراسة الحالية على طريقة (دلفي) (Delphi):

والتي تُعتبر من أهم الطرق المستخدمة في دراسات استشراف المستقبل ورسم الخطط والبدائل والسيناريوهات، حيث تستفيد من آراء كل من النخب والخبراء، كما أنها تمتاز بقصر الوقت والزمن المستغرق للتطبيق؛ حيث إنها تضع استراتيجيات وسيناريوهات المختصين بصورة مباشرة بمستقبل الهيئات. ويتضمن أسلوب دلفي الخطوات التالية:

تحديد موضوع الدراسة بشكل محدد، ثم تحديد لجنة الخبراء والذين تم اختيارهم من كبار القيادات الإدارية في القنوات التليفزيونية المصرية الخاصة عن طريق:

– حيث في البداية تم اختيار مجموعة من القادة والمديرين للقنوات التليفزيونية الخاصة الذي وقع عليهم الاختيار وعددهم (30) مفردة، وتمت الإجابة في كل مرة عن أسئلة المقابلة كأداة لجمع البيانات من جميع مفردات العينة، وذلك كإجراء ابتدائي لمعرفة آراء القيادات حول محاور الدراسة، ثم تم تجميع هذه الآراء الخاصة بالقيادات وعمل تلخيص مفصل لنتائج كل محور على حدة، ثم تم إعادة قياس آراء القيادة مرة أخرى لمعرفة مدى حدوث أية تغيير في اتجاهاتهم، ثم في الختام تم تجميع جميع النتائج النهائية والختامية، وتحليلها، وتقييمها، وتفسيرها، وكتابة التقرير الختامي لها، ولهذا يعتبر أسلوب دلفي شبيه بالتصميمات المنهجية والتي تعتمد في الأساس على القيام بالقياسات القبلية والبعديّة لنفس العينة، وعلى نفس الموضوع المراد بحثه ومعالجته من خلال التكرار وإعادة الأسئلة، وقد اعتمدت الدراسة على هذا الأسلوب من خلال إجرائه وتنفيذه من خلال جولتين في الجولة الأولى قامت الباحثة بإجراء مقابلات مفتوحة، وفي الجولة الثانية طبقت الباحثة استبانة مغلقة.

ضبط أداة الدراسة:

مرحبا حساب صدق الاستبانة وثباتها بمرحلتين، الأولى:

إجراءات الصدق:

وقد اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين، بهدف التأكد من صدق محتوى الاستبانة في صورتها الأولية "أسئلة مفتوحة"، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والإعلام⁽²⁶⁾، وقد طلب من السادة أعضاء التحكيم إبداء وجهاتهم وتعديلاتهم في مدى ملاءمة أسئلة الاستمارة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغتها، ثم تم عرضها بعد الجولة الأولى من جولات دلفي، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة الأسئلة والعبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً لآراء وملاحظات السادة المحكمين قامت الباحثة بالحذف والتعديلات التي أشار إليها المحكمون، وعدلت الاستمارات وأداة الدراسة وفقاً لتلك التوجهات السديدة التي أشاروا إليها.

إجراءات الثبات:

يقصد بالثبات التوصل إلى نفس النتائج بتطبيق استمارة الاستبانة في فترة لاحقة لتطبيقها الأول، ولتحقيق الثبات قامت الباحثة باستخدام أسلوب إعادة الاختبار Retest على عينة قوامها 10 مفردات من القادة والمديرين؛ وذلك بعد مرور أسبوعين من تطبيق دلفي البعدي، وتم حساب معامل الثبات وكانت قيمته 90.2%، وهي نسبة جيدة تدل على عدم وجود اختلاف كبير في إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة رغم مرور فترة زمنية على تطبيق استمارة دلفي البعدية.

2- واستخدمت الدراسة أسلوب السيناريو:

يعتبر أسلوب السيناريو هو الكاشف الحقيقي للوضع في المستقبل؛ وذلك بناء على معطيات الواقع وانطلاقاً من الوضع الابتدائي الموجود. ويتم وضع السيناريو وفق الخطوات التالية⁽²⁷⁾:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في الجوانب المختلفة لبيئة التمويل المستدامة في القنوات التليفزيونية الخاصة.
- عرض السيناريوهات على مجموعة من القيادات الإعلامية في المؤسسات التليفزيونية لتقييمها وإجراء التعديلات.

- تحليل وتقييم جميع السيناريوهات لتحديد خصائص بيئة التمويل المستدام.
 - الاستقرار على عدد من السيناريوهات البديلة المحددة التي تقدم صورة مستقبلية يمكنها تحقيق الأهداف المرجوة من القنوات التليفزيونية.
- وتستخدم الدراسة الحالية ثلاثة بدائل للسيناريوهات:

(أ) السيناريو المرجعي "الثبات"، (ب) السيناريو التفاؤلي، (ج) السيناريو التشاؤمي.
 حدود المستقبل: تم تحديد السنوات التي يتم التغيرات من 2023:2043، وهي الفترة الزمنية الاستشرافية للدراسة والمقدرة بنحو (20 سنة).

مفاهيم الدراسة:

بيئة التمويل المستدام للقنوات التليفزيونية:

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "قدرة المؤسسات التليفزيونية الخاصة على المحافظة باستمرارية كفاءة كلٍّ من "المنتج التليفزيوني، الأداء الاقتصادي- بصرف النظر عن التغيرات الطارئة في الوقت الحالي أو المستقبلي-؛ وذلك من خلال الاستعانة بنماذج تمويل جديدة مستدامة مجتمعياً وبيئياً.

استشراف المستقبل: (اصطلاحاً) "القدرة على النظر في تطورات المستقبل واحتياجاته، والقدرة على إدراك الأبعاد المستقبلية، وهو لا يهدف إلى التنبؤ بالمستقبل لكشف النقاب عما يحصل فيه، وإنما لمساعدتنا في بنائه، مما يدعونا للنظر الى المستقبل كشيء يمكن تشكيله، وأنه غير محتم ومقرر سلفاً" (28)، ويرى البعض بأنه: "اجتهاد علمي يهدف إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة، والتي تشمل المعالم الرئيسة لأوضاع مجتمع ما، وعبر فترة زمنية مقبلة، وتنطلق من بعض الافتراضات المتعلقة بالماضي والحاضر، وبالتالي إمكانية استكشاف نوعية وحجم التغيرات الأساسية الواجب حدوثها ليتشكّل المستقبل على نحو معين" (29).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "مجموعة الرؤى والتوقعات التي يقدمها الأكاديميون والممارسون لمستقبل المعالجة الإعلامية للأحداث السياسية في ظل التطور التكنولوجي، وماهية العوامل المؤثرة التي تؤثر فيها انطلاقاً من بعض الافتراضات حول الماضي والواقع الراهن".

التمويل المستدام: permanent Financing

يشير التمويل المستدام (اصطلاحاً) إلى "الخدمات المالية أو المصرفية التي تُراعى العناصر البيئية والاجتماعية والحوكمة في قرارات البنك لدى منح الائتمان أو قراراته الاستثمارية، وذلك لتحقيق منفعة مستدامة لكل من العملاء والأطراف المعنية والمجتمع ككل⁽³⁰⁾ .

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "النظام الاقتصادي للقنوات التليفزيونية الخاصة، والذي يهدف لتحقيق الأهداف المالية للقناة، في ضوء الاهتمام بعناصر الاستدامة الثلاثة (البيئة والمجتمع والحوكمة) وفق استراتيجية تنمية ابتكارية محددة، مع الأخذ في الاعتبار البعد الزمني للتطبيق.

نتائج أسلوب دلفي مع الخبراء:

فيما يلي نعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجراء المقابلات المتعمقة المقننة وفق أسلوب دلفي مع القادة والمديرين؛ وذلك على مرحلتين للوصول للنتائج الكلية الشاملة لموضوع الدراسة، وتحقيق تكامل موضوعي وفق تصورات ورؤى القيادات بطريقة منهجية ومنظمة، وذلك حيث تم إجراء مقابلة في الجولة الأولى، بينما في الجولة الثانية للمقابلة تم توزيع استبانة اشتملت على جميع النتائج السابقة للقيادات خلال جولتهم الأولى، وذلك لتجميع وتصنيف الإجابات بأسلوب منظم ودقيق، وتم تطبيق الجولتين على عينة واحدة شملت الدراسة وقوامها (30) مفردة من رؤساء القنوات ورؤساء تحرير، ومديري تحرير، ورؤساء تحرير نشرات، حيث تم التطبيق على عدد (5) مفردات من شبكة قنوات "دي إم سي" (DMC) وعدد (5) مفردات من قنوات الحياة وعدد (5) مفردات من قيادات قنوات "سي بي سي CBC"، وعدد (5) مفردات من قيادات بقناة "مصر قرآن كريم"، و(5) مفردات بقناة "الناس".

أولاً: الخصائص العامة للقادة بالقنوات التلفزيونية الخاصة عينة الدراسة:

جدول (1)

يوضح الخصائص العامة للقادة عينة الدراسة وفقاً "للنوع والمؤهل العلمي وسنوات الإدارة"

الناس		القرآن		شبكة ON		CBC		الحياة		DMC		القنوات النوع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	5	100	5	80%	4	60%	3	40%	2	60%	3	ذكر
-	-	-	-	20%	1	40%	2	60%	3	40%	2	أنثى
100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	الإجمالي
الناس		القرآن		شبكة ON		CBC		الحياة		DMC		المؤهل العلمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
60%	3	40%	2	80%	4	40%	2	100	5	80%	4	جامعى متخصص
20%	1	60%	3	20%	1	60%	3	-	-	20%	1	فوق جامعى متخصص
20%	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	جامعى غير متخصص
100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	الإجمالي
الناس		القرآن		شبكة ON		CBC		الحياة		DMC		فترة زمنية لتولى المنصب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
80%	4	40%	2	80%	4	60%	3	80%	4	60%	3	أقل من سنة
20%	1	60%	3	20%	1	40%	2	20%	1	40%	2	من سنة لأقل من 3
100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	الإجمالي

تشير الأرقام الواردة بالجدول فيما يخص النوع إلى سيطرة الذكور على تولي المناصب القيادية في القنوات عينة الدراسة؛ فيما عدا قناة الحياة، والتي تهتم بتعيين السيدات في مناصب قيادية، وهذا ما تفسره الباحثة إلى طبيعة العمل الإداري في مجال القنوات التلفزيونية، والذي يتطلب جهداً وفترات زمنية طويلة؛ مما يتناسب مع الرجل أكثر من المرأة، وبالرغم من ذلك عكست النتائج تفوق السيدات بقناة الحياة؛ وهذا تفسره الباحثة بأن قناة الحياة قناة عامة ومهتمة في أغلب برامجها بشؤون المرأة، كبرنامج للموضة، والأزياء، والأكلات.. وغيرها من البرامج المهمة بالجانب العائلي، وما تفسره الباحثة على أن المحتوى البرامجي وتخصص القناة قد يحتم أحياناً نوعاً معيناً من القادة، وهو ما كشفته المقابلات من خلال قنوات أون، وأون سبورت.

- كما توضح الأرقام الواردة بالجدول- فيما يخص توزيع القادة وفق المؤهل العلمي- تفوق الجامعي المتخصص في غالبية القنوات عينة الدراسة، وهو ما ترجعه الباحثة إلى الاهتمام بمعيار التخصص كشرط لتولي المهام الإدارية، وأيضاً لانتشار كليات ومعاهد وأقسام الإعلام؛ الأمر الذي أدى بفرصته الحقيقية لمتخصصين للعمل في مجال تخصصهم.

- وتوضح نتائج الجدول السابق- فيما يخص المدة الزمنية لتولي المناصب- قصر الفترة الزمنية، وهو ما يعكس فرص الإحلال، والتجديد، والتطوير، واهتمام القيادات بتقييم مستوى الأداء، وتعاضل دور الرقابة والتقييم المؤسسي.

إلا أن الباحثة ترى أن قصر المدة الزمنية قد يعطي عدم استقرار للمؤسسة والعاملين داخل قطاعاتها المتنوعة؛ الأمر الذي قد يمثل عائقاً أمام تطبيق اتجاه التمويل المستدام الذي تتبناه الدراسة الحالية لبيئة المؤسسات التليفزيونية الخاصة في مصر.

أولاً: نتائج المقابلات القبليّة لأراء القيادات والمديرين عينة الدراسة:
محور فهم المديرين للتمويل المستدام وإمكانية تطبيقه على بيئة القنوات التليفزيونية الخاصة:

- حول رؤيتهم مفهوم التمويل المستدام لبيئة القنوات التليفزيونية:
 - جاءت إجابات القيادات خلال المقابلات القبليّة لعينة الدراسة متباينة من حيث رؤيتهم لمفهوم التمويل المستدام؛ حيث أعرب أحد القيادات بقناة ON أن التمويل المستدام بمثابة "التمويل المتوازن والذي يعمل من خلال رؤية تحويل المخاطر والتحديات إلى فرص واستثمارات، وذلك بواسطة تطبيق استراتيجيات التنوع والتكامل"، مشيراً إلى أن القناة التي يعمل بها تتجه بقوة نحو تطبيق هذا المفهوم؛ وذلك من خلال سياستها الحالية نحو الاندماج الإعلامي للشركة المتحدة، فيما أعرب أحد القيادات بقنوات DMC، أن مفهوم التمويل المستدام "يهدف إلى الاستقرار والأمان المالي والإداري؛ وذلك من خلال ارتكازه على الجانب المالي التمويلي والآخر العيني من خلال العناصر غير المالية المتعلقة بالمجتمع والبيئة، فهو النظام الشامل المتكامل"، وفي اتجاه آخر، أعرب البعض أن التمويل المستدام هو "العمل وفق استراتيجية الدولة من أجل التنمية المستدامة"؛ مشيراً لصعوبة تحقيقه في المجال الإعلامي بسبب الضعف العام لميزانية القناة التي قد لا تتحمل أي فرص نحو

المخاطرة على صعيد البيئة أو المجتمع، وأن المجال الإعلامي بعيد - إلى حد كبير - عن مخاطر البيئة التي قد تعوق تفوقه المالي أو الإداري، مشيراً إلى أن قناته سوف تبقى على سياستها الحالية".

• **حول مستوى معرفة القيادات للخصائص المؤثرة في التمويل المستدام في القنوات التليفزيونية:**

- كشفت النتائج الأولية لعينة الدراسة من خلال المقابلات القبلية لعينة الدراسة عن معرفة القادة وإمامهم بالخصائص الاقتصادية للتمويل المستدام؛ حيث أعرب معظم المديرين عن وجود اتجاهات ونيات اقتصادية لتوجه قنواتهم نحو إعادة توزيع موارد المؤسسة، ووجود اتجاهات نحو الاستثمارات المستدامة والتي تضمن للمؤسسة دخول جديدة وعوائد جديدة على المدى القريب والمتوسط والبعيد، ومن ضمن الأطروحات أهمية استثمار رأس المال التقني للقنوات من خلال الألعاب والبرامج والإعلانات الممولة.

• **حول مستوى معرفة القيادات للعوامل المؤثرة في التمويل المستدام في القنوات التليفزيونية:**

- كشفت النتائج الأولية لعينة الدراسة من خلال جولة المقابلة الأولى عن إمام العينة بالعوامل الداخلية للمؤسسة؛ حيث أورد بعض القادة أن القناة التليفزيونية تعمل من خلال دخولها، وإعلاناتها، واستثماراتها في مجالات التسويق الإعلامي، فيما أعرب البعض عن وجود نيات لدخول استثمارات في مجالات مختلفة تستهدف النشاط الإعلامي، والبعض الآخر أعرب عن وجود نيات لإدخال الشريك الإعلامي لتكوين كيانات أقوى تستطيع أن تضمن لنفسها فرصة في المنافسة.

• **حول إيجابيات وفوائد التمويل المستدام للقنوات التليفزيونية:**

• أوضحت إجابات القيادات منذ الجولة الأولى تفاؤلها بإمكانية تطبيق التمويل المستدام في القنوات التليفزيونية؛ حيث أوضحت عدة مزايا للتمويل المستدام، نقوم بعرضها على النحو التالي:

- يسهم التمويل المستدام في تقديم حلول مالية ومنتجات تمويلية جديدة؛ وذلك من خلال زيادة فرص الاستثمار، وزيادة نسبة الفوائد والعائد من الأرباح.

- ويرجع هذا إلى أهميته في حماية القنوات التليفزيونية من المخاطر غير المالية، وخفض فرص التعثر والتي قد تشكل تهديداً على مصالح القنوات الفضائية، كما يعمل على تقليل المخاطر الناجمة من البيئة والمجتمع.
- الإفادة من المستثمرين المؤثرين، وتطبيق سياسة DOUBLE BOTTOM LINE، فاستخدام نمط أحادي للاستثمار من خلال الاستثمار الربحي ربما قد يحقق عوائد مادية، لكن قد لا يحمي المؤسسات من هجمات وتحديات البيئة الأخرى، بينما العمل بتوازٍ من خلال الاستثمار الربحي أو الاستثمار الخيري.
- وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية استخدام نموذج الحوكمة في بيئة القنوات الفضائية المصرية الخاصة لغرض الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية لتلك المؤسسات، حيث يجب على بيئة القنوات الخاصة أن تحافظ على كلٍّ من (الجانب البيئي والاجتماعي والأخلاقي) بشكل مستدام، والذي يعمل بدوره على تحسين الأداء الاقتصادي، وكذلك تحسين سمعة المؤسسات التليفزيونية الخاصة.
- ثانياً: نتائج استبانة دلفي "البعديّة" لآراء القيادات والمديرين عينة الدراسة:
- بالنسبة لرؤية القيادات عينة الدراسة لمفهوم التمويل المستدام في الجولة الثانية؛ جاءت الإجابات محسومة وممنهجة وفق إطار نظامي تعريفي شامل، وهو ما سنعرضه من خلال الجدول التالي:

جدول (2)

يوضح مفهوم "التمويل المستدام" من وجهة نظر القيادات التلفزيونية عينة البحث في الاستبانة البعدية لاستمارة دلفي⁽³¹⁾

الترتيب	النسبة %	التكرار	عرض أبرز المفاهيم
1	76	23	أحد المفاهيم التمويلية التي تعمل على تحقيق الاستدامة الثلاثية وفق العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة الإدارية والتنظيمية للقنوات التلفزيونية
6	23	7	التمويل المستدام هو الذي يعمل على دمج العوامل الخارجية "البيئة والمجتمع" مع العوامل الداخلية للقناة، من أجل تحقيق استثمارات مستمرة طويلة الأجل
2	66	20	التمويل المستدام يهتم بتطبيق استراتيجيات حديثة كالابتكار والاتجاه نحو الرقمنة وإدخال الشريك الاجتماعي في التمويل
5	40	12	هو الذي يعمل على موارد المؤسسة ويحسن من مصادر الدخل وفق آليات طويلة الأجل، مع الاهتمام باعتبار البيئة والمجتمع إلى جانب القنوات التلفزيونية، فهو المصلحة المشتركة والرابط الفعال بين المؤسسة والمجتمع
3	50	15	التمويل المؤسسي هو الذي يهتم بكل من المؤسسة مع الجمهور، فيعد القاسم المشترك لتحقيق مصالح المؤسسة وكسب سمعتها ومكانتها في السوق الإعلامي
4	43	13	التمويل المؤسسي هو القادر على مواجهة التحديات والصعوبات، وجعلها فرص واستثمارات لصالح القنوات التلفزيونية وفق اعتماد منهج الابتكار والتغير المستمر على المدى الزمني البعيد

يتضح من الجدول السابق تنوع وتعدد مفهوم التمويل المستدام لدى القيادات والمديرين في القنوات التلفزيونية الخاصة عينة الدراسة، ولكن على الرغم من هذا التعدد إلا إنهم كادوا أن يجتمعوا برؤيتهم على أنه "أحد المفاهيم التمويلية التي تعمل على تحقيق الاستدامة الثلاثية وفق العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة الإدارية والتنظيمية للقنوات التلفزيونية"؛ حيث حصل هذا المفهوم على صدارة المفاهيم المعروضة عليهم بنسبة بلغت 76٪، وهو ما يشير إلى وعيهم في جولة الاستبانة الثانية.

• نتائج استبانة دلفي "البعدية" المتعلقة بمحور "العوامل المؤثرة للتمويل المستدام":
جدول (3)

يوضح نتائج المبحوثين لمحور العوامل المؤثرة للتمويل المستدام خلال الاستبانة البعدية

الناس		القرآن		شبكة ON		CBC		الحياة		DMC		القنوات العوامل التمويل المستدام
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%80	4	%100	5	%100	5	%100	5	%60	3	%100	5	العوامل الداخلية للقناة
%60	3	%100	5	%100	5	%40	2	%100	5	%100	3	العوامل البيئية
%100	5	%20	1	%40	2	%40	2	%100	5	%100	5	العوامل المجتمعية
%60	3	%20	1	%20	1	%40	2	%40	2	%40	2	عامل المنافسة
%20	1	%60	3	%100	5	%100	5	%40	2	%60	3	عامل رأس المال المخاطر
%100	5	%100	5	%100	5	%100	5	%100	5	%100	5	عامل سمعة القنوات

تشير نتائج استبانة دلفي في الجولة الثانية إلى تنوع مستوى إدراك القادة بالعوامل المؤثرة التمويل المستدام، حيث تم إشراك عوامل أخرى غير الداخلية والخارجية التي ارتكزت عليها إجاباتهم في الجولة الأولى، حيث جاءت اتجاهاتهم متنوعة بين عوامل المنافسة ورأس المال المخاطر وسمعة القنوات، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية للقنوات التلفزيونية.

وهو ما يتفق نسبياً مع اتجاهات نظرية ذات العاملين والتي استندت إليها الدراسة الحالية والتي تفسر أهمية عوامل المؤسسة الداخلية، حيث أوضحت نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرج أن للعوامل الداخلية الأثر الأهم في نجاح وفشل المؤسسة؛ حيث أشارت النظرية إلى عشرة عوامل ذكرتهم بالعوامل الوقائية، وهي عوامل إدارة المؤسسة، وعلاقات تبادل وفق النظام التشغيلي المؤسسي، وعوامل أخرى متعلقة بمستوى النسب في الاستقرار وتقدير ظروف ومخاطر العمل، كما اهتمت النظرية بأثر العوامل الداخلية على الاستقرار الاقتصادي وتحقيق نسب الأجور والحوافز.

• وترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية نظرية فريدريك هيرزبيرج في توضيح عوامل المؤثرة في المؤسسة؛ إلا أنها أغفلت الاهتمام بجانب المسؤولية الاجتماعية وبعدي البيئة والمجتمع؛ وهو ما يركز وينظر إليه البحث الحالي من خلال أهمية التركيز على بعدي البيئة والمجتمع، وتحقيق بيئة تمويلية مستدامة تأخذ في الاعتبار مصالح القنوات التليفزيونية جنباً إلى جنب مع مصالح المجتمع والبيئة، حيث يعتمد التمويل المؤسسي المستدام ESG على تحقيق ثلاثية التنمية المستدامة، ويأتي ذلك وفق رؤى واستراتيجيات تهدف لتحقيق المنافسة على الأمد الزمني الطويل.

• نتائج استبانة دلفي "البعديّة" المتعلقة بمستوى معرفة القيادات للخصائص التفصيلية للتمويل المستدام في القنوات التليفزيونية:
جدول (4)

يوضح الخصائص التفصيلية لبيئة التمويل المستدام بالقنوات التليفزيونية عينة الدراسة⁽³²⁾

الترتيب	النسبة %	التكرار	عرض الخصائص التفصيلية للتمويل المستدام
			الخصائص الخارجية "للمويل المستدام" بعدي البيئة والمجتمع"
4	73%	22	يحافظ على سمعة المؤسسة الإعلامية عن طريق "المسؤولية الاجتماعية"
2	83%	25	التقليل من المخاطر الناجمة من البيئة والكوارث والأزمات "الحد من الأزمات"
7	63%	19	توفير بيانات ومعلومات معرفة كافية
8	56%	17	العمل وفق الإطار التشريعي والقانوني للمجتمع
9	50%	15	إمكانية الشراكة المجتمعية
			الخصائص الداخلية "للمويل المستدام" بعد حوكمة وسائل الإعلام"
2	83%	25	تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة والمتوسطة وبعيدة الأجل
6	70%	21	الاعتماد على رأس المال المعرفي
3	80%	24	الاعتماد على رأس المال البشري
4	76%	23	الالتزام بتطبيق معايير الجودة والكفاءة
2	83%	25	الاستعانة بالتقنيات الحديثة وأنظمة التكنولوجيا
5	73%	22	الاعتماد على مبدأ التقييم والمتابعة المستمرة
1	93%	28	تقدم بيئة التمويل المستدامة الحلول
6	70%	21	الاعتماد على الأساليب الحديثة وتطبيق سياسات الابتكار

تشير نتائج استبانة دلفي في الجولة الثانية في الجدول (4) إلى ارتفاع مستوى إدراك القادة بالخصائص العامة للتمويل المستدام، حيث كشفت نتائج الجدول عن صدارة خاصية "تقديم الحلول" بنسبة بلغت (93%) من إجابات الباحثين عينة الدراسة، تلاها كلٌّ من خصائص "تقليل نسبة المخاطرة"، وخاصية "تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية" بنسبة بلغت (83%) لكل منهما، أعقبها في المرتبة الثالثة خاصية "الاعتماد على رأس المال البشري" بنسبة بلغت 80%، ثم في المرتبة الرابعة كلٌّ من "الحفاظ على سمعة المؤسسة" و"الالتزام بتطبيق معايير الجودة والكفاءة" بنسبة بلغت (76%)، تلاه جاء في المرتبة الخامسة "الاعتماد على المتابعة والتقييم" بنسبة بلغت (73%)، ثم جاء في المرتبة السادسة كلٌّ من "الاعتماد على رأس المال المعرفي"، وإمكانية تطبيق سياسات الابتكار" بنسبة بلغت (70%)، ثم في المرتبة السابعة خاصية "توفير المعلومات الكافية بنسبة بلغت 63%، وفي المرتبة الثامنة "العمل وفق الإطار التشريعي" بنسبة بلغت 56%، وأخيراً جاءت خاصية "إمكانية الشراكة المجتمعية" بنسبة بلغت 50%.

- وتُفسر الباحثة تصدر خصائص تقديم الحلول إلى حاجة القيادات المُلمحة لإيجاد حلول وعوائد مالية تضمن لها الاستقرار في سوق المنافسة الإعلامية؛ وخاصة في ظل تطور وسائل الإعلام الإلكترونية، ودخول كل يوم منافس جديد يكون بمثابة تحدي للقنوات التليفزيونية وإدارتها والتي تعمل بكل جهد للمحافظة على الاستقرار وتحقيق فرص تُمكنها من التميز المؤسسي.
- كما تُفسر الباحثة تأخر نسبة الشراكة المجتمعية ضمن إجابات القادة لعدم رغبتهم في إيجاد شريك منافس لهم في إدارة القنوات التليفزيونية، وأن ثقافة التمويل المؤسسي للقنوات التليفزيونية غير متحمسة بقدر كاف في الوقت الحالي لدخول شريك منافس، لكن ربما تتغير تلك الميول في وقت لاحق، وخصوصاً إذا أثبت التمويل المستدام قدرته من خلال تحقيقه لمكاسب مالية وغير مالية للمؤسسات التي تتبناه.

- نتائج استبانة دلفى "البعديّة" بشأن رؤية عينة الدراسة حول أبرز التهديدات والمخاطر التي تهدد بيئة التمويل المستدامة للقنوات التلفزيونية الخاصة:

جدول (5)

يوضح رؤية المبحوثين لأبرز التهديدات والمخاطر التي تهدد بيئة التمويل المستدام

الترتيب	النسبة %	التكرار	عرض أبرز التهديدات والمخاطر للتمويل المستدام
2	60%	18	ثقافة المجتمع نفسه وعدم تقبله لوجود شريك معه يقاسمه رأس المال
4	46%	14	عدم وجود إدارات متخصصة بالتسويق والمالية وشؤون التوزيع
3	53%	16	غياب التدريب في إدارات الإعلانات والتسويق والإنتاج بالفضائيات
2	60%	18	عدم وجود دراسات متعلقة بتكاليف الإنتاج التلفزيوني
6	40%	12	عدم وجود لوائح داخلية أو قوانين تتعلق بالتسويق والإعلانات
8	26%	8	زيادة عدد القنوات التلفزيونية المنافسة
7	33%	10	ارتفاع تكاليف الإنتاج التلفزيوني
5	43%	13	وجود مشاكل وعوامل ضعف بما يخص العناصر البيئية كمشاكل الطاقة، ونقص موارد الكهرباء
1	63%	19	وجود نقص في امتلاك الأجهزة والمعدات الحديثة في القنوات التلفزيونية سواء معدات الإرسال والتسجيل والتصوير

تُشير نتائج جدول (5) إلى أبرز الصعوبات والتحديات التي قد تواجه التمويل المستدام في بيئة القنوات التلفزيونية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة: حيث وجد أن نسبة (63%) من القادة يرون أن هناك تحدياً فيما يخص وجود نقص في امتلاك الأجهزة والمعدات الحديثة في القنوات التلفزيونية سواء معدات الإرسال والتسجيل والتصوير، تلاه في المركز الثاني بنسبة بلغت (60%) كلٌّ من "ثقافة المجتمع نفسه وعدم تقبله لوجود شريك"، "عدم وجود دراسات متعلقة بتكاليف الإنتاج التلفزيوني"، أعقبه في المركز الثالث بنسبة بلغت (53%) "غياب التدريب في إدارات الإعلانات والتسويق والإنتاج بالفضائيات"، ثم في المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (46%) "عدم وجود إدارات متخصصة بالتسويق والمالية وشؤون التوزيع"، ثم في المرتبة الخامسة بنسبة بلغت (43%) "وجود مشاكل وعوامل ضعف بما يخص العناصر البيئية كمشاكل الطاقة، ونقص موارد الكهرباء"، ثم في المرتبة السادسة بنسبة بلغت (40%) "عدم وجود لوائح داخلية أو قوانين تتعلق بالتسويق والإعلانات"، ثم في المرتبة السابعة بنسبة بلغت

(33%) "ارتفاع تكاليف الإنتاج التلفزيوني"، وأخيراً وبنسبة بلغت (26%) جاءت "زيادة عدد القنوات التلفزيونية المنافسة".

وتفسر الباحثة أن وجود قدرات تنافسية عالية في السوق الإعلامي والبيئة المحيطة قد تعمل بمثابة قُوى ضغط على الوضع الإعلامي القائم والمستقبلي للقنوات التلفزيونية الخاصة؛ مما قد يعرقل وجود بيئة تمويلية مستدامة للقنوات ويهدد وجودها، كما أن وجود مشاكل وعوامل ضعف بما يخص الطاقة الكهربائية، فعملية قطع الكهرباء تعد معوقاً رئيساً للإنتاج التلفزيوني؛ مما يستلزم شراء مولدات كهربائية وذلك تحقيقاً لمبدأ تسيير الأعمال في القنوات الفضائية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العزيز موسى بشارة، 2020) ⁽³³⁾ والتي كشفت أن مصادر ميزانية إنتاج الإعلان في القنوات الفضائية يأتي من الأموال التي تخصصها الشركات للإعلان عن منتجاتها وليس موارد القناة الفضائية.

• وإجمالاً ترى الباحثة ضرورة معالجة مثل هذه التحديات والتغلب عليها حتى لا تقف حائلاً دون تفعيل التمويل المستدام لصالح مستقبل اقتصاديات القنوات التلفزيونية الخاصة، لذا بات حتماً على إدارة القنوات التلفزيونية أن تعالج وجود النقص في امتلاكها للأجهزة والمعدات الحديثة في القنوات التلفزيونية سواء معدات الإرسال والتسجيل والتصوير، كما ينبغي عليها تغيير ثقافتها وتقبلها لوجود شريك يحميها من فرص الخطر، ويحقق فكرة الإعلام المسؤول اجتماعياً؛ حتى تتحسن الصورة الذهنية للمؤسسات الإعلامية عينة الدراسة.

جدول (6)

يوضح مدى وجود مقترحات للقادة لتفعيل بيئة التمويل المستدام بالقنوات التلفزيونية عينة الدراسة ⁽³⁴⁾

الترتيب	النسبة %	التكرار	مدى وجود مقترحات
1	80%	24	نعم
2	20%	6	لا
-	100%	30	المجموع

تُشير نتائج جدول (6) إلى مدى وجود مقترحات للقادة لتفعيل التمويل المستدام في

بيئة القنوات التليفزيونية الخاصة، فوجد أن نسبة (80%) من القادة لديهم مقترحات لتفعيل التمويل المستدام لمؤسساتهم الإعلامية. وهذه النتائج تُشير لارتفاع وعي وإدراك القادة وإدارة القنوات أن التمويل المستدام هو الذي سيحقق إيرادات أفضل ومكاسب مادية وغير مادية لقنواتهم.

جدول (7)

يوضح أبرز المقترحات نحو تفعيل بيئة التمويل المستدام بالقنوات التليفزيونية عينة الدراسة⁽³⁵⁾

الترتيب	النسبة %	التكرار	عرض أبرز المقترحات
1	88%	22	يمكن أن يحدث زيادة لرأس مال القنوات التليفزيونية
2	80%	20	يمكن أن يحدث تجديد لرأس مال المؤسسة التليفزيونية RECAPITALIZATION
4	64%	16	توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وتحقيق استدامة طويلة
6	56%	14	إمكانية الاستعانة بالخبراء الاقتصاديين في مجال التمويل المؤسسي المستدام
6	56%	14	إفراد إدارة خاصة باقتصاد التمويل المستدام داخل القنوات التليفزيونية
3	72%	18	الاعتماد على مبدأ الكفاءة والجودة في العمليات التشغيلية الداخلية داخل القنوات
3	72%	18	الاعتماد على مبدأ الابتكار والتجديد للعمل داخل القنوات عينة الدراسة
5	60%	15	تصميم خطط تمويلية قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل داخل القنوات التليفزيونية

يشير نتائج جدول (7) عن وجود مقترحات للقادة الباحثين لتطوير الإدارة الاقتصادية بقنواتهم التليفزيونية تجاه تفعيل التمويل المستدام، حيث توقع القيادات الإعلامية أن تحدث زيادة لرأس مال القنوات التليفزيونية من خلال الإسهامات الجديدة بنسبة بلغت (88)، كما توقع الخبراء بنسبة بلغت (80%) أن يحدث تجديد لرأس مال المؤسسة التليفزيونية الخاصة recapitalization. أفراد إدارة خاصة باقتصاد التمويل المستدام داخل القنوات التليفزيونية؛ وذلك عن طريق إمكانية الاستعانة بالخبراء الاقتصاديين في مجال التمويل المؤسسي المستدام، والاعتماد على مبدأ الكفاءة والابتكار بنسبة بلغت (72%)، تلاه إمكانية توظيف التكنولوجيا بنسبة بلغت (64%)، ثم إمكانية تصميم خطط تمويلية قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل داخل القنوات التليفزيونية عينة الدراسة، بنسبة بلغت (60%) من توقعات الباحثين، ثم إمكانية أفراد إدارة خاصة باقتصاد التمويل المستدام داخل القنوات

التليفزيونية، وإمكانية الاستعانة بالخبراء الاقتصاديين في مجال التمويل المؤسسي المستدام بنسبة بلغت (56%).

جدول (8)

يوضح مدى تهيئة القادة لنماذج التمويل الجديدة المستدامة لبيئة القنوات التليفزيونية عينة الدراسة⁽³⁶⁾

الترتيب	النسبة %	التكرار	مدى تهيئة القادة لنماذج التمويل الجديدة
1	76%	25	نعم
2	13%	4	إلى حد ما
3	3%	1	لا
-	100%	30	المجموع

يشير الجدول (8) إلى أن نسبة (76%) من القادة بالقنوات عينة الدراسة يرون أن قنواتهم مهيئة بدرجة كبيرة لتطبيق نماذج التمويل المستدام في قنواتهم عينة الدراسة، وأن بيئة القنوات التليفزيونية في الوقت الحالي تُعتبر بيئة مناسبة، هذا وقد اتجه بعض المديرين إلى اختيار الإجابة المحايدة على اعتبار أن الهيكل الإداري المؤسسي لقناته سوف يُساعد إلى حد ما، وجاء ذلك بنسبة (13%) من إجابات القادة عينة الدراسة، وهو ما يعكس توخي الحذر والقلق لدى البعض من الاتجاه نحو التجديد.

جدول (9)

يوضح توزيع المبحوثين من حيث مقترحاتهم بشأن نماذج التمويل الجديدة⁽³⁷⁾

الترتيب	النسبة %	التكرار	عرض أبرز المقترحات بشأن نماذج التمويل الجديدة
4	33%	10	التمويل عبر الشريك الاجتماعي أو التمويل الملتزم اجتماعياً "SOCIALY RESPONSIBLE"
1	60%	18	تطبيق أسلوب "فريميوم" FREEMIUM (الدفع مقابل المحتوى)
2	50%	15	نموذج التنوع الاقتصادي "ECONOMIC DIVERSIFICATION"
5	26%	8	إمكانية تطبيق التمويل المخصص DESIGNATED FUNDS
3	43%	13	نموذج التمويل الجماعي CROWD FUNDING

يشير الجدول (9) إلى أن نسبة (70%) من القادة بالقنوات عينة الدراسة يفضلون تطبيق Freemium (الدفع مقابل المحتوى)، ثم جاء في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (50%) تفضيلهم لتطبيق نموذج التنوع الاقتصادي "Economic diversification"، ثم في المرتبة الثالثة نموذج التمويل الجماعي Crowd funding بنسبة بلغت (43%)، ثم في المرتبة الرابعة التمويل عبر الشريك الاجتماعي أو التمويل الملتزم اجتماعياً

"Socially responsible" بنسبة بلغت (33%)، ثم في المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت إمكانية تطبيق التمويل المخصص Designated funds بنسبة بلغت (26%).

• وتفصيلاً تُشير النتائج إلى التالي:

(أ) أسلوب "فريميوم" Freemium (الدفع مقابل المحتوى):

- تصدرت نتائج القيادات التليفزيونية عن رغبتهم وتأييدهم لتطبيق نموذج "فريميوم"؛ حيث يصف هذا المصطلح نموذج محترف التسعير "pricing strategy" والذي سوف يمكن القنوات التليفزيونية من مواكبة التطورات الحديثة، كما سيعمل على جذب عدد أكبر من المشاهدين والمتابعين الراغبين في التميز، وإضافة خدمات إضافية مقابل الدفع أو الاشتراكات، هذه العوائد المادية التي تحسّن نظم إيرادات ودخل القنوات الفضائية.

- وتشير نتائج الدراسة في هذا المحور بأن القنوات التليفزيونية سوف تلتزم بتطبيق نموذج الدفع مقابل الاشتراكات والرسوم والعضويات للجمهور، فمؤشرات المستقبل قد توحى بتحول نمط الخدمة المجانية إلى نمط الخدمة المدفوعة؛ وذلك بغرض تحسين الأداء الاقتصادي للقنوات التليفزيونية التي تبحث عن مخرج ومصادر دخل تعزز قيم المنافسة والبقاء، ولكن يشترط على القنوات التليفزيونية- إن سعت للاستعانة بهذا النموذج- أن تأخذ في اعتبارها تطوير وتنمية برامجها ومحتواها الإعلامي والذي يتطلب منه تحصيل قيمة نقدية، فالمحتوى السلبي الخالي من الإبداع قد يصبح عائقاً وتحدياً أمام تحقيق نموذج الدفع مقابل المحتوى الإعلامي الجيد، حيث نجاح هذا النموذج متوقف على الالتزام بمبدأ الكفاءة والجودة في المنتج والمحتوى المقدم.

تعريف الاشتراكات: تعرف الاشتراكات بأنها رسوم يتم تحصيلها من الجمهور المتابع للقناة مقابل حق مشاهدة ومتابعة القناة بصفة كلية أو حد البرامج المذاعة أو أحد الفعاليات الخاصة بها.

الإطار الزمني لتحصيل قيمة الرسوم النقدية: قد يكون اشتراكاً شهرياً، أو نصف سنوي، أو سنوياً، أو نظير الانتهاء من عرض حلقات المنتج، وقد يكون اشتراكاً عاماً للقناة التليفزيونية ككل، أو من أجل متابعة برامج منفصلة، أو متابعة مباريات كرة قدم مثلاً، أو بطولة رياضية.

- وأشارت النتائج التفصيلية أن هناك اتجاهاً فعلياً لتطبيق هذا النموذج من قبل بعض الشركات الكبرى، ومن أمثلة تلك الشركات "شاهد" shahid، ومنصات نتفلكس ودروب بوكس وأنغامي، وأن الأمر سيتسع مستقبلاً ويضمن شركات وقنوات أكبر.

(ب) نموذج التنوع الاقتصادي "Economic diversification":

- وجاء في المرتبة الثانية بالنسبة لتوقعات القيادات عينة الدراسة فيما يخص نماذج التمويل الجديدة المستدامة في المستقبل الاعتماد على استراتيجية "التنوع الاقتصادي"، حتى تتمكن القنوات من زيادة فرص استثماراتها، وذلك بدلاً من الاعتماد الرئيس على الإعلانات كمصدر دخل للقنوات التليفزيونية، حيث كان يتم دفع قيمة الإعلان من الشركات والمؤسسات نظير نشر الإعلانات وتكرار الفواصل الإعلانية، إلا أن الوضع الراهن يحتم على إدارة القنوات التليفزيونية الأخذ باستراتيجية التنوع وتعدد الفرص.

فعلى الرغم من أهمية الإعلانات كمصدر دخل رئيس للقنوات التليفزيونية؛ إلا أنه في ظل متطلبات بيئة التمويل المستدام يتحتم على القنوات التليفزيونية الخاصة أن تبحث عن بدائل تمويل أخرى تضمن لها البقاء، وتعمل على تحسين مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ولهذا تبحث القنوات التليفزيونية الخاصة عن ابتكار واستحداث أشكال ومصادر دخل أخرى تدعم بها مصادرها الاقتصادية، خاصة في ظل وجود تحديات كبرى، كالأزمات الصحية، والكوارث البيئية المتوقعة حدوثها في الأمد القريب والبعيد.

ويتوقع القيادات أن يتشكل هذا النموذج وفق مبدأ تنوع إيرادات دخل القناة التليفزيونية عن طريق الاستعانة برأس مالها التقني، وذلك وفق تصميم منصات بث رقمية للقنوات التليفزيونية، ويشير قادة المؤسسات التليفزيونية عينة الدراسة أن نجاح هذا النموذج يعتمد إلى حد كبير على مبدأ الابتكار والجذب في طرق عرض الإعلانات، وطرق جذب مزيد من الإعلانات من خلال المنصات الرقمية للقنوات التليفزيونية الخاصة، ولا سيما طرق الابتكار في تصميم وإخراج الإعلان، والبعد عن التقليد والنمطية، واستخدام مبدأ التغيير والتطوير؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على العائد ونسب التحصيل المرجوة من تقديم وطرح الإعلانات للجمهور المتابعين.

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة الالتزام بأخلاقيات وقوانين نشر المحتوى الإعلاني، وذلك للمحافظة على الجمهور ومستوى المشاهدة، كذلك أيضاً لا بد من اعتماد مبدأ

كسب الثقة مع مبدأ الابتكار والتحديث أثناء دورة العمل التشغيلية داخل القنوات التلفزيونية.

(ج) نموذج التمويل الجماعي Crowdfunding.

- وجاء في المرتبة الثالثة في التوقعات لنماذج التمويل الجديدة نموذج التمويل الجماعي هو الأقرب والأنسب اليهم، وخاصة في ظل تطبيق استراتيجية الدمج والتي قامت بها الشركة المتحدة United Media Services منذ إنشائها في عام 2016، وذلك بعد اندماج شركتي Media و D Media المصرية، حيث تم اتحاد القنوات التلفزيونية ودمجت في كيان أكبر.

- وفي هذا الصدد أشار أحد القيادات بقناة ON إلى أن سياسة التمويل الجماعي تأتي متماشية مع تطبيق سياسة الاندماج الإعلامي Media Convergence، وذلك لتعزيز التقارب والاندماج وإعادة الهيكلة الإعلامية، وخاصة في ظل اتجاه إدارة القنوات بقوة ناحية الرقمنة والإفادة من رأس المال التقني.

وفي هذه الصدد أشار القيادات لإمكانية حدوث استثمارات وشراكة مع شركات خاصة، وقد أوضح أحد القيادات إمكانية حدوث من نفس النوع "مع شريك إعلامي آخر" كقناة، أو جريدة، أو موقع إلكتروني آخر، أو شراكة مع نظير مختلف "كشركات خاصة في مجال الاتصالات أو الطيران؛ وذلك لتأمين اقتصاد القنوات الفضائية الخاصة، عن طريق الدخول في استثمارات خارج المجال الإعلامي مع شركات خاصة كقطاع الاتصالات مثلاً، أو قطاع الطيران، أو أي قطاع آخر؛ وذلك بغرض تحقيق مصادر دخل إضافية في مجالات متغيرة بغرض تأمين الوضع الاقتصادي لدخل القناة، ولضمان أن تكون القناة الوكيل الإعلاني للشريك الآخر المغاير في بيئة وسوق المنافسة الإعلامية.

(د) "التمويل عبر الشريك الاجتماعي أو التمويل الملتزم اجتماعياً Socially responsible"

- وجاء في المرتبة الرابعة التمويل الملتزم اجتماعياً، حيث أعرب القيادات عن تأييدهم لمبدأ التمويل الملتزم؛ والذي يتحقق من خلاله تقليل فرص المخاطرة، ويتم اكتساب السمعة وتقليل المخاطر، فالتمويل الملتزم يضمن الاستدامة المالية طويلة الأجل، كما يعمل من خلال مبدأ اعتماد مبدأ التمويل المرن.

(س) التمويل المخصص Designated funds

- أكدت نتائج مقابلات دلفي أن نظام التمويل الملتزم لا يتحقق بمفرده بدون تنفيذ استراتيجية التمويل المخصص Designated funds، لذا جاءت احتمالية تنفيذ مبدأ التخصيص كرد فعل طبيعي لحاجة التمويل المسؤول إلى التخصيص لاستعمالات معينة سوف تنتشر في المستقبل البعيد للقنوات التليفزيونية؛ وذلك عن طريق تصميم المنتجات الإعلامية وفق معايير مالية Designing financial products، وذلك من خلال الفرص الذي يتيحها نظام التمويل المرن من خلال تفعيل استراتيجيات التمويل المرن وذلك في إطار تحقيق الاستدامة المالية، ومن خلال تخصيص جزء من تمويل المؤسسات الإعلامية للأنشطة المتعلقة بمكافحة ومعالجة الطوارئ؛ وذلك للحد من الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية؛ وذلك من خلال وضع ميزانية عمومية مفصلة Detailed balance sheet، تحدد لكل معيار مخصصاته المالية بدقة فيما يخص نواحي الإنتاج، وتخصيص موارد إضافية لأنشطة مكافحة الطوارئ المؤسسية وإدارة الأزمات.

جدول (10)

يوضح تأثير التمويل المستدام في بيئة القنوات التليفزيونية⁽³⁸⁾

الترتيب	النسبة %	التكرار	التأثير في بيئة القنوات التليفزيونية
1	76%	23	تحسين سمعة القنوات التليفزيونية
5	63%	19	تقليل نسب المخاطر
6	60%	18	تخفيض في تكاليف عمليات التشغيل الداخلية للقناة
3	70%	21	ارتفاع كفاءة وجودة الأعمال الإنتاجية التليفزيونية وتفعيل مبدأ الابتكار
4	66%	20	تطوير الأدوات التقنية للمؤسسة التليفزيونية
2	73%	22	تحقيق مزايا التنافسية
4	66%	20	يسهم في رفع نسب الإيرادات للقنوات التليفزيونية

يشير الجدول (10) إلى أن نسبة (76%) من القادة بالقنوات عينة الدراسة يرون أن تطبيق التمويل المستدام سوف يعمل على تحسين سمعة المؤسسة، ثم جاء تحقيق مزايا التنافسية في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (73%)، تلاها ارتفاع كفاءة وجودة

الأعمال الإنتاجية التليفزيونية وتفعيل مبدأ الابتكار في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (70%)، ثم كلُّ من تطوير الأدوات التقنية للمؤسسة التليفزيونية، ويسهم في رفع نسب الإيرادات للقنوات التليفزيونية في المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (66%)، ثم تقليل نسب المخاطر بنسبة بلغت (63%)، ثم أخيراً في المرتبة السادسة بنسبة بلغت (60%) تخفيض في تكاليف عمليات التشغيل الداخلية للقناة.

- وتُفسر الباحثة مدى الاتساق بين هذه النتائج وبين الافتراضات الأساسية لمدخل النظم الذي تستند إليه الدراسة الحالية، والتي ترى أنه من الأهمية أن تنتهج سياسة القنوات التليفزيونية عينة الدراسة فيما يخص الإعلانات على:
- تحديد نوع الإعلان، تحديد جهة تمويل الإعلان، تخصيص الزمن المستغرق للإعلان، تحدد أسعار وحجم الإعلان، التصميم والإخراج "تحديد شكل الإعلان"، تحديد فئة الجمهور المستهدف للإعلان.

- وفيما يخص العوامل الخارجية للقنوات التليفزيونية المصرية الخاصة أن تراعي (ظروف المجتمع والبيئة (الفقر- البطالة، الكوارث والأزمات البيئة والصحية، الظروف السياسية، المناخ الاجتماعي، الوضع الاقتصادي العام، الوضع الثقافي المجتمعي)، وذلك من أجل تحقيق مخرجات متميزة ونمو في حجم الإيرادات.

ثالثاً: نتائج السيناريوهات المستقبلية (المحتملة) لبيئة تمويل القنوات التليفزيونية الخاصة في ظل تطبيق التمويل المستدام.

تفترض الدراسة احتمال وجود ثلاثة أنواع من السيناريوهات المتوقعة لبيئة تمويل القنوات الفضائية المصرية الخاصة في ظل استخدام نموذج التمويل المستدام ESG.

أولاً: سيناريو الثبات أو السيناريو المرجعي Scenario Stability:

- المنطلقات الأساسية لسيناريو الثبات: ويأتي هذا السيناريو من افتراض ثبات مجموعة من العوامل والمتغيرات كما هي بكل ما فيها من تحديات وفرص، قد تعوق تطبيق التمويل المستدام في القنوات التليفزيونية الخاصة.

فترة البدء في تفعيل السيناريو: وتم تحديدها وفقاً للخط الزمني للدراسة؛ حيث تم تحديده بالعقد (2023: 2027) وهي تمثل الخمس سنوات الأولى من المدة الزمنية للدراسة كلها (2023: 2043).

الوضع الأوّل "الابتدائي" لسيناريو الثبات: يتمثل هذا الوضع في مجموعة من المتغيرات والعوامل المؤثرة على بيئة التمويل المستدامة للقنوات التليفزيونية وتأثيراتها المتوقعة في ضوء الاتجاهات الجديدة لبيئة تمويل القنوات:

- **الوقائع:** تُشير وقائع سيناريو الثبات إلى استمرار الأوضاع الحالية كما هي عليه، وأن العوامل المتحركة في تمويل المؤسسات التليفزيونية قد تعوق "التحول للتمويل المستدام"، وأن مصادر التمويل الحالية سيستمر الإبقاء عليها بسبب جملة المخاطر والتحديات التي تواجه التغيير للتمويل المستدام ESG، وأن فرص التحول الجذري قد تكون صعبة بسبب الأنماط التقليدية السائدة، وأن ثقافة الممولين والمستثمرين لا تقبل بمثل هذه الأطروحة أو البديل الجديد.

وتحديداً وعلى مستوى الخصائص والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تشكيل بيئة التمويل المستدام للقنوات التليفزيونية الخاصة فستكون الوقائع كالتالي:

- الخصائص الداخلية أو "العوامل الوقائية"، فيتوقع سيناريو الثبات أن إدارة المؤسسة التليفزيونية الخاصة وهيكلها التنظيمي لن يتغير كثيراً، وسوف تبقى تلك القنوات على وجود مختص وفرد معني بالتسويق لبرامجها عن طريق تعاونه مع شركات الإعلانات الخاصة، وأن طبيعة العمل وظروفه لن تتغير كثيراً عما هي عليه الآن، كما أنه من الصعوبة التعديل في هيكل الأجور والمرتبات الخاصة بالعاملين، وأن سوق المنافسة سيبقى كما هو عليه الآن؛ نظراً لارتفاع تكاليف الأجهزة والمعدات الحديثة.

- الخصائص الاقتصادية: فيتوقع سيناريو الثبات المرجعي وأن دخول القنوات ونسب الإيرادات لن تتغير كثيراً.

- خصائص المستوى الاجتماعي "المسؤولية الاجتماعية": إن الوضع الاجتماعي للقنوات التليفزيونية الخاصة سوف يستمر على ما هو عليه، وستستمر القنوات التليفزيونية في القيام بدورها المجتمعي ومسؤولياتها الاجتماعية تجاه قضايا المجتمع، وستعمل على حلّها، والتكاتف من أجل وضع واقتراح حلول لمعالجة كافة الأزمات وفق الظروف المتغيرة للقنوات التليفزيونية.

فيما يتعلق بخصائص القوى الفاعلة: فإنها وفقاً لسيناريو الثبات سوف تثبت قنوات مالكي وقيادات القنوات التلفزيونية المحافظة على وجهة نظرهم في الإبقاء على مصادر التمويل التقليدية، وعدم الاتجاه نحو التغيير والتطوير المستدام في البيئة الاقتصادية للقنوات التلفزيونية الخاصة.

المرتكزات العامة لسيناريو الثبات:

- 1- استمرار الخصائص الداخلية للمؤسسات التلفزيونية الخاصة على ما عليه الآن.
- 2- استمرار الأوضاع الاقتصادية ومصادر تمويل المؤسسات، وعدم وجود تغيرات جذرية فيها.
- 3- الاستمرار على الوسائل والأدوات التكنولوجية الحالية، وعدم التفكير والابتكار في استغلال رأس المال التقني للقنوات التلفزيونية.
- 4- استمرار القائمين بالاتصال على وضعهم، وعدم التفكير في تدريبهم وتأهيلهم لتحسين مستوى أدائهم.
- 5- الإبقاء على موارد المؤسسة وعدم التفكير في زيادة تلك الموارد وتحسينها.
- 6- الإبقاء على مصادر الإنتاج التلفزيوني، وعدم الاعتماد على الابتكار والإبداع والجودة في محتوى الأعمال المنتجة.
- 7- ثبات البنية التحتية من الكاميرات والآلات، واستبعاد إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي.

وصف الوضع المستقبلي لبيئة التمويل المستدامة في القنوات التلفزيونية الخاصة طبقاً لسيناريو الثبات أو المرجعي: يقصد بها الوضع المستقبلي المبني على الوضع الابتدائي لسيناريو الثبات، وهي بذلك تعني المسارات المتوقعة حدوثها في المستقبل في ظل ثبات عناصر البيئة والمجتمع والحوكمة:

سيظل التطبيق جزئياً للتمويل المستدام، وسوف تركز القنوات التلفزيونية على جانب أو أكثر من جوانب نموذج ESG، حيث من المتوقع مراعاة جانب المجتمع وعدم الاكتراث للبيئة والحوكمة، وسيظل توظيف التمويل المستدام محدوداً ومتوقفاً على اكتساب ثقة القادة بشكل أوسع، حتى يكتشفوا مزاياه الفعلية وعيوبه، وسيظل توظيفه مرهوناً بالوضع المالي للمؤسسة التلفزيونية ومستوى التحديات والمخاطر المستقبلية،

وكذلك وجود أنماط من القيادة تدعم فكرة التمويل المستدام ومتحمسة لتطبيقه بشكل أوسع، كذلك مدى الإلمام بالجوانب والآثار الإيجابية للتمويل المستدام؛ وذلك سوف يتحقق بمرور الوقت وبثبوت الكفاءة وتحسين الأداء المالي للمؤسسات التليفزيونية.

ثانياً: السيناريو التفاوضي:

المنطلقات الأساسية للسيناريو التفاوضي:

يفترض السيناريو التفاوضي تغييراً في جميع الخصائص التي تشكل بيئة تمويل القنوات التليفزيونية وتحولها إلى بيئة تمويلية مستدامة؛ حيث يرى الخبراء والقيادات أن القنوات التليفزيونية الخاصة سوف تشهد تحولاً جذرياً وتطوراً كبيراً في ظل بيئة التمويل المستدام، توظيف تقنيات رأس المال التقني للقنوات التليفزيونية، واستمرار المنافسة بين القنوات وبعضها البعض، والمنصات الرقمية، والتحديات التي تواجه إمكانية تحول هذه القنوات التليفزيونية إلى عصر التقنية الرقمية، حيث يصعب وجود تغيير جذري في نمط التمويل المستخدم بها، ولن يكون تغييراً حقيقياً لمصادر تمويل القنوات التليفزيونية الخاصة.

(i) الوضع الابتدائي:

يتمثل هذا الوضع في مجموعة من المتغيرات والخصائص على مستقبل بيئة تمويل القنوات التليفزيونية، وفق اتجاهات تمويل حديثة ووفقاً لسيناريو الإبداع أو التفاوضي، وهي كالتالي:

(ب) المرتكزات العامة لسيناريو الإبداع:

يقوم السيناريو التفاوضي للنظام المالي والاقتصادي للقنوات الفضائية المصرية الخاصة على ثلاثة مبادئ أساسية، هي: (زيادة دخل القنوات التليفزيونية- تطبيق أحدث الابتكارات المالية "طرق الدفع الإلكتروني" عدالة توزيع الدخل" تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية للقنوات التليفزيونية).

1- تغيير في الخصائص الداخلية للمؤسسات التليفزيونية الخاصة لما عليه الآن.

2- تحسن الأوضاع الاقتصادية للقنوات التليفزيونية الخاصة، وتعدد في مصادر تمويل المؤسسات، وارتفاع نسب العائد من الإعلانات.

3- تطوير الأداء المؤسسي للقنوات التليفزيونية الخاصة.

- 4- تحديث الوسائل والأدوات التكنولوجية الحالية، والتفكير والابتكار في استغلال رأس المال التقني للقنوات التليفزيونية.
- 5- العمل على تدريب وتأهيل القائمين بالاتصال لتحسين مستوى أدائهم.
- 6- تحسين موارد المؤسسة، وعدم التفكير في زيادة تلك الموارد وتحسينها.
- 7- الاعتماد على الابتكار والجودة في محتوى الأعمال الإنتاجية المقدمة.
- 8- تعدد مصادر الإنتاج التليفزيوني.
- 9- تطوير البنية التحتية من الكاميرات والآلات، وإدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي.

(ج) المسارات المستقبلية تبعاً لسيناريو الإبداع:

يقصد بها الوضع المستقبلي المبني على الوضع الابتدائي للسيناريو التفاوضي، فهو عبارة عن المسارات التي يمكن أن تحدث في ظل بيئة التمويل المستدامة للقنوات التليفزيونية واستخدامات اتجاهات حديثة للتمويل، حيث يمكن وصف الوضع المستقبلي لاقتصادات القنوات التليفزيونية الخاصة في ضوء بيئة تمويلية مستدامة، وفقاً لهذا السيناريو على النحو التالي:

أولاً: اعتماد مبدأ التخصص في التطوير:

وذلك من خلال الاستعانة بالمطورين المتخصصين في شأن تنمية المجال الاقتصادي والمالي للقنوات التليفزيونية الخاصة، والقادرين على رسم الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاقتصادية بدقة، والتي من شأنها إحداث طفرة إيجابية تعود بالنتائج والفوائد الربحية على حجم ومستوى المنافسة الإعلامية.

ثانياً: اعتماد مبدأ التكامل الاقتصادي المؤسسي.

بيئة العمل الإعلامي متداخلة، ولكنها في الناحية تصب في مصلحة الأداء المؤسسي للقنوات التليفزيونية، وإذا كان الهدف الرئيس للإدارة الاقتصادية هو تحسين مؤشرات ونسب الأداء المؤسسي؛ فهذا حتماً لا يتحقق منفرداً عن العوامل المؤسسية الأخرى، ولا بد من توافق وتكامل كافة الإدارات داخل المؤسسة من أجل تحقيق نمو وتصاعد في حجم الواردات وحجم الإنتاج الذي تنتجه المؤسسة الإعلامية.

يقوم السيناريو التفاؤلي لتشكيل بيئة تمويل مستدامة تعمل في ظلها القنوات التليفزيونية على استراتيجية التغيير، والتغيير لا يتحقق بدون إدارة لها إرادة قوية يكون هدفها التحسين والتطوير من أجل مستقبل أفضل لاقتصاديات القنوات التليفزيونية؛ لذا يرى الخبراء والأكاديميون أن أول طرق التغيير والإصلاح هو التغيير الشامل والإصلاح الكلي، وتصميم هيكل شامل للبيئة التمويلية المستدامة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة في تلك البيئة؛ لتعزيز فرص التغيير وبقائها على الصورة المستدامة المرجو تحقيقها.

ظروف البيئة الداخلية للعمل في القنوات التليفزيونية:

تهتم إدارة القنوات التليفزيونية لتوفير بيئة عمل متميزة ومستدامة؛ وذلك من خلال الاهتمام بعنصر التهوية وتوفير الإضاءة والحرارة المناسبة، وذلك لخلق جو نفسي داعم للإنتاج والتميز.

- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للمصريين في الآونة الأخيرة؛ حيث طبقاً للمؤشرات جاء انخفاض معدل الأمية والجهل وارتفاع المستوى الثقافي للمجتمع، كل ذلك يأتي في صالح استحداث بيئة تمويلية مستدامة للقنوات الفضائية، وهو ما ينبئ بمستقبل مشرق للإعلام الفضائي في مصر، حيث نجد ارتفاع نسب مشاهدة الشباب للمنصات الإلكترونية الخاصة بالقنوات التليفزيونية، حيث يعد الإقبال الجماهيري لمتابعة القنوات التليفزيونية عبر منصات الرقمية ورأس مالها التقني من قبيل ارتفاع نسب وعي الشباب لثقافة الانفتاح الإعلامي.

- العمل على استخدام نظام الطاقة الكهربائية بطرق حديثة، أو استخدام أنماط جديدة لطاقت أخرى كالتقنية الشمسية وغيرها؛ وذلك للحد من مشاكل الطاقة الكهربائية وقطع التيار الكهربائي الذي كان يهدر الوقت والجهد.

- استغلال رأس المال التقني للقنوات الفضائية؛ وذلك من خلال المنصات الرقمية للقنوات الفضائية؛ وذلك بسب اتجاه متابعة الجماهير نحو المنصات الرقمية والانصراف عن متابعة الإعلام الفضائي التقليدي.

- استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتقليل النفقات وزيادة الميزانية في القنوات التلفزيونية؛ وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا على الأصعدة والمستويات التالية:

(أ) استخدام التقنيات الحديثة في مجالات الجرافيك، والتصوير، والإخراج، وتصميم الاستديوهات الافتراضية، وتتفق هذه مع نتيجة دراسة (أحمد حسني الرحماوي) والتي خلصت إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لاستخدام التكنولوجيا المتطورة في تطوير البرامج الإخبارية، كما يمكن الاستعانة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي لرفع مستوى جوده وكفاءة المنتج، وتوفير الوقت الجهد ورأس المال المؤسسي، وذلك كالاستعانة بأدوار الروبوت في تقديم البرامج التلفزيونية وفي التصوير في الاستديو وغرف الأخبار، كذلك استخدام تقنيات لتحليل مشاعر الجمهور وتحليل البيانات الضخمة، واستخدام BOTS في عملي الدردشة الآلية والترجمة الفورية والرد عن تساؤلات وتعليقات الجمهور المرئي.

كما تتفق هذه الرؤى أيضاً مع نتائج دراسة Tykala, Comport Kamarainen, والتي خلصت في نتائجها إلى أن استخدام نظام التتبع البصري للكاميرا باستخدام البث الحي Live RGB-D يعمل على تحسين الإنتاج التلفزيوني مع تقليل التكلفة الكلية للإنتاج⁽³⁹⁾، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (إنجي لطفي عبد العزيز)⁽⁴⁰⁾ والتي أكدت أن (31.27%) من إجمالي الباحثين عينة الدراسة يعتقدون أن الميزة التنافسية من أكثر التأثيرات الاقتصادية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإعلامية، يليها خفض تكاليف التشغيل بنسبة (27.49%)، ثم تقليل المخاطر بنسبة (22.68%)، وزيادة الربحية بنسبة بلغت (18.55%).

- ارتفاع جودة الإنتاج التلفزيوني.

على صعيد التطور التكنولوجي: يشير هذا النموذج إلى حدوث طفرة وتمايز في استخدام التكنولوجيا للقنوات التلفزيونية الخاصة؛ وخاصة بعد ظهور عدة تطبيقات للذكاء الاصطناعي واستخدامها بالفعل في الإنتاج البرامجي والدرامي في القنوات التلفزيونية، ويتوقع في ظل هذا السيناريو أن يتوسع استخدام التكنولوجيا على كافة

الأصعدة؛ حيث ستشهد بيئة المؤسسات التليفزيونية تطورات لاستخدام التكنولوجيا المنتجة، وذلك من خلال المنتج النهائي، إلى جانب استخدامها من خلال أساليب الإنتاج التليفزيوني فيما يخص عمليات الإنتاج عمليات التدريب الإعلامي المستمر، وأيضاً في استخدام المراقبة والمتابعة، كما سوف يستعان بالتكنولوجيا في تسيير العمل؛ وذلك من خلال الاستعانة بوسائل تكنولوجية في عمليات التصميم والمونتاج والإخراج، كما سوف تُستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي بشأنها سوف تعمل على تعزيز فرص جمع المعلومات ومعالجتها وبثها أيضاً.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (ولاء إبراهيم عقاد، 2021) ⁽⁴¹⁾ والتي أكدت على اهتمام الشباب بالاستماع للإذاعات الرقمية بنسبة بلغت 39.6% أحياناً.

استخدام التقنيات التكنولوجية المالية:

حيث يشير هذا الاتجاه إلى الاستعانة بالتكنولوجيا في طرق الدفع والتحصيل المالي؛ وذلك عبر الاستعانة بتقنية FinTech، والتي يتم من خلالها الدفع والتحصيل المالي عبر التقنيات الرقمية؛ وذلك بغرض توفير الأموال وتسهيل عمليات القنوات التليفزيونية التشغيلية، والتغلب على المشكلات المالية الموجودة من الدفع والتعامل النقدي، بما يضمن سهولة ومرونة في هذه التعاملات.

ثالثاً: استخدام أسلوب تقليل النفقات:

أشارت نتائج رؤى لخبراء والأكاديميين إلى ضرورة تطبيق مبدأ تقليل النفقات ضمن أسس ومبادئ السيناريو التفاؤلي؛ وذلك من خلال إلغاء البرامج والمواد الإنتاجية الأقل مشاهدة داخل القناة، حيث تعتبر برامج غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها واستبدالها ببرامج ونوعية أخرى من المواد الإنتاجية المرئية.

- التركيز على البرامج والمواد الإنتاجية الأعلى مشاهدة والأكثر جذباً للإعلانات؛ كونها سوف تعزز القيمة المضافة للقناة التليفزيونية، كما يمكن اعتماد أسلوب تقليل النفقات من خلال استبدال الاستديوهات التقليدية بالأخرى الرقمية، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، واستخدام الكاميرا مان الروبرت، والمذيع الروبرت، وتقنيات الواقع المعزز والتي ستعمل على توفير طاقات وجهه، وأيضاً تقليل نفقات القنوات التليفزيونية.

- تعديل جدول بث الإعلانات بما يتناسب مع زيادة نسب الإيرادات والدخل كاتباع نظام تكرار الفواصل الإعلانية مثلاً.

- تقليل النفقات للقنوات التلفزيونية قد يتحقق من خلال تحسين طرق استغلال موارد المنظمة، وذلك من خلال ترشيد استعمال هذه الموارد بالنسبة لعمليات الإنتاج داخل القناة، كما يمكن أيضاً تأجير هذه الموارد لقنوات أخرى، في أوقات عمل غير متعارضة مع أوقات عمل القناة، فتنظيم جدول العمل قد يساعد موارد القناة في الإسهام في تحسين الوضع الاقتصادي والمالي للقناة، مع تخصيص جزء من صافي الدخل لصيانة وتطوير الأجهزة والموارد التي تمتلكها القناة، كذلك من الممكن رسم خطة لتأجير الاستديوهات التي تمتلكها القناة لزيادة دخل القناة وتوفير النفقات.

رابعاً: استخدام أسلوب التطوير والتغيير:

• تطوير وتدريب رأس المال البشري للعاملين داخل القنوات التلفزيونية الخاصة:

يمثل رأس المال البشري الذراع الأيمن الأكثر فاعلية في أي مؤسسة إعلامية تهدف للتطوير والتنمية الاقتصادية الفعالة؛ لذا يجب الاهتمام بالعاملين والقائمين بالاتصال داخل المؤسسات التلفزيونية؛ وذلك من خلال التركيز على الإدارات ذات الصلة بنواحي الإنتاج، ومحاولة الاستجابة لكافة طلباتهم، وخلق نمط من المرونة والرشاقة في التعامل معهم، وهذا حتماً من خلال القضاء على بيروقراطية الأداء وروتين العمل، كذلك العمل على توفير محددات للعدالة الاجتماعية، وتعزيز قيم الولاء والانتماء من جانبهم، والاهتمام بمبدأ الاهتمام وكسب الرضا من خلال المكافأة التشجيعية والعمل على تدريبهم باستمرار.

خامساً: أسلوب كسب الموارد واجتذابها:

- يهدف هذا الأسلوب إلى تعزيز الدخول وزيادتها؛ وذلك من خلال التركيز على زيادة نسب المشاهدات والتفاعلات من قبل جمهور القناة، وذلك من خلال الاهتمام بجودة الأعمال البرمجية المعروضة عبر القناة ومنصتها الرقمية.

- اعتماد مبدأ (الشراكة أو الدمج) مع المؤسسات الإعلامية والكيانات الإعلامية الكبرى؛ لكسب ضمانات تحقق لك البقاء في ظل الظروف والتحديات الإعلامية المتلاحقة، حيث

يستطيع التشابك والدمج أن يعزز فرص البقاء ويحسم قطار المنافسة لصالح الاندماج الإعلامي الأقوى.

ولكن يتحتم على هذه الشركات أن تعمل في إطار تشريعي وقانوني وأخلاقي سليم، يضمن الحريات ويحفظ الحقوق ويعزز الأمن القومي. فالكيانات الإعلامية القوية كما هي قادرة على حماية مصالحها وزيادة نسب العوائد وقادرة على تحقيق وزيادة حجم الأرباح، قادرة على حماية المجتمع والمحافظة عليه من خلال واجبها القومي.

ثالثاً: السيناريو التشاؤمي أو الترددي PESSIMISTIC SCENARIO:

- المنطلقات الأساسية للسيناريو التشاؤمي:

يفترض هذا السيناريو تدهور في الأوضاع الاقتصادية للقنوات التلفزيونية الخاصة، وتفاقم حدة الأزمات الاقتصادية الراهنة للقنوات، وذلك في ظل عدم اهتمام القيادات التلفزيونية بتطوير اقتصاداتها، وعدم توفير تقنيات حديثة وأدوات تكنولوجية متميزة، بل وعدم توفير رأس مال تقني للمؤسسات التلفزيونية، والإبقاء على الوضع التقليدي والنمطي بالنسبة لمصادر تمويل تلك القنوات، وعدم الاكتراث والاهتمام بمسألة التدريب والتأهيل للقائمين بالاتصال، وانصراف متابعة الجمهور للقنوات.

(أ) الوضع الابتدائي:

غلب على أنصار الاتجاه التشاؤمي للقيادات الإعلامية أن الأزمات المالية التي تواجه القنوات التلفزيونية الخاصة ما هي إلا بوادر تنذر بإغلاق تلك القنوات؛ لأنها حتماً إلى زوال في ظل ظهور تحديات أكبر واتساع حلبة المنافسة في سوق الإعلام الفضائي، بل واتساع مساحة التنافس لتشمل المنافس غير التقليدي "المنافس التكنولوجي والمنصات الرقمية"، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أنه على مؤسساتهم الاستمرار بالاستعانة بالنظام الاقتصادي القائم على مبادئه الحالية، وأن أي تغيير فيه سوف يقابل بتحديات وضغوط تعوقه عن التطبيق على أرض الواقع، إن لم يكن للتغيير دور سلبي على المؤسسة غير القادرة على التكيف مع نماذج اقتصادية جديدة تختلف عن الثقافة المصرية في التمويل.

الأدلة والحجج التي قدمها هذا الفريق من القيادات الإعلامية: اعتمد أصحاب النظرة التشاؤمية على أن هناك مشاكل وإشكاليات عديدة بالنسبة للإدارة الاقتصادية للقنوات؛ تشمل التمويل، وتبرير وجهة نظرهم من خلال عدد من التحديات البيئية التي تقف حائلاً دون تحقيق التغيير في النمط الاقتصادي المقترح.

- 1- ثقافة المجتمع نفسه وعدم تقبله لوجود شريك معه يقاسمه رأس المال.
- 2- ارتفاع تكاليف الإنتاج التلفزيوني.
- 3- زيادة عدد القنوات التلفزيونية المنافسة.
- 4- وجود ضعف في البنية التحتية ورأس المال المادي للقنوات التلفزيونية.
- 5- غياب التدريب في إدارات الإعلانات والتسويق والإنتاج بالفضائيات.
- 6- غياب استراتيجية تصميم ووضع أجندة الميزانية والتسويق في القنوات الفضائية.
- 7- غياب دراسات التسويق البرامجي والدرامي للقنوات التلفزيونية.
- 8- عدم وجود لوائح داخلية أو قوانين تتعلق بالتسويق والإعلانات وعائدات البيع ومخصصات الشراء واقتصاديات السوق الإعلامي.
- 9- عدم وجود مصادر دخل متعددة للقناة تضمن لها زيادة الإيرادات وتحسين نسب الدخل والفائض الربحي.
- 10- عدم وجود دراسات متعلقة بتكاليف الإنتاج سواء إنتاج (الإعلانات، الإنتاج البرامجي، الإنتاج الدرامي).

11- عدم وجود إدارات متخصصة بالتسويق والمالية وشؤون التوزيع في القنوات التلفزيونية؛ لذا توصي الدراسة الحالية بالاهتمام بالتنظيم الهيكلي واستحداث إدارات متخصصة بشؤون اقتصاد القنوات التلفزيونية.

ويمكن أن نستنتج من السيناريوهات الثلاثة السابقة عدداً من النتائج والمسارات المتعلقة بنماذج التمويل الجديدة التي سوف تتبناها القنوات التلفزيونية الخاصة في ظل بيئة تمويل مستدام:

أكدت نتائج الدراسة وفقاً لرؤى الخبراء واتجاهاتهم على أهمية تحقيق الاستدامة المالية لبيئة القنوات التلفزيونية، حيث يعتبر التمويل المستدام عامل رئيس ومهم لنجاح وتميز المؤسسات، حيث يستطيع التمويل المستدام أن يلبي كافة احتياجات المؤسسة

الإعلامية الوقتية والمستقبلية، كما يعمل على دعم المؤسسة من خلال مساندته لعمليات الإنتاج التشغيلية الداخلية، ويدعم تجديد المرافق والبنية التحتية، كما يساعد على تعديل نظام الأجور والمرتبات، فلتمويل المستدام فرص إيجابية على كل من المؤسسة والبيئة والمجتمع أيضاً، فالعائد وأوجه الإفادة متشعبة، وهو الأمر المرجو تحقيقه من وسائل الإعلام الفعالة والقادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- فيما يخص نماذج التمويل الجديدة؛ فقد أجمع القيادات على أن تبني التمويل المستدام فكرة أساسية نحو تحقيق نموذج مالي متكامل INTEGRATED FINANCIAL MODEL، وذلك من خلال تعدد أساليب التمويل، وتنوع مصادر وأشكال الإيرادات والدخول الخاصة بالقنوات التلفزيونية المصرية الخاصة؛ وذلك للوصول بالإدارة المالية للمؤسسة لحد التميز في مؤشرات الأداء الاقتصادي، وللوصول لبيئة تمويل مستدامة ومستمرة في الأمد القريب والبعيد للمؤسسة التلفزيونية، وتقدم الدراسة- وفقاً لإجابات القيادات في الجولات الميدانية الثلاث- عدداً من النماذج والرؤى الجديدة لمصادر التمويل K والتي من شأنها أن تحافظ على استدامة التمويل المؤسسي للقنوات التلفزيونية الخاصة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة في ضوء ما أثارته من تساؤلات:

كشفت رؤية القيادات بالقنوات التلفزيونية الخاصة عن مجموعة من النتائج والمؤشرات، والتي يمكن من خلالها استكشاف مستقبل التمويل والإدارة الاقتصادية للقنوات التلفزيونية في المستقبل القريب والبعيد وفق رؤيتهم خلال العقدين القادمين 2023:2043، وفيما يلي نورد هذه النتائج والمؤشرات في ضوء ما سعت إليه هذه الدراسة من إجابة عن تساؤلاتها:

1- الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى معرفة القيادات بمفهوم التمويل المستدام؟
- أظهرت نتائج الدراسة وجود معرفة متوسطة لدى قيادات القنوات التلفزيونية فيما يخص مفهوم التمويل المستدام، وهذا يعكس مدى وعي القيادات بالتمويل المستدام من حيث المفهوم.

2- الإجابة عن التساؤل الثاني: ما درجة معرفة القيادات بالعوامل المؤثرة في التمويل المستدام؟

- تشير نتائج الدراسة من خلال استبانة دلفي في الجولة الثانية إلى زيادة مستوى إدراك القادة بخصائص التمويل المستدام، حيث تم إشراك خصائص أخرى غير الاقتصادية التي ارتكزت عليها إجاباتهم في الجولة الأولى، حيث جاءت اتجاهاتهم متنوعة بين الخصائص الاقتصادية والبيئة والاجتماعية؛ حيث دعمت العينة اهتمام التمويل المستدام للقنوات التليفزيونية بتفعيل المسؤولية الاجتماعية، كما أكدت نتائج العينة على فكرة أن التمويل المستدام يضع في اعتباره الدمج بين مصالح المجتمع من ناحية وزيادة الأرباح.

وهو ما تفسره الباحثة بالنظرة الشمولية للتمويل المؤسسي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بغايات تعتمد على خصائص الاقتصاد والبيئة والمجتمع، مع ضرورة الإبقاء على عنصرى الجودة والابتكار.

3- الإجابة عن التساؤل الثالث: ما مستوى معرفة القيادات بخصائص التمويل المستدام داخل بيئة القنوات التليفزيونية؟

- تشير نتائج استبانة دلفي في الجولة الثانية إلى ارتفاع مستوى إدراك القادة بالخصائص العامة للتمويل المستدام، حيث كشفت النتائج عن صدارة خاصية "تقديم الحلول" بنسبة بلغت (93%) من إجابات الباحثين عينة الدراسة، تلاها كلٌّ من خصائص "تقليل نسبة المخاطرة"، وخاصية "تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية" بنسبة بلغت (83%) لكل منهما، ثم جاءت في المرتبة الثالثة خاصية "الاعتماد على رأس المال البشري" بنسبة بلغت 80%، ثم في المرتبة الرابعة كلٌّ من "الحفاظ على سمعة المؤسسة" و"الالتزام بتطبيق معايير الجودة والكفاءة بنسبة بلغت (76%)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة "الاعتماد على المتابعة والتقييم" بنسبة بلغت (73%)، ثم جاء في المرتبة السادسة كلٌّ من "الاعتماد على رأس المال المعرفي" وإمكانية تطبيق سياسات الابتكار" بنسبة بلغت (70%)، ثم في المرتبة السابعة خاصية "توفير المعلومات الكافية" بنسبة بلغت 63%، في المرتبة الثامنة "العمل وفق الإطار التشريعي" بنسبة بلغت 56%، وأخيراً جاءت "خاصية إمكانية الشراكة المجتمعية" بنسبة بلغت 50%.

4- الإجابة عن التساؤل الرابع: ما أهم التحديات والمخاطر التي قد تواجه التمويل المستدام لبيئة القنوات التليفزيونية؟

تشير نتائج جولات دلفي بشأن رؤية عينة الدراسة حول أبرز التهديدات والمخاطر التي تهدد بيئة التمويل المستدامة للقنوات التليفزيونية الخاصة إلى وجود عدد من التحديات، يتم ذكرها على النحو التالي: أولاً: جاء نقص في امتلاك الأجهزة والمعدات الحديثة في القنوات التليفزيونية سواء معدات الإرسال والتسجيل والتصوير في صدارة المعوقات بنسبة بلغت (63%)، تلاه في المركز الثاني بنسبة بلغت (60%) كلٌّ من "ثقافة المجتمع نفسه وعدم تقبله لوجود شريك"، "عدم وجود دراسات متعلقة بتكاليف الإنتاج التليفزيوني"، ثم جاء في المركز الثالث بنسبة بلغت (53%) "غياب التدريب في إدارات الإعلانات والتسويق والإنتاج بالفضائيات"، ثم في المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (46%) "عدم وجود إدارات متخصصة بالتسويق والمالية وشؤون التوزيع"، ثم في المرتبة الخامسة بنسبة بلغت (43%) "وجود مشاكل وعوامل ضعف بما يخص العناصر البيئية كمشاكل الطاقة، ونقص موارد الكهرباء"، ثم في المرتبة السادسة بنسبة بلغت (40%) "عدم وجود لوائح داخلية أو قوانين تتعلق بالتسويق والإعلانات"، ثم في المرتبة السابعة بنسبة بلغت (33%) "ارتفاع تكاليف الإنتاج التليفزيوني"، وأخيراً في المرتبة الثامنة بنسبة بلغت (26%) "زيادة عدد القنوات التليفزيونية المنافسة".

5- الإجابة عن التساؤل الخامس: ما أبرز المقترحات لتفعيل التمويل المستدام بالقنوات التليفزيونية عينة الدراسة؟

تشير نتائج جولات دلفي مع القيادات الإعلامية بالقنوات التليفزيونية عن وجود مقترحات لتطوير الإدارة الاقتصادية بقنواتهم التليفزيونية، حيث توقع القيادات الإعلامية أن يحدث زيادة لرأس مال القنوات التليفزيونية من خلال الإسهامات الجديدة بنسبة بلغت (88%)، كما توقع الخبراء بنسبة بلغت (80%)، أن يحدث تجديد لرأس مال المؤسسة التليفزيونية الخاصة RECAPITALIZATION، أفراد إدارة خاصة باقتصاد التمويل المستدام داخل القنوات التليفزيونية؛ وذلك عن طريق إمكانية الاستعانة بالخبراء الاقتصاديين في مجال التمويل المؤسسي المستدام، والاعتماد على مبدأ الكفاءة والابتكار بنسبة بلغت (72%)، تلاه إمكانية توظيف التكنولوجيا بنسبة

بلغت (64%)، ثم إمكانية تصميم خطط تمويلية قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل داخل القنوات التليفزيونية عينة الدراسة بنسبة بلغت (60%) من توقعات المبحوثين، ثم إمكانية أفراد إدارة خاصة باقتصاد التمويل المستدام داخل القنوات التليفزيونية، وإمكانية الاستعانة بالخبراء الاقتصاديين في مجال التمويل المؤسسي المستدام بنسبة بلغت (56%).

6- الإجابة عن التساؤل السادس: ما المزايا والنتائج المتحققة بفعل بيئة التمويل المستدامة للقنوات التليفزيونية؟

1- توقع القيادات الإعلامية أن تحدث زيادة لرأس مال القنوات التليفزيونية، ولكن بإسهامات جديدة CAPITAL INCREMENT BY FURTHER CONTRIBUTION.

2- كما توقع الخبراء أن يحدث تجديد لرأس مال المؤسسة التليفزيونية الخاصة RECAPITALIZATION.

3- الاعتماد على مبدأ الكفاءة والجودة في العمليات التشغيلية الداخلية داخل القنوات.

4- توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج التليفزيونية وتحقيق استدامة طويلة الأجل.

5- وعلى صعيد الإعلام المسؤول، توقع القيادات وجود تطوير في المنتج والمحتوى الإعلامي، وأن يعمل الإعلام في ظل بيئة تمويل مستدام على توفير إعلام مسؤول اجتماعياً وبيئياً.

7- الإجابة عن التساؤل السابع: ما أهم نماذج التمويل الجديدة التي يتبناها القيادات داخل القنوات التليفزيونية؟

كشفت نتائج جولات دلفي بشأن مقترحات المبحوثين المتعلقة بنماذج التمويل الجديدة، على النحو التالي:

- اجتمع القيادات فيما يخص رؤيتهم لأهمية وجود نماذج مالية " FINANCIAL MODEL" في القنوات التليفزيونية مستتدة في وضعها على أهداف التمويل المستدام، والتي تضمن لمؤسساتهم تميزاً في الأداء المؤسسي بصفة عامة، وتفوقاً ومنافسة في

الأداء المالي، حيث يتوقع القيادات والخبراء أن يعمل التمويل المستدام على تحسين نسب العائد والدخول في الاستثمارات الجديدة، ولكن بالرغم من اتفاق الآراء وإجماعها حول أهمية تطبيق التمويل المستدام إلا أنهم اختلفوا حول الطريقة والنموذج الأمثل نحو الاستدامة التمويلية؛ لذا جاءت أهم النتائج تشير إلى أن نسبة (70%) من القادة بالقنوات عينة الدراسة يفضلون تطبيق FREEMIUM (الدفع مقابل المحتوى)، ثم جاء في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (50%) تفضيلهم لتطبيق نموذج التنوع الاقتصادي "ECONOMIC DIVERSIFICATION"، ثم في المرتبة الثالثة نموذج التمويل الجماعي CROWD FUNDING، بنسبة بلغت (43%)، ثم في المرتبة الرابعة التمويل عبر الشريك الاجتماعي أو التمويل الملتزم اجتماعياً SOCIALLY RESPONSIBLE، بنسبة بلغت (33%)، ثم في المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت إمكانية تطبيق التمويل المخصص DESIGNATED FUNDS بنسبة بلغت (26%).

8- الإجابة عن التساؤل الثامن: ما أهم التأثيرات المحتملة من تطبيق النماذج التمويلية الجديدة في بيئة التمويل المستدام للقنوات التليفزيونية؟
تُشير النتائج إلى أن نسبة (76%) من القادة بالقنوات عينة الدراسة يرون أن تطبيق التمويل المستدام سوف يعمل على تحسين سمعة المؤسسة، ثم جاء تحقيق مزايا التنافسية في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (73%)، تلاها ارتفاع كفاءة وجودة الأعمال الإنتاجية التليفزيونية وتفعيل مبدأ الابتكار في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (70%)، ثم كلٌّ من تطوير الأدوات التقنية للمؤسسة التليفزيونية، ويسهم في رفع نسب الإيرادات للقنوات التليفزيونية في المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (66%)، ثم تقليل نسب المخاطر بنسبة بلغت (63%)، وأخيراً في المرتبة السادسة بنسبة بلغت (60%) تخفيض في تكاليف عمليات التشغيل الداخلية للقناة.

توصيات الدراسة:

أشارت الدراسة إلى بعض من التوصيات لتحسين الوضع الاقتصادي للقنوات التليفزيونية، ومن ضمن هذه التوصيات:

1- ضرورة استعانة القنوات بالخبراء التسويقيين بهدف تحسين الوضع الاقتصادي القائم.

- 2- الاهتمام بتدريب العاملين والقائمين بالاتصال وذلك لرفع مستوى كفاءتهم؛ مما ينعكس بالإيجاب على جودة الأعمال التليفزيونية المقدمة.
 - 3- الأخذ بمبدأ الحتمية التكنولوجية تجاه الإفادة من رأس المال التقني الخاص بالقنوات الفضائية الخاصة من أجل الحفاظ على مكانة تلك القنوات في السوق الإعلامي الجديد، حيث باتت الخريطة الإعلامية في التغيير تحسباً لظهور منافسات وتحديات أقوى مستقبلاً، فملاحقة التغيير أفضل كثيراً من البقاء قيد الانتظار.
 - 4- العمل على الإفادة المثلى من موارد المؤسسة.
 - 5- العمل على تواجد إدارة للتسويق داخل القناة التليفزيونية تكون مسؤولة بالإعلانات وإذاعة البروموهات بشكل متميز، ومسؤولة عن تنظيم كل ما يتعلق بالتمويل المؤسسي وآليات التعامل مع الرعاية والمعلنين سواء شركات أو أفراد؛ وذلك لتعزيز موارد وإيرادات دخل القنوات الخاصة.
 - 6- اعتماد تنفيذ نماذج التمويل المستدام داخل بيئة القنوات التليفزيونية للإفادة من إيجابيات التمويل المستدام في تعزيز فرص التميز المؤسسي والميزة التنافسية.
 - 7- العمل على إمكانية تطبيق "استراتيجية التبادل"، وذلك عن طريق تطبيق فكرة التبادل بين المؤسسات والشركات الاقتصادية الخاصة للقنوات التليفزيونية الخاصة، وذلك وفق استراتيجية تبادل المنفعة، ولكن هناك من المآخذ التي قد تعوق أو تهدد هذا الاتجاه؛ وهو التخوف من سيطرة رأس المال الخاص على السوق الإعلامي أو اندماج رجال الأعمال في السوق الإعلامي قد يقدم نمط المصلحة والانتفاع والاحتكار في الاستثمار، في حين يهدف التمويل المستدام في بيئة القنوات التليفزيونية إلى إتاحة مصادر تمويل وفق أهداف وسياسات تنمية مستدامة لأجل زمني وفترات زمنية طويلة وعلى مستوى زمني بعيد ومستمر.
- ولكن نرى أنه من الممكن الإفادة من هذه الرؤى من خلال تطبيق سياسة "الدمج المشترك"، وهو إمكانية الشراكة بين المؤسسات الإعلامية والقنوات التليفزيونية الخاصة، ولكن شرط تقنين هذا الدمج وفق سياسات واستراتيجيات مستدامة بيئياً.

المراجع:

- ¹- سامي عبد العزيز وسلوى العوادلي، إدارة الإعلان واقتصادياته، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2009، ص 19: 92.
- ²- Μπούρας, Δημήτριος, Bouras, Dimitris;" Quantitative Modelling for the Assessment of Organizations Sustainable Development with the Aim of Formulating Appropriate Decision-Making Policies";. University of Piraeus (Greece) ProQuest Dissertations Publishing, 2023. 30612725. DOI:10.26267/unipi_dione/2890
- ³- **Githaiga, Peter Nderitu** ;Soi, Neddy; Buigut, Kibet Koskei; **Does** intellectual capital matter to MFIs' financial sustainability? Bingley Vol. 8, Iss. 1. (2023): 41-52. DOI:10.1108/AJAR-06-2021-0080.
- ⁴- أبو جامع، منى عيد. (2020). الإعلام العربي المستدام واقتصاد المعرفة الواقع والتوقعات. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع 12، ص 379:394.
- ⁵- محارب، عبد العزيز قاسم. (2020). وسائل التمويل الحديثة للتنمية المستدامة. مجلة المال والتجارة، ع 614، ص 4:15.
- ⁶- محمود، وفاء عبد الفتاح. (2020). الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع 14، ج 10، ص 128:227.
- ⁷- عبد القادر، هيثم محمد. (2019). دور التمويل الرقمي في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر. مجلة السياسة والاقتصاد، مج 3، ع 2، ص 151-176. مسترجع من: <http://1124172/Record/com.mandumah.search/>:
- ⁸-Dinler, Aslm ; Atan, Tarık ; Berberoghu, Aysen; sustainability;" Factors Affecting the Sustained Market Position of Tv channels: Insights from Audience preferences "; **Basel Vol. 14, Iss. 23.** (2022): 16138. DOI:10.3390/su142316138 Μπούρας, Δημήτριος, Bouras, Dimitris:2023
- ⁹- أحمد، عبد العزيز موسى بشارة محمد. (2020). العوامل المؤثرة على اقتصاديات الإعلان في القنوات الفضائية: دراسة ميدانية على عينة من القنوات الفضائية السودانية. مجلة كلية الفنون والإعلام، ع 9، ص 91:114.
- ¹⁰-Souma kanti paul& others, Organization Adoption of Artificial Intelligence in Supply Chain Risk Management, IFIP International Federation for Information processing 2020, springer Nature, Switzerland AG 2020,pp.10-15,2020.
- ¹¹- هريدي، نهى عادل محمد. (2020). تكرار بث الفواصل الإعلانية التليفزيونية وعلاقتها بمستويات متابعة المشاهدين للمسلسلات خلال شهر رمضان. مجلة البحوث الإعلامية، ع 54، ج 3، ص 1645-1676. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1092501>
- ¹²- العبيدي، حبيب خلف ملح، والرفاعي، إبراهيم صابر عبد العزيز. (2020). اقتصاديات الإعلانات الرقمية في المواقع الإلكترونية: دراسة مسحية على إعلانات الهواتف المحمولة للفترة من 2013 ولغاية عام 2020. مجلة آداب الفراهيدي، مجلد 12، ع 41، ص 398-424.

¹³ شريف، عبد الغفور، وصيشي، يسري. (2019). الإعلام المتخصص كبديل لتمويل المؤسسات الإعلامية الجزائرية. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج5، ع2، ص70:61. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F1213370>

¹⁴ عبد الوهاب، منى. (2013). العوامل المؤثرة في توزيع الصحف في مصر: دراسة ميدانية على عينة من موزعي الصحف. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، مج12، ع2، ص424:381. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F888499>

¹⁵ رمزي، ماهيناز. (2005). العوامل المؤثرة في مستقبل أنماط ملكية القنوات التلفزيونية المصرية الخاصة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ج1، 2005.

¹⁶ مرسي، خالد أحمد محمد، والكتبي، محسن علي عبده. (2022). دور استشراق المستقبل في إعادة الهندسة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1، ص1:39.

¹⁷ فتحي، خليفة محمد. (2021). دور التمويل في توجيه محتوى المؤسسة الإعلامية: رؤية نقدية في ضوء البنائية الوظيفية. مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية. مج7، ع1، ص144-164.

¹⁸ سيدهم، جورج لطفي زكي. (2020). تأثير استخدام التقنيات الجرافيكية الحديثة على التكلفة الإنتاجية للبرامج التلفزيونية المباشرة في القنوات الفضائية المصرية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج7، ع4، ص46:64. مسترجع من:

<http://1202129/Record/com.mandumah.search/>

¹⁹ اسعيداني، سلامي، وفقيري ليلي. (2017). واقع التمويل والاستثمار في المؤسسات الإعلامية من منظور اقتصادي.. رؤية استشرافية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة، ع02- سبتمبر.

²⁰ كتاب السيد محافظ البنك المركزي المصري الصادر بتاريخ 18 يوليو 2021.

²¹-Tokpah,B.Th.,M. Div., David Mulpah (2016); Financial Sustainability Strategies at Church- Related Higher Education Institutions in post – Conflict Liberia, Doctor of Education Thesis , Faculty of Southeastern Baptist Theological Seminary, Wake Forest , North Carolina

²² -oxford, (2006). Dictionary of the language, university of oxford, p.30.

²³ فؤاد بلمون. (2013). الدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل، المغرب: مؤسسة دراسات وأبحاث، قسم الفلسفة والعلوم الإنسانية، ص22

²⁴ مرسي، خالد أحمد محمد، والكتبي، محسن علي عبده. (2022). دور استشراق المستقبل في إعادة الهندسة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1، ص7.

²⁵ أجرت الباحثة استمارات دلفي المفتوحة كأداة قياس قبلية، ثم تمت تطبيق استمارة استبانة مغلقة على نفس العينة كأداة قياس بعدية، وشمل التطبيق عدد (30) مفردة من القيادات والمديرين العاملين بالقنوات سألته الذكر، وفيما يلي بيان بأهم الشخصيات التي أجرت معهم الباحثة استبانات دلفي "علمًا بأن هناك بعض الأشخاص الذين استجابوا للمقابلة طلب عدم ذكره" فلذا سأنوه عن التالي ذكرهم فقط:

- م. أسامة الشيخ: القيادي بقنوات ON
- أ. جمال الشاعر رئيس معهد الإذاعة والتلفزيون
- أ. وسام عزمي: مدير إدارة الإنتاج بمدينة الإنتاج الإعلامي.
- أ. عماد الغول بمقر مدينة الإنتاج الإعلامي.

- أ. وسام عزمي: مدير إدارة الإنتاج.
- أ. حسن عبيد بقناة الحياة.
- أ. محمود عبد الكافي بقناة الناس.
- أ. مؤمن خيري بقناة DMC.
- شريف كمال بقناة DMC.
- أ. محمود التوني: نائب رئيس شبكة الحياة.
- أ. محمد سمير: رئيس شبكة الحياة.
- أ. عماد عبد الصادق: مدير إدارة الشؤون المالية بمدينة الإنتاج الإعلامي.
- أ. مهيب عبد الهادي: مدير إدارة البرامج الرياضية.
- أ. أحمد عبد التواب بقناة ON LIVE.
- أ. عمار حامد: مدير تحرير بقناة ON.
- أ. محمد بكري: مدير إدارة الميديا أوبريشن بقنوات ON.
- أ. عمار حامد: مدير تحرير بقناة ON.
- أ. هاني رزق: مدير الأخبار بقنوات ON.
- م. محمد الحلو: رئيس قطاع الهندسة بقنوات ON.
- أ. أحمد العوض: مدير إدارة الإخراج بشبكة قنوات ON.
- علاء عبد الله: مدير إدارة التسويق بمدينة الإنتاج الإعلامي.
- 26- أ. د/ محرز غالي: أستاذ الصحافة بكلية الإعلام- جامعة القاهرة.
- أ. د/ محمد فتحي: أستاذ الإدارة بكلية التربية- جامعة المنيا.
- أ. د/ وفاء عبد الخالق ثروت: أستاذ الإذاعة والتلفزيون- جامعة المنيا.
- أ. د/ رشا عادل لطفي: أستاذ الإذاعة والتلفزيون- جامعة بني سويف.
- أ. د/ فاطمة الزهراء: أستاذ الإذاعة والتلفزيون- جامعة سوهاج.
- 27- منصور، رالا أحمد محمد عبد الوهاب، وعبد الرازق، هبه محمد شفيق. (2018). **مستقبل التأهيل الإعلامي في أقسام الصحافة بالجامعات الحكومية والخاصة: دراسة مستقبلية خلال العقدين القادمين 2038-2018**. مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، ع 5، ص 343:385.
- 28- أحمد ذوقان الهنداوي وآخرون، **استشراف المستقبل وصناعته، ما قبل التخطيط الاستراتيجي**، استعداد نكي، ط1، (الإمارات العربية المتحدة: القنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017)، ص 24.
- 29- Wendell, B., (2003). **Foundations of Futures Studies**, Transaction Publishers, New Jersey, p123.
- 30- كتاب السيد محافظ البنك المركزي المصري الصادر بتاريخ 18 يوليو 2021.
- 31- ن= يمكن اختيار أكثر من بديل.
- 32- ن= اختيار أكثر من بديل.
- 33- أحمد، عبد العزيز موسى بشارة محمد. (2020). **العوامل المؤثرة على اقتصاديات الإعلان في القنوات الفضائية: مرجع سابق**، ص 91: 114.
- 34- ن=30
- 35- ن=30
- 36- ن=30
- 37- ن=30
- 38- ن=30

³⁹-Tykala, T., Comport, A.L., kamaraine, j. -k., & H. (January 2014). Live RGB –D Camera tracking for television production studios. Journal of Visual Communication and Image Representation, vol25, Issue1.

⁴⁰- إنجي لطفي عبد العزيز. مستقبل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإعلامية ودورها في تطوير المحتوى الإخباري، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين (الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة).

⁴¹- علي، ولاء إبراهيم عقاد. (2021). اعتماد الشباب الجامعي على الإذاعات الرقمية وعلاقته بإدراك القيم الاجتماعية. مجلة البحوث الإعلامية، ع 58، ج 3. 1119:1180.

References

- Abd aleaziz, S. (2009), 'iidarat al'iieelan waqtisadiaatuhi, Alqahira, markaz jamieat Alqahirat liltaelim almaftuhi.
- Μπούρας, Δημήτριος, Bouras, Dimitris;" Quantitative Modelling for the Assessment of Organizations Sustainable Development with the Aim of Formulating Appropriate Decision-Making Policies";. University of Piraeus (Greece) ProQuest Dissertations Publishing, 2023. 30612725. DOI:10.26267/unipi_dione/2890
- **Githaiga, Peter Nderitu** ;Soi, Neddy; Buigut, Kibet Koskei; **Does** intellectual capital matter to MFIs' financial sustainability? Bingley Vol. 8, Iss. 1, (2023): 41-52. DOI:10.1108/AJAR-06-2021-0080.
- Abu Jamea, M. (2020). al'iieelan allearabiu almustadam waiqtisad almaerifat alwaqie waltawaqueati. almajalat allearabiat liladab waldirasat al'iinsaniati, 12(4).
- Muharib, A. (2020). wasayil altamwil alhadithat liltanmiat almustadamati. majalat almal waltijarati, 614(3).
- Mahmud, W. (2020). alaiqidamat almaliat fi altaelim al'asasi litalbiat mutatalibat ruyat misr 2030. majalat jamieat alfayuwam lileulum altarbawiat walnafsiati, 14(2).
- Abdul Qader, H. (2019). dawr altamwil alraqamii fi tahqiq altanmiat alaiqtisadiat fi masri. majalat alsiyasat walaiqtisadi, 2(3). 151-176
1124172/Record/com.mandumah.search//: http
- Dinler, Asım ; Atan, Tarık ; Berberoglu, Aysen; sustainability;" Factors Affecting the Sustained Market Position of Tv channels: Insights from Audience preferences "; **Basel** Vol. 14, Iss. 23, (2022): 16138. DOI:10.3390/su142316138
Μπούρας, Δημήτριος, Bouras, Dimitris:2023
- 'Ahmed, A. (2020). aleawamil almuathirat ealaa aiqtisadiaat al'iieelan fi alqanawat alfadayiyati: dirasat maydaniat ealaa eayinat min alqanawat alfadayiyat alsuwidaniati. majalat kuliyyat alfunun wal'iielami, 9(2).
- Souma kanti paul& others, Organization Adoption of Artificial Intelligence in Supply Chain Risk Management, IFIP International Federation for Information processing 2020, springer Nature, Switzerland AG 2020,pp.10-15,2020.
- Haridi, N. (2020). takrar bathi alfawasil al'iielaniat altilfizyuniat waealaqatiha bimustawayat mutaba'at almushahidin lilmusalsalat khilal shahr ramadan. majalat albu'uth al'iielamiati, 54(1).
http://search.mandumah.com/Record/1092501
- Aleubidii, H. (2020). aiqtisadiaat al'iieelanat alraqamiat fi almawaqie al'iiliktruniati: dirasat mushiat ealaa 'iieelanat alhawatif almahmulat lilfatrat min 2013wlg'hayat eam 2020. majalat adab Alfarahidii, 41(2).
- Sharif, A. (2019). al'iieelan almutakhasis kabadil litamwil almuasasat al'iielamiat aljazayiriati. majalat alruwaq lildirasat alaijtimaeiat wal'iinsaniati, 2(4).
https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F1213370
- Abd Alwahaabi, M. (2013). aleawamil almuathirat fi tawzie alsuhuf fi masra: dirasat maydaniat ealaa eayinat min muaziei alsuhuf. almajalat almisriat libu'uth alraay aleama, 2(3).

- <https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F888499>
- Ramzi, M. (2005). aleawamil almuathirat fi mustaqbal 'anmat milkiat alqanawat altilifizyuniat almisriat alkhasati, almutamar aleilmu alsanawiu alhadi eashar likuliyat al'ielami, jamieat Alqahirati: kuliyat al'ielami.
 - Muhammad, F. (2021). dawr altamwil fi tawjih muhtawaa almuasasat al'ielamiati: ruyatan naqdiatan fi daw' albinayiyat alwazifiati. majalat alsaawirat lildirasat al'iinsaniat walaijtimaeiati. 1(2). 144- 164.
 - Sayidhama, G. (2020). tathir aistikhdam altiqliaat aljirafikiat alhadithat ealaa altaklifiat al'iintajiat lilbaramij altilifizyuniat almubashirat fi alqanawat alfadayiyat almisriati: dirasatan maydaniati. almajalat alduwliat lilaitisal alaijtimaeii, 4(2). 1202129/Record/com.mandumah.search//: http
 - Aseidani, S. (2017). waqie altamwil walaistithmar fi almuasasat al'ielamiat min manzur aiqtisadi.. ruyat aistishrafiati. majalat altanmiat walaiqtisad altatbiqi-jamieat Almasilati, 2(3).
 - Tokpah,B.Th.,M. Div., David Mulpah (2016); Financial Sustainability Strategies at Church- Related Higher Education Institutions in post – Conflict Liberia, Doctor of Education Thesis , Faculty of Southeastern Baptist Theological Seminary, Wake Forest , North Carolina
 - oxford, (2006). Dictionary of the language, university of oxford, p.30.
 - Balmun, F. (2013). aldirasat almustaqbaliat waistishraf almustaqbili, Almaghribi: muasasat dirasat wa'abhathi, qism alfalsafat waleulum al'iinsaniati.
 - Morsi, K. (2022). dawr aistishraq almustaqbal fi 'ieadat alhandasati: dirasat maydaniatan bialtatbiq ealaa alhayyat alwataniat lil'ielam almisriati. almajalat aleilmiat lildirasat altijariat walbiyyati, 13(3).
 - Mansur, R. (2018). mustaqbal altaahil al'ielamii fi 'aqsam alsahafat bialjamieat alhukumiati walkhasati: dirasat mustaqbaliatan khilal aleaqdayn alqadimayn 2038-2018. majalat albuqhuth waldirasat al'ielamiati, 5(3).
 - Alhindawi, A. (2017). aistishraf almustaqbal wasinaeatihu, ma qabl altakhtit alastiratiji, aistiedad Dhaki, ta1, (al'iimarat alarabiat almutahidati: Alqandil liltibaeat walnashr waltawziei).
 - Wendell, B., (2003). Foundations of Futures Studies, Transaction Publishers, New Jersey, p123.
 - Tykala, T., Comport, A.L., kamaraine, j. -k., & H. (January 2014). Live RGB –D Camera tracking for television production studios. Journal of Visual Communication and Image Representation, vol25, Issue1.
 - Abd Aleaziz, E. (2019). mustaqbal aistikhdam tatbiqat aldhaka' alaistinaeii fi almuasasat al'ielamiat wadawriha fi tatwir almuhtawaa al'ikhbari, almutamar aleilmu alduwaliu alsaadis waleishrin (al'ielam alraqmiu wal'ielam altaqlidia: masarat liltakumul walmunafasati).
 - Ali, W. (2021). aetimad alshabab aljamieii ealaa al'iidhaeat alraqamiat waealaqatih bi'idrak alqiam aliajtimaeiati. majalat albuqhuth al'ielamiati, 58(2).

Journal of Mass Communication Research «J M C R»

A scientific journal issued by Al-Azhar University, Faculty of Mass Communication

Chairman: Prof. Salama Daoud President of Al-Azhar University

Editor-in-chief: Prof. Reda Abdelwaged Amin

Dean of Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Deputy Editor-in-chief: Dr. Sameh Abdel Ghani

Vice Dean, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Assistants Editor in Chief:

Prof. Mahmoud Abdelaty

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Prof. Fahd Al-Askar

- Media professor at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University
(Kingdom of Saudi Arabia)

Prof. Abdullah Al-Kindi

- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

Prof. Jalaluddin Sheikh Ziyada

- Media professor at Islamic University of Omdurman (Sudan)

Managing Editor: Prof. Arafa Amer

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Editorial Secretaries:

Dr. Ibrahim Bassyouni: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Mustafa Abdel-Hay: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Ahmed Abdo: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Mohammed Kamel: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Arabic Language Editors : Omar Ghonem, Gamal Abogabal, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Correspondences

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.

- Telephone Number: 0225108256

- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- E-mail: mediajournal2020@azhar.edu.eg

● Issue 70 April 2024 - part 1

● Deposit - registration number at Darelkotob almasrya /6555

● International Standard Book Number "Electronic Edition" 2682- 292X

● International Standard Book Number «Paper Edition»9297- 1110

Rules of Publishing

● Our Journal Publishes Researches, Studies, Book Reviews, Reports, and Translations according to these rules:

- Publication is subject to approval by two specialized referees.
- The Journal accepts only original work; it shouldn't be previously published before in a refereed scientific journal or a scientific conference.
- The length of submitted papers shouldn't be less than 5000 words and shouldn't exceed 10000 words. In the case of excess the researcher should pay the cost of publishing.
- Research Title whether main or major, shouldn't exceed 20 words.
- Submitted papers should be accompanied by two abstracts in Arabic and English. Abstract shouldn't exceed 250 words.
- Authors should provide our journal with 3 copies of their papers together with the computer diskette. The Name of the author and the title of his paper should be written on a separate page. Footnotes and references should be numbered and included in the end of the text.
- Manuscripts which are accepted for publication are not returned to authors. It is a condition of publication in the journal the authors assign copyrights to the journal. It is prohibited to republish any material included in the journal without prior written permission from the editor.
- Papers are published according to the priority of their acceptance.
- Manuscripts which are not accepted for publication are returned to authors.