العوامل المؤثرة في سياسات إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية بالمملكة العربية السعودية، وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو هذه السياسات

د/ محرز حسين غالي (*)

مقدمة :

أدت التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة الاتصالية الجديدة ، والأزمات المتلاحقة التي بدأت تواجهها صناعة الصحافة التلقيدية خلال العقدين الأخيرين ، إلى ارتفاع أصوات النقاد والباحثين والعاملين في الصحافة ، مطالبة بضرورة إعادة النظرفي أوضاع هذه الصناعة ، وتصحيحها وإعادة هيكلتها . حيث تواجه صناعة الصحافة المطبوعة العديد من الأزمات التي تهدد وجودها وكيانها ، سواء ما يتعلق بأزمة التمويل وعدم قدرتها على الحفاظ على استثماراتها ومصادر تمويلها ، في مواجهة البدائل الإليكترونية المستحدثة ، وما ترتب عليه من توقف عدد هائل من المشروعات الصحفية في دول العالم المختلفة ، أو تحولها إلى النمط الرقمي ، أو ما يتعلق بأزمة الثقة لدى جمهورها وعملائها ، وانصرافهم عنها لصالح هذه البدائل الجديدة ، نتيجة عدم قدرة صناعة الصحافة التقليدية على تطوير وظائفها وأنماط الخدمات التي تؤديها، مرورا بالأزمات السوقية التي تواجهها وعدم قدرتها على منافسة البدائل الإليكترونية المستحدثة ، وليس انتهاء بأزماتها البنيوية الداخلية ، التي تتجلى في جمود أساليب تنظيمها وإدارتها ، وفي قصور سياساتها عن مواكبة تلك التطورات والمستحدثات ، وعدم قدرتها على تلبية احتياجات السوق والعملاء .

حيث تشير التقارير والاحصاءات الصادرة حديثا عن كثير من الهيئات والمؤسسات المعنية بصناعة الصحافة وأوضاعها ، إلى أن هذه الصناعة قد وصلت إلى مراحلها الأخيرة ، وأنها قد بلغت أوج أزماتها ، فقد انخفضت أرقام توزيع الصحف الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية بمعدل يتراوح بين 17- 23% في المتوسط ، قياسا لإحصاءات السنوات الخمس السابقة ، وكذلك انخفضت معدلات توزيع الصحف في ألمانيا وإيطاليا وفرنسا وبريطانيا ، بمعدلات تتراوح بين 27-31% من حجم التوزيع الطبيعي ، كما ارتفعت معدلات التراجع في حجم الإنفاق الإعلاني الموجه لصناعة الصحافة المطبوعة ، بنسبب ومعدلات تتراوح بين 23-39% ، وبدأت كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية - نتيجة تزايد خسائرها وتراجع أرباحها – تتجه إلى تبني سياسة الإندماج والتحالفات مع المؤسسات والمشروعات الكبرى ، في محاولة مستميتة للحفاظ على بقائها وقدرتها على الإستمرارية والصمود[i].

(*) أستاذ مساعد بقسم الصحافة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.

كما تشير بعض التقارير والإحصاءات الحديثة الصادرة عن منظمة WAN (IFRA) ، إلى تراجع أعداد قراء الصحف المطبوعة من بين أفراد الشريحة العمرية (21- 49 سنة) واتجاه معظم أفراد هذه الشريحة إلى الاستغناء عن الصحف وحصولهم على خدماتهم الإخبارية والصحفية عبرخدمات وتطبيقات أجهزة الهواتف والأجهزة اللوحية الذكية ، وكذلك من المواقع الإليكترونية وحسابات الصحف والقنوات على شبكات التواصل الاجتماعي ، وأشارت إحدى الدراسات إلى أن عدم استجابة نسبة كبيرة من قراء الصحف ومستخدمي المواقع الإليكترونية لنظام (Payment VS Services) ، (PVS) " الدفع مقابل الخدمة " أدى إلى تفاقم هذه المشكلة ، وهذه الأزمات المالية التي تواجهها صناعة الصحافة ، خاصة في ضوء تزايد اتجاه محركات البحث الشهيرة ، وشبكات التواصل الاجتماعي إلى تقديم هذه الخدمات الإخبارية مجانيا ، الأمر الذي جعل كثير من الباحثين يتساءلون : أي النماذج الآن أصبح أكثر صلاحية لإعادة هيكلة صناعة الصحافة ، بما في ذلك صناعة الصحافة الإليكترونية نفسها ؟[ii].

والحقيقة فإنه على مدار العقدين السابقين لم يدخر الباحثون - ولا هيئات الصحافة ومنظماتها وروابطها – جهدا ، في سبيل الوصل إلى مثل تلك النماذج ، سواء كانت نماذج اقتصادية أو نماذج إدارية وتنظيمية ، من ذلك على سبيل المثال لا الحصر : نموذج Pollard أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، والمعروف بنموذج الشراكة الاقتصادية ، والذي يرى فيه حلا جذريا لمشكلات صناعة الصحافة وأزماتها المالية، من خلال تبني إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية لاستراتيجية الشراكة المالية مع القطاعات الاستثمارية الأخرى في المجتمع ، لضمان توفير مصادر تمويل بديلة ، تحميها من تقلبات السوق وأزماته ، وكذلك نموذج " الشراكة المؤسسية " Media Partnership Model ، الذي طرحه عدد من الباحثين في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، والذي يتبنى تصورا محددا يتبلور في ضرورة بناء تحالفات قوية بين وسائل الإعلام التقليدية ؛ المرئية والمسموعة ، وبين مؤسسات الصحافة المطبوعة التي تعمل في نفس المجتمعات المحلية ، بحيث تتحول هذه المؤسسات المتقاربة في توجهاتها إلى كيان تنظيمي واحد ، وتخضع لإدارة واحدة مشتركة ، تمكنها من تبادل الخدمات ، ومن تكامل الأدوار ، ومن القدرة على السيطرة على السوق ومواجهة متطلباته وتحولاته ، وكذلك من القدرة على تقليل تكاليف الإنتاج ، وتطوير مفهوم المنافسة وغيرها ، مرورا بنموذج التكامل " Integration Model " الذي طرحته Sandra Borden أستاذة اقتصاديات الإعلام الأمريكية الشهيرة والذي يقضي بضرورة قيام المؤسسات الصحفية والإعلامية التقليدية بإعادة تعريف وظائفها وأدوارها واستراتيجياتها ، بحيث تتحول هذه المؤسسات من مجرد مؤسسات تصدر الصحف وتتملكها أو تبث القنوات والمحطات الإذاعية والتليفزيونية وتديرها ، إلى مؤسسات " منتجة للمعلومات " ، من خلال قيام المؤسسات التقليدية بتوجيه رؤوس أموالها نحو الاستثمار في عدد من المجالات المتكاملة معا ، مثل صناعة الصحافة والإعلام وصناعات تكنولوجيا

الاتصال والمعلومات والبرمجيات ، وصناعة الإعلان والسينما والصحف والمواقع الإليكترونية والنشر، والتحول من النمط التقليدي لمفهوم المؤسسة الإعلامية وطبيعة أنشطتها ووظائفها ، إلى نمط آخر جديد أكثر قدرة على استيعاب التحولات التي باتت تشهدها البيئة الاتصالية الجديدة ، وأكثر قدرة على مواكبة التوجهات العالمية نحو تعزيز اقتصاديات المعرفة ، ومرورا بنموذج الإندماج بين الوسائل التقليدية والوسائط المستحدثة Media Convergence ، وليس انتهاء بنموذج " التحول الرقمي " Media Morphosis ، الذي يرى أنصاره أن مبدأ الحتمية التكنولوجية تقتضي من الجميع القبول بفكرة جوهرية مؤداها أن تحول وسائل الإعلام التقليدية إلى النمط الرقمي لا يعني بالضرورة انقراض هذه الوسائل أو زوالها ، وإنما يعني بالمفهوم الصحيح إعادة تشكلها وحلولها في بدائل جديدة ومتطورة ، حتى نخرج من دائرة الجمود الفكري والبحث في سيناريوهات لإعادة ما قد تم تجاوزه فعليا ، حتى وإن لم يحدث ذلك بشكل كامل في المستقبل القريب أو المنظور[iii] .

ولاشك ، فإن صناعة الإعلام في العالم العربي - وفي مقدمتها صناعة الصحافة المطبوعة – تتشابه في أزماتها ومشكلاتها والتحديات التي تواجهها مع مثيلاتها في بلدان العالم الأخرى ، حتى المتقدمة منها ، بل إنها تعاني من أزمات ومشكلات وجودية متفاقمة ، نتيجة طبيعة أنماط ملكياتها ، وسيطرة الأنظمة السياسية عليها ، وتدخلها في شئونها المنهية والإدارية والمالية ، وعدم استقلاليتها من ناحية ، وبسبب الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية المتدهورة ، التي تواجهها الكثير من الدول العربية في السنوات الأخيرة من ناحية أخرى ، وهو الأمر الذي أدى إلى تزايد معدلات خسائر هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية ، وتراجع عائداتها من التسويق والإعلانات ، وعزوف القراء والمشاهدين عنها لصالح وسائل الإعلام الجديد وشبكات التواصل الاجتماعي ، فإذا ما أضفنا إلى ذلك قائمة المشاكل الداخلية الطويلة والمعروفة بشأن كفاءة أساليب إدارة هذه المؤسسات ، وأساليب تنظيمها ، وسياساتها الإدارية والتحريرية لأدركنا على النحو الصحيح أن مؤسسات الصحافة والإعلام في العالم العربي تعاني بالفعل خللا جوهريا في سياقاتها المختلفة ، وهو الأمر الذي يدفعنا إلى ضرورة التفكير الجاد في البحث عن حلول علمية لمثل هذه المشكلات والأزمات ومحاولة بناء مسارات علمية محددة لتصحيحها وتطويرها، لضمان الحفاظ على هذه الصناعة وبقائها واستمراريتها .

والحقيقة أنه بالرغم من وجود بعض الجهود البحثية العربية التي حاولت ارتياد هذه المنطقة والتصدي لهذه الإشكاليات على المستويين الأكاديمي والمهني ، إلا أن هذه الجهود لم تستطع حتى الآن بلورة تصور أو نموذج عربي لإعادة تصحيح مسارات صناعة الصحافة وإعادة هيكلتها ، بل إن هذه الجهود حتى لم تستطع أن تمتلك الجرأة الكافية لتبني نموذج من تلك النماذج التي تم تطبيقها في مجتمعات أخرى، وهو الأمر الذي دفع الباحث إلى المبادرة بإجراء مثل هذه الدراسة ، بالتطبيق على عدد من المؤسسات الصحفية السعودية ، في محاولة للوصول إلى بعض الأسس والمنطلقات التي يمكن من خلالها بلورة مثل هذا النموذج .

- **مشكلة الدراسة وأهميتها :**

تشير نتائج بعض الدراسات الحديثة ، العربية والأجنبية ، المعنية بإدارة المؤسسات الصحفية في العالم العربي ، أن المؤسسات الصحفية في معظم الدول العربية ومن بينها المملكة العربية السعودية ، تواجه تحديات وأزمات كبيرة على مستوى أساليب تنظيمها وأساليب إدارة العمل بها ، نتيجة غلبة طابع الجمود على الفكر الإداري والتنظيمي السائد بها ، وعدم ميلها إلى تبني الأساليب الحديثة والمتطورة التي انتهت إليها أحدث الدراسات والنظريات في مجالات الإدارة والتنظيم ، وكذلك فإن هذه المؤسسات أصبحت تعاني من أوضاع اقتصادية ومالية صعبة ، مثلها مثل معظم مؤسسات الصحافة ومشروعاتها في العالم العربي ، نتيجة لطبيعة الظروف والأوضاع الاقتصادية الراهنة ، التي أسهمت في تراجع معدلات ربحية هذه المؤسسات وانخفاض إيراداتها من المصادر المختلفة ، وكذلك نتيجة عدم قدرتها على مواجهة تقلبات السوق وضغوط المنافسة مع الوسائل الإليكترونية المستحدثة ، وهو الأمر الذي دفع كثيرا من ملاك هذه المؤسسات والقائمين على إداراتها إلى ضرورة التفكير في سيناريوهات إعادة هيكلتها ، وهو الأمر الذي بات معروفا ، وأصبح مثار حديث الصحفيين والعاملين في هذه المؤسسات ، والذين أصبحت تتنازعهم حالات من القلق والخوف من الإقدام على تبني مثل هذه التوجهات ومدى إمكانية نجاحها ، في مقابل اعتقاد قوي بضرورة هذه التوجهات وحتميتها للحفاظ على مستقبل مؤسساتهم ومستقبلهم المهني ، وهو الأمر الذي سوف تتناوله هذه الدراسة ، بالتركيز على تحليل أوضاع صناعة الصحافة في السعودية ، وطبيعة المشكلات والتحديات والأزمات التي تواجهها ، وجهود الإدارة في مواجهة هذه المشكلات وكذلك ملامح توجهاتها لإعادة هيكلة صناعة الصحافة بالمملكة وتصوراتها لذلك .

- **أهمية الدراسة :**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مجموعة من الإعتبارات والمنطلقات الأساسية التي يمكن بلورتها على النحو التالي :

- أهمية صناعة الصحافة وخصوصيتها ، باعتبارها صناعة ذات رسالة ومسئولية اجتماعية وثقافية تجاه القراء وقضايا المجتمع ، ومن ثم فإن أية جهود بحثية وعلمية أو عملية ، لإنقاذ هذه الصناعة من كبوتها وتطويرها يعد أمرا مهما لا شك في ذلك .
- ندرة الدراسات والبحوث المعنية بحقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها بشكل عام نسبيا في عالمنا العربي مقارنة بالمدرسة الأكاديمية الغربية ، رغم أهمية هذا الحقل ورغم أهمية الإدارة في حياة المشروعات عموما وحياة المشروعات الإعلامية والصحفية والثقافية على وجه خاص ، بل وتزايد حدة هذه الندرة في الدراسات والبحوث المعنية بمستقبل إدارة هذه المؤسسات وسيناريوهات تطويرها ، مع أهمية الدراسات التي تتبنى مثل هذا المنحى .

- تعد هذه الدراسة هي الدراسة الأولى - حسبما أتيح للباحث من معلومات متاحة في قواعد البيانات المختلفة باللغتين العربية والإنجليزية - التي تتطرق إلى جهود وتصورات الإدارة في إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية بالمملكة العربية السعودية ، ومن الدراسات والبحوث القليلة الأولى عربيا في هذا المجال ، لذا فإنها – وغيرها - يمكن أن تكون بمثابة النواة التي يستطيع الباحثون الآخرون البناء عليها ، وتطويرها والاستفادة مما توصلت إليه من نتائج في تقديم دراسات أكثر عمقا وتطورا .

- وعلى المستوى الذاتي ، تعد هذه الدراسة هي أول دراسة علمية يجريها الباحث على مؤسسات صحفية وإعلامية غير مصرية ، نتيجة عمله بالمملكة العربية السعودية ، وحرصه في الاستفادة من هذه الفترة بإضفاء طابع التنوع على إسهاماته البحثية ، وكذلك الإستفادة العلمية منها في التعرف على تجارب أخرى في العمل الصحفي وأساليب إدارته وتنظيمه .

- **أهداف الدراسة وتساؤلاتها :**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، التي تعكس هدفها الرئيس المتمثل في " **رصد وتوصيف وتحليل اتجاهات الصحفيين العاملين بعدد من المؤسسات الصحفية السعودية نحو تبني إدارات هذه المؤسسات لسياسات إعادة الهيكلة وتأثيراتها الإدارية والمالية** "، وتتمثل الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فيما يلي :

- رصد وتوصيف وتحليل مؤشرات الوضع المالي والإداري والتنظيمي لسوق صناعة الصحافة بالمملكة ، من خلال تحديد طبيعة نمط السوق السائدة وخصائصها البنيوية والتنظيمية.

- تحليل وتفسير الكيفية التي تؤثر بها خصائص السوق الصحفية السائدة بالمملكة العربية السعودية في صناعة الصحافة بها ، بأبعادها وجوانبها المختلفة .

- رصد وتوصيف وتحليل مؤشرات الوضع الإداري والتنظيمي للمؤسسات الصحفية السعودية ، من خلال التعرف على أكثر أساليب تنظيم وإدارة العمل شيوعا بتلك المؤسسات وأنماط القيادة السائدة ، وكيفية تأثيرها في الأداء العام للمؤسسة والعاملين بها .

- الكشف عن قائمة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها صناعة الصحافة بالمملكة والمؤسسات الصحفية بها ، وتحليل أهم العوامل المؤدية إلى بروز مثل هذه المشكلات .

- رصد وتوصيف وتحليل وتفسيرأهم ملامح ومؤشرات الأوضاع المالية للمؤسسات الصحفية السعودية ، من خلال التعرف على مصادر إيراداتها ومعدلات ربحيتها وخسائرها ، وكذلك عناصر أزمتها المالية وعواملها وتأثيراتها على الأداء العام لهذه المؤسسات .

- رصد وتحليل وتفسير رؤية الصحفيين العاملين بالمؤسسات الصحفية عينة الدراسة لتجارب إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية وتقويمها واتجاهاتهم نحوها ، من خلال دراسة حقيقة العوامل التي أدت بالإدارة إلى تبني مثل هذه التوجهات ، ومؤشرات هذه التحولات وعناصرها في المؤسسات التي يعملون بها .
- التعرف على تقييم الصحفيين عينة الدراسة لهذه السياسات وتأثيراتها الإدارية والمالية ، ورؤيتهم للمخاطر المترتبة عليها ، وأهم الآليات التي يمكن من خلالها ضمان نجاح مثل هذه التوجهات والتجارب .

- وبالنسبة لتساؤلات الدراسة :

فقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تعكس تساؤلها الرئيس المتمثل في **" كيف يحكم الصحفيون العاملون في المؤسسات الصحفية السعودية عينة الدراسة على تجربة إدارات المؤسسات التي يعملون بها في تبني سياسات إعادة الهيكلة وتطبيقها "** ، وتتمثل تساؤلات هذه الدراسة فيما يلي :

- ما أهم ملامح ومؤشرات الوضع المالي والإداري والتنظيمي لسوق صناعة الصحافة بالمملكة، وما طبيعة نمط السوق السائدة وخصائصها البنيوية والتنظيمية.
- كيف تؤثر خصائص السوق الصحفية السائدة بالمملكة العربية السعودية في صناعة الصحافة بها ، على مختلف أبعادها وجوانبها المختلفة .
- ما أهم ملامح ومؤشرات الوضع الإداري والتنظيمي للمؤسسات الصحفية السعودية ، وما أكثر أساليب تنظيم وإدارة العمل شيوعا بتلك المؤسسات وكيف تؤثر هذه الأساليب وأنماط القيادة السائدة على مجمل الأداء العام لهذه المؤسسات والعاملين بها .
- ما أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها صناعة الصحافة بالمملكة والمؤسسات الصحفية بها ، وكيف يرى الصحفيون عينة الدراسة أهم العوامل المؤدية إلى بروز مثل تلك المشكلات .
- ما أهم ملامح ومؤشرات الأوضاع المالية للمؤسسات الصحفية السعودية ، وما مصادر تمويلها وإيراداتها ، ومعدلات ربحيتها وخسائرها ، وكيف يفسر الصحفيون عينة الدراسة عناصر أزمتها المالية والعوامل المؤدية إليها ، وتأثيراتها على الأداء العام لهذه المؤسسات .
- ما اتجاهات الصحفيين العاملين بالمؤسسات الصحفية عينة الدراسة نحوتجارب إعادة هيكلة هذه المؤسسات وحدود تقييمهم لها ، ورؤيتهم لطبيعة العوامل التي دفعت بالإدارة إلى تبني مثل هذه التوجهات ، ومؤشرات هذه التحولات وعناصرها في المؤسسات التي يعملون بها .

- كيف يرى الصحفيون عينة الدراسة تأثيرات هذه السياسات على المستويات الإدارية والمالية ، ورؤيتهم للمخاطر المترتبة عليها ، وأهم الآليات التي يمكن من خلالها ضمان نجاح مثل هذه التوجهات والتجارب .

- **مراجعة الدراسات العلمية السابقة في بحوث إعادة الهيكلة :**

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية في مجال إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، وفي مجال بحوث إعادة هيكلة هذه المؤسسات ، وذلك خلال الفترة من 2005 حتى 2017، وقد أسفر المسح عن عدد هائل من الدراسات ، خاصة تلك المنشورة باللغة الأجنبية ، وفيما يلي سوف نستعرض هذه الدراسات من خلال رؤية تحليلية نقدية لها .

- أطروحة الدكتوراه التي قدمها الباحث السعودي شجاع بن سلطان البقمي حول " اقتصاديات المؤسسات الصحفية السعودية وعلاقتها بالأداء وتعزيز الميزة التنافسية ، 2017 "[iv] ، وقد سعت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل واقع اقتصاديات المؤسسات الصحفية السعودية وتأثير ذلك على أداء هذه المؤسسات وتعزيز ميزاتها التنافسية ، وذلك على مستوى وصف العلاقة بين طبيعة مصادر تمويل هذه المؤسسات وتأثيراتها في أداء إدارات التحرير والإعلان والتسويق ، بالتطبيق على عينة من المؤسسات الصحفية تمثلت في مؤسسة اليمامة ، مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر ، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ، شركة دار اليوم للصحافة والطباعة والنشر ، الشركة السعودية للأبحاث والنشر ، مؤسسة المدينة للصحافة والطباعة والنشر ، وذلك بالتطبيق على عينة من الصحفيين والقيادات الصحفية بلغت 138 مفردة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسات الصحفية السعودية تواجه الكثير من المشكلات الإدارية والمالية ، الناتجة عن طبيعة التحولات التي تشهدها صناعة الصحافة ، ومنافسة الوسائل الرقمية المستحدثة لمؤسسات الصحافة التقليدية ، التي بدأت تشهد تراجعا في إيراداتها المتحققة من التوزيع والإعلانات وفي معدلات ربحيتها، كما انتهت الدراسة إلى أن القيادات الصحفية قد أكدت أن المؤسسات الصحفية تسعى إلى تطوير سياساتها الإدارية والتحريرية لضمان القدرة على تعزيز المنافسة وتحسين كفاءة أدائها على كافة المستويات ، مشيرين إلى أن عملية التطوير هذه قد صارت أمرا حتميا في ظل العجز المالي الكبير الذي أصبحت تعاني منه كثير من المؤسسات.

- دراسة الباحث S.lewisحول " تأثير سياسة الإندماج مع المشروعات الاستثمارية على صناعة الإعلام الرقمي ، 2016 " The impact of venture capital on the digital news media landscape[v]، وقد سعت هذه الدراسة إلى اختبار فرضية رئيسية مؤداها أن تحول بعض السلاسل والمجموعات الصحفية الكبرى في الولايات المتحدة ، من تطبيق النموذج الاقتصادي التقليدي القديم إلى تبني نموذج الشراكة المالية مع بعض المشروعات الاستثمارية ذات الصلة بصناعة

الإعلام ، مثل مشروعات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، يمثل فرصة حقيقية لهذه المؤسسات الإعلامية لإعادة تحقيق توزانها واستقرارها المالي ، في ظل تزايد خسائرها وتراجع معدلات ربحيتها ، كما افترض الباحث أن هذه المشروعات الاستثمارية ستكون أكثر استعدادا لقبول لهذه الشراكة مع مؤسسات الإعلام الرقمي مقارنة بالصحف التقليدية المطبوعة ، ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث بجمع بياناته ومعلوماته من قاعدة بيانات (CrunchBase) ، المعنية بتوفير المعلومات والبيانات حول صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستثمارات العاملة في هذا المجال ، بهدف التعرف على مدى توجه بعض المؤسسات الإعلامية للشراكة والاستثمار في هذه القطاعات وتأثير ذلك على أوضاعها المالية ، وقد انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة أبرزها أن مؤسسات مثل " New York – Washington Post – CNN " ، الأمريكية تعد من أوائل المؤسسات الإعلامية التي تبنت هذا التوجه ، وأن استثماراتها قد بلغت خلال عام 2013 (50 مليار دولار) وارتفعت لتصل إلى (58 مليار دولار عام 2014) ، وأن هذه الشراكات الاستثمارية قد جعلت هذه المؤسسات تحقق معدلات ربحية بلغت 12 مليار عام 2013 ، وارتفعت إلى 20 مليار عام 2014 ، وانتهت الدراسة إلى إثبات صحة فرضيتها فيما يتعلق بأهمية هذا التوجه والنموذج الاقتصادي ، وأن صناعة الإعلام الرقمي هي الأكثر قدرة على الاستفادة من هذا النموذج ومن تحقيق الشراكة.

- التقرير السنوي لرابطة تعليم الصحافة والاتصال الجماهيري بالولايات المتحدة الأمريكية (2014)[vi] ،حيث أشارت نتائج التقرير إلى أن صناعة الصحافة تواجه جملة من التحديات أهمها المنافسة الشرسة من وسائل الإعلام الرقمي ، والأزمات المالية والاقتصادية المتزايدة التي تواجهها نتيجة انصراف نسبة لا يستهان بها من القراء والمعلنين عنها ، وقد انتهي التقرير إلي أن صناعة الصحافة أصبحت تواجه أزمة بقاء ، نتيجة التراجع الحاد في توزيع الصحف وحلول البدائل والتطبيقات الإليكترونية محلها ، مؤكدا ضرورة قيام المؤسسات الصحفية بإعادة هيكلة نفسها ووظائفها ، من خلال تطوير استراتيجياتها السوقية والنماذج الاقتصادية التي تتبناها ، كزيادة التوجه نحو تبني استراتجية التسويق المجاني التي تجتذب القراء والمعلنين ، وتعتمد بشكل أساسي علي الإعلانات كمصدر تمويلي لها ، كما خلص التقرير إلى نتيجة مهمة مفادها قدرة صناعة الصحافة علي البقاء والصمود في حال قيامها بمثل هذه التغييرات . وخلص التقرير إلي أن التحديات التي تواجهها المؤسسات الصحفية ، قد دفعتها إلي تبني مداخل الإدارة الحديثة ومنها عمليات الإندماج وبناء التحالفات ، وذلك لضمان القدرة علي المنافسة والصمود والاستمرارية في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين . وأشار التقرير أيضا إلي أن صناعة الصحافة تشهد أسوأ انهيار مالي في تاريخها، وهو الأمر الذي يتطلب من القائمين علي شئونها ضرورة العمل الجاد في سبيل تطويرها وإعادة هيكلتها.

- دراسة **Andreu Casero- Ripollés and Jessica Izquierdo حول تحولات صناعة الصحافة في أسبانيابين تراجع الصناعة التقليدية وتطور النموذج الاقتصادي للصحف الإليكترونية "(2013)** [vii]: وقد سعى الباحثان من خلال دراستيهما إلى رصد وتحليل قائمة التحديات التي تواجهها صناعة الصحافة في أسبانيا ، واستراتيجيات إدارة المؤسسات الصحفية في مواجهة هذه التحديات التي تفرضها البيئة الاتصالية والتطورات التكنولوجية الجديدة ، وذلك بالتطبيق على عدد من كبريات المؤسسات الصحفية الأسبانية التي تتمتع بثقل اقتصادي ونفوذ كبير في صناعة النشر وهي مؤسسات :

editorial groups Prisa , Unidad Editorial SA (Unedisa) and Vocento.وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن صناعة الصحافة التقليدية في أسبانيا تعاني من تحديات وأزمات مالية ضخمة ، نتيجة انخفاض إيرادات المؤسسات الصحفية من التوزيع والإعلانات ، وهو الأمر دفع المؤسسات الصحفية الكبرى إلى إعادة النظر في النموذج التقليدي الذي كانت تتبناه الصحف المطبوعة ، من خلال تطوير استراتيجيات التسويق ، وتطبيق نموذج الدفع في مقابل الحصول على الخدمات ، ونموذج تنويع الخدمات الإخبارية التي تقدمها ، من خلال الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تقديم هذه الخدمات ، وانتهى الباحثان إلى أن المؤسسات الصحفية الكبرى عينة الدراسة – في محاولة منها لمواجهة ضغوط السوق والأزمات المالية – قد وقعت اتفاقا فيما بينها بخصوص تطبيق نموذج الخدمة مقابل الدفع ، وإتاحة المحتوى الإخباري مجانا لفترة محدودة من الوقت كاستراتيجية تسويقية ، لضمان الضغط على القراء ، للحصول على خدماتها مقابل الإشتراك ، أو من خلال شراء نسخ الصحف المطبوعة ، وأكدت الدراسة من خلال نتائجها أنه بالرغم من قيام الإدارة في المؤسسات الصحفية عينة الدراسة بتطوير استراتيجياتها السوقية ، وتبني نموذج التحول والدمج بين الإعلام التقليدي والإعلام الرقمي ، إلا أن مؤشرات عائدات الإعلانات والإشتراكات التي لم تتجاوز 15% ، و 13% لكل منهما من إجمالي إيرادات المؤسسات ، مازالت حتى الآن لا تؤكد إن كان هذا النموذج هو الأكثر صلاحية للتطبيق أم أن هناك نماذج أخرى لابد من دراستها وتطويرها.

- دراسة **Lowery & Wilson حول نموذج الشراكة بين المؤسسات والمشروعات الصحفية والقنوات التليفزيونية وتأثيره على أداء هذه المشروعات (2013)**[viii]، حيث قام الباحثان بدراسة عدد من المشروعات التي تبنت استراتيجية الشراكة في عدد من مناطق الغرب الأمريكي وذلك بإجراء دراسة مسحسية على عينة من المديرين بهذه المشروعات بلغت 502 مفردة والتعرف على رؤيتهم لهذه التجربة وأبعادها والتأثيرات والنتائج والعائد المتحقق منها ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق نسبة كبيرة من أفراد العينة على أن نموذج الشراكة بين المؤسسات الصحفية والقنوات التليفزيونية قد تحقق من خلال الدمج بين عناصر استثماراتها ، وبين هياكلها التنظيمية والإدارية والانتاجية ، وذلك من خلال توحيد الإدارة المالية للمشروعات ، وإعادة هيكلة غرف الأخبار بها لتقديم مختلف الخدمات التي تتطلبها

الوسائل الإعلامية المختلفة التي تعمل في إطار هذه المشروعات ، كما انتهت النتائج إلى اتفاق نسبة كبيرة من المديرين على أن هذا النموذج – على الرغم من أنه قد أدى إلى تضييق هامش التنافسية والتنوع – إلا أنه قد استطاع أن يحقق للمؤسسات والمشروعات التي طبقته معدلات متزايدة من الأرباح ومن الإعلانات ، إضافة إلى تطوير سياسات الإدارة وأساليب العمل بهذه المؤسسات.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين الذين استطاعت مؤسساتهم أن تحقق فوائضا مالية ونجاحا وتميزا في أدائها كانوا أكثر تقديرا لهذا النموذج من نظرائهم من المديرين الذين فشلت مؤسساتهم في تطبيقه وتعظيم الاستفادة منه .

- دراسة **Patrik Wikstrom& Hanna-Kaisa Ellonen** **حول " تأثير شبكات التواصل الإجتماعي على المشروعات الصحفية : نحو نموذج اقتصادي جديد** (2012) [ix]، وقد سعى الباحثان لاختبار فرضية مؤداها أن الصحف والمجلات المطبوعة في الدول الإسكندنافية ، التي وظفت شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق خدماتها الإخبارية ، وفي التواصل مع جمهورها ، وإتاحة الفرصة لهذه الجماهير بالمشاركة في إنتاج المحتوى الإخباري المنشور، ونشر القصص الإخبارية التي يقوم المستخدمون بإنتاجها عبر شبكات التواصل الاجتماعي في مواقعها الإليكترونية ، أكثر قدرة من غيرها من الصحف التي لم تتبنى هذا المدخل الاقتصادي والتسويقي في تعزيز مكانتها السوقية ، وفي زيادة معدلات قرائها وأرقام توزيعها ، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان بإجراء دراسة مقارنة بين الأداء المالي لعدد من المشروعات التي تتبنى هذا النموذج ، وعدد آخرمن المشروعات التي لم تتبناه ، وإجراء عدد من المقابلات المتعمة مع عدد من القيادات الصحفية ومطوري الخدمات بالمؤسسات المدروسة ، وانتهت النتائج إلى صحة فرضية الدراسة من خلال عدد من المؤشرات المهمة أبرزها تزايد إقبال المستثمرين على شراء حصص وأسهم في المؤسسات الصحفية التي تتبنى المدخل الاقتصادي الجديد ، وزيادة إقبال المعلنين على الإعلان في إصداراتها المطبوعة والفورية ، وزيادة أرقام توزيعها مقارنة بغيرها من الصحف الأخرى .

حيث أشارت النتائج إلي أن الاستراتيجية الإبداعية التي تبنتها هذه المؤسسات قد أدت إلى مزيد من إرتباط العملاء والمستهلكين بهذه الصحف وإلى تشجيع المنافسة بينهم ، وإلى تطوير أساليب إنتاج المحتوى الصحفي والإخباري وفقا لمدخل أولويات اهتمام القراء .

- **دراسة أبرار الميع حول "اقتصاديات المؤسسات الصحفية في دولة الكويت" (2012)**[x]التي استهدفتالتعرف على اقتصاديات المؤسسات الصحفية بدولة الكويت من خلال دراسة اقتصاديات الإنتاج الصحفي، وتحليل التكلفة والعائد، وقياس بعض مؤشرات الكفاءة الاقتصادية والربحية، واقتصاديات التسويق، ومصادر التمويل لتلك المؤسسات الصحفية، والعوائد الاقتصادية لنشاط النشرالإلكتروني ، وأهم الاستراتيجيات الاقتصادية والاستثمارية التي تبنتها هذه المؤسسات لمواجهة الأزمات

المالية التي تشهدها صناعة الصحافة والتي تهدد بانهيارها ، بالتطبيق على عينة الدراسة من الصحف الكويتية هي : السياسة ، والقبس، والوطن، والأنباء ، وتوصلت الدراسة إلى أن نشاط المؤسسات الصحفية الأربعة لم يقتصر على نشاط إصدار الصحف فقط بل امتد ليشمل أنشطة تجارية أخرى مثل الطباعة التجارية للغير ، ونشاط صناعة الإعلان وتسويقه ، إضافة إلى الاستثمارات العقارية والإعلامية الأخرى)، كما توصلت النتائج إلى تزايد إيرادات المؤسسات الصحفية موضوع الدراسة خلال فترة الدراسة (2003: 2009) بمتوسط عام بلغ 12,2%، كما توصلت النتائج إلى اتفاق المؤسسات الكويتية عينة الدراسة في أن أهم مصدر للتمويل كان لصالح التمويل المرتبط بإيرادات الأنشطة التجارية والاستثمارية سواء ذات الصلة بالنشاط الصحفي مثل الطباعة التجارية للغير والإعلانات أو غير ذات الصلة بهذا النشاط مثل الاستثمارات العقارية والسياحية وغيرها ، وقد جاءت صحيفة (القبس) في صدارة هذه المؤسسات من حيث إيراداتها وأنشطتها الاستثمارية والتجارية ، يليها جريدة (السياسة) ، ثمجريدة (الوطن) وأخير جريدة (الأنباء).

-دراسة John Soloski حول" انهيار صناعة الصحافة"، (2012)[xi]،التي استهدفت التعرف علي أثر الأزمات الاقتصادية والمالية التي تتعرض لها صناعة الصحافة المطبوعة في انهيار هذه الصناعة منذ بداية الألفية الجديدة ،وتراجع عائداتها من الإعلانات والتوزيع ، كما استهدفت دراسة الأداء الاقتصادي لشركات الصحف ، وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات والمؤسسات الصحفية الأمريكية التي تتروح في إمكاناتها وقدراتها المالية والاستثمارية وفي ثقلها التنظيمي ، وتوصلت النتائج إلى تعرض كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية ، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها إلى الإفلاس ، حيث أعلنت 14 شركة صحفية في الآونة الأخيرة إفلاسها وعدم قدرتها على البقاء والصمود في مواجهة هذه الأزمات المالية ، وفي مواجهة المنافسة مع البدائل الإليكترونية، وأضافت الدراسة أن القيمة السوقية لثمان من الشركات الصحفية الكبرى قد بدأت في الانخفاض منذ عام 2004 ، من قيمة بلغت 48 بليون دولارإلى 29.8 بليون دولار، بنسبة 39% خلال 3 سنوات فقط ، كما انخفضت القيمة السوقية للشركات المملوكة لسلاسل كبرى أيضا بصورة كبيرة في الفترة من 2004 -2011 ، حيث فقدت صحيفة "نيويورك تايمز" 79% من قيمتها السوقية بينما فقدت صحيفة "واشنطن بوست " 53% من هذه القيمة .

- دراسة محرز غالي حول "محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها"، (2012)[xii] ، وقد استهدفت هذه الدراسة رصد وتوصيف وتحليل أهم سمات السوق الصحفية السائدة في مصر ،ورصد وتوصيف وتحليل العلاقة بين نمط هذه السوق ومعدلات كفاءة الأداء الاقتصادي للمشروعات الصحفية المصرية علي اختلاف أنواعها ، من خلال الكشف عن ملامح التميز وجوانب القصور في أداء المشروعات وعوامل ذلك . كما استهدفت الدراسة رصد وتوصيف أهم آليات المنافسة الاقتصادية التي تفرضها طبيعة السوق

الصحفية السائدة في مصر وأوجه التشابه والاختلاف بين المشروعات الصحفية السائدة في استخدامها وتطبيقها، واتجاهات الصحفيين والقيادات الصحفية نحوها . وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها:- تراجع معدلات كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، نتيجة لتراجع عائدات هذه المؤسسات والمشروعات المتحققة من مصدري الإيرادات الرئيسيين لهذه المؤسسات وهما: إيرادات تسويق الصحف أو عائدات التوزيع ، وإيرادات تسويق المساحات الإعلانية ،وتزايد معدلات خسائر المشروعات الصحفية وتزايد ديونها وأعبائها المالية في مقابل الارتفاع المستمر في تكاليف الإنتاج وفي أجور العنصر البشري ،وتزايد تكاليف تطوير عناصر البنية الفنية والتكنولوجية المستخدمة في الإنتاج. وانتهت الدراسة إلي أن نسبة كبيرة من المبحوثين تعزي أسباب هذه الأزمة الاقتصادية أيضا إلي زيادة عدد المشروعات الصحفية والإعلامية المتنافسة في اطار سوق إعلامية ضعيفة اقتصاديا ،والمنافسة مع وسائل الإعلام الحديثة والمستحدثة التي استطاعت بما لها من إمكانات وقدرات تنافسية الاستحواذ علي نصيب لا باس به من جمهور القراء والمعلنين .

- دراسة **Ed Simpson حول " تأثير الإنترنت في قيم المستهلكين وقراء الصحف ، وفي اتجاهات الإدارة الصحفية نحو تبني سياسة الإندماج (2010)"**[xiii]، وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر النموذج الاقتصادي الجديد الذي طبقته سلسلة Gannett الأمريكية الشهيرة على سلوك القراء والمعلنين، وعلى إيرادات المؤسسة من التوزيع والإعلانات خلال الفترة من 2004 وحتى 2008، وقد أشار الباحث في دراسته إلى أن مؤسسة Gannett الأمريكية الشهيرة قد تبنت نموذج الدفع مقابل الخدمات الصحفية الرقمية ، ومقابل الحصول على الأخبار والتعليقات والتحليلات التي تقدمها صحف المؤسسة ، إدراكا منها أن نموذج مجانية الخدمات الإليكترونية سوف يؤدي بالضرورة إلى تراجع الإيرادات المتحققة من الصحف المطبوعة ، وإلى ارتفاع تكلفة خدماتها الإليكترونية ، وقد قام الباحث بتحليل الأداء المالي لمواقع اصدارات المؤسسة على شبكة الإنترنت وكذلك لإصداراتها المطبوعة ، كما قام بإجراء عدد من المقابلات المقننة مع عدد من قيادات المجموعة من الصحفيين والإداريين ، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الإندماج الذي تبنته المجموعة بين نمطي الإعلام التقليدي والجديد ، والنموذج الاقتصادي الذي طبقته قد أسهما بدرجة كبيرة في الحفاظ على معدلات إيرادات المجموعة وأرباحها ، وأن نموذج الدفع مقابل الخدمة ، مع تطوير الخدمات الصحفية المقدمة ، قد فرض على القراء القبول بهذا النموذج الاقتصادي ، وتزايد إقبالهم على الإشتراك في الخدمات الرقمية ، وهو الأمر الذي أدى إلى تزايد إيرادات هذه الخدمات من الإشتراكات والإعلانات بشكل يفوق إيرادات الإصدارات التقليدية مثل صحيفة USA Today المعروفة الكبرى التي تملكها المؤسسة.

- دراسة **Yang, Mengchieh and Chyi, Hsiang حول " استراتيجيات المنافسة بين الصحف المطبوعة ومواقعها الإليكترونية "، (2010)**[xiv]،واستهدفت هذه الدراسة التعرف علي الأداء الاقتصادي للصحف الإلكترونية ، وتحديد العلاقات التنافسية بينها وبين نسختها المطبوعة ، ومدي تأثير ذلك علي قدرة الصحف الإلكترونية في تطوير محتواها واستراتيجياتها التسويقية ، من خلال دراسة مسحية عي عينة من متصفحي المواقع الإخبارية في الولايات المتحدة الأمريكية ،لرصد وتوصيف طبيعة هذه العلاقة التنافسية بين الصحف المطبوعة ومواقعها الإلكترونية وبينها وبين غيرها من المصادر الإخبارية المتاحة علي شبكة الإنترنت بين المستخدمين . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة تنافسية بين الصحف المطبوعة ومواقعها الإلكترونية في السوق المحلي ، حيث أظهرت النتائج أن أساليب تسويق المحتوى الإخباري التي تطبقها الصحف والمواقع الإليكترونية ، وحرص هذه الصحف والمواقع على مشاركة المستخدمين في عملية إنتاج المحتوى ، وتحديد أولويات التغطية ، قد أسهم بشكل كبير في زيادة إقبال المستخدمين على مواقع الصحف مقارنة بنسخها المطبوعة ، كما توصلت النتائج إلى أن البوابات الإخبارية أصبحت – بما تتتع به من إمكانات متعددة ومتنوعة ، وخدمات ثرية ، أصبحت تسيطر علي سوق النشر المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية.

- دراسة **Jin, Dal Yon .(2009)** [xv] **التي سعت لإبراز أنماط التحول التي تشهدها صناعة الإعلام عموما ، وإبراز دوافع هذا التحول،** وأوجه الاختلاف بين نموذج التحول السائد في صناعة الإعلام Media Convergence ، والنموذج البديل Deconvergence ، الذي يقترحه الباحث ، وذلك بالتطبيق على التحولات التي تشهدها صناعة الإعلام في المجتمع الأمريكي وتأثيرات المداخل والنماذج الاقتصادية التي تتبناها المشروعات ، وقد انتهى الباحث في دراسته إلى أن عملية التحول والإندماج في صناعة الإعلام تأخذ ثلاثة مسارات أساسية أولاها : تخطيط وإنتاج محتوى إعلامي موحد يتم دفعه في منصات متعددة من خلال غرفة أخبار مركزية تعمل لخدمة وسائل إعلامية متباينة تنتمي لنفس المؤسسة ، وثانيها : الإندماج بين مشروعات ومنصات إعلامية متباينة ، من خلال توحيد الإدارة ، وإعادة تنظيم وهيكلة أساليب العمل ، والدمج بين الاستثمارات والموارد المالية ، وثالثها : إعادة تهيئة الجمهور وتغيير قيمه وسلوكياته فيما يتعلق بمدى استعداده للدفع في مقابل الحصول على الخدمات ، وأشار الباحث إلى أن نموذج التحول بمساراته المختلفة رغم أنه أصبح يمثل النموذج الاقتصادي الأكثر حضورا في ساحات النقاش وفي الحياة العملية داخل المشروعات الإعلامية ، إلا أنه قد صار مع مرور الوقت نموذجا تقليديا لا يحقق الغرض منه ، وأضاف الباحث أن تبني مثل هذه النموذج كان مدفوعا في الأساس باعتبارات اقتصادية وإدارية ، في ضوء الأزمات المالية التي تشهدها صناعة الإعلام التقليدي ، وأن هذا النموذج لم يحقق الهدف منه ، حيث أثبتت معظم نتائج الدراسات أنه قد جاء على حساب الجوانب والاعتبارات المهنية ، وبهدف تخفيض تكاليف الإنتاج ، وتخفيض العمالة ، وأدى إلى زيادة نمو الاحتكارات وتراجع

التعددية والتنوع ، مشيرا إلى ضرورة تبني المؤسسات الإعلامية نموذج آخر بديل وهو ما أطلق عليه : Deconvergence Model ، الذي يرى الباحث أنه يتبلور في ضرورة إعادة النظر في النموذج الاقتصادي السائد ، واستبداله بنموذج جديد ، من خلال زيادة التوجه نحو نمط إعلام الخدمة العامة ، وإعادة تنظيم الملكية ، وتطوير سياسات وسائل الإعلام وضمان استقلاليتها ، بحيث تعبر بصدق عن هموم المواطنين وعن قيم المجتمع وأولوياته ، مؤكدا أن تحقيق التوازن بين هذه الاعتبارات المهمة ، وبين غيرها من الاعتبارات هو الضمانة الرئيسية لنجاح صناعة الإعلام في الحفاظ على بقائها واستمراريتها والحفاظ على ثقة الجمهور بها .

- دراسة Yang, M. J حول " أنماط سوق صناعة النشر الإليكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية "،(2009)[xvi]، حيث استهدف هذه الدراسة التعرف علي بنية وأنماط السوق الصحفية التي تعمل بها الصحف الإلكترونية في المجتمع الأمريكي و تحليل البيئة التنافسية للمصادر الإخبارية المختلفة عبر الإنترنت ، والتعرف علي درجة المنافسة بين المواقع الإلكترونية الخاصة بالصحف المحلية والمواقع الإلكترونية التابعة للمحطات التليفزيونية. وذلك من خلال تحليل محتوي **28** موقعا إخباريا في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من أكتوبر **2007** وحتي يونيو **2008** ، وكذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة بلغ قوامها(**1848**) ، وانتهت النتائج إلى أن نمط السوق الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة الإلكترونية هو نمط "احتكار القلة مع تمايز المنتج " ، في الوقت الذي مازالت تعمل فيه الصحف والمشروعات الصحفية المطبوعة في اطار "سوق الاحتكار الكامل". كما توصلت الدراسة إلي أنه نتيجة للتطور التكنولوجي ، قامت كل من الصحف المطبوعة ، و شركات الإعلام ومحطات التليفزيون بوضع محتواها علي شبكة الإنترنت ، كأحد الاستراتيجيات التي تمكنها من القدرة علي اختراق الأسواق ومنافسة الصحف الإلكترونية . كما أظهرت النتائج انه ليس هناك منافسة كبيرة بين المواقع الإلكترونية الخاصة بالصحف المطبوعة ، والمواقع الإلكترونية التابعة للمحطات التليفزيونية، وأن استخدام أي منها لا يؤدي بالضرورة إلي زيادة أو ضعف معدلات استخدام الآخر .وخلصت الدراسة إلي انه ليس هناك منافسة بين مواقع الصحف المحلية ومواقع الصحف التي توزع على المستويين الإقليمي أو القومي ، ذلك أن كلا منهما يقدم محتوي مختلفا عن الآخر ، ففي حين تقدم مواقع الصحف المحلية مثل موقع نيويورك تايمز ، أو موقع صحيفة وول ستريت جورنال الأخبار الدولية والإقليمية ، تقدم مواقع الصحف المحلية الأخبار الخاصة بالمجتمعات المحلية التي تصدر فيها ، وأخبار الطقس المحلي وحركة المرور وغيرها.

- دراسة Jennifer Adams حول "إدارة التغيير والمستحدثات بالمواقع الإلكترونية الأمريكية" ، (2008)[xvii]، وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف علي بنية تنظيم السوق الصحفية التي تعمل في إطارها الصحف الإلكترونية الأسبوعية الأمريكية ، وذلك من خلال تطبيق نظرية " روجلز" الجديدة ،**2003** ، الخاصة بتبني المستحدثات الإدارية في مؤسسات الأعمال المختلفة, وقد استهدفت هذه

الدراسة تقييم أداء الصحف والتعرف علي مدي استفادتها من التطورات التكنولوجية في تطوير هياكلها الإدارية وبنيتها التنظيمية .وانتهت الدراسة إلي أن معظم الصحف الأسبوعية بالولايات المتحدة لم تبطبق أي استراتيجية للإبتكار الإداري حتى بعد أن قامت بإنشاء مواقع لها علي شبكة الإنترنت ، كما توصلت هذه الدراسة إلي أن معظم مدراء الصحف لم يضعوا خطة عمل حقيقية لتقديم منتج جديد ومتمايز عن الخدمات التي تقدمها النسخ المطبوعة ، كما أنهم لم يضعوا أهدافا محددة قابلة للقياس تساعد في تقييم مدي نجاح الصحيفة علي الإنترنت وتقييم أدائها ، حتي يمكن معرفة أوجه القصوربها وتعديلها وتطويرها ، فضلا عن أن مدراء الصحف لم يهتموا بأشراك المحررين في صنع القرار الخاص باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإطلاق النسخ الإليكترونية عبر الإنترنت ، يضاف إلى ذلك أن معظم الصحف لم تهتم بإجراء البحوث حول طبيعة وخصائص السوق المستهدفة ، أو بحوث خاصة بالجمهور المستهدف ، قبل إطلاق خدماتها عبر الإنترنت ، وذلك نظرا لارتفاع تكلفة إجراء مثل هذه البحوث. وخلصت الدراسة إلي أن معظم الصحف تقدم نفس المحتوي لكل من الطبعات الورقية والإلكترونية ،مما يؤكد علي أنهم لم يطبقون نموذج "روجلز" لتبني المستحدثات إلا في حدود التصورات النظرية فقط ، ولمجرد رغبة الإدارة في التأكيد على كونها قد تبنت هذا النموذج ، للحاق بركب بقية الصحف ليس إلا .وذلك من خلال وضع محتواها علي شبكة الإنترنت فقط ، دون الاهتمام بتطوير هذه المواقع.

- دراسة **Francois P. Nel and Jane B .singer** **حول " استراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالتحولات التي تشهدها ثقافة غرف الأخبار بالصحف الأسبوعية البريطانية " (2008)**[xviii]، وقد هدفت الدراسة إلي التعرف على الاستراتيجيات التي استطاع من خلالها رؤساء تحرير الصحف البريطانية الأسبوعية التعامل مع تحديات التغيير المستمر في بنية غرف الأخبار وثقافتها والقيم التي تحكمها ، وكيفية إدارة مراحل التحول والإنتقال ، وإدارة التغيير المستمرالذي تشهده البيئة الاتصالية الجديدة وما تفرضه من ضغوط وتحديات . وأشارت النتائج أن هذه القيادات الصحفية التي تتمتع بخبرات مهنية وإدارية واسعة ، لم تكن لديهم رؤية واضحة بشأن كيفية ترجمة ما يعتقدونه من قيم العمل الصحفي وطبيعة الوظائف والأدوار التي يجب أن تؤديها المؤسسات الصحفية والتعبير عنها في شكل منتجات وخدمات جديدة تقدم لجمهور جديد ومختلف ، وهو الأمر الذي أدى بهم إلى الاستمرار في تبني نفس سياسات وأساليب العمل القديمة دون أدنى مراعاة لطبيعة التطورات وما تفرضه ضغوط ومتطلبات سوق المنافسة .

- دراسة**Jennifer Wood Adam** **حول "تبني المبتكرات وإدارة التغيير في المواقع الإليكترونية للصحف الأسبوعية الأمريكية2007.**[xix] "، وقد سعت هذه الدراسة إلى رصد وتوصيف مدى التزام الصحف الأميريكية الأسبوعية وقياداتها بتبني نموذج إدارة الإبتكاروالتغيير بالتطبيق على عينة من الصحف التي لديها مواقع

أو نسخ إليكترونية على شبكة الإنترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الصحف الأسبوعية لم تطبق أي من استراتيجيات إدارة الابتكاروتبني المستحدثات الإدارية المعروفة عند التخطيط لإصلاق مواقعها وإصداراتها الإليكترونية على شبكة الإنترنت ، كما توصلت النتائج إلى أن الصحف عينة الدراسة قد تبنت منظومة التكنولوجيا الحديثة وأدارتها بطريقة عشوائية نسبياً، وكشفت نتائج الدراسة أن معظم رؤساء الصحف أقروا أنهم لم يطوروا خطة عمل محددة وواضحة تتناسب مع طبيعة وخصائص اللمنتج الجديد أو حتى وضع مجموعة محددة من الأهداف التي يمكن الإستناد إليها في في تقييم تجربة النشر الإليكتروني ، كما توصلت النتائج إلى أن مايقرب من ثلاثة أرباع الصحف المدروسة لا تهتم بإجراء دراسات حول الجمهور وأوضاع السوق المستهدف الأمر الذي جعلها تطبق نفس الأساليب التقليدية القديمة.

- دراسة Bakker Pieter حول" تأثير ظهور الصحف اليومية المجانية علي توزيع الصحف المطبوعة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية " (2007)[xx]
وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى انخفاض توزيع الصحف اليومية المدفوعة في غرب أوروبا وأمريكا الشمالية خلال العقد الماضي ، في ضوء بروز ونمو ظاهرة الصحف المجانية اليومية ، والتي ارتفع توزيعها لأكثر من **30** مليون نسخة يوميا. كما استهدفت الدراسة التعرف علي تأثير ظهور هذه الصحف اليومية المجانية الجديدة علي توزيع الصحف المطبوعة ، وتطور سوق الصحف بشكل عام، والتعرف علي العلاقة بين هذه التطورات بالتطبيق على **14** سوقا أوروبية ، ومقارنة تطورات التوزيع قبل وبعد ظهور الصحف المجانية اليومية. وأوضحت النتائج أن هناك أسبابا أكثر أهمية لانخفاض توزيع الصحف المطبوعة من مسألة ظهور الصحف المجانية ، ومنها عدم تحول الفئات الأصغر سنا من القراء للصحف المدفوعة الثمن ، نظرا لوجود العديد من البدائل الأخرى المتاحة لوسائل الإعلام التقليدية .كما خلصت النتائج إلي اعتماد الصحف المجانية بصورة أساسية علي عائدات الإعلانات ، التي بدأت تستحوذ على نسبة كبيرة منها نتيجة لارتفاع أرقام توزيعها.

- دراسة Kang Ju -Seok حول "بنية تنظيم السوق التي تعمل في إطارها صناعة الصحف اليومية "،(2007)[xxi] ، واستهدفت هذه الدراسة رصد الاختلافات في هياكل السوق الصحفية في عدد من الدول (أستراليا- اليابان- كينيا- بريطانيا- فرنسا-السويد- إيطاليا- كوريا) ، وذلك من خلال تحليل منظومة القواعد والقوانين المنظمة للسوق وتحليل الاختلافات البيئية في تلك الدول وتأثير الاختلافات بين سياسات الحكومة في التعامل مع وسائل الإعلام علي صناعة هياكل السوق في هذه الدول .وأظهرت النتائج أن هناك العديد من السمات التي تميز السوق الصحفية في مختلف البلدان ومنها اختلاف القواعد والقوانين التي تحكم حرية التملك وحرية الاستثمار خاصة فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي فالصين تضع قواعد صارمة أمام دخول صحف جديدة ،وعلي العكس فإن كينيا وبريطانيا وأستراليا ، تسمح بحرية التملك ودخول صحف جديدة ،وتتيح حرية الاستثمار في تلك الدول فيما يتعلق بصناعة الصحافة .كما توصلت الدراسة إلي أن الاختلافات في هياكل

السوق لصناعة الصحف اليومية في هذه الدول ،ترجع إلي الاختلاف في حجم السوق ، والكثافة السكانية ،وحجم الإنفاق الإعلاني ،وعدد الصحف في كل دولة ، وفرض بعض الدول للعوائق أمام دخول صحف جديدة في السوق ،والدعم المالي الذي تقدمه الحكومة لوسائل الإعلام .وخلصت الدراسة إلي أن تخفيف الدولة للقيود التي تفرضها أمام دخول صحف جديدة في السوق الصحفية ، يسمح بدرجة من التعددية والتنوع في السوق الصحفية فضلا عن تقديم الدعم المالي لوسائل الإعلام يسهم في استمرارها ،إلا انه يشير لتدخل الدولة في السياسات التحريرية الخاصة بالصحف.

- دراسة الباحثين **Pablo J. Boczkowski and José A. Ferris** حول " **اتجاهات التحول في مؤسسات الإعلام الأوروبية وتأثيرها على أساليب التحديث الإداري في وسائل الإعلام الرقمية"(2007)**[xxii]: التي سعت هذه الدراسة إلى رصد تأثير التطورات التكنولوجية الراهنة في سياسات إدارات المؤسسات الإعلامية ، ومدى قدرتها على استيعاب هذه التطورات ، وذلك من خلال دراسة حالة تتبعية لمؤسسة GMS الإعلامية الشهيرة ، التي تمتلك وتدير عددا من مشروعات الصحف التقليدية المطبوعة والقنوات والمحطات الإذاعية والتليفزيونية في عدد من الأسواق الأوروبية ، وذلك خلال الفترة من (1944- 2005) ، وقد انتهت الدراسة إلى أنه بالرغم من حرص المجموعة الإعلامية الضخمة خلال المراحل التاريخية المختلفة على تحقيق قدر من الاستقلال بين غرف الأخبار في وسائل الإعلام التي تديرها ، رغبة منها في تعميق حالة المنافسة ، وتمايز الخدمات الإعلامية المقدمة ، إلا أن التطورات التكنولوجية المتسارعة ، والتهديدات التي واجهتها هذه المؤسسة وغيرها من مؤسسات الإعلام التقليدية ، نتيجة ظهور الصحافة الفورية ووسائل الإعلام الرقمية وتطورها ، قد فرض على الإدارة ضرورة التحول نحو تبني سياسة الإندماج بين الوسائل التقليدية والمستحدثة ، وهو الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في أساليب تنظيم غرف الأخبار وسياسات عملها والقيم والمعايير التي تحكمها ، فبدأت المؤسسة خلال الفترة من 1996 تتوسع في أسواقها من خلال الدخول إلى عالم صناعة النشر الإليكتروني جنبا إلى جنب مع وسائل الإعلام التقليدية ، وبدأت منذ عام 2003 تعمل على تحقيق الإندماج الكامل بين هذه المنصات المختلفة ، وهو الأمر الذي جعلها تحافظ على مكانتها السوقية من خلال جذب عملاء جدد ، ومن خلال تطبيق استراتيجية " الخدمات الإعلامية المتنوعة الموجهة باحتياجات السوق " .

- **دراسة محرز حسين غالي حول " اتجاهات النخب المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر"، (2007)**[xxiii]، وقد سعت هذه الدراسة إلي تحليل واقع صناعة الصحافة في مصر ، بهدف الكشف عن قائمة المشكلات التي تواجهها علي الأصعدة المهنية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية والبشرية ،والكشف عن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في واقع هذه الصناعة في الوقت الراهن ،بهدف صياغة مجموعة من السيناريوهات البديلة لتطوير واقع هذه الصناعة علي المستويات المختلفة السابقة الإشارة إليها. وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة كبيرة من النتائج والسيناريوهات المستقبلية والتي تتمثل بعض

منطلقاتها في ضرورة الحفاظ علي صناعة الصحافة من خلال تطبيق استراتيجية إدارية تقوم علي اتباع آليات السوق ومبدأ المنافسة من لصالح العملاء من خلال الاهتمام بإجراء دراسات السوق وتحليل أداء المنافسين ومسح احتياجات وتوجهات العملاء ، وجذب المزيد من المعلنين عن طريق تقديم المزايا التنافسية وتطوير المنتج الإعلاني،وتطوير إدارات الإعلان والتوزيع بالصحف المصرية وإعادة تأهيل العاملين بها للوقوف علي متطلبات سوق العمل ،والاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في عمليات التسويق الصحفي وتطوير نظم الاشتراكات .وخلصت النتائج إلي أن المنافسة بين المشرعات الصحفية تؤدي إلي رفع معدلات الأداء الاقتصادي للصحف الصادرة من خلال سعي هذه الصحف لزيادة أرقام توزيعها وجذب معلنين جدد والبحث عن مصادر بديلة للتمويل والتي تعلي من شأن القيم الاقتصادية والمنفعة والأرباح علي حساب قيم العمل الصحفي وأخلاقياته مما يؤثر علي درجة الرضا الوظيفي لدي القائمين بالاتصال في الصحف .

- دراسة Daniel Sullivan حول "نموذج اقتصادي جديد لإنقاذ صناعة الصحافة ، (2006)[xxiv]" ، وقد استهدفت هذه الدراسة بلورة أهم الرؤى الأكاديمية في مجال اقتصاديات وسائل الإعلام حول النموذج الاقتصادي البديل الذي يمكن من خلاله إنقاذ صناعة الصحافة التقليدية من أزماتها ، حيث تعد هذه الدراسة من دراسات المستوى الثاني ، وقام الباحث من خلالها بمراجعة التراث العلمي في هذا المجال على مدار العقدين الأخيرين وقت إجراء دراسته ، وانتهى الباحث في دراسته إلى وجود درجة كبيرة من الاتفاق بين الباحثين على أن النموذج الاقتصادي التقليدي الذي كانت تتبناه مؤسسات الصحافة ، والذي يضع القاريء في مواجهة المعلن ، والقيم الصحفية في مواجهة القيم الاقتصادية ، والتحرير في مواجهة الإعلان ، قد أصبح – في ظل تطورات السوق وضغوط المنافسة مع الإنترنت ووسائل الإعلام الجديد – غير ملائما ، ولابد من إعادة النظر فيه ، واستحداث نموذج اقتصادي جديد يراعي تحقيق قدر من التوازن بين الاعتبارات الصحفية والمهنية والاعتبارات التجارية ، وأشار الباحث إلى أن معظم الدراسات قد اتفقت على ضرورة أن يستند النموذج الاقتصادي الجديد ، الذي يجب أن تتبناه المؤسسات والمشروعات الصحفية على عدد من المرتكزات التي تتمثل في : إعادة تعريف وظائف المؤسسات والمشروعات الصحفية ، وتوسيع مفهوم هذه الوظائف ليجعل من الوظيفة الاقتصادية لهذه المؤسسات هدفا رئيسيا من أهداف المؤسسة ، وكذلك إعادة تعريف مفهوم الخدمات والعملاء ، وعدم التمييز بين القراء والمعلنيين ، ولا بين الإعلان والتحرير، والنظر إليهما باعتبارهما عملاء متجانسين ، وأن الخدمات والأنشطة المقدمة لهما خدمات متكاملة ، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أهمية الانفتاح على البيئة المحيطة والاستفادة من التطورات التكنولوجية في تقديم أنماط متطورة من الخدمات الصحفية والمعلوماتية ، وزيادة التوجه البحث عن مصادر تمويل بديلة من خلال الشراكة مع مشروعات تجارية واستثمارية ، لضمان تعزيز الهياكل الاقتصادية للمؤسسات الصحفية .

- دراسة **Wilson Stephen حول "استراتيجيات إنقاذ الصحافة الأمريكية في إطار نموذج الاندماج ومنافسة سائل الإعلام الجديد" ، (2006)**[xxv]، وقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة علي تساؤل رئيسي مؤداه: كيف يمكن حماية الصحافة المطبوعة من منافسة وسائل الإعلام الجديد **"new media"** في الولايات المتحدة الأمريكية ؟ ،والتعرف علي المنافسة التي تتعرض لها الصحف المطبوعة من قبل وسائل الإعلام الجديدة وسبل مواجهتها ،وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية علي عينة من الصحفيين في سبع صحف أمريكية ، تصدر وتوزع في خمس ولايات مختلفة ، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان الإلكتروني والمقابلة الشخصية وخلصت الدراسة إلي أن نشر جزء من محتوي الصحف عبر المواقع الإلكترونية للصحف المطبوعة لا يؤدي كم يعتقد البعض إلى ربط القراء بالصحف وزيادة تشجيعهم على قراءتها ، بقدر ما يؤدي لانخفاض مبيعات النسخ المطبوعة ، وبالنسبة لأهم التصورات التي طرحها أفراد العينة بشأن مواجهة منافسة وسائل الإعلام الجديدة ، انتهت الدراسة إلى أن الصحفيين لديهم قناعة كاملة بضرورة قيام إدارات المؤسسات التي يعملون بها بإعادة النظر في الأفكار وأساليب العمل القديمة ، خاصة فيما يتعلق بأساليب التخطيط لتوزيع الصحف واستراتيجيات تسويقها .

- دراسة **(Kyle Geissler) حول " تأثير سياسة الإندماج بين المشروعات الصحفية الصغيرة والمتوسطة مع المحطات التليفزيونية المحلية في الغرب الأمريكي على أداء هذه المشروعات (2006)** [xxvi]، وهي أطروحة قدمها الباحث للحصول على درجة ماجستير من جامعة WISCONSIN-WHITEWATERالأمريكية ، وقد سعت الدراسة إلى رصد وتحليل طبيعة التحولات التي بدأت تشهدها وسائل الإعلام المحلية ، نتيجة التطورات المستمرة التي تفرضها البيئة الاتصالية الجديدة ، وضغوط سوق المنافسة بين وسائل الإعلام التقليدية والجديدة ، واستراتيجيات الإدارة في مواجهة هذه التحديات والضغوط ، وقد قام الباحث بإجراء دراسة كيفية بأسلوب المقابلات المتعمقة مع عدد من قيادات المشروعات الصحفية والإعلامية الصغيرة والمتوسطة في منطقة وسط الغرب الأمريكي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أكثر من 72 صحيفة ومحطة تليفزيونية محلية حتى عام 2005 ، قد تبنت استراتيجية الشراكة فيما بينها ، وأن إدارة المؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية عينة الدراسة قد لجأت إلى تبني خيار الدمج والشراكة بينها ، لتعزيز قدراتها الاستثمارية والمالية في مواجهة المشروعة الكبرى ، من خلال دمج غرف الأخبارومركزية الإدارة وإعادة هيكلتها وتوحيدها ، وكذلك من خلال توحيد أساليب التخطيط وتنظيم العمل ، وانتهت الدراسة إلى أن المشروعات الصحفية الصغرى كانت أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تبني نموذج التحديث الإداري نتيجة لصغر حجمها التنظيمي ، ونتيجة لضعف اقتصادياتها ووجود دافعية قوية لدى القائمين عليها للحفاظ على بقائها واستمراريتها ، في حين واجهت المشروعات المتوسطة الكثير من العقبات أهمها اختلاف ثقافة وقيم الأخبار السائدة ، واختلاف سياسات العمل وأولوياته ، وكذلك وجود تباين في طبيعة أهدافها وتوجهاتها السوقية.

- **دراسة عبد الله بن سالم باهمام حول "تأثير الصحافة الإلكترونية علي تسويق الصحافة المطبوعة في العالم العربي (2005)**[xxvii]، حيث سعت الدراسة لتحديد مضمون التأثيرات التي أفرزتها عملية انتشار الصحافة الإلكترونية في العالم العربي علي اقتصاديات الصحف المطبوعة، وتحديد طبيعة هذه التأثيرات بشقيها الإيجابي والسلبي علي تسويق الصحف المطبوعة ، واستكشاف العوامل التي من شأنها زيادةمن قدرة الصحف المطبوعة علي مواجهة الصحف الإلكترونية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلي ضرورة الفصل بين الصحيفة المطبوعة ونسختها الإلكترونية من حيث الإدارة والتحرير وطبيعة المحتوي ومصادر الدخل والإنفاق.كما أشارت نتائج الدراسة إلي أن الموقع الإلكتروني للصحيفة المطبوعة يسهم بشكل غير مباشر في زيادة أرقام توزيع النسخة الورقية، ويعمل موقع الصحيفة في هذه الحالة كقناة بيع إضافية ، ويعد جهدا تسويقيا إضافيا لها.

- **دراسة Cao Zhanwei and Li Xigen حول" تأثير انتشار الصحف الإلكترونية علي توزيع الصحف المطبوعة في الولايات المتحدة الامريكية"، (2004)**[xxviii] ، التي استهدفت التعرف علي تأثير ظهور الصحافة الإلكترونية علي توزيع الصحف المطبوعة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1995، والتغيرات في توزيع الصحف المطبوعة وقراء الصحف الإلكترونية في الفترة 1995-2000، وتحديد العلاقة بين نمو الصحف الإلكترونية وتوزيع الصحف المطبوعة وقد قام الباحث بمسح أراء واتجاهات عينة من الناشرين والمحررين بأسلوب المسح الإليكتروني عبر الإنترنت ، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن نمو الصحافة الإلكترونية كان له تأثير سلبي علي معدل توزيع الصحف المطبوعة، وقد تجلى ذلك بصورة أكثر وضوحا في انخفاض أرقام توزيع صحف المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم منذ عام1990 بدرجة اكبر من توزيع الصحف الكبرى ، وزيادة قراء الصحف الإلكترونية بصورة ملحوظة منذ 1995، وأشارت النتائج إلى أن ظهور الصحف الإلكترونية لم يكن العامل الرئيسي وراء انخفاض توزيع الصحف المطبوعة فقط إذ يوجد عدة عوامل أخرى منها ارتفاع عوامل الإنتاج الخاصة بتكلفة الورق والطباعة وبالتالي زيادة أسعار الصحف في السوق المحلي ، والتغيرات السكانية ،والمنافسة مع الوسائل الإعلامية الأخرى كالتليفزيون والإذاعة ، وأشارت الدراسة في نتائجها إلى أن المؤسسات الصحفية تحت وطأة هذه المنافسة وشدتها بدأت تتحول إلى نمط الصحافة الإليكترونية ، وإصدارات طبعات فورية من نسخها الورقية لضمان القدرة على البقاء في السوق ، ومحاولة الحفاظ على شرائح القراء القدامى الذين بدأوا ينصرفون نحو استخدام الوسائل الإليكترونية.

- **دراسة Chyi, Hsiangحول "العلاقة بين سوق الصحف الإلكترونية والمطبوعة في هونج كونج "، (2004)**[xxix]، سعت هذه الدراسة للتعرف علي مدي تداخل المحتوي بين الصحف المطبوعة والإلكترونية، ومقارنة معدلات انتشار كل منها والمنافسة الإعلامية بين هذين النمطين من الصحف ، وقد قام الباحث بإجراء استقصاء بأسلوب المقابلة التليفونية على عينة بلغ قوامها **853** مفردة من سكان هونج

كونج ، خلال الفترة من **13-17 نوفمبر 2004** وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:- أن الصحف المطبوعة تتمتع بمعدلات انتشار أكثر بكثير مما تتمتع به نظيرتها الإلكترونية ، وأن انتشار الصحف المطبوعة لم يقلل من عدد مستخدمي الويب "من متصفحي الصحف الإلكترونية "، كما أكدت عينة الدراسة من سكان هونج كونج إلى أنهم يميلون إلي استخدام النمطين من وسائل الإعلام التقليدية والمستحدثة بشكل تكاملي ، وحرصهم علي استخدام وسائل الإعلام التقليدية لأنها تمارس وظائف وأدوار مهمة في المجتمع.وخلصت النتائج إلي ارتفاع معدلات المنافسة في سوق الصحف بين المواقع الإخبارية المختلفة ، وأن المواقع الإخبارية الإلكترونية التابعة للصحف تحقق معدلات انتشار أكبر مقارنة بالمواقع الإخبارية التابعة للتليفزيون أو الراديو ،كما أن الصحف المطبوعة ما زالت تتمتع برسوخ وقدرات اقتصادية عالية تمكنها من المنافسة والاستمرار ، وأن الأداء الاقتصادي للصحف والمواقع الإلكترونية مازالت دون المستوي نظراً لان الصحف الإلكترونية تعاني من ضعف الإمكانات الاقتصادية مما يعرضها لكثير من الضغوط الاقتصادية والمالية .

- **دراسة W.Wayne Fu حول "اتصالات السوق المزدوجة للسلاسل الصحفية الامريكية"، (2003)**[xxx] ، تمثلت مشكلة الدراسة في توجه صناعة الصحف الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية ، لتوحيد الملكية والاندماج بين السلاسل الصحفية مما أدي إلي اتصالات مكثفة للسوق الصحفية بين السلاسل الصحفية المتبقية .واستهدفت هذه الدراسة التعرف علي تأثير الهياكل الصحفية الجديدة علي المنافسة بين الصحف المحلية اليومية، كما استهدفت الدراسة الإجابة علي تساؤل رئيسي هو "هل اتصالات السوق المزدوج (**MMC**) بين سلستين صحفيتين يمكن أن تسهل عملية توزيع الصحيفة أم لا؟ "وخلصت النتائج إلي وجود صلة قوية بين متغير اتصالات السوق المزدوجة والحد من المنافسة علي توزيع الصحف كما أشارت النتائج إلي ارتفاع أسعار الإعلانات بين الصحف التي اتبعت اتصالات السوق المزدوجة.

- التعليق على الدراسات السابقة :

- لا شك أن مراجعة الدراسات السابقة في مجال إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها ، خاصة تلك المعنية بتحليل المداخل والأساليب والنماذج الإدارية والاقتصادية الخاصة بإعادة هيكلة مؤسسات الإعلام ومن بينها المؤسسات الصحفية ، قد أفادت الباحث كثيرا في بلورة منطلقاته النظرية والمنهجية ، وفي تحديد مشكلته البحثية ومتغيراتها وحدودها الموضوعية ، كما أفادته في في تصميم أدوات الدراسة ومحاورها الموضوعية المرتبطة بمشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها .
- ولعل نظرة فاحصة لهذه الدراسات وحدودها الموضوعية والزمنية ، وطبيعة مجتمعاتها البحثية ، تكشف بما لا يدع مجالا للشك – أن هذه الدراسات تتسم بقدر كبير من الثراء والتنوع ، على مستوى مجتمعاتها البحثية وحدودها الموضوعية،

ومن حيث طبيعة مداخلها وأساليبها المنهجية ؛ فقد غطت هذه الدراسات من حيث جانبها التطبيقي نماذجا متباينة ومتنوعة من المجتمعات في الشرق والغرب ، بدءا بالولايات المتحدة ، ومرورا بكندا وبريطانيا وأسبانيا وألمانيا وفرنسا والصين وكوريا ، وليس انتهاء بعدد من الدول العربية والأفريقية ، وفي مقدمتها مصر والكويت والإمارات ، إلا أن الباحث المدقق سيكتشف بكل سهولة أن أغلبية هذه الدراسات قد تم إجرائها في الولايات المتحدة ، وأن ثمة تزايدا مضردا في اهتمامات الباحثين الأمريكين بهذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية ، وبهذه القضايا والإشكاليات البحثية التي ترتبط بواحدة من أهم الإشكاليات والقضايا المطروحة في ساحة النقاش الأكاديمي والإعلامي على درجة سواء ، وذلك مقارنة بنظرائهم من الباحثين في المجتمعات الأخرى ، وهي نتيجة ترتبط في الأساس بتزايد الاهتمام في المجتمع الأكاديمي الأمريكي بهذا التخصص منذ مراحل مبكرة من نشأة علوم الإعلام بها ، ناهيك عن حجم صناعة الإعلام في الولايات المتحدة وحجم الاستثمارات العاملة في هذه الصناعة ، وحرص المؤسسات بشكل كبير على الاستفادة من نتائج هذه الدراسات والبحوث.

- كما أن المتأمل في هذه الدراسات سيكتشف بسهولة أيضا أنها تنطلق من فرضيات رئيسية متقاربة مؤداها أن صناعة الصحافة التلقيدية ، وصناعة الإعلام التقليدي عموما ، في معظم المجتمعات والدول ، أصبحت تواجه أزمة وجودية حادة ، سوف تؤدي إلى إنقراضها ، مالم تتبنى هذه المؤسسات مداخلا إدارية واقتصادية جديدة ، تمكنها من زيادة مواردها المالية ، وتعظيم معدلات أرباحها ، لضمان قدرتها على الإستمرارية والصمود في مواجهة تقلبات سوق المنافسة وضغوطها ، وأن سيناريو إعادة هيكلة هذه المؤسسات صار أمرا حتميا لا مفر منه . وهي نتيجة تشير إلى ثمة تحولا وتطورا في الفكر الأكاديمي الإعلامي فيما يتعلق بموقفه من الجوانب الاقتصادية في حياة المشروعات الإعلامية عموما ، بعد سنوات طويلة من الرفض وممارسة النقد الحاد إزاء أية محاولات لإعادة الاعتبار لهذه الجوانب الاقتصادية وتحقيق التوزان بينها وبين الاعتبارات المهنية واعتبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه الجمهور وقضايا المجتمع .

- ومما يميز هذه الدراسات التي قد تم مراجعتها واستعراضها ، أنها لم تقتصر في تطبيقها على نوعية معينة من المشروعات الصحفية والإعلامية ، مثل المؤسسات والشركات الكبرى التي يطلق عليها صحف السلاسل أو المشروعات المختلطة ، بل اتسعت لتشمل التجارب والمشروعات الصحفية والإعلامية المحلية ، غير ذات الطابع التجاري والاستثماري ، ودراسة وتحليل أوضاع وتجارب إعادة الهيكلة التي قامت بها هذه المشروعات وتقويمها والتعرف على مردودها ، فلم تتوقف هذه الدراسات عند حدود الرصد والوصف ، وإنما قدمت تحليلا متعمقا لطبيعة الظواهر الإعلامية المدروسة ، وتوصلت إلى نتائج عملية

محددة ، يمكن الاستفادة بها في الواقع والبناء عليها عند محاولة تقديم أية تصورات خاصة بمستقبل هذه المؤسسات وبرامج تطويرها وإعادة هيكلتها .

- كما تميزت هذه الدراسات بكونها قد تبنت في أساليبها المنهجية والنظرية مداخلا حديثة ، مرتبطة بطبيعة التطورات التي فرضتها البيئة الاتصالية الجديدة ، والتطور الذي شهدته حقول الاقتصاد والإدارة وتكنولوجيا الاتصال ، واستفادت من المداخل الحديثة التي طرحتها هذه العلوم عند التصدي للإشكاليات البحثية المطروحة ، بدءا بنموذج التحول Media Convergence، وليس انتهاء بنموذج تبني المستحدثات الإدارية ، ونموذج الشراكة الاقتصادية وغيرها ، وهو ما أدى إلى ثراء هذه الدراسات في تطبيقاتها وفي نتائجها التي توصلت إليها .

- يضاف إلى ذلك أن عددا لا بأس به من هذه الدراسات – خاصة في الغرب الأوروبي والأمريكي - قد استفاد بشكل كبير من البيانات والمعلومات الأساسية التي تتيحها قواعد البيانات العلمية والتجارية حول أوضاع مؤسسات الإعلام ، ومؤشرات أدائها المالي والاستثماري ، وقدمت تحليلا علميا دقيقا لأوضاع كثير من هذه المؤسسات واستثماراتها ، وارتباطاتها الاقتصادية والتجارية البديلة التي مكنتها من مواجهة أزماتها ، على خلاف الدراسات التي أجريت في عدد من الدول العربية على سبيل المثال ، وهو الأمر الذي جعل هذه الدراسات أكثر تحديدا وأكثر دقة في تناولها ومعالجتها للظواهر المدروسة .

الإطار النظري للدراسة :

ترتكز هذه الدراسة في إطارها النظري على إثنين من أهم المداخل النظرية المعنية بتفسير كيفية إدارة عمليات التغييرالتي تشهدها مؤسسات الأعمال المختلفة ، ومن بينها المؤسسات الصحفية والإعلامية ، اتساقا مع مشكلتها البحثية وأهدافها وتساؤلاتها ، التي تدور حول إحدى قضايا التغيير والتحديث المؤسسي المطروحة في سياق إدارة المؤسسات عموما ، وإدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية على وجه خاص ، وهي قضية إعادة هيكلة هذه المؤسسات ، خاصة التقليدية منها ، بحيث تصبح أكثر قدرة على مواجهة متطلبات الواقع ، والتغيرات المتسارعة في البيئة الاتصالية الجديدة ، وما تفرضه من تحديات أمام هذه المؤسسات ، وفيما يلي سوف نتناول هذين المدخلين وكيفية توظيفهما بشيء من التفصيل .

- **نظرية تبني المستحدثات الإدارية :**

يعد الباحثان الأمريكيان Downs & Mohr ، من أوائل الباحثين الذين تطرقوا للحديث عن نظرية تبني المستحدثات الإدارية على وجه التحديد ، انطلاقا من النظرية التي قدمها عالم الاجتماع النمساوي الشهير إيفرت روجرز (Everett Rogers)حول تبني الأفكار المستحدثة ، حيث قدم الباحثان في عام 1976 دراستيهما الرئيسية في هذا المجال ، والتي طرحا من خلالها أهم أفكارها ومقولاتها وفرضياتها الأساسية ، حيث أكد الباحثان من خلال هذه الدراسة أن التنظيمات

الاجتماعية السائدة في مجتمع ما ، وفي مقدمتها مؤسسات الأعمال المختلفة ، تتأثر بدرجة كبيرة بكل التطورات التي تشهدها البيئة والسياقات المحيطة بها ، وأن هذه التنظيمات تميل إلى مواكبة هذه التطورات لضمان قدرتها على التكيف ، وكذلك القدرة على الحفاظ على وجودها واستمراريتها ، وأضاف الباحثان أن ثمة مجموعة متشابكة ومتنوعة من العوامل التي تلعب دورا مؤثرا في مدى قدرة المؤسسات والتنظيمات القائمة على تبني المستحدثات ، بعضها يرتبط بطبيعة التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات ، ومدى مرونته وكفاءته ، وكذلك نمط القيادات الإدارية السائدة ومدى قبولها لنموذج التغيير ، مرورا بطبيعة الإمكانات المتاحة لهذه المؤسسات وليس انتهاء بخصائص العنصر البشري من العاملين في هذه المؤسسات[xxxi].

وقد واصل عدد كبير من الباحثين أبرزهم (Damanpour, 1987; Dewar & Dutton, 1986; Fennell, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981; Meyer & Goes, 1988; Miller & Friesen, 1982; Zmud, 1982) الجهود البحثية في التأصيل لهذه النظرية ، وفي اختبار فرضياتها الرئيسية في مجال إدارة المؤسسات ، وقد انتهى هؤلاء الباحثين إلى أن ثمة فارقا جوهريا بين انتشار المستحدثات : Innovation Diffusion ، وتبني المستحدثات Innovation Adapting ، وأن انتشار المستحدثات سواء التكنولوجية أو الإدارية ، لا يعني بالضرورة تبنيها في نفس الوقت أو نفس المرحلة ، إذ أن عملية التبني في حد ذاتها عملية معقدة تمر بمراحل كثيرة ، وترتبط بشكل أكبر وأكثر عمقا بطبيعة القيم السائدة ، وأشار هؤلاء الباحثين في دراساتهم الرائدة إلى أن عملية تبني المستحدثات الإدارية ؛ مثل تبني أساليب تنظيم العمل المتطورة ، وتحديث تكونولوجيا الانتاج ، وتطبيق النظريات الجديدة الخاصة باستراتيجيات المنافسة وتدبير التمويل المطلوب ، وتلبية احتياجات العملاء وإرضائهم ، عملية تراكمية ، لا تحدث بشكل عشوائي ، وإنما هي في الأساس رؤية مخططة ترتكز على أهداف محددة ، وأن هذه العملية تتوقف إلى حد كبير على مدى إيمان الإدارة بأهمية التحديث والتطوير ، ومدى قدرتها على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق ذلك[xxxii].

ويشير أحد أهم الباحثين الذين تطرقوا لتطبيقات هذه النظرية على المستوى الإداري (Damanpour, F. 2007.) إلى أن كل الدراسات التي أجراها حول مستويات تبني المستحدثات الإدارية في مؤسسات الأعمال المختلفة ، ومن بينها المؤسسات الصحفية والإعلامية، تؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن المؤسسات الكبرى من حيث اتساع حجمها التنظيمي ، وتعدد مجالات أنشطتها وحجم استثماراتها ، كانت الأسرع استجابة لقبول نماذج التطوير والتحديث الإداري المطروحة وأكثر قدرة على تبنيها وتطبيقها ، مقارنة بالمؤسسات والمشروعات الصغرى والمتوسطة ، وأشار الباحث إلى إتفاق معظم مديري المشروعات الذين أجرى عليهم دراساته على أن تبني مؤسساتهم للمستحدثات الإدارية قد أدى بشكل واضح إلى زيادة كفاءة هذه المؤسسات وتعظيم فاعليتها التنظيمية ، حيث بدأت هذه المؤسسات تميل إلى تطبيق مفاهيم ومباديء التخصص وتقسيم العمل ، والإحترافية ، وتغليب الطابع الإنساني

والاجتماعي للإدارة على حساب الطابع الرسمي ، وكذلك الحرص على تهيئة مناخ تنظيمي وبيئة عمل مواتية ، تسمح للعاملين في هذه المؤسسات بالتعبير عن أهدافهم ومصالحهم وتحقيق التوزان بين هذه الأهداف والمصالح ، ومصالح المؤسسة وأهدافها ، الأمر الذي أدى في النهاية إلى زيادة معدلات كفاءة الأداء ، وزيادة الاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة والمؤسسة [xxxiii].

وتؤكد الباحثة (Marguerite Schneider2011) الأستاذة بمعهد نيوجيرسي للتكنولوجيا ، وإحدى أهم الباحثين الذين انشغلوا بتطبيقات هذه النظرية في المؤسسات العامة والحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية ، أن عملية تبني المستحدثات الإدارية مرهونة بشكل كبير بنوعين من العوامل ، أولاها خصائص الإبتكارات الإدارية المستحدثة ، من حيث قدرتها على تغيير أساليب العمل وأنماط الانتاج والقيم والعلاقات السائدة ، وثانيها خصائص المديرين التنفيذين ومدى قدرتهم على إدارة التغيير بكفاءة دون حدوث أية اضطرابات أو قلاقل ، وتشير الباحثة إلى أن دراساتها التي أجرتها على 279 مؤسسة أمريكية عامة ، تتباين في مجالات أنشطتها ، قد أكدت بدرجة كبيرة على وجود علاقة ارتباطية قوية بين هذين المتغيرين ، وأن العبرة ليست فقط بطبيعة المستحدثات والمبتكرات وأهميتها ، وإنما أيضا في هؤلاء الذين لديهم / أو ليس لديهم ، الاستعداد لقبول التغيير وتبني مثل هذه المستحدثات ، وأضافت الباحثة أن نسبة كبيرة من المؤسسات الأمريكية تميل إلى تبني الجديد من نماذج التطوير والتحديث الإداري في مختلف المجالات ، بدءا من تطوير نظم العمل ، وأساليب الإدارة ، ومقاييس الأداء ، وتبني التكنولوجيا ، وليس انتهاء بخدمة العملاء ، وقياس الأثر وردود الأفعال والتقويم ، وتؤكد الباحثة أن اتجاه المؤسسات العامة في الولايات المتحدة إلى تبني مثل هذه النماذج قد أدى إلى زيادة معدلات اهتمام العاملين بها بعناصر الثقافة التنظيمية ، وبخطط الإدارة وسياساتها ، كما أدى إلى زيادة معدلات كفاءة الأداء([xxxiv]) .

وفي دراسته حول Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents.2013" ، قام Fariborz Damanpour بتطوير فروض النظرية ومقولاتها الرئيسية ، مشيرا إلى أن التطورات الهائلة التي يشهدها العالم على صعيد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات قد أدت إلى طفرة هائلة في كافة مؤسسات الأعمال ، خاصة تلك التي سارعت إلى تبني هذه الأنماط التكنولوجية وتوظيفها في عملياتها وأنشطتها المختلفة ، حيث أسهمت هذه التطورات في تمكين معظم المؤسسات التي تبنتها من الاستفادة منها في كافة عمليات التحول الإداري التي أجرتها ، بدءا من توظيفها في عمليات الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإتخاذ القرارات ، مرورا بتكريس الطابع الديمقراطي للإدارة وزيادة مشاركة المرؤوسين في رسم السياسات وصناعة القرارات وفي الرقابة على الأداء ، وليس انتهاء بدورها الكبير في تحسين بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد ، وتطوير منظومة القيم والمهارات الإدارية والتنظيمية التقليدية.

وأكد Damanpour أن العالم قد بدأ يشهد خلال العقدين الأخيرين بفضل هذه الثورة التكنولوجية ، وبفضل نمو مؤسسات الأعمال واتساع نطاقها على المستوى التنظيمي ، تطورا كبيرا في الاستفادة من نظريات الإدارة المعنية بكيفية إدارة التغيير، والتحول نحو تبني النماذج والأساليب المستحدثة ، فانتقل الفكر الإداري التقليدي من تطبيق واستلهام أفكار ومباديء نظريات عمومية الإدارة ، وبيروقراطية الإدارة ، والنظريات المعنية بالسلوك الإنساني في التنظيم ، ونظرية القيادة ، وكذلك نظريات النظم ، إلى مرحلة جديدة بدأت تشهدا اهتماما نوعيا بنظريات ومداخل أخرى مثل نظريات الكفاءة والفاعلية الإدارية ، ونظرية المنافسة ، وصولا للنظريات الحديثة الخاصة بهوية المؤسسة ، وليس انتهاء بالنظريات المعنية برصد تأثير التطورات التكنولوجية الراهنة على أساليب تنظيم المؤسسات وأساليب إداراتها ، ومنها نظرية تبني المستحدثات الإدارية وغيرها . وأضاف الباحث أن معظم الدراسات التي تطرقت لقضية تبني المستحدثات الإدارية قد انتهت إلى أن ثمة فرضيات وعوامل رئيسية تحكم عملية تبني هذه المستحدثات ، وتتمثل في :

- وجود سوق تنافسية قوية ، تسمح لكافة المؤسسات والقوى العاملة في إطار هذه السوق بممارسة وظائفها وأنشطتها بحرية ، مع وجود القواعد والضمانات القانونية التي تكفل حرية هذه الممارسات وتضبطها ، إنطلاقا من فرضية رئيسية طرحها الباحثون مؤداها أنه بدون منافسة حقيقية ، فإن أية محاولة للتحديث والتطوير لن تؤتي ثمارها المطلوبة منها على النحو الصحيح .
- توافر المستحدثات التكنولوجية أو الإدارية البديلة ، التي تقدم نموذجا معياريا جديدا للإنتقال من القديم إلى الجديد ، وتوافر كافة الشروط والخصائص المعروفة في هذه المستحدثات ، من وضوحها وسهولة تطبيقها وملاءمتها ، وليس انتهاء بقدرتها على تحقيق النتائج والتأثيرات المطلوبة ، إذ أنه بدون توافر مثل هذه المستحدثات وشيوعها والدفع نحوتجريبها وتطبيقها ، ستظل النماذج القديمة قائمة ، وليس هناك ما يبرر تغييرها أو التخلص منها .
- لابد من وجود إدارة قوية ومنفتحة ، تؤمن بالتغيير والتطوير ، ولديها القدرة على تبني هذه المستحدثات ، وعلى إدارة التغيير وإقناع الغير بضرورته وأهميته ، وكذلك القدرة على تهيئة المناخ المناسب لهذا التغيير ، من خلال تطوير منظومة القيم التقليدية السائدة ، وإشراك المرؤوسين في عملية إدارة التغيير .
- توافر الإمكانات المادية والفنية اللازمة والضرورية ، إذ أن كل عملية تغيير تتطلب بعض الإجراءات الجوهرية الخاصة بتطوير أساليب الإنتاج السائدة ، وأساليب تنظيم العمل وتطوير أدواته ، وبدون هذه الإمكانات والخبرات الفنية المؤهلة لتنفيذ المهام المطلوبة، ستصبح عملية التحول مجرد تصورات نظرية لا أكثر ولا أقل .

- وجود سياق اقتصادي واجتماعي وسياسي يدعم عمليات التغيير والتطور ويساندها ، إذ أنه بدون مثل هذا السياق المساند ، ستواجه المؤسسات الكثير من القيود على المستوى القانوني والبيروقراطي ، ولن تستطيع تحقيق أهدافها على النحو الصحيح[xxxv].

والحقيقة فإن بعض الدراسات التي أجريت في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها فقد استفادت من هذه النظرية واستلهمت فروضها وأفكارها عند دراسة تأثير التطورات التكنولوجية الجديدة على تبني مديري المؤسسات الصحفية والإعلامية لنموذج تبني المستحدثات الإدارية كمدخل جديد للإنتقال من الأساليب التقليدية السائدة في الإدارة إلى أساليب أخرى أكثر تطورا تتناسب مع البدائل الإليكترونية المختلفة ، من ذلك تلك الدراسات التي أجراها (Jennifer Wood ، Adam, 2007) (Francois P.Nel and ,Jane B.singer,2008) ، وغيرهم من الباحثين الذين انتهوا في دراساتهم إلى أن المؤسسات والمشروعات الإعلامية الجديدة ، مثل الصحف والمواقع الإليكترونية ، ووسائل الإعلام الرقمي الأخرى، التي استمرت تأخذ بنفس الأساليب القديمة في إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية التقليدية ، ولم تتبنى المستحدثات الإدارية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الاتصالية الجديدة ، لم تستطع أن تحقق أية طفرة تذكر في علاقتها بجمهورها ، وفي زيادة مواردها المالية ومعدلات ربحيتها، وأكدت دراسات هؤلاء الباحثين وغيرهم أن أي عملية تغيير أو تحول من نموذج أو نمط اتصالي إلى نمط جديد ومستحدث لابد أن تصاحبه عملية تطوير وتحديث في منظومة وأساليب الإدارة وأساليب تنظيم العمل القائمة ، وفي طبيعة الرؤية والقيم التي تحكم عمل الإدارة في علاقتها بالسوق والعملاء المستهدفين ، وأن المؤسسات الإعلامية التي أخذت بهذه الشروط الجوهرية قد استطاعت أن تحقق نجاحا ملحوظا مقارنة بغيرها التي لم تلتزم بذلك . وهي النظرية التي يستلهم الباحث أفكارها وفرضياتها ومقولاتها الرئيسية في دراسته ، بهدف التعرف على مدى التزام المؤسسات الصحفية السعودية التي بدأت تأخذ بأفكار ومفاهيم نموذج إعادة الهيكلة ، - كأحد نماذج التحديث الإداري المطروحة - في تحديث أساليبها الإدارية واستراتيجياتها السوقية والتمويلية ، ومدى نجاحها في تطبيق ذلك والتحديات التي تواجهها .

- نظرية الفاعلية المؤسسية :

تعد نظرية الفاعلية المؤسسية من أهم الأطر النظرية الحديثة التي تستخدم في تفسير تأثير التحولات الاجتماعية والتكنولوجية على أداء مؤسسات المجتمع ومنظماته بشكل عام ، وبالرغم من أن لهذه النظرية كغيرها من النظريات روافد وأصول قديمة تواترت في أفكار رواد علم الإدارة وأصحاب النظريات في هذا المجال منذ سبعينيات القرن الماضي ، إلا أنها قد شهدت محاولات جادة لإعادة تطويرها من منظور جديد على أيدي علماء من أمثال ((Zheng W., Yang B., McLean G. (2010) - Robbins S. P.,(2000) - Zokaei K. A. and Simons D. W., (2006) Richard J. P., (2009)) وغيرهم ، حيث أشار هؤلاء الباحثين إلى أن التطورات

الراهنة التي شهدها العالم في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات قد أدت إلى حدوث تغييرات جذرية في مقاييس أداء المؤسسات سواء على مستوى مقاييس كفاءة الأداء Efficiency ، أو مقاييس فاعلية الإدارة Managerial Effectiveness ، وفي الوقت الذي أكد فيه الباحثون على اتفاقهم مع التعريقات القديمة التي تميز بين هذين النوعين من مقاييس الأداء ، باعتبار أن كفاءة الأداء تتصل بحسن الإستغلال الأمثل للموارد ، لضمان الوصول الى المخرجات المستهدفة ، وضبط هذه العملية وإحكام السيطرة عليها ، في مقابل أن فاعلية الأداء تنصرف في الأساس إلى تحديد الطرائق والأساليب المثلى التي تضمن تحقيق هذه العملية على الوجه الصحيح ، فإنهم يؤكدون في الجانب الآخر أن التحولات التي شهدتها مؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها ، قد أسهم في إعادة النظر في كثير من المفاهيم المتعلقة بعناصر الانتاج ومدخلاته ومخرجاته ، وفي طبيعة العمليات الوسيطة التي تمر من خلالها كافة الإجراءات والأنشطة المختلفة ، حيث اختصرت تكنولوجيا الانتاج في جانب ، وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الجانب الآخر، الكثير من المراحل ، وأدت إلى إدماج بعضها في الآخر ، وأصبحت المقاييس التقليدية مثل مقاييس كفاءة الأداء أو فاعلية الأداء تحتاج إلى منظور آخر أو رؤية أخرى تحكم عملية تطبيقها عند الحكم على أداء المؤسسات وفاعليتها[xxxvi].

وترى الباحثتان (Ilona Bartuševičienė&Evelina Šakalytė) في دراستيهما حول (ORGANIZATIONAL ASSESSMENT: EFFECTIVENESS VS. EFFICIENCY) ، والتي أجرتاها عام 2013 أن المجتمعات اليوم أصبحت تحكم على فاعلية أداء المؤسسات العاملة فيها وفقا لمنظور أصبح مختلفا عن ذي قبل ، ويتبلور في مدى قدرة الإدارة ، وقدرة هذه المؤسسات على التكيف مع ما يفرضه الواقع من مستجدات ، وقدرتها على تطوير نفسها وأساليب عملها بحيث تصبح أكثر قدرة على مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها المجتمع ، فلم تعد النظرة إلى مدى فاعلية هذه المؤسسات تنحصر في تلك الزاوية المحدودة التي يتم التركيز من خلالها فقط على مدى فاعلية الأساليب المطبقة في العمل، ومدى قدرتها على ضمان الوصول إلى النتائج المستهدفة ، وتضيف الباحثتان " فقد أصبح المفهوم اليوم ينصرف إلى مدى قدرة المخرجات التي تقدمها المؤسسات على مواكبة الواقع الاقتصادي والاجتماعي ، ومدى قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها ، والاستجابة لمتطلبات هذه البيئة" .

وتضيف الباحثان أن المؤسسات ، على اختلاف أنواعها ؛ عامة وخاصة ، ربحية وغير ربحية ، أصبحت تواجه تحديات ضخمة ، في عالم أصبحت سرعة التغيير إحدى سماته الجوهرية ، وهو الأمر الذي يفرض على إدارة هذه المؤسسات ضرورة تغيير أساليب عملها واستراتيجياتها بحيث يتأتي لها القدرة على مجابهة هذا التغيير .

ويشير أحد الباحثين المعنيين بتطبيقات هذه النظرية في مؤسسات الأعمال المختلفة (Chavan, 2009). إلى أن مديري المشروعات ، وحملة الأسهم والمستثمرين قد ظلوا لسنوات وعقود طويلة لا يستطيعون التمييز بين مقاييس كفاءة الأداء ، وفاعلية

الأداء، وأن هذه المقاييس ظلت حتى فترة قريبة تمثل نوعا من أنواع الغموض بالنسبة لهم ، رغم ما بينهما من فروق واضحة وحاسمة ، ويضيف : " مع التحولات المتسارعة التي بدأت تشهدها المجتمعات المعاصرة ، وتحديات المنافسة ، وضغوط ندرة الموارد ؛ سواء المالية أو الفنية والبشرية ، بدأت المؤسسات تلجأ إلى نوعية جديدة من هؤلاء المديرين الذين يمتلكون الخبرات الإدارية ومقومات الإحترافية المطلوبة ، لضمان القدرة على مواجهة هذه التحديات[xxxvii].

ويرى الباحث أن زيادة التوجه نحوعولمة الشركات والمؤسسات ، وعولمة الأسواق، وضغوط التطورات التكنولوجية المتسارعة ، وزيادة الضغوط المفروضة من المجتمع على الشركات والمؤسسات للأخذ بمفاهيم المسئولية الاجتماعية لرأس المال ، قد أسهم بدرجة كبيرة في دفع هذه المؤسسات لإعادة النظر في مفاهيم ومقاييس كفاءة الأداء ، وفاعلية الأداء ، بحيث أصبحت تتضمن عناصرا جديدة لم تكن موجودة من قبل ، تدور حول طبيعة هوية المؤسسة ومكانتها وسمعتها في السوق، مدى قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية في تحديث أساليب انتاجها ونظم إداراتها ، وكذلك مدى قدرتها على التفاعل مع عملائها وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم ، والتفاعل مع البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها[xxxviii].

ويؤكد الباحث (RUNE TODNEM , 2005) في دراسته المهمة حول " إدارة التغيير المؤسسي : رؤية نقدية " أن نجاح أي مؤسسة في إدارة التغيير – في ضوء مستجدات الواقع والتغيرات السريعة المتلاحقة التي تشهدها المجتمعات - لم تعد ترفا، بل أصبحت عملية حاسمة ، وأن بقاء هذه المؤسسات ووجودها في الأساس قد أصبح مرهونا بمدى قدرتها ، وقدرة الإدارة بها على مواكبة هذه التطورات والاستجابة لها ، وأضاف الباحث : إن معايير كفاءة الإدارة وفاعليتها في عالم اليوم ، أصبحت تقتضي تطوير أساليب العمل ومقاييس الأداء ، والقدرة الدائمة على مواكبة المستحدثات ، وبدون هذه الاعتبارات ستتخلف هذه المؤسسات عن مواكبة واقعها الاجتماعي الذي تعمل في سياقه ، وستفقد قدرتها تدريجيا على المنافسة والبقاء في مواجهة تقلبات وقوى السوق التي لا تنتظر أحدا . وهي النظرية التي يتبناها الباحث أيضا في محاولة منه للتعرف على مدى تبني المؤسسات عينة الدراسة لمداخل إدارة التغيير ، ومدى التزامها بتطوير مقاييس أدائها ومواكبة متطلبات التغيير التي يفرضها الواقع والسياق المجتمعي المحلي والعالمي الذي تعمل في إطاره [xxxix].

الإطار المنهجي والإجرائي للدراسة :

نوع الدراسة : تنتمي هذه الدراسةإلى نمطالدراسات الوصفية التحليلية، التي لا تتوقف عند حدود رصد وتوصيف عناصرالظاهرة أو القضية المدروسة في الواقع ، وإنما تتجاوز ذلك إلى البحث في العوامل التي أدت إلى حدوثها ، وتحليلها وتفسيرها ، في محاولة للخروج برؤية علمية متعمقة ، يمكن الإستفادة منها في تجاوز هذه

الإشكالية ، وفي تطوير الأوضاع الراهنة للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة ، وغيرها من المؤسسات التي تتشابه معها في أوضاعها .

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة منهج المسح الإعلامي بشقيه الوصفي والتحليلي، وباعتباره أكثر الأساليب المنهجية ملاءمة لمثل هذا النمط من الدراسات الوصفية ، حيث يساعد هذا المنهج من خلال خطواته وإجراءاته المنهجية المنضبطة ، ومن خلال أدواته في تحديد طبيعة المعلومات والبيانات والتصورات التي يجب توافرها ، وطبيعة الحدود الموضوعية والزمنية والمكانية للدراسة ، وكذلك مجموعة الإجراءات والضوابط التي يمكن من خلالها الوصول إلى هذه البيانات والمعلومات وكيفية تصنيفها وتوظيفها ، وتعظيم الاستفادة منها في مراحل البحث المختلفة، وفي تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها .

كما استخدمت الدراسة أسلوب **المقارنة**، باعتباره إحد الأساليب المنهجية المساندة لمنهج المسح الإعلامي ولغيره من المناهج ، حيث استخدمه الباحث في إطار هذه الدراسة في إجراء بعض المقارنات المنهجية ؛ على المستويين الرأسي والأفقي بين عناصر الظاهرة المدروسة ، وبين استجابات أفراد العينة ورؤاهم وتصوراتهم حول عناصر الظاهرة المدروسة ومدى انطباقها في المؤسسات التي يعملون بها .

أداة جمع البيانات : استخدمت الدراسة أداة الاستقصاء كأداة لجمع بياناتها ومعلوماتها ، باعتبار الاستقصاء أحد أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات المسحية والكمية ، إذ أن الاستقصاء يتيح للباحث ترجمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها في محاور موضوعية وفي مجموعة من التساؤلات التفصيلية التي تتناول كافة عناصر المشكلة البحثية المدروسة ، كما تمكن الباحث من جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات والرؤى ، من عدد كبير من المبحوثين في فترة زمنية مناسبة ، وقد قام الباحث بترجمة مشكلته البحثية وأهدافه وتساؤلاته في عدد من المحاور الموضوعية ، التي يتضمن كل منها عددا من الأسئلة المختلفة في نوعيتها ، وعددا من المقاييس الاحصائية ، ثم قام بعرض الاستقصاء على عدد من الأكاديمين في مجال التخصص وعدد من القيادات الصحفية ، لضمان التأكد من درجة صدقه وتعبيره عن مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها بدقة ، وبعد إجراء التعديلات والمقترحات التي طرحها البعض قام الباحث بإعادة صياغته وضبطه ليصبح أكثر دقة وقابلية للتطبيق .

الإطار الإجرائي للدراسة :

مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الصحفية الموجودة بمدينة الرياض عاصمة المملكة، والتي تتمثل في مؤسسات (اليمامة الصحفية، بالتطبيق على أهم اصداراتها وهي صحيفة الرياض – ومؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر بالتطبيق على أهم إصداراتها وهي صحيفة الجزيرة، والشركة السعودية للأبحاث والنشر، وذلك بالتطبيق على أحد أهم إصداراتها في داخل المملكة وهي صحيفة الاقتصادية.

وقد وقع اختيار الباحث علي هذا المجتمع لعدة أسباب، أحداها ذاتي يرتبط بإقامة الباحث في هذه المدينة وقدرته علي تطبيق الدراسة، والآخري موضوعية تتعلق بكون هذه المؤسسات الصحفية تعد عينة ممثلة للمؤسسات الصحفية السعودية في أنماطها وأساليبها الإدارية، وفي ثقلها التنظيمي والمالي، إضافة إلى كونها مختلفة في توجهاتها وفي طبيعة ملاكها.

عينة الدراسة:

وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من الصحفيين والقيادات الصحفية العاملة في هذه المؤسسات، بأسلوب "كرة الثلج"، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة الدراسة الميدانية علي أحد الصحفيين في كل مؤسسة، وطلب منهم توزيعها علي زملائهم، وأن يطلبوا من كل واحد منهم أن يشاركها مع غيره.. وهكذا حتي اكتملت العينة والتي قد بلغ قوامها 112 مفردة موزعة على النحو التالي :

صحيفة الرياض 54 مفردة.

صحيفة الجزيرة 31 مفردة.

صحيفة الاقتصادية 27 مفردة .

وقد اشتملت العينة إجمالا على 85 صحفيا لا يشغلون مواقع قيادية ، في مقابل 27 مفردة تشغل مواقعا قيادية في الصحف الثلاث المدروسة .

- **الإطار الزمني للدراسة :** يمتد الإطار الزمني لهذه الدراسة خلال الفترة من بداية أغسطس 2017 إلى نهاية ديسمبرمن نفس العام ، وهي الفترة التي قام خلالها الباحث بتحديد إشكاليته البحثية وعناصرها ومتغيراتها وجمع خلالها بيانات الدراسة وكافة ما يرتبط بها من أطر نظرية ومعرفية ، وكذلك تطبيق أدواتها البحثية وتحليل نتائجها إحصائيا، ثم كتابة التقرير النهائي للدراسة .

- **أساليب التحليل المستخدمة :** استخدم الباحث في إطار تحليل بيانات هذه الدراسة أسلوب التحليل الاحصائي المعتمد على برنامج SPSS ، وذلك من خلال استخدام عدد من المعاملات والاختبارات الاحصائية التي تمثلت في حساب التكرارات والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، وكذلك استخدام اختبار (Chi Square Test) لدراسة الدلالات الاحصائية بين المتغيرات الاسمية ، وكذلك اختبار (T-Test) لقياس الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين من المبحوثين ، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way of Variance ، والمعروف بتحليل ANOVA ، لاختبار الدلالات الإحصائية للفروق بين المتوسطات لأكثر من مجموعتين . وقد تم قبول نتائج الاختبارات الاحصائية عند درجة ثقة 95% فأكثر ، وعند مستوى معنوية (05 .) .

نتائج التحليل الاحصائي :

المحور الأول : واقع المؤسسات الصحفية السعودية والتحديات التي تواجهها :

أولا: مؤشرات الوضع المالي والإداري والتنظيمي لسوق صناعة الصحافة بالمملكة :

- وقد انتهت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية السعودية لنمط السوق الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة لديهم، إلى أن النسبة الأكبر منهم ترى أن نمط السوق الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة في مجتمعهم يندرج في إطار ما يمكن أن يعرفبسوق المنافسة الكاملة التي تتبنى آليات السوق الحرة ، مقارنة بأنماط السوق الأخرى ، والجدول التالي رقم (1) يوضح هذه النتائج بشيء من التفصيل.

جدول رقم (1)

رؤية الصحفيين السعوديين لنمط سوق صناعة الصحافة في مجتمعهم .

الصحيفة / مؤشرات وضع السوق	الرياض ك	الرياض %	الجزيرة ك	الجزيرة %	الاقتصادية ك	الاقتصادية %
تتسم السوق الصحفية بكونها سوقا تنافسية تتبنى آليات المنافسة الحرة .	27	50	13	41.93	11	40.74
تتسم السوق التي تعمل في إطارها صناعة الصحافة السعودية بكونها سوقا احتكارية يهيمن عليها عدد محدود من المؤسسات والمشروعات .	11	20.37	9	29	7	25.92
تعتبر السوق التي تعمل في إطارها صناعة الصحافة السعودية من أسواق احتكار القلة مع تشابه خدماتها ومنتجاتها .	7	12.96	3	9.67	2	7.40
تعتبر السوق التي تعمل في إطارها صناعة الصحافة السعودية من أسواق احتكار القلة التي تتسم بتمايز خدماتها ومنتجاتها .	9	16.66	6	19.35	7	25.92
الإجمالي	54	100	31	100	27	100

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن نسبة 50% من إجمالي عينة صحيفة الرياض يرون أن هذه السوق سوقا تنافسية تتبني آليات المنافسة الحرة ، وهو ما اتفقت عليه نسبة 41.93% من أفراد عينة صحيفة الجزيرة ، و40.74% من أفراد عينة صحيفة الاقتصادية ، فيما ذكرت نسبة 20.3% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض أن هذه السوق تتسم بكونها سوقا احتكارية يهيمن عليها عدد محدود من المؤسسات والمشروعات والأفراد ، واتفقت معهم في ذلك نسبة 29% من إجمالي عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 25.9% من إجمالي عينة صحيفة الاقتصادية ، وأشارت نسبة 16.66% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض إلى أن هذه السوق تدخل في إطار ما يسمى بسوق احتكار القلة مع تمايز خدماتها ومنتجاتها ، وهو ما ذكرته نسبة 19.35% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الجزيرة ، في حين بلغت هذه النسبة 25.9 % من إجمالي الصحفيين بصحيفة الاقتصادية.

وفي الجانب الآخر ذكرت نسبة 12.96% من إجمالي الصحفيين أفراد عينة صحيفة الرياض أن السوق التي تنتمي إليها صناعة الصحافة بالمملكة العربية السعودية تدخل في إطار ما يعرف بسوق احتكار القلة مع تشابه خدماتها ومنتجاتها، وهو ما أشارت إليه نسبة 9.6% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الجزيرة، ونسبة 7.4% من إجمالي الصحفيين عينة صحيفة الاقتصادية، وهي نتائج ومؤشرات تكشف في تحليلها الأخير عن عدم وجود نمط واضح ومحدد بدقة لسوق صناعة الصحافة بالمملكة من وجهة نظر الصحفيين وفي ضوء خبراتهم المهنية، الأمر الذي يمكن تفسيره بوجود حالة من التناقض الواضح بين درجة الحرية التي تتمتع بها هذه السوق على المستوى التنظيمي ومستوى حرية الاستثماربها، وبين سيطرة قلة من المؤسسات والمشروعات والأفراد عليها، وكذلك وجود تدخلات قوية واضحة من قبل مؤسسات الدولة للسيطرة على هذه السوق والرقابة عليها، بما أدى في النهاية إلى عدم القدرة على بلورة نمط واضح وغالب يكشف طبيعة هذه السوق وخصائصها.

- وفيما يتعلق برؤية الصحفيين والقيادات الصحفيةالسعودية لأهم ملامح سوق صناعة الصحافة لديهم وخصائصها البنيوية والتنظيمية ، فقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى اتفاق الصحفيين على وجود مجموعة متعددة ومتنوعة من الخصائص والملامح التي تميز هذه السوق، والجدول التالي يوضحها على نحو أكثر تفصيلا.

جدول رقم (2)

الخصائص البنيوية والتظيمية لسوق صناعة الصحافة السعودية من وجهة نظر الصحفيين والقيادات الصحفية .

الصحيفة / خصائص السوق وملامحها	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
هناك جهات وهيئات رسمية مسئولة عن تخطيط هذه السوق وتنظيمها والرقابة عليها	43	22.51	18	19.14	21	17.35	82	20.19
وجود درجة كبيرة من حرية تدفق رؤوس الأموال والاستثمارات الوطنية في صناعة الصحافة دون قيود قانونية وبيروقراطية .	19	9.94	16	17	26	21.48	61	15
هناك قيود وقواعد قانونية وتنظيمية تمنع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في صناعة الصحافة والإعلام عموما بالمملكة .	51	26.70	27	28.72	26	21.48	104	25.61
توجد قواعد ونصوص قانونية تلزم المؤسسات الصحفية والإعلامية القائمة بالإعلان عن أسماء ملاكها ومصادر تمويلها وحجم استثماراتها وقوائمها المالية .	44	23	23	24.46	23	19	90	22.16
هناك آليات واضحة ومعروفة لحماية المنافسة والحد من الممارسات الاحتكارية	11	5.75	3	3.19	7	5.78	21	5.17
تتسم السوق الصحفية القائمة بالفوضى والعشوائية وبكونها سوقا غير مخططة	23	12	7	7.44	18	14.87	48	11.8
الإجمالي	191	100	94	100	121	100	406	100

حيث تكشف بيانات الجدول السابق أن هذه السمات والخصائص يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي " أن هناك قيود وقواعد قانونية وتنظيمية تمنع تدفق رؤوس

الأموال الأجنبية للاستثمار في صناعة الصحافة والإعلام عموما بالمملكة " بنسبة 25.61% من إجمالي أفراد العينة ، وهو ما ذكرته نسبة 26.70% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 28.72% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 21.48% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الاقتصادية ، يليها " أن هذه السوق محكومة بوجود قواعد ونصوص قانونية تلزم المؤسسات الصحفية والإعلامية القائمة بالإعلان عن أسماء ملاكها ومصادر تمويلها وحجم استثماراتها وقوائمها المالية " بنسبة 22.16% من إجمالي عينة الدراسة ، وهو ما ذكرته نسبة 23% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 24.46% من إجمالي الصحفيين أفراد عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 23% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك السمة الخاصة " بوجود جهات وهيئات رسمية مسئولة عن تخطيط هذه السوق وتنظيمها والرقابة عليها " بنسبة 20.19% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وهو ما اتفقت عليه نسبة 22.51% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 19.41% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 17.34% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الاقتصادية ، يليها " وجود درجة كبيرة من حرية تدفق رؤوس الأموال والاستثمارات الوطنية في صناعة الصحافة دون قيود قانونية وبيروقراطية." بنسبة 15% من إجمالي أفراد العينة، وهو ما أشارت إليه نسبة 9.94% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض، ونسبة 17% من إجمالي عينة صحيفة الجزيرة.

في حين زادت هذه النسبة لتصل إلى 21.48% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الاقتصادية، ثم تأتي بعد ذلك سمة " أن هذه السوق الصحفية القائمة تتسم بالفوضى والعشوائية وبكونها سوقا غير مخططة " بنسبة 11.8% من إجمالي العينة، وهو ما اتفقت عليه نسبة 12% من إجمالي عينة صحيفة الرياض، ونسبة 7.44% من إجمالي الصحفيين أفراد عينة صحيفة الجزيرة، ونسبة 14.87% من إجمالي عينة صحيفة الاقتصادية ، يليها وفي المرتبة الأخيرة " أن هذه السوق تحكمها آليات واضحة ومعروفة لحماية المنافسة والحد من الممارسات الاحتكارية "بنسبة 5.17%، وهو ما ذكرته نسبة 5.75% من إجمالي عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 3.19% من إجمالي عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 5.78% من إجمالي عينة صحيفة الاقتصادية .

وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى أن سوق صناعة الصحافة في المملكة العربية السعودية – رغم كونها سوقا تنافسية حرة على المستوى النظري – إلا أنها تخضع لسيطرة مؤسسات الدولة وقيودها وتدخلاتها ، ويتبدى ذلك في الكثير من المؤشرات أهمها أن الدولة تضع قيودا على حرية الاستثمار الأجنبي في مجال صناعة الصحافة والإعلام عموما ، مثلها في ذلك مثل معظم الدول العربية ، وأنها تفرض على أصحاب الشركات والمؤسسات الإعلان عن حجم استثماراتهم ومصادر تمويلهم وقوائمهم المالية.

وعن هوية حملة الأسهم وأصحاب المشروعات ، يضاف إلى ذلك وجود درجة واضحة من تدخل الدولة في تنظيم سوق صناعة الصحافة وفي الرقابة على أدائها ، وهي مؤشرات ونتائج

تفسرما انتهينا إليه سالفا فيما يتصل بعدم قدرة الصحفيين على تحديد نمط واضح ومحدد لطبيعة السوق الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة في مجتمعهم .

- وفيما يتعلق بوجهة نظر الصحفيين والقيادات الصحفية أفراد عينة الدراسة ، في مدى تأثير نمط السوق القائمة وخصائصها التنظيمية على صناعة الصحافة بالمملكة، فقد توصلت نتائج التحليل الاحصائي إلى أن النسبة الغالبة منهم تؤكد أن نمط هذه السوق وخائصها تؤثر بالفعل على صناعة الصحافة بالمملكة ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج بشكل أكثر تفصيلا .

جدول رقم (3)

مدى تأثير خصائص السوق وبنيتها التنظيمية على صناعة الصحافة بالمملكة العربية السعودية .

درجة الموافقة / الصحيفة	يؤثر إلى حد كبير		يؤثر إلى حد ما		لا يؤثر		ك	%
	ك	%	ك	%	ك	%		
الرياض	45	83.33 48.38	9	16.66 52.94	0	0	54	100
الجزيرة	21	67.74 22.58	8	25.80 47	2	9.52 100	31	100
الاقتصادية	27	100 29	0	0 0	0	0 0	29	100
الإجمالي	93	%83	17	15.3	2	1.78	112	100

قيمة كا^2 16.132 درجة الحرية 6 مستوى الدلالة 05.

حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الغالبة من الصحفيين والقيادات الصحفية (83%) من إجمالي العينة يرون أن هذه الخائص تؤثر على سوق صناعة الصحافة بدرجة كبيرة ، وهو ما ذكرته نسبة 83.33% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 67.74% من إجمالي عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 100% من إجمالي عينة صحيفة الاقتصادية ، وذكرت نسبة 15.3% من إجمالي أفراد العينة أن هذه الخصائص والسمات تؤثر في صناعة الصحافة بالمملكة بنسبة متوسطة وهو ما أشارت إليه نسبة 16.66% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض، ونسبة 25.8% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الجزيرة ، وذكرت نسبة 9.52% من إجمالي عينة صحيفة الجزيرة وحدها أن هذه السمات والخصائص التنظيمية لا تؤثر في صناعة الصحافة السعودية . وهي نتيجة تشير إجمالا إلى تزايد إدراك الصحفيين لطبيعة العلاقة العضوية بين خصائص السوق وبنيتها التنظيمية وبين صناعة الصحافة بعملياتها وأنشطتها ووظائفها المختلفة ، وهو ما يتفق مع نتائج الكثير من الدراسات التي تشير إلى تأثير طبيعة السوق على حركة الاستثمار بها وعلى حرية تدفق رؤوس الأموال وكذلك على ظروف المنافسة وبيئة العمل ومدى قدرة الوسائل الإعلامية القائمة على الوصول لهذه الأسواق وعملائها وغيرها من المظاهر الأخرى .

وتشير نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل (كا^2)،لاختبار مدى وجود علاقة بين نوع الصحيفةورؤية المبحوثين بها لمدى تأثير خصائص السوق الذي تعمل في إطاره الصحافة السعودية على بنية هذه الصناعة ، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة الشدة (346.)، وذلك عند مستوى معنوية (05.) ، وأشارت نتائج التحليل باستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الصحفيين في الصحف الثلاث المدروسة،وأن هذه الفروق قد جاءت لصالح مجموعتي صحيفتي الاقتصادية والرياض ، اللذين أشارت النتائج إلى أنهما كانا أكثر تقديرا لأهمية عامل خصائص بنية السوق وتأثيرها على صناعة الصحافة في المملكة .

- أما فيما يتعلق برؤية الصحفيين لكيفية تأثير خصائص السوق الصحفية السائدة بالمملكة العربية السعودية في صناعة الصحافة بأبعادها وجوانبها المختلفة ، فقد انتهت نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي إلى وجود كثير من أشكال ومظاهر وجوانب التأثير المختلفة ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج تفصيلا .

جدول رقم (4)

جوانب تأثير نمط السوق الصحفية السائدة على صناعة الصحافة السعودية بأبعادها وجوانبها المختلفة .

الصحيفة / كيفية تأثير خصائص السوق	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	تكرارات	الوزن النسبي
قلة عدد المشروعات الصحفية مقارنة بحجم السكان والاستثمارات المتاحة ، نتيجة لوجود قيود على حرية التأسيس والتملك .	42	10.65	19	9.31	18	9.94	79	10.14
تزايد درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية والمشروعات القائمة	11	2.79	12	5.88	7	3.8	30	3.85
السماح بقيام وتأسيس مشروعات متشابهة في خدماتها وتوجهاتها ، بما يؤثر على أداء هذه المشروعات على المستويات المهنية والمالية .	51	12.94	21	10.29	23	28	95	12.19
ضعف قاعدة المستثمرين في مجال صناعة الصحافة نتيجة لطبيعة السوق القائمة وضغوطاتها .	36	9.13	24	11.67	23	12.7	83	10.65
عدم الاهتمام بدراسات الجدوى والدراسات السوقية عند التخطيط لتأسيس المشروعات وإصدار الصحف المطبوعة والاليكترونية	54	13.70	27	13.23	23	12.7	104	13.35
نمو فرص الاستثمار في مجال صناعة الصحافة والإعلام نتيجة التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي الكبير الذي تشهده المملكة .	52	13.19	27	13.23	26	14.36	105	13.47
تراجع معدلات الربحية في صناعة الصحافة نتيجة لانخفاض العائدات المتحققة من إيرادات التسويق والإعلانات .	48	12.18	27	13.23	23	12.7	98	12.58
تزايد معدلات الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في كافة مراحل وعمليات الانتاج الصحفي بما أدى إلى تطور صناعة الصحافة .	49	12.43	22	10.78	13	7.18	84	10.78
الاعتماد على الإيرادات الإعلانية كمصدر رئيسي في تمويل المؤسسات وعدم البحث عن مصادر تمويل بديلة .	51	12.94	25	12.25	25	13.81	101	12.96
الإجمالي	394	100	204	100	181		779	100

(قيمة فـ= 611. درجة الحرية = 2 مستوى الدلالة = 539.)

حيث تبين نتائج ومؤشرات التحليل الكمي في الجدول السابق وجود مجموعة متعددة ومتنوعة من مظاهر التأثير يأتي في مقدمتها " أن طبيعة السوق القائمة أسهمت في نمو فرص الاستثمار في مجال صناعة الصحافة والإعلام نتيجة التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي الكبير الذي تشهده المملكة ." بوزن نسبي بلغ 13.47% من إجمالي مظاهر التأثير المختلفة، يليه "عدم الاهتمام بدراسات الجدوى والدراسات السوقية عند التخطيط لتأسيس المشروعات وإصدار الصحف المطبوعة والاليكترونية " بوزن نسبي بلغ 13.35% ، ثم " الاعتماد على الإيرادات الإعلانية كمصدر رئيسي في تمويل المؤسسات وعدم البحث عن مصادر تمويل بديلة. " بوزن نسبي بلغ 12.96 ، يليه " تراجع معدلات الربحية في صناعة الصحافة نتيجة لانخفاض العائدات المتحققة من إيرادات التسويق والإعلانات ."بوزن نسبي بلغ 12.58% من إجمالي مظاهر التأثير وجوانبه المختلفة، ثم" وجود وتأسيس مشروعات متشابهة في خدماتها وتوجهاتها، بما يؤثر على أداء هذه المشروعات على المستويات المهنية والمالية. "بوزن نسبي بلغ 12.19% ، يليه" تزايد معدلات الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في كافة مراحل وعمليات الانتاج الصحفي بما أدى إلى تطور صناعة الصحافة." بوزن نسبي بلغ 10.78%، ثم " ضعف قاعدة المستثمرين في مجال صناعة الصحافة نتيجة لطبيعة السوق القائمة وضغوطاتها " بوزن بلغ 10.65%، يليه " قلة عدد المشروعات الصحفية مقارنة بحجم السكان والاستثمارات المتاحة، نتيجة لوجود قيود على حرية التأسيس والتملك." بوزن بلغ 10.14%، وأخير "تزايد درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية والمشروعات القائمة" بوزن نسبي بلغ 3.85% .

وتكشف نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات الثلاث المدروسة في تقديراتها لطبيعة التأثيرات التي تحدثها خصائص سوق صناعة الصحافة وبنيتها التنظيمية على أوضاع الصحافة السعودية ، وأن هذه المجموعات قد اتفقت بينها في تقديرها لهذه التأثيرات ، وذلك بدرجة ثقة 95% .

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى غلبة طابع التأثيرات السلبية لنمط السوق السائدة في المملكة على صناعة الصحافة بها ، فبالرغم من نمو فرص الاستثمار في صناعة الإعلام عموما بها ، نتيجة للتطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية التي تشهدها ، وتزايد الاستفادة من فرص السوق ومن التطورات التكنولوجية الراهنة في تطويركافة جوانب صناعة الصحافة ، وتراجع تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والإداري للمؤسسات والمشروعات الصحفية ، إلا أن ثمة كثيرا من المؤشرات مازالت تؤكد على ضعف قاعدة المستثمرين بالسوق وقلة أعداد الصحف المطبوعة والإليكترونية الصادرة مقارنة بمعدل النمو السكاني ، وكذلك استمرار اعتماد صناعة الصحافة على الإيرادات الإعلانية كمصدر رئيسي في التمويل رغم انخفاض إيراداتها المتحققة منه ومن التسويق على حد سواء ، وعدم البحث عن مصادر أخرى بديلة ، يضاف إلى ذلك أن معظم المشروعات الصحفية التي تصدر لا تحكمها رؤية واضحة أو تستند إلى دراسات سوقية

ودراسات جدوى اقتصادية ، الأمر الذي يجعلها تقع في دائرة التشابه وعدم التمايز في منتجاتها والخدمات الصحفية التي تقدمها ، وهي نتيجة تشير في مجملها إلى تزايد التحديات والضغوط التي تواجهها صناعة الصحافة في المملكة وتأثرها بها بشكل كبير .

ثانيا: مؤشرات الوضع المالي والإداري والتنظيمي للمؤسسات الصحفية السعودية

-وعلى صعيد رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية السعودية المدروسة ، لأكثر أساليب تنظيم وإدارة العمل السائدة بالمؤسسات الصحفية التي يعملون بها ، فقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الاحصائي عن وجود قدر من التباين في الرؤى بين أفراد العينة ، وفي أساليب تنظيم العمل السائدة في مؤسساتهم ، حيث انتهت نتائج التحليل الاحصائي إلى أن النسبة الأكبر من إجمالي أفراد عينة الدراسة (41%) يرون أن أسلوب تنظيم وإدارة العمل السائد في المؤسسات الصحفية السعودية يغلب عليه طابع التنظيم الوظيفي القائم على تفويض السلطة لمديري القطاعات ورؤساء الأقسام ، استنادا إلى معايير التخصص وتقسيم العمل ، يليه وبنسبة 39.28% من إجمالي العينة أسلوب التنظيم الهرمي المركزي الذي يقوم على تركيز كافة السلطات والمسؤليات ورسم السياسات وصناعة القرارات في أيدي القيادات العليا بالمؤسسات ، ثم أسلوب التنظيم الذي يتبنى منظور الإدارة بالأهداف والنتائج ، والذي يجمع بين محاسن الأسلوبين السابقين فيما يتعلق بمركزية التخطيط والرقابة ، ومرونة التنظيم والتنفيذ بنسبة 12.5% من إجمالي العينة ، وأخيرا أسلوب " الإدارة الجماعية " والذي يستند في فلسفته على مشاركة القاعدة العريضة من العاملين في رسم السياسات والخطط وإقرارها من قبل الإدارة ثم الإلتزام بها ، وذلك بنسبة 7.14% من نفس الإجمالي السابق ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج على نحو أكثر تفصيلا

جدول رقم (5)

رؤية الصحفيين السعوديين لأهم أساليب تنظيم وإدارة العمل السائدة بمؤسساتهم

أساليب / تنظيم إدارة الصحيفة العمل السائدة	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أسلوب تنظيم العمل القائم على تركز السلطة في أيدي القيادت الإدارية العليا بالمؤسسة	23	42.59	12	38.70	9	33.33	44	39.28
أسلوب تنظيم العمل القائم على تفويض السلطة لمديري القطاعات ورؤساء الإدارات والأقسام في إطار التخصص وتقسيم العمل .	21	28.88	14	45.16	11	40.74	46	41
أسلوب الإدارة الجماعية من خلال إشراك المرؤوسين في رسم السياسات وصناعة القرارات .	4	7.40	2	6.45	2	7.40	8	7.14
أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج ، حيث تضع الإدارة العليا السياسات والأهداف فقط وتترك مسؤولية التفيذ للإدارات الدنيا وتحاسب على النتائج	6	11.11	3	9.67	5	18.51	14	12.5
الإجمالي	54	100	31	100	27	100	112	100

قيمة ف = 0436. درجة الحرية = 6 مستوى الدلالة 05 .

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن نسبة 42.59% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض يرونأن أسلوب التنظيم المعمول به في مؤسستهم يتمثل في أسلوب التنظيم الهرمي المركزي ، يليه وبنسبة 28.88% من نفس الإجمالي السابقأسلوب التنظيم الوظيفي القائم على تفويض السلطة ، على خلاف الصحيفتين الأخريين ، حيث اتفق أفراد العينة من الصحفيين العاملين في صحيفتي الجزيرة والاقتصادية على أن أسلوب التنظيم الوظيفي يأتي في مقدمة أساليب تنظيم وإدارة العمل في المؤسستين اللتين يعملون بهما ، بنسبة 45.16% ، و 40.74% على التوالي ، يليه أسلوب التنظيم الهرمي المركزي ، ثم يتفق أفراد العينة في الصحف الثلاث المدروسة في أن أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج ، وأسلوب الإدارة الجماعية يأتي في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى جمود الفكر الإداري السائد في هذه المؤسسات ، وعدم رغبة الإدارات القائمة في تبني الأساليب المستحدثة في الإدارة وفي تنظيم العمل ، مثل أسلوب الإدارة الجماعية، والإدارة بالأهداف والنتائج وغيرها من أشكال وأساليب التنظم وإدارة العمل ، وهي نتيجة تتطابق إلى حد كبير مع نتائج كثير من الدراسات العربية ، ومع واقع الفكر الإداري والتنظيمي السائد في معظم مؤسسات الإعلام في العالم العربي ومن بينها المؤسسات الصحفية والإعلامية المصرية ، نتيجة تخوف القيادات من تبعات التغيير ، وعدم القدرة على تحمل المسئولية تجاه الملاك وأصحاب المشروع في ظل وجود احتمالات للفشل وعدم القدرة على النجاح والتطوير ، إضافة إلى ضغوط سوق المنافسة وعدم قدرة كثير من المؤسسات – نتيجة ضعف بنيتها التنظيمية وضعف اقتصادياتها – على تحمل مثل هذا النوع من أشكال المخاطرة ، رغم أهميتها ، ورغم وجود كثير من تجارب إعادة الهيكلة في الكثير من الدول المتقدمة أو حتى الصاعدة في النمو .

وتشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين ANOVA إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات الصحفية الثلاث المدروسة عند درجات حرية = 6 وعند مستوى معنوية 05. ، حيث كانت قيمة ف = 0436. ،وذلك لصالح مجموعتي الصحفيين في صحيفتي الجزيرة والاقتصادية ، اللذين اتفقا على أن إدارتي المؤسستين اللتين يعملان بهما تطبقان أسلوبا في تنظم العمل وإدارته يختلف عن ذلك الأسلوب الذي تتبناه صحيفة الرياض ، وهو الأمر الذي وضحته النتائج والمؤشرات السابقة.

وتشير نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار T.Test لقياس مدى وجود فروق بين المحررين والقيادات الصحفية فيما يتعلق برؤيتهم لأساليب إدارة العمل المعمول بها في هذه المؤسسات ، إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعتين ، حيث كانت قيمة ت = 412. ، عند درجات حرية = 6 ، ومستوى معنوية 05. حيث تشير نتائج التحليل إلى أن في الوقت الذي اتفقت فيه القيادات الصحفية المدروسة على أن مؤسساتهم تأخذ بأسلوب التنظيم القائم على التخصص وتقسيم العمل وتفويض

السلطة، اتفقت عينة المحررين على أن الإدارة تميل إلى الأخذ بأسلوب التنظيم المركزي بشكل يفوق غيره من الأساليب الأخرى .

- وفيما يتصل برؤية الصحفيين أفراد عينة الدراسة لمدى تأثير أساليب تنظيم العمل السائدة بالمؤسسات الصحفية على أداء هذه المؤسسات والعاملين بها ، فقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي إلى اتفاق النسبة الغالبة من الصحفيين (91%) من إجمالي العينة ، على أن أساليب تنظيم العمل السائدة في هذه المؤسسات تلعب دورا كبيرا في التأثير على أدائها وأداء العاملين بها ، في ذكرت النسبة المتبقية أنها تؤثر إلى حد ما أو بدرجة متوسطة ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج بشيء من التفصيل .

جدول رقم (6)

رؤية الصحفيين السعوديين لمدى تأثير أساليب تنظيم وإدارة العمل السائدة بمؤسساتهم على أداء هذه المؤسسات والعاملين بها

درجة التأثير / الصحيفة	إلى حد كبير ك	إلى حد كبير %	إلى حد ما ك	إلى حد ما %	لا تؤثر ك	لا تؤثر %	الإجمالي	%
الرياض	54	%100 52.94	0	0 0	0	0 0	54	100
الجزيرة	26	83.87 25.49	5	16.12 %50	0	0 0	31	100
الاقتصادية	22	81.48 21.56	5	22.72 %50	0 0	0 0	27	100
الإجمالي	102	%91.07	10	%9.80	0	0	112	100

قيمة كا^2 = 4.175 درجة الحرية = 4 مستوى المعنوية = .431

حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن نسبة 100% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الرياض قد ذكروا أن هذه الأساليب تؤثر بدرجة كبيرة في أداء المؤسسة الصحفية التي يعملون بها وفي أداء العاملين بها ، وهو ما اتفقت معهم فيه نسبة 83.87% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 81.485 من إجمالي أفراد عينة صحيفة الاقتصادية ، في حين أشارت النسب المتبقية من بين أفراد عينة الصحف الثلاث إلى أنها تؤثر بدرجة ما ، وهي نتائج تشير في تحليلها الأخير إلى قوة تأثير أساليب تنظيم العمل وأساليب الإدارة السائدة في كفاءة أداء المؤسسات الصحفية ، وهي نتيجة منطقية تتفق مع نتائج الكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي تؤكد على أن ثمة علاقة طردية قوية بين كفاءة أساليب التنظيم وأساليب إدارة العمل وبين كفاءة الأداء العام للمؤسسات الصحفية والإعلامية ، باعتبار أن الإدارة الصحفية وأساليب التنظيم المعمول بها يمثلان عنصرين من أهم عناصر نجاح وكفاءة أداء أي مشروع .

وتبين نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل (كا^2) أنه لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين نوع الصحيفة ، وبين رؤية المبحوثين بها لمدى تأثير أسلوب تنظيم العمل المطبق في المؤسسات التي يعلون بها على أداء هذه المؤسسات والعاملين بها ، حيث اتفقت المجموعات المدروسة على أنه يؤثر في ذلك بدرجة كبيرة .

- أما فيما يختص برؤية الصحفيين السعوديين – أفراد عينة الدراسة - لأهم مظاهر وملامح هذا التأثير القائمة والمحتملة في أداء المؤسساتوفي أداء العاملين بها ، فقد انتهت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة متعددة ومتنوعة من مظاهر التأثير الإيجابي والسلبي ، التي تتوقف بشكل كبيرعلى طبيعة أساليب التنظيم وأساليب الإدارة السائدة في هذه المؤسسات عينة الدراسة ، والجدول التالي يوضح أهم هذه المظاهر والتأثيرات .

جدول رقم (7)

رؤية الصحفيين للكيفية التي تؤثر بها أساليب تنظيم العمل على أداء المؤسسات الصحفية والعاملين بها .

الصحيفة / كيف تؤثر أساليب العمل	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		ك	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%		
ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين في المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء ومعدلات الإنتاجية .	46	11.5	27	11.89	24	12.18	97	11.78
خلق بيئة عمل مواتية تسهم في الحد من عمليات الصراع التنظيمي وتؤدي إلى زيادة معدلات التناغم والانسجام بين العاملين في المؤسسة .	49	12.25	30	13.21	22	11.16	101	12.27
زيادة الاستفادة من كافة الرؤى والخبرات المهنية والإدارية المتاحة بما يسهم في النهاية في تطوير العمل والأداء على مختلف الأصعدة	44	11	23	10.13	25	12.69	92	11.17
تدريب الأجيال الجديدة من الصحفيين والقيادات الصغرى على تحمل مسئولية الإدارة ومن ثم القدرة على تطوير المؤسسة والنهوض بها مستقبلا .	35	8.75	21	9.25	18	19.13	74	9
ديمقراطية الاتصال التنظيمي في المؤسسة بين العاملين والمرؤوسين في المؤسسة وبين القيادات بها ، بما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي	42	10.5	23	10.13	19	9.64	84	10.20
تطبيق قواعد ومعايير عادلة وواضحة للترقي الوظيفي وفي الحصول على المكافآت والعلاوات والحوافز	51	12.75	28	12.33	24	12.18	103	12.51
تزايد درجة الولاء والانتماء للمؤسسة والعمل على خدمة مصالحها وتحقيق أهدافها .	39	9.75	23	10.13	17	8.62	79	9.59
وجود حالة من الصراع المستمر بين الإدارة والعاملين في المؤسسة نتيجة تعارض المصالح وتباين الغايات والأهداف .	53	13.25	28	12.33	22	11.16	103	12.51
انخفاض معدلات الثقة في الإدارة وعدم الحرص على التعاون معها في تحقيق السياسات والأهدافالمرسومة .	41	10.25	24	10.57	25	12.69	90	10.93
الإجمالي	400	100	227	100	197	100	823	100

قيمة ف = 9.619 درجات الحرية = 8 مستوى المعنوية = .293

حيث تكشف بيانات الجدول السابق أن أهم هذه المظاهر والتأثيرات يأتي في مقدمتها " أن وجود إدارة تتسم بالكفاءة والرشد يسهم في تطبيق قواعد ومعايير عادلة

وواضحة للترقي الوظيفي وفي الحصول على المكافآت والعلاوات والحوافز " وأن غياب الإدارة الرشيدة وأساليب تنظيم العمل التي تتسم بالكفاءة يؤدي إلى " وجود حالة من الصراع المستمر بين الإدارة والعاملين في المؤسسة ، نتيجة تعارض المصالح وتباين الغايات والأهداف ." بوزن نسبي واحد لكل منهما بلغ 12.51% من إجمالي مظاهر التأثير القائمة والمحتملة ، يليها "أن وجود إدارة تتسم بالكفاءة والرشد وأساليب تنظيم عمل متطورة يسهم في خلق بيئة عمل مواتية تمكنمن الحد من عمليات الصراع التنظيمي ، وتؤدي إلى زيادة معدلات التناغم والانسجام بين العاملين في المؤسسة " بوزن نسبي بلغ 12.37% ، ثم " ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين في المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء ومعدلات الإنتاجية ." بوزن بلغ 11.78 ، ثم " زيادة الاستفادة من كافة الرؤى والخبرات المهنية والإدارية المتاحة بما يسهم في النهاية في تطوير العمل والأداء على مختلف الأصعدة " بوزن نسبي بلغ 11.17% ، يليه " أن غياب الإدارة وأساليب تنظيم العمل التي تتسم بالكفاءة يؤدي إلى انخفاض معدلات الثقة في الإدارة، وعدم الحرص على التعاون معها في تحقيق السياسات والأهداف المرسومة ." بنسبة 10.93% ، يليه " أن وجود إدارة وأساليب تنظيم عمل تتسم بالكفاءة والتطور يؤدي إلى ديمقراطية الاتصال التنظيمي في المؤسسة بين العاملين والمرؤوسين فيها ، وبينهم وبين القيادات بها ، بما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي " بوزن نسبي بلغ 10.20% من إجمالي مظاهر التأثير القائمة والمحتملة ، ثم " تزايد درجة الولاء والانتماء للمؤسسة والعمل على خدمة مصالحها وتحقيق أهدافها ." بوزن نسبي 9.59% ، وأخيرا " تدريب الأجيال الجديدة من الصحفيين والقيادات الصغرى على تحمل مسئولية الإدارة ومن ثم القدرة على تطوير المؤسسة والنهوض بها مستقبلا ." بوزن نسبي بلغ 9% من إجمالي مظاهر التأثير القائمة والمحتملة .

وهي نتائج ومؤشرات تؤكد - بما لا يدع مجالا للشك – تزايد درجة تأثير نمط الإدارة وأساليب تنظيم العمل السائدة على كفاءة أداء المؤسسات الصحفية ، وكفاءة أداء العاملين بها على كافة المستويات : الإدارية والتنظيمية والمنهية ، وهي نتيجة تتفق مع نتائج الكثير من الدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية الحديثة التي انشغلت بهذا الموضوع .

وتشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA ، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات الثلاث المدروسة فيما يتعلق برؤيتها للكيفية التي تؤثر بها أساليب تنظيم العمل المعمول بها في أداء المؤسسات الصحفية عينة الدراسة والعاملين بها .

- وقد انتهت نتائج الدراسة الميدانية ، ونتائج التحليل الإحصائي حول رؤية الصحفيين السعوديين أفراد عينة الدراسةلأهم المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها المؤسسات الصحفية في مجتمعهمإلى اتفاق الصحفيين على وجود عدد كبير من المشكلات والتحديات التي تمارس ضغوطا على أداء هذه المؤسسات ، والجدول التالي يكشف هذه المشكلات على المستوى التفصيلي .

جدول رقم (8)

أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها المؤسسات الصحفية السعودية وفقا لرؤية الصحفيين العاملين بها .

الصحافة / مشكلات الصحيفة السعودية	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عدم وجود سياسات إدارية واضحة تحكم جوانب العمل المختلفة .	44	14	30	17.14	25	16.77	99	15.51
عدم وجود إدارة احترافية تجمع بين الخبرات الإدارية والمهنية وبين المستحدثات العلمية والنظرية في مجال الإدارة والاقتصاد .	46	14.64	27	15.42	21	14	94	14.73
عدم وجود هياكل تنظيمية داخلية مثل مجالس الإدارة والجمعيات العمومية ومجلس التحرير ، الأمر الذي يؤدي إلى غياب ديمقراطية الإدارة في الممارسة العملية .	48	15.28	27	15.42	27	18.12	102	15.98
عدم وجود وحدات إدارية معنية ببحوث التطوير ودراسات السوق الأمر الذي يؤدي انعزال الإدارة عن واقع السوق الصحفية ومتطلباتها .	41	13	19	10.85	15	10	75	11.75
جمود الفكر الإداري والتنظمي السائد وضعف الرغبة في التحديث والتطوير والاستفادة من تجارب المؤسسات الصحفية والإعلامية في المجتمعات المتقدمة .	43	13.69	29	16.57	23	15.43	95	14.89
عدم وجود معايير واضحة وعادلة تحكم عمليات الصعود الوظيفي ، ومنح الأجور والمكافآت والعلاوات والحوافز	48	15.28	23	13.14	25	16.77	96	15
عدم الحرص على تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تطوير كافة جوانب العمل المؤسسي ، وفي تنظيم العمل وتخطيطه والرقابة عليه .	44	14	20	11.42	13	8.72	77	12
الإجمالي	314	100	175	100	149		638	100

قيمة كا^2 = 6.613 درجة الحرية = 6 مستوى المعنوية = 329.

حيث توضح بيانات الجدول السابق ومؤشرات التحليل الكمي إلى أن أهم المشكلات والتحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها المؤسسات الصحفية السعودية يأتي في مقدمتها " عدم وجود هياكل تنظيمية داخلية مثل مجالس الإدارة والجمعيات العمومية ومجلس التحرير ، الأمر الذي يؤدي إلى غياب ديمقراطية الإدارة في الممارسة العملية ." بنسبة 15.98% من إجمالي توزيع تكرارات المشكلات والتحديات

المختلفة ، وهو ما ذكرته نسبة 15.28 من إجمالي تكراراتعينة صحيفة الرياض ، ونسبة 15.43% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، في حين وصلت هذه النسبة إلى 18.12% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية يليها " عدم وجود سياسات إدارية واضحة تحكم جوانب العمل المختلفة ."بنسبة 15.51% من إجمالي تكرارات البدائل المختلفة ، وهو ما اتفقت عليه نسبة 14% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 17.4% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 16.77% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم " عدم وجود معايير واضحة وعادلة تحكم عمليات الصعود الوظيفي ، ومنح الأجور والمكافآت والعلاوات والحوافز " بنسبة 15% من الإجمالي العام لتكرارات البدائل والتحديات المختلفة ، وهو ما أشارت إليه نسبة 15.28% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 13.14% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 16.77% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعدها " جمود الفكر الإداري والتنظمي السائد وضعف الرغبة في التحديث والتطوير والاستفادة من تجارب المؤسسات الصحفية والإعلامية في المجتمعات المتقدمة ." بنسبة 14.89% من إجمالي التكرارات ، وهو ما اتفقت عليه نسبة 13.69% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 16.57% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 15.43% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، تلاها بعد ذلك " عدم وجود إدارة احترافية تجمع بين الخبرات الإدارية والمهنية وبين المستحدثات العلمية والنظرية في مجال الإدارة والاقتصاد ." بنسبة 14.73% من إجمالي تكرارات العينة ، وهو ما ذكرته نسبة 14.64% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 15.42% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 14% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " عدم الحرص على تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تطوير كافة جوانب العمل المؤسسي ، وفي تنظيم العمل وتخطيطه والرقابة عليه ." بنسبة 12% من إجمالي تكرارات البدائل والتحديات المطروحة ، وهو ما أيدته نسبة 14% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 11.42% من إجمالي تكرارات صحيفة الجزيرة ، ونسبة 8.72% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية ، وأخيرا " عدم وجود وحدات إدارية معنية ببحوث التطوير ودراسات السوق الأمر الذي يؤدي انعزال الإدارة عن واقع السوق الصحفية ومتطلباتها ." بنسبة 11.75% من إجمالي تكرارات التحديات والمشكلات المطروحة ، وهو ما أكدته نسبة 13% من إجمالي تكرارات صحيفة الرياض ، ونسبة 10.85% من إجمالي تكرارات صحيفة الجزيرة ، ونسبة 10% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية .

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل الإرتباط (كا^2) إلى عدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين نوع الصحيفة ، وبين رؤية الصحفيين العاملين بها لأهم المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات الصحفية بالمملكة العربية السعودية ، كما كشفت نتائج التحليل باستخدام معامل تحليل التباين

ANOVA ، إلى عدم وجود فروق نوعية ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث المدروسة فيما يتعلق برؤيتها وتقدراتها لهذه المشكلات والتحديات .

وتشير النتائج في مستوى تحليلها الأخير إلى أن المؤسسات الصحفية السعودية تعاني من جملة من المشكلات والتحديات الإدارية والتنظيمية التي تتراوح بين جمود الفكر الإداري والتنظيمي السائد بها ، وعدم وجود سياسات إدارية واضحة تحكم عملية الأداء ، وعدم وجود هياكل تنظيمية داخلية تتولى مسئولية رسم السياسات وتخطيط العمل وإدارته والرقابة عليه ، مرورا بعدم وجود إدارات احترافية تتولى شئون هذه المؤسسات ، وليس انتهاء بعدم وجود وحدات إدارية معنية ببحوث التطوير المؤسسي وبحوث ودراسات السوق ، وهي مشكلات – لا شك – تؤثر في كفاءة أداء هذه المؤسسات ، وفي قدرتها على مواجهة ضغوط المنافسة وتحديات السوق والأزمات الوجودية التي باتت تشهدها صناعة الصحافة في العالم ،وهو الأمر الذي يتطلب وقفة جادة من هذه المؤسسات ومديريها وملاكها بشأن خطط تطويرها وإعادة هيكلتها ، وإلا فإنها سوف تشهد مزيدا من التدهور والتراجع في أدائها على كافة المستويات .

- وبالنسبة ، لرؤية الصحفيين أفراد عينة الدراسة لأهم ملامح ومؤشرات الأوضاع المالية للمؤسسات الصحفية السعودية، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود عدد من هذه الملامح والمؤشرات التي تتباين في درجة حضورها وفي أوزانها النسبية سواء بين المؤسسات نفسها أو بين تقديرات الصحفيين أفراد عينة الدراسة ، والجدول التالي يبين هذه المؤشرات بشيء من التفصيل ، وذلك على النحو التالي .

الصحيفة / كيف تؤثر أساليب العمل	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		ك	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%		
تزايد الإعتماد على إيرادات الإعلانات كمصدر رئيسي للتمويل وتحقيق معدلات الربحية المستهدفة وتراجع معدلاتها.	51	21.42	29	21.16	27	20.93	107	21.23
تراجع إيرادات المؤسسات الصحفية من تسويق الصحف نتيجة عدم القدرة على منافسة شبكات الإعلام الجديد والصحف والمواقع الإليكترونية .	53	22.26	31	22.62	27	20.93	111	22
اتجاه المؤسسات الصحفية إلى توسيع قاعدة استثماراتها من خلال طرح أسهمها في البورصة لزيادة رأسمالها وقدراتها على مواجهة ضغوط السوق	39	16.38	15	10.94	16	12.40	70	13.88
دخول المؤسسات الصحفية وملاكها في مشروعات استثمارية وتجارية أخرى لتوفير مصادر تمويل بديلة عن المصادر التقليدية المعروفة .	13	5.46	18	13.13	18	13.95	49	9.72
طلب المساعدات والإعانات المالية من الحكومة لمواجهة الأزمات المالية التي تواجهها صناعة الصحافة	21	8.82	7	5.10	11	8.52	39	7.73
قيام الملاك وأصحاب رأس المال بتقديم معونات ومساعدات مالية للمشروعات الصحفية لضمان بقائها واستمراريتها وقدرتها على تجاوز أزماتها المالية .	16	6.72	11	8	9	6.97	36	7.14
الاتجاه إلى تطبيق سياسة الإنكماش الاقتصادي وترشيد الإنفاق لضمان الحفاظ على الموارد المالية والقدرة على مواجهة الضغوط السوقية	45	18.90	26	18.97	21	16.27	92	18.25
الإجمالي	238	100	137	%100	129	%100	504	100

قيمة ف = 9.452 درجات حرية = 8 مستوى المعنوية = .421

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن أهم ملامح ومؤشرات الوضع المالي للمؤسسات الصحفية عينة الدراسة يأتي في مقدمتها " تراجع إيرادات المؤسسات الصحفية من تسويق الصحف نتيجة عدم القدرة على منافسة شبكات الإعلام الجديد والصحف والمواقع الإليكترونية " ، بوزن نسبي بلغ 22% من إجمالي المؤشرات المطروحة وهو ما أكدته نسبة 22.26% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض، ونسبة 22.62% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 20.93% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " تزايد الإعتماد على إيرادات الإعلانات كمصدر رئيسي للتمويل وتحقيق معدلات الربحية المستهدفة ، مع تراجع معدلاتها . " بوزن نسبي بلغ 21,23% من إجمالي تكرارات البدائل والمؤشرات المطروحة ، وهو ما أشارت إليه نسبة 21.42% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 21.16% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ونسبة 20.93% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية، يليه بعد ذلك " الاتجاه إلى تطبيق سياسة الإنكماش الاقتصادي وترشيد الإنفاق لضمان الحفاظ على الموارد المالية والقدرة على مواجهة الضغوط السوقية " بوزن نسبي بلغ 18.25% من إجمالي تكرارات مؤشرات الوضع المالي ، وهوما أيدته نسبة 18.90% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 18.97% من إجمالي تكرارات صحيفة الجزيرة ، ونسبة 16.27% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " اتجاه المؤسسات الصحفية إلى توسيع قاعدة استثماراتها من خلال طرح أسهمها في البورصة لزيادة رأسمالها وقدراتها على مواجهة ضغوط السوق " بوزن نسبي بلغ 13.88% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، وهو ما أشارت إليه نسبة 16.38% من إجمالي تكرارات صحيفة الرياض ونسبة 10.94% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، نسبة 12.40% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، يليها " دخول المؤسسات الصحفية وملاكها في مشروعات استثمارية وتجارية أخرى لتوفير مصادر تمويل بديلة عن المصادر التقليدية المعروفة . " بوزن نسبي بلغ 9.72% من إجمالي المؤشرات المطروحة ، وهو ما اتفقت عليه نسبة 5.46% ن إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 13.13% من إجمالي تكرارات صحيفة الجزيرة ، ونسبة 13.95% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية ، يعقبها بعد ذلك " طلب المساعدات والإعانات المالية من الحكومة لمواجهة الأزمات المالية التي تواجهها صناعة الصحافة " بوزن نسبي بلغ 7.73% من إجمالي المؤشرات المالية المطروحة، وهو ما ذكرته نسبة 8.82% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 5.10% من إجمالي تكرارات صحيفة الجزيرة ، ونسبة 8.52% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي أخيرا " قيام الملاك وأصحاب رأس المال بتقديم معونات ومساعدات مالية للمشروعات الصحفية لضمان بقائها واستمراريتها وقدرتها على تجاوز أزماتها المالية . " بوزن نسبي بلغ 7.14% من إجمالي تكرارات الملامح والمؤشرات الكلية ، وهو ما اتفقت عليه نسبة 6.72% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 8% من إجمالي تكرارات

صحيفة الجزيرة، ونسبة 6.97% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية. وتؤكد نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA، لقياس مدى وجود فروق بين أكثر من مجموعتين، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية ، وإلى اتفاق المجموعات الثلاث عينة الدراسة في رؤيتها لمؤشرات الوضع المالي للمؤسسات الصحفية بالمملكة العربية السعودية .

وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى أن صناعة الصحافة المطبوعة بالمملكة العربية، مثلها مثل بقية الدول العربية وكثير من دول العالم المتقدم، ومؤشرات أوضاعها المالية يؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن هذه المؤسسات تعاني من مظاهرأزمة مالية واقتصادية واضحة ؛ تتبدى في تراجع عائدات المؤسسات الصحفية من مصدري التسويق والإعلانات بها ، وزيادة توجهها نحو تطبيق سياسة الإنكماش الاقتصادي، وعدم التوسع في عمليات وبرامج التطوير والتحديث أو توسيع قاعدة الاستثمار، إضافة إلى ظهور مؤشرات لزيادة طلب المساعدات المالية سواء من الحكومة أو ملاك هذه المؤسسات والمشروعات ، بما يعكس عدم قدرتها على مواجهة هذه الضغوط والتحديات ، ويفرض عليها ضرورة إعادة النظر في سياساتها الإدارية والمالية لضمان إنقاذ هذه الصناعة وتطويرها والحفاظ عليها .

- وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية بشأن تقييم الصحفيين السعوديينللأداء المالي والاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية بالمملكة العربية السعودية بشكل عام ، إلى أن النسبة الأكبر منهم (51.78%) ترى أن هذه المؤسسات مازالت قادرة على تحقيق معدلات ربحية متباينة رغم كل الظروف والتحديات ، وهوما فسرته نسبة من القيادات الصحفية من أفراد عينة الدراسة بزيادة نمو الاستثمارات والاصلاحات الاقتصادية في المملكة خلال العامين الأخيرين ، اتساقا مع رؤية المملكة 2030 التي تستهدف جذب الاستثمارات الخارجية ، وزيادة التوجه نحو تعظيم الإيرادات من المشروعات والمصادر غير النفطية ، الأمر الذي مكن الصحافة وللمؤسسات الصحفيةمن الاستفادة من هذه التوجهات ، نتيجة انتعاش سوق الإعلانات من جديد ، مقارنة بالسنوات الخمس السابقة التي كانت قد شهدت انحسارا لها ، نتيجة الأزمات الاقتصادية العالمية والمحلية المعروفة ، يضاف إلى ذلك ما ذكره البعض بشأن قدرة كثير من المواقع الإليكترونية لمعظم المؤسسات الصحفية على اجتذاب المعلنين إليها، وتعويض جزء كبير من معدلات ونسب تسويق الإعلانات التي بدأت تفقدها الصحف الورقية المطبوعة ، الأمر الذي أدى في النهاية إلى تحقيق قدر من التكامل التسويقي والإعلاني بين الوسيطين ، والجدول التالي يوضح هذه البيانات والنتائج تفصيلا.

جدول رقم (10)
تقييم الصحفيين لطبيعة الأداء المالي للمؤسسات الصحفية السعودية

الصحيفة / مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مازالت المؤسسات الصحفية السعودية قادرة على تحقيق معدلات ربحية متباينة رغم كل الظروف والضغوط الاقتصادية والسوقية	19	35.18	18	58	21	77.77	58	51.78
تستطيع المؤسسات الصحفية السعودية بالكاد أن تحقق توازنا نسبيا بين تكاليف انتاج إصدارتها وخدماتها وبين الإيرادات والعائدات التي تحققها من مصادر الإيرادات المختلفة .	26	48.14	11	35.48	6	22.22	43	38.39
تحقق المؤسسات الصحفية السعودية خسائر بمعدلات متباينة نتيجة الانخفاض الملحوظ في عائدات الإعلانات والتسويق ، في إطار منافسة المؤسسات التقليدية مع الصحف والمواقع الإليكترونية وشبكات الإعلام الجديد .	9	16.66	12	38.70	0	0	21	18.75
الإجمالي	54	100	31	100	27	100	112	100

قيمة كا^2 = 16.261 درجات حرية = 3 مستوى المعنوية = .001

حيث تشير بيانات الجدول السابق أن نسبة35.18 % من الصحفيين بجريدة الرياض ، ونسبة 58% من إجمالي عينة صحيفة الجزيرة ،وكذلك نسبة 77.77% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الاقتصادية قد أكدواعلى قناعاتهم بأن المؤسسات الصحفية السعودية مازالت قادرة على تحقيق معدلات ربحية متباينة ، وفي الجانب الآخر ذكرت نسبة 38.39% من إجمالي العينة أن المؤسسات الصحفية السعودية تستطيع بالكاد اتحقيق قدر من التوازن النبيس بين إيراداتها وتكاليف تشغيلها وعمليات الانتاج بها ، وهو ما أشارت إليه نسبة 41.14% من إجمالي الصحفيين أفراد عينة الرياض ، ونسبة 35.48% من إجمالي أفراد صحيفة الجزيرة ، ونسبة 22.22% من إجمالي الصحفيين عينة الدراسة في صحيفة الاقتصادية ، فيما زكرت النسبة القليلة المتبقية (18.75%) أن هذه المؤسسات تحقق خسائر بمعدلات متباينة ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى وجود درجة من التباين في حكم الصحفيين على الأداء المالي للمؤسسات ، خاصة في ضوء حرص إدارات معظم المؤسسات على عدم الإعلان عن مثل هذه البيانات والمؤشرات باعتبارها من أسرارها شديدة الخصوصية ، كواقع الحال في معظم مؤسسات الإعلام في العالم العربي ، إلا أنها نتيجة تشير أيضا في الجانب الآخر إلى أن المؤسسات الصحفية في المملكة العربية السعودية وفي عالمنا العربي عموما باتت تواجه تحديات مالية كبيرة وواضحة ، نتيجة تهديد الفضائيات ووسائل الإعلام الجديد ، وشبكات التواصل الاجتماعي التي بدأت تزداد نسب إقبال المعلنين عليها مقارنة بالوسائل التقليدية .

وتشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل (كا^2) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نوع الصحيفة وبين رؤية المبحوثين بها وتقديراتهم لحقيقة الأوضاع المالية للمؤسسات الصحفية السعودية ومدى ربحيتها ، وذلك بدرجة ثقة 99% ، وهو ما أسفرت عنه النتائج والمؤشرات السابقة فيما يتعلق باختلاف الرؤى بين الصحفيين في هذه المؤسسات فيما يتعلق بتقديراتهملطبيعة أوضاعها المالية ، وتشير نتائج التحليل باستخدام معامل تحليل T.Test ، لقياس مدى وجود فروق نوعية بين مجموعتين ، إلى أن القيادات الصحفية عينة الدراسة كانت أكثرميلا لاعتبار المؤسسات الصحفية التي يعملون بها تحقق بالكاد توازنا ماليا أو حتى خسائرمقارنة بالصحفيين ممن لا يشغلون مواقع قيادية والذين يرون أنها مازالت تحقق أرباحا وأن أوضاعها الاقتصادية مستقرة، وهي نتيجة ترتبط في الأساس بمدى ما يتاح لهذه القيادات من بيانات ومعلومات حقيقية عن مؤشرات الوضع المالي للمؤسسات التي يعملون بها مقارنة بالمحررين العاديين، ممن لا يشغلون مثل هذه المواقع .

المحور الثاني : رؤية الصحفيين والقيادات الصحفيية لتجارب إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية وتقويمها واتجاهاتهم نحوها :

- وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي حول مدى إدراك الصحفيين السعوديينلتبني إدارات المؤسسات الصحفية التي يعملون بها لمفاهيم واستراتيجيات إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية التقليدية، إلى أن النسبة الأكبر منهم، وبلغت 90.17% قد أشارت إلى أنهم قد بدأوا يدركون بالفعل توجه الإدارات الصحفية نحو الأخذ بهذه السياسات والمفاهيم، وهو ما ذكرته نسبة 100% من الصحفيين أفراد عينة صحيفة الرياض، ونسبة 80.64% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الجزيرة، ونسبة 81.48 % من إجمالي الصحفيين أفراد عينة صحيفة الاقتصادية، والجدول التالي يبين هذه المؤشرات والنتائج .

جدول رقم (11)

مدى إدراك الصحفيين لتبني إدارات المؤسسات الصحفية السعودية لمفاهيم واستراتيجيات إعادة الهيكلة .

الاستجابة / الصحيفة	نعم		لا		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%
الرياض	54	100 53.46	0 0		54	100
الجزيرة	25	80.64 24.75	6	19.35 54.54	31	100
الاقتصادية	22 21.78	81.48 21.78	5	18.51 45.45	27	100
الإجمالي	101	90.17	11	9.82	112	%100

قيمة كا^2 = 5.496 درجات الحرية = 4 مستوى المعنوية = 157.

حيث تكشف بيانات ومؤشرات الجدول السابق أن هذا التوجه الذي أصبحت تتبناه هذه المؤسسات قد أصبح واضحا بدرجة كبيرة يمكن إدراكها ، وهي نتيجة تتطابق بشكل كبير مع نتائج كثير من الدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية القليلة التي تؤكد على تزايد هذا التوجه من قبل معظم إدارات المشروعات الصحفية ، في محاولة لإنقاذ صناعة الصحافة والحفاظ على استثماراتها ، سواء بتطوير المؤسسات التلقيدية مرحليا ، أو إعادة تشكيلها Media Morphosis ، بحيث تتلاءم مع التطورات المستحدثة ، وتتمكن من مواجهة تحولات السوق وضغوطه . وتشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل (كا^2) إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحيفة ، وبين رؤية الصحفيين العاملين بها وإدراكهم لمدى تبني إدارات المؤسسات التي يعلمون بها لمفاهيم وتوجهات إعادة الهيكلة .

- وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي حول رؤية الصحفيين السعوديين لأهم العوامل التي أدت إلى تبني إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية في مجتمعهم لمثل هذه المفاهيم وما يتبعها من سياسات وإجراءات ، إلى وجود كثير من العوامل والمتغيرات التي فرضت ضرورة تبني هذه التوجهات ، والجدول التالي يوضحها على نحو أكثر تفصيلا .

جدول رقم (12)

أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في توجه إدارات المؤسسات الصحفية السعودية نحو تبني سياسات إعادة الهيكلة .

الصحيفة / عوامل وأسباب التوجه نحو إعادة الهيكلة	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الخسائر المتزايدة التي تحققها صناعة الصحافة المطبوعة نتيجة تراجع عائداتها من مصادر الإيردات المختلفة .	23	11.27	12	10.34	7	6.66	42	9.97
التهديدات القوية التي تتعرض لها صناعة الصحافة المطبوعة والتي قد تؤثر على وجودها ذاته ، وتزايد احتمالات انقراضها لصالح البدائل الإليكترونية .	48	23.52	27	23.27	27	25.71	102	24.22
التغير المستمر في أذواق الجماهير والمستهلكين وضغوط سوق المنافسة .	43	21	25	21.55	24	22.85	92	21.85
جمود الأساليب الإدارية والتنظيمية السائدة في معظم المؤسسات وعدم قدرتها على مواكبة التطورات الراهنة .	44	21.56	23	19.82	21	21	88	20.90
تزايد حدة المخاطر والتقلبات التي تشهدها السوق الصحفية ، وتزايد رغبة الملاك والمستثمرين في حماية رؤوس أموالهم	46	22.54	29	25	26	24.67	97	23
الإجمالي	204	100	116		105		421	100

قيمة ف = 621. درجات الحرية = 2 مستوى المعنوية = 539.

حيث توضح كشف بيانات ونتائج الجدول السابق أن هذه العوامل والمتغيرات يأتي في مقدمتها " التهديدات القوية التي تتعرض لها صناعة الصحافة المطبوعة والتي قد تؤثر على وجودها ذاته ، وتزايد احتمالات انقراضها لصالح البدائل الإليكترونية ." بنسبة 24.22% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، ثم " تزايد حدة المخاطر والتقلبات التي تشهدها السوق الصحفية ، وتزايد رغبة الملاك والمستثمرين في حماية رؤوس أموالهم " بنسبة 23% من إجمالي المتغيرات المطروحة ، وهو ما أشارت إليه نسبة 22.54% من إجمالي تكرارات أفراد عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 25% من إجمالي تكرارات صحيفة الجزيرة ، ونسبة 24.67% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، يليه " التغير المستمر في أذواق الجماهير والمستهلكين وضغوط سوق المنافسة " بنسبة 21.85% من إجمالي المتغيرات المتاحة ، وهو ما أكدته نسبة 21% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 21.55% من تكرارات صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 22.85% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " جمود الأساليب الإدارية والتنظيمية السائدة في معظم المؤسسات وعدم قدرتها على مواكبة التطورات الراهنة . " بنسبة 20.90% من إجمالي تكرارات البدائل والمتغيرات المطروحة ، وهو ما ذكرته نسبة 21.56% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 19.82% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 21% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية ، ثم أخيرا" الخسائر المتزايدة التي تحققها صناعة الصحافة المطبوعة نتيجة تراجع عائداتها من مصادر الإيردات المختلفة . " بنسبة 9.97% من إجمالي هذه المتغيرات ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى أن الاعتبارات التي تفرض على إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية تبني مثل هذه التوجهات والسياسات يأتي في مقدمتها اعتبارات الحفاظ على صناعة الصحافة وبقائها ، والحفاظ على استثماراتها ، ورؤوس أموال أصحاب المشروعات ، وكذلك مواجهة ضغوط السوق والتغير المستمر في أذواق القراء والعملاء ، بشكل يفوق مسألة تزايد الخسائر المالية فقط ، وهي نتيجة تؤكد بشكل كبير على إدراك القائمين على إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية لطبيعة خصوصية هذه الصناعة وتمايزها عن غيرها من الصناعات الأخرى ، إذ لا يشكل عامل الربح أو الخسارة بها – في كثير من الأحيان – العامل الوحيد في جوهر أية تطورات أو سياسات جديدة قد تتبناها الإدارة ، على خلاف المشروعات الأخرى ، رغم تأكيدنا على أهمية عنصر الربح في صناعة الصحافة وعلى أهمية الجوانب والاعتبارات الاقتصادية الأخرى .

وتشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOV ، لقياس مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أكثر من مجموعتين ، إلى عدم وجود مثل هذه الفروق بين المجموعات الثلاث المدروسة ، فيما يتعلق برؤيتها لطبيعة العوامل التي فرضت على إدارات المؤسسات الصحفية التي يعملون بها ، ضرورة تبني مفاهيم وسياسات إعادة الهيكلة ، وهي نتيجة تكشف

تزايد مستوى الوعي لدى هؤلاء الصحفيين أفراد عينة الدراسة بخطورة التحديات والضغوط المفروضة على الصحافة السعودية ، ومسئولية الإدارة في مواجهتها.

- وقد انتهت نتائج المدراسة الميدانية حول رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لمدى قيام المؤسسات الصحفية التي يعملون بها في تبني سياسة إعادة الهيكلة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق ذلك ، إلى أن النسبة الغالبة منهم (63.39%) يرون أن هذه المؤسسات قد بدأت بالفعل في تطبيق سياسات إعادة الهيكلة بشكل موسع وكبير ، وذكرت نسبة 36.60% المتبقية أنها قد بدأت تتبنى هذه السياسات وهذا التوجه بشكل تدريجي ، والجدول التالي يوضح هذه البيانات والمؤشرات .

جدول رقم (13)

رؤية الصحفيين السعوديين بشأن مدى تبني إدارات المؤسسات الصحفية التي يعملون بها لسياسات إعادة الهيكلة .

الصحيفة / مدى تبني سياسة إعادة الهيكلة	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم ، بدأت تطبقها بشكل كامل	43	79.62	9	29.03	19	70.37	71	63.39
بدأت تطبقها بشكل متدرج	11	20.37	22	70.96	8	29.62	41	36.60
لم تتبنى المؤسسة هذا التوجه حتى الآن	0	0	0	0	0	0	0	0
الإجمالي	54	100	31	100	27	100	112	100

قيمة كا^2 = 12.651 درجات الحرية = 3 مستوى المعنوية = .005

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى اتفاق الصحفيين أفراد عينتي صحيفتي الرياض والاقتصادية على أن إدارتي المؤسستين الصحفيتين اللتين يعملان بهما قد بدأت في تبني وتطبيق هذا التوجه بشكل كبير ، في الوقت الذي ذكرت فيه النسبة الغالبة من أفراد عينة صحيفة الجزيرة أن إدارة المؤسسة الصحفية التي يعملون بها قد بدأت في تطبيق هذا التوجه بشكل جزئي متدرج ، وهي نتيجة فسرها بعض القيادات بكون المؤسسة لا ترغب في إحداث تحولات جذرية قد يترتب عليها أية اختلالات وظيفية ، خاصة في ظل تخوف الصحفيين من هذه السياسات ، وفي ظل ضغوط السوق والأزمات المالية والإدارية التي تهدد صناعة الصحافة .

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل (كا^2) لقياس مدى وجود علاقة ارتباطية بين ماهية الصحيفة وبين رؤية العاملين بها بشأن مدى تبني إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها لسياسة إعادة الهيكلة وتطبيقها ، إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بدرجة ثقة 95% ، وقد بلغت شدة هذه العلاقة (221.) بما يشير إلى أنها علاقة ضعيفة ، حيث أوضحت النتائج السابقة أنه في حين أكدت النسبة الغالبة من الصحفيين في صحيفتي الرياض والاقتصادية أن المؤسستين اللتين يعملان بهما

قد بدأتا في تطبيق هذه السياسة بالفعل ، فقد أشارت النسبة الغالبة من أفراد عينة صحيفة الجزيرة إلى أن المؤسسة التي يعملون بها قد بدأت تطبقها لكن بشكل تدريجي، وأن تطبيق هذه السياسة قد جاء بشكل أكثر وضوحا في صحيفة الرياض مقارنة بغيرها .

- وفيما يتصل بأهم المؤشرات التي تعكس تبني إدارات المؤسسات الصحفية السعودية لهذا التوجه - من وجهة نظر الصحفيين أفراد عينة الدراسة ، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود مجموعة متعددة ومتنوعة من هذه المؤشرات التي يبينها الجدول التالي .

جدول رقم (14)

أهم مؤشرات التوجه نحو سياسة إعادة الهيكلة في المؤسسات الصحفية السعودية من وجهة نظر الصحفيين .

الصحيفة / مؤشرات إعادة الهيكلة بالمؤسسات	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		ك	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%		
بدأت الإدارة في المؤسسة التي أعمل بها في تنفيذ مجموعة من الخطط الإدارية التي تستهدف تطوير وتحديث نظم الإدارة وأساليب التنظيم السائدة .	51	20.4	26	18.18	24	17.39	101	19.02
تتبنى إدارة المؤسسة مجموعة من الإجراءات لتحقيق التحول الكامل نحو رقمنة غرف الأخبار وإحلال البدائل الإليكترونية محل الإصدارات المطبوعة .	53	21.2	27	18.88	23	16.66	103	19.39
شرعت الإدارة في إعادة هيكلة وظائف المؤسسة الصحفية التقليدية وتطويرها لتصبح أكثر استجابة وأكثر قدرة على تلبية متطلبات سوق المنافسة وطبيعة العملاء والمستهلكين الجدد .	42	16.8	31	21.67	26	18.84	99	18.64
قيام الإدارة بتطوير مقاييس الأداء السائدة وتحديد مقوماتها ومعاييرها المستهدفة لضمان كفاءته .	32	12.8	18	12.58	21	15.21	71	13.37
قامت الإدارة بتنفيذ مجموعة من الخطط التي تستهدف زيادة الموارد المالية من مصادر أخرى بديلة ، و تطوير أساليب الأداء الاقتصادي للمشروع .	40	16	25	17.48	25	18.11	90	19.94
وضع خطط متطورة لإعادة تأهيل العنصر البشري وإعادة تعريف وهيكلة الوظائف والأدور التي يمارسها في المؤسسة .	32	12.8	16	11.18	19	13.76	67	12.61
الإجمالي	250	100	243	100	138	100	531	100

قيمة ف = 723. درجات الحرية = 3 مستوى المعنوية = 436.

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن هذه المؤشرات يأتي في مقدمتها " قيام الإدارة بتنفيذ مجموعة من الخطط التي تستهدف زيادة الموارد المالية من مصادر أخرى بديلة ، و تطوير أساليب الأداء الاقتصادي للمشروع ." بوزن نسبي بلغ 19.93% من إجمالي عناصر السياسات والبدائل المطروحة ، وهو ما ذكرته نسبة 16% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 17.48 من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 18.11% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، يليه " تبنى إدارة المؤسسات مجموعة من الإجراءات لتحقيق التحول الكامل نحو رقمنة غرف الأخبار وإحلال البدائل الإليكترونية محل الإصدارات المطبوعة " بوزن نسبي بلغ 19.39% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، وهو ما أكدته نسبة 21.22% من إجمالي تكرارات صحيفة الرياض ، ونسبة 18.88 من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 16.66% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " بدء الإدارات في المؤسسات الصحفية في تنفيذ مجموعة من الخطط الإدارية التي تستهدف تطوير وتحديث نظم الإدارة وأساليب التنظيم السائدة . " بوزن نسبي بلغ 19% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، وهو ما أشارت إليه نسبة 20.4% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 18.18% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وأيضا نسبة 17.39% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، تلاها " شروع إدارات المؤسسات الصحفية في إعادة هيكلة وظائف المؤسسة التقليدية ، وتطويرها لتصبح أكثر استجابة وأكثر قدرة على تلبية متطلبات سوق المنافسة وطبيعة العملاء والمستهلكين الجدد ." بوزن نسبي بلغ 18.64% من إجمالي تكرارات عناصر سياسات إعادة الهيكلة المطروحة ، وهو ما اتفقت عليه نسبة 16.8% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 21.67% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 18.84% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " قيام الإدارة بوضع مقاييس جديدة للأداء تحدد مقوماته ومعاييره المستهدفة واللازمة لضمان كفاءة الأداء . " بوزن نسبي بلغ 13.37% من إجمالي تكرارات المؤشرات المطروحة ، وهو ما ذكرته نسبة 12.8% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 12.58% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 15.21% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم أخيرا " وضع خطط متطورة لإعادة تأهيل العنصر البشري وإعادة تعريف وهيكلة الوظائف والأدور التي يمارسها في المؤسسة . " بوزن نسبي بلغ 12.61% من إجمالي تكرارات المؤشرات المطروحة، وهو ما أشارت إليه نسبة 12.8% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 11.18% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، ثم نسبة 13.76% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية .

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA ، أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات الثلاث المدروسة

فيما يتعلق برؤيتها لأهم مؤشرات توجه الإدارات الصحفية ، في المؤسسات التي يعملون بها لتطبيق سياسات التطوير والاصلاح الإداري وإعادة الهيكلة ، حيث كانت قيمة ف = 723. عند مستوى معنوية = 436. وهي نتيجة تشير إلى وجود تقارب كبير بين عناصر هذه السياسات التي بدأت الإدارة في تطبيقها ، وفي رؤية الصحفيين لطبيعة مضمونها وأولوياتها .

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن ثمة إجراءات واضحة وملموسة قد بدأت إدارات المؤسسات الصحفية السعودية في تبنيها وتطبيقها ، في إطار سياساتها لإعادة هيكلة هذه المؤسسات ، وأن هذه الإجراءات – رغم تباين أوزانها النسبية – تجمع بين الجوانب الاقتصادية والإدارية والتنظيمية ، والمنهية والتقنية ، بل إنها تمتد لتشمل العنصر البشري ، وتطوير مقاييس أداء العمل ، وإعادة تعريف وظائف المؤسسات وتطويرها ، ووظائف العنصر البشري بها وإعادة هيكلتها ، الأمر الذي يعني بوضوح أن هذه المؤسسات قد بدأت بالفعل في إتخاذ طريقها السليم نحو إعادة تصحيح أوضاعها ، وأن القائمين على شئونها قد باتوا يدركون أن أي تراخي أو تأجيل لمثل هذه السياسات والخطوات سوف تدفع صناعة الصحافة ذاتها - ثمنه لا شك في ذلك .

- وبالنسبة لتقدير الصحفيين السعوديين عينة الدراسةلمدى أهمية هذا التوجه كاستراتيجية للحفاظ على أوضاع المؤسسات الصحفية وتمكينها من القدرة على البقاء والصمود والاستمرارية في ظل ظروف المنافسة السائدة ، فقد انتهت نتائج التحليل الاحصائي إلى أن النسبة الأكبر منهم (58.14%) من إجمال العينة قد أشارت إلى أن تطبيق هذه السياسات مهم إلى حد كبير ، في حين ذكرت نسبة 30.35% من إجمالي العينة أنها مهمة إلى حد ما ، وذكرت النسبة القليلة المتبقية (12.85%) من إجمالي العينة أن هذه السياسات والتوجهات ليس لها أهمية تذكر ، والجدول التالي يوضح هذه البيانات بشيء من التفصيل .

جدول رقم (15)

تقدير الصحفيين السعوديين لمدى أهمية تطبيق سياسات إعادة الهيكلة .

درجة الموافقة / الصحيفة	مهم إلى حد كبير		مهم إلى حد ما		ليس له أهمية		ك	%
	ك	%	ك	%	ك	%		
الرياض	33	61.11 29.46	15	27.77 13.39	6	11.11 5.35	54	100
الجزيرة	17	54.83 15.17	10	32.25 8.92	4	12.90 3.75	31	100
الاقتصادية	14	51.85 12.5	9	33.33 8	4	14.81 3.75	27	100
الإجمالي	64	57.14	34	30.35	14	12.85	112	100

قيمة ف = 512 درجات الحرية = 2 مستوى المعنوية = 214.

وتشير بيانات الجدول السابق إلى أن نسبة 61.11% من إجمالي عينة صحيفة الرياض قد اتفقت على أن توجه الإدارة للأخذ بهذه السياسات يعتبر مسألة مهمة إلى

حد كبير ، وذكرت نسبة 27.77% منهم أنه توجه مهم إلى حد ما ، في حين ذكرت نسبة 11.11% منهم أنه توجه ليس له أية أهمية ، كما أوضحت النتائج أن نسبة 54.83% من إجمالي عينة صحيفة الجزيرة قد أشاروا إلى أن هذا التوجه مهم إلى حد كبير وذكرت نسبة 32.25% منهم أنه توجه مهم إلى حد ما ، وذكرت نسبة 12.90% المتبقية أنه ليست له أية أهمية ، وأسفرت النتائج أن نسبة 51.85% من إجمالي الصحفيين عينة صحيفة الاقتصادية قد أكدوا على أن تبني إدارات المؤسسات الصحفية لهذه السياسات مهم إلى حد كبير ، وذكرت نسبة 33.33% منهم أنه توجه مهم إلى حد ما ، في حين ذكرت نسبة 14.81% المتبقية منهم أنه توجه إداري ليست له أية أهمية ، وتؤكد نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA ، أنه لا توجد أية فروق ذات دلالة معنوية بين مجموعات الصحفيين الثلاث المدروسة فيما يتعلق بتقديرهم لأهمية تبني الإدارة لسياسة الاصلاح الإداري والمالي وإعادة هيكلة المؤسسات الصحفية التي يعملون بها .

وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى تزايد درجة اقتناع الصحفيين العاملين بالصحف السعودية بأهمية عمليات وسياسات الإصلاح الإداري التي تتبناها إدارات المؤسسات التي يعملون بها ، إدراكا منهم تمثل محاولات جادة لإنقاذ صناعة الصحافة من كبوتها ومواجهة مشكلاتها وأزماتها، رغم تخوف قطاعات كبيرة من الصحفيين من تبعات هذه التوجهات والسياسات وتأثيرها عليهم .

- وتوصلت نتائج التحليل الإحصائي بشأن مدى اعتقاد الصحفيين أفراد عينة الدراسة أن ثمة مخاطر معينة قد تترتب على اتجاه الإدارة لتبني هذا التحول، إلى تباين درجات تقدير الصحفيين لهذه المخاطر المحتملة، والجدول التالي يوضح هذه البيانات على نحو أكثر تفصيلا .

جدول رقم (16)

درجة تقدير الصحفيين لمدى خطورة التحولات التي قد تترتب على تبني إدارات المؤسسات التي يعملون بها لسياسات إعادة الهيكلة .

درجة المخاطرة / الصحيفة	مخاطرة إلى حد كبير		مخاطرة إلى حد ما		ليس له أية مخاطر		إجمالي	%
	ك	%	ك	%	ك	%		
الرياض	21	38.88 18.75	24	44.44 21.42	9	16.66 8.03	54	100
الجزيرة	9	29 8.03	11	35.48 9.82	11	35.48 9.82	31	100
الاقتصادية	9	33.33 8.03	7	25.92 6.25	11	40.74 9.82	27	100
الإجمالي	38	33.82	42	37.5	31	27.67	112	100

حيث تكشف بيانات الجدول السابق أن النسبة الأكبر منه الصحفيين عينة الدراسة ، وتبلغ 37.5% من إجمالي العينة ترى أن هناك مخاطرة إلى حد ما في تبني الإدارة لمثل هذه السياسات ، وذكرت نسبة 33.82% من نفس الإجمالي السابق اعتقادهم بارتفاع حدة هذه المخاطرة ، في حين ذكرت النسبة الأقل منهم 27.67% من إجمالي العينة ، أنهم لا يرون في تبني الإدارة لمثل هذه السياسات وهذه التوجهات أية مخاطر تذكر ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى تزايد معدلات القلق العام لدى الصحفيين العاملين بالصحف السعودية من تبعات ومخاطر هذه التحولات ، وضعف يقينهم بكونها يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة على نحو إيجابي ، وهي نتيجة تتفق مع نتائج كثير من الدراسات الأجنبية التي أكدت على تزايد شعور الصحفيين – وغيرهم من العاملين في قطاعات الأعمال المختلفة - بمثل هذه التخوفات والمخاطر عند بداية كل تغيير، وأن إحدى أهم مسئوليات الإدارة في هذه المراحل لابد أن تنصب على طمأنة هذه الكوادر، والعمل على الحفاظ على حقوقها وإعادة تأهيلها ، ورفع مستوى معدلات شعورها بالرضا والأمان الوظيفي لديهم، لضمان مشاركتهم في عملية التغيير وفي الإلتزام بمساندة برامج الإصلاح، بدلا من عرقلتها والوقوف في وجهها .

- وعلى صعيد رؤية الصحفيين لأهم ما المخاطر والتحديات المحتملة التي يرون أنها قد تصحب تطبيق هذه السياسات وتقلل من فاعليتها ، فقد انتهت النتائج إلى وجود مجموعة متنوعة من هذه المخاطر والتحديات التي يستشعرها أفراد عينة الدراسة ، والجدول التالي يوضح هذه البيانات والنتائج تفصيلا .

جدول رقم (17)

أهم المخاطر التي يستشعرها الصحفيون العاملون بالصحف السعودية جراء توجه الإدارة للأخذ بسياسات إعادة الهيكلة .

الصحيفة / مخاطر إعادة الهيكلة وتحدياتها	الرياض		الجزيرة		الاقتصادية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إهدار أموال المؤسسة في تجارب غير مخططة قد لا تؤتي ثمارها .	43	13.47	24	13.25	23	13.52	90	13.43
عدم نجاح تجارب إعادة هيكلة صناعة الصحافة التقليدية في المجتمعات الأخرى لوجود اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية ضاغطة	44	13.79	30	16.57	28	16.47	102	15.22
أن صناعة الإعلام الإليكتروني نفسها تواجه مشكلات وأزمات مالية وإدارية تشبه نفس أزمات صناعة الصحافة التقليدية ، نتيجة تهديدات شبكات التواصل الاجتماعي ودخول محركات البحث الشهيرة في مجال صناعة	48	15.04	29	16.02	25	14.70	102	15.22

المحتوى الإخباري .								
أن عمليات التغيير والتطوير تتطلب سياقات عامة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية داعمة .	32	10.03	15	8.28	11	6.47	58	8.65
تركيز عمليات إعادة الهيكلة على تخفيض أعداد العمالة وترشيد الإنفاق دون الأخذ في الاعتبارات طبيعة الظروف الاجتماعية والإنسانية للعاملين بالمؤسسات الصحفية .	47	14.73	27	14.91	27	15.88	101	15.07
تركيز عملية إعادة الهيكلة في الأساس على الجوانب الاقتصادية والإدارية في حياة المشروع الصحفي ، دون اهتمام يذكر بالاعتبارات المهنية واعتبارات المسئولية الاجتماعية تجاه القارىء وقضايا المجتمع .	51	15.98	27	14.91	29	17.05	107	15.97
عدم وجود الكوادر القيادية والبشرية المؤهلة لتحمل مسئولية هذا التغيير والتطوير المستهدف .	54	16.92	29	16.02	27	15.88	110	16.41
الإجمالي	319	100	181	100	170	100	670	100

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن أهم هذه المخاطر والتحديات يأتي على رأسها " عدم وجود الكوادر القيادية والبشرية المؤهلة لتحمل مسئولية هذا التغيير والتطوير المستهدف ." بنسبة 16.41% من إجمالي المخاطر المحتملة ، وهو ما ذكرته نسبة 16.92% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 16% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 15.88% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " تركيز عملية إعادة الهيكلة في الأساس على الجوانب الاقتصادية والإدارية في حياة المشروع الصحفي ، دون اهتمام يذكر بالاعتبارات المهنية واعتبارات المسئولية الاجتماعية تجاه القارىء وقضايا المجتمع . " بنسبة 15.97% من إجمالي البدائل المطروحة ، وهو ما ذكرته نسبة 15.98% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 14.91% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 17% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية ، يليه " عدم نجاح تجارب إعادة هيكلة صناعة الصحافة التقليدية في المجتمعات الأخرى لوجود اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية ضاغطة " ، و " أن صناعة الإعلام الإليكتروني نفسها تواجه مشكلات وأزمات مالية وإدارية تشبه نفس أزمات صناعة الصحافة التقليدية ، نتيجة تهديدات شبكات التواصل الاجتماعي ودخول محركات البحث الشهيرة في مجال صناعة المحتوى الإخباري . " بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 15.22% من إجمالي البدائل المطروحة ، يليها " تركيز عمليات إعادة الهيكلة على تخفيض أعداد العمالة وترشيد الإنفاق دون الأخذ في

الاعتبارات طبيعة الظروف الاجتماعية والإنسانية للعاملين بالمؤسسات الصحفية " بنسبة 15% من إجمالي المخاطر التي يستشعرون بها ، وهو ما اتفقت عليه نسبة 14.73% من إجمالي تكرارات صحيفة الرياض ، ونسبة 14.91% من إجمالي تكرارات صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 15.88% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " الخوف من إهدار أموال المؤسسة في تجارب غير مخططة قد لا تؤتي ثمارها . " بنسبة 13.43% من إجمالي هذه المخاطر ، وأخيرا " أن عمليات التغيير والتطوير تتطلب سياقات عامة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية داعمة ، قد لا تتوافر في المرحلة الحالية . " بنسبة 8.65% .

وتشير النتائج في مستوى تحليلها الأخير إلى وجود أشكال متعددة ومتنوعة من المخاطر التي يستشعرها الصحفيون ، والتي تتروح ما بين الخوف من فشل تطبيق هذه السياسات نتيجة عدم وجود الكوادر المؤهلة ، مرورا بطبيعة الأزمة المالية والإدارية التي تواجهها صناعة الإعلام الإليكتروني نفسه كبديل وسيناريو مستهدف ، وكذلك لعدم وضوح النتائج الخاصة بعمليات وسياسات الإصلاح الإعلامي وإعادة الهيكلة في كثير من تجارب الدول المتقدمة ، وليس انتهاء بتركيز عمليات إعادة الهيكلة على تطبيق سياسة الإنكماش الاقتصادي وترشيد الإنفاق وتقليص أعداد العاملين في المؤسسات ، وهي مؤشرات ومخاوف حقيقية لابد من دراستها والوقوف عليها لضمان نجاح تطبيق هذه السياسات والتحولات ، والتقليل من درجة الخوف والقلق التي تصاحبها ، لضمان تهيئة مناخ مواتي يدعم عمليات التغيير ، ويقلل من فرص فشلها .

- وقد انتهت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن الصحفيين من أفراد العينة ، قد طرحوا مجموعة من التصورات ، التي يرون أنها يمكن أن تمثل ضمانة حقيقية ، لنجاح هذه التوجهات والسياساتالخاصةبإعادة هيكلة المؤسسات الصحفية السعودية ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج بشكل أكثر تفصيلا .

جدول رقم (18)

تصورات الصحفيين السعوديين لأهم الضمانات التي يمكن أن تسهم في نجاح سياسات إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية في مجتمعهم .

الصحيفة / عوامل نجاح إعادة الهيكلة ومقوماتها	الرياض ك	%	الجزيرة ك	%	الاقتصادية ك	%	الإجمالي ك	%

توسيع قاعدة الاستثمار ، من خلال تطبيق برامج للشراكة المالية بين المؤسسات الصحفية وبين الشركات والمؤسسات التجارية والاستثمارية القائمة بهدف توفير مصادر تمويل بديلة.	51	14.65	26	13.90	26	15.38	103	14.63
العمل على تأسيس شركات استثمارية ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل الاستثمار في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، وفي الشركات والوكالات الإعلانية وصناعة الورق وغيرها .	52	14.94	26	13.90	25	14.79	103	14.63
بناء تحالفات واندماجات بين المؤسسات الصحفية المتقاربة في توجهاتها وسياساتها ، بهدف تقوية مراكزها المالية والقدرة على مواجهة ضغوط السوق المنافسة ومتطلباتها	47	13.50	21	11.22	17	10.05	85	12.07
تطوير سياسات الإدارة وأساليب عملها والاعتماد على أصحاب الخبرات الإدارية والاقتصادية الذين لديهم خبرة واسعة بظروف السوق وتحولاتها .	53	15.22	28	14.97	27	15.97	108	15.34
تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، وتحقيق التوازن في عملية التحول بين تطوير الصحف المطبوعة القائمة ، وبين التوجه نحو	48	13.79	30	16.04	26	15.38	104	14.77

البدائل الإليكترونية المختلفة .								
تطوير سياسات تحرير الصحف المطبوعة والإليكترونية الصادرة عن المؤسسات ، بحيث تعكس أجندة اهتمامات ومصالح القراء والمستهلكين ، وتعبر عن مشاكهلم واحتياجاتهم	51	14.65	29	15.50	25	14.79	105	14.91
زيادة الاهتمام بدراسات السوق بهدف التعرف على أوضاع المنافسين ومناطق القوة والتميز والضعف في أدائهم ، وكذلك التعرف على احتياجات الجمهور والمعلنين .	46	13.21	27	14.43	23	13.60	96	13.63
الإجمالي	348	100	187	100	169	100	704	100

حيث تكشف نتائج وبيانات الجدول السابق أن أهم هذه الضمانات يأتي على رأسها " تطوير سياسات الإدارة وأساليب عملها والاعتماد على أصحاب الخبرات الإدارية والاقتصادية الذين لديهم خبرة واسعة بظروف السوق وتحولاتها . " بنسبة 15.34% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، وهو ما أكدته نسبة 15.22% من إجمالي تكرارات صحيفة الرياض ، ونسبة 14.91% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، يليها " تطوير سياسات تحرير الصحف المطبوعة والإليكترونية الصادرة عن المؤسسات ، بحيث تعكس أجندة اهتمامات ومصالح القراء والمستهلكين، وتعبر عن مشاكهلم واحتياجاتهم " بنسبة 14.91% من إجمالي التصورات والضمانات المطروحة ، وهو ما أشارت إليه نسبة 14.65% من إجمالي تكرارات صحيفة الرياض ، ونسبة 15.50% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 14.79% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الاقتصادية ، يعقبها " تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، وتحقيق التوازن في عملية التحول بين تطوير الصحف المطبوعة القائمة ، وبين التوجه نحو البدائل الإليكترونية المختلفة . " بنسبة 14.77% من إجمالي البدائل المطروحة ، وهو ما ذكرته نسبة 13.79% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 16% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 15.38% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية ، ثم يأتي بعد ذلك " توسيع قاعدة الاستثمار ، من خلال

تطبيق برامج للشراكة المالية بين المؤسسات الصحفية وبين الشركات والمؤسسات التجارية والاستثمارية القائمة بهدف توفير مصادر تمويل بديلة " و " العمل على تأسيس شركات استثمارية ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل الاستثمار في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، وفي الشركات والوكالات الإعلانية وصناعة الورق وغيرها . " بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 14.63% من إجمالي البدائل والتصورات المطروحة ، يليها " زيادة الاهتمام بدراسات السوق بهدف التعرف على أوضاع المنافسين ومناطق القوة والتميز والضعف في أدائهم ، وكذلك التعرف على احتياجات الجمهور والمعلنين . " بنسبة 13.63% من نفس الإجمالي السابق ، وهو ما ذكرته نسبة 13.21% من إجمالي تكرارات عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 14.43% من إجمالي تكرارات صحيفة الجزيرة ، وكذلك نسبة 13.60% من إجمالي تكرارات صحيفة الاقتصادية ، وأخيرا " بناء تحالفات واندماجات بين المؤسسات الصحفية المتقاربة في توجهاتها وسياساتها ، بهدف تقوية مراكزها المالية والقدرة على مواجهة ضغوط السوق المنافسة ومتطلباتها " بنسبة 12% من إجمالي التصورات والضمانات المطروحة .

وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى أن ثمة رؤية واضحة لدى الصحفيين السعوديين أفراد عينة الدراسة بشأن أهم الضمانات التي يمكن أن تساعد إدارات المؤسسات الصحفية التي يعملون بها في نجاح سياسات وبرامج إعادة الهيكلة التي بدأت تطبقها ، وأن هذه الضمانات تتراوح بين ضرورة تطوير السياسات الإدارية والتحريرية لهذه المؤسسات ، من خلال تبني نظم وأساليب الإدارة المستحدثة ، ومن خلال إسناد المواقع القيادية إلى أصحاب الكفاء والخبرة من المختصصين في مجال الإدارة والاقتصاديات ، وما بين ضرورة توسيع قاعدة استثمارها ، سواء من خلال الشراكة مع مؤسسات تجارية أو استثمارية ، أو استثمار جزء من أموالها وأصولها في استثمارات تجارية خاصة بها ، أو بناء تحالفات واندماجات مع مؤسسات الإعلام التي تتقارب معها في توجهاتها ، وما بين ضرورة تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المتاحة وتطبيقاتها في تطوير خدماتها وتطوير وظائفها ، وليس انتهاء بضرورة تحقيق قدر من التوازن بين الصحف والإصدارات المطبوعة القائمة وبين مواقعها الإليكترونية في إطار عمليات التطوير والإصلاح ، لتحقيق الأهداف المرسومة بشكل تدريجي ودون مواجهة أية أزمات أو عقبات تذكر .

خاتمة الدراسة ومناقشة النتائج :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في رصد وتوصيف وتحيلي واقع صناعة الصحافة بالمملكة العربية السعودية على صعيد أهم خصائص السوق الذي تعمل به هذه الصناعة وعناصر بنيتها التنظيمية ، وطبيعة أوضاعها الإدارية والمالية وأهم المشكلات والتحديات التي تواجهها هذه الصناعة وتأثيراتها على أداء المؤسسات الصحفية والعاملين بها ، إضافة إلى رصد وتوصيف وتحليل أهم جهود الاصلاح والتطوير الإداري الذي بدأت تقوم به هذه المؤسسات من خلال تبني مفاهيم وسياسات إعادة الهيكلة ، ورؤية الصحفيين في عينة من المؤسسات

الصحفية ممثلة في أهم إصداراتها وهي صحف الرياض والجزيرة والاقتصادية لهذه السياسات والعوامل التي دفعت الإدارة إلى تبنيها وأهميتها ومخاطرها المحتملة ، منطلقين من فرضيات ومقولات مدخلين نظرين مهمين ومرتبطين بمشكلة الدراسة وأهدافها وهما مدخل تبني المستحدثات الإدارية ، ومدخل فاعلية الأداء المؤسسي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة أبرزها :

- اتفاق الصحفيين على عدم وجود نمط واضح ومحدد بدقة لسوق صناعة الصحافة بالمملكة ، الأمر الذي يمكن تفسيره بوجود حالة من التناقض الواضح بين درجة الحرية التي تتمتع بها هذه السوق على المستوى التنظيمي ومستوى حرية الاستثماربها ، وبين سيطرة قلة من المؤسسات والمشروعات والأفراد عليها ، وكذلك وجود تدخلات قوية واضحة من قبل مؤسسات الدولة للسيطرة على هذه السوق والرقابة عليها ، بما أدى في النهاية إلى عدم القدرة على بلورة نمط واضح وغالب يكشف طبيعة هذه السوق وخصائصها ، وإن كانت معظم المؤشرات تؤكد أنها تقع في إطار سوق احتكار القلة مع تمايز المنتج، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (محرز غالي : 2012 " والتي أكدت أن نمط السوق السائدة في مصر يغلب عليها نمط سوق إحتكار القلة مع تمايز المنتج وسيطرة قلة من المشروعات على سوق صناعة الصحافة وغلبة طابع العشوائية على هذه السوق ، مع وجود تدخل واضح وقوي للدولة في توجيه هذه السوق والسيطرة عليها وكذلك دراسة (Yang:2010 Mengchieh. and Chyi Hsiang)، التي أكدا خلالها على أنه رغم أن الحكومة الصينية قد بدأت تقلل من فرض سيطرتها على سوق صناعة الصحافة وبدأت تترك الباب مفتوحا للقطاع الخاص للاستثمار في مجال الإعلام ، إلا أن الواقع يؤكد أن ظاهرة الاحتكار قد انتقلت من قبضة السلطة لقبضة قلة من المستثمرين ورجال الأعمال ، مع استمرار سيطرة الدولة وتدخلها في حركة هذه السوق .

وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى أن سوق صناعة الصحافة في المملكة العربية السعودية – رغم كونها سوقا تنافسية حرة على المستوى النظري – إلا أنها تخضع لسيطرة مؤسسات الدولة وقيودها وتدخلاتها ، ويتبدى ذلك في الكثير من المؤشرات أهمها أن الدولة تضع قيودا على حرية الاستثمار الأجنبي في مجال صناعة الصحافة والإعلام عموما ، مثلها في ذلك مثل معظم الدول العربية ، وأنها تفرض على أصحاب الشركات والمؤسسات الإعلان عن حجم استثماراتهم ومصادر تمويلهم وقوائمهم المالية ، وعن هوية حملة الأسهم وأصحاب المشروعات ، يضاف إلى ذلك وجود درجة واضحة من تدخل الدولة في تنظيم سوق صناعة الصحافة وفي الرقابة على أدائها ، وهي مؤشرات ونتائج تفسرما انتهينا إليه سالفا فيما يتصل بعدم قدرة الصحفيين على تحديد نمط واضح ومحدد لطبيعة السوق الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة في مجتمعهم .

- وفيما يتعلق بوجهة نظر الصحفيين والقيادات الصحفية أفراد عينة الدراسة ، في مدى تأثير نمط السوق القائمة وخصائصها التنظيمية على صناعة الصحافة بالمملكة ، فقد توصلت نتائج التحليل الاحصائي إلى أن النسبة الغالبة منهم (83%) من

إجمالي العينة ، تؤكد أن نمط هذه السوق وخائصها تؤثر بالفعل على صناعة الصحافة بالمملكة بدرجة كبيرة ، وهي نتيجة تشير إجمالا إلى تزايد إدراك الصحفيين لطبيعة العلاقة العضوية بين خصائص السوق وبنيتها التنظيمية وبين صناعة الصحافة بعملياتها وأنشتطها ووظائفها المختلفة ، وهو ما يتفق مع نتائج الكثير من الدراسات التي تشير إلى تأثير طبيعة السوق على حركة الاستثمار بها وعلى حرية تدفق رؤوس الأموال وكذلك على ظروف المنافسة وبيئة العمل ومدى قدرة الوسائل الإعلامية القائمة على الوصول لهذه الأسواق وعملائها وغيرها من المظاهر الأخرى، وهي نتيجة تتفق مع توصلت إليه دراسات (Yang, M. J :2010) (Kang Ju –Seok : 2007) (محرز غالي : 2012) والتي أكدت أن بنية السوق التي تعمل في إطارها صناعة الصحافة وأسلوب تنظيمها تلعب دورا قويا ومؤثرا في صناعة الصحافة وفي تطورها / عدم تطورها ، من خلال ما تفرضه على الصناعة من ضغوط خاصة بآليات المنافسة ، ومدى تدخل الدولة وسيطرتها على السوق من عدمه ، وكذلك من حيث حرية حركة الاستثمارات في هذه السوق في مقابل تقييد هذه الحرية ، وليس انتهاء بما تفرضه الدولة وأجهزتها من ضوابط وقيود إدارية وبيروقراطية.

- حيث تؤكد نتائج الدراسة وجود مجموعة متعددة ومتنوعة من مظاهر التأثير يأتي في مقدمتها " أن طبيعة السوق القائمة أسهمت في نمو فرص الاستثمار في مجال صناعة الصحافة والإعلام نتيجة التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي الكبير الذي تشهده المملكة ." ، يليه " عدم الاهتمام بدراسات الجدوى والدراسات السوقية عند التخطيط لتأسيس المشروعات وإصدار الصحف المطبوعة والاليكترونية " ، ثم " الاعتماد على الإيرادات الإعلانية كمصدر رئيسي في تمويل المؤسسات وعدم البحث عن مصادر تمويل بديلة . " ، يليه " تراجع معدلات الربحية في صناعة الصحافة نتيجة لانخفاض العائدات المتحققة من إيرادات التسويق والإعلانات ." ، ثم " وجود وتأسيس مشروعات متشابهة في خدماتها وتوجهاتها ، بما يؤثر على أداء هذه المشروعات على المستويات المهنية والمالية . " ، يليه " تزايد معدلات الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في كافة مراحل وعمليات الانتاج الصحفي بما أدى إلى تطور صناعة الصحافة "، ثم " ضعف قاعدة المستثمرين في مجال صناعة الصحافة نتيجة لطبيعة السوق القائمة وضغوطاتها "، يليه " قلة عدد المشروعات الصحفية مقارنة بحجم السكان والاستثمارات المتاحة ، نتيجة لوجود قيود على حرية التأسيس والتملك ." ، وأخير " تزايد درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية والمشروعات القائمة " .

- وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى غلبة طابع التأثيرات السلبية لنمط السوق السائدة في المملكة على صناعة الصحافة بها ، فبالرغم من نمو فرص الاستثمار في صناعة الإعلام عموما بها ، نتيجة للتطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية التي تشهدها ، وتزايد الاستفادة من فرص السوق ومن التطورات التكنولوجية الراهنة في تطويركافة جوانب صناعة الصحافة ، وتراجع تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي

والإداري للمؤسسات والمشروعات الصحفية ، إلا أن ثمة كثيرا من المؤشرات مازالت تؤكد على ضعف قاعدة المستثمرين بالسوق وقلة أعداد الصحف المطبوعة والإليكترونية الصادرة مقارنة بمعدل النمو السكاني ، وكذلك استمرار اعتماد صناعة الصحافة على الإيرادات الإعلانية كمصدر رئيسي في التمويل رغم انخفاض إيراداتها المتحققة منه ومن التسويق على حد سواء ، وعدم البحث عن مصادر أخرى بديلة ، يضاف إلى ذلك أن معظم المشروعات الصحفية التي تصدر لا تحكمها رؤية واضحة أو تستند إلى دراسات سوقية ودراسات جدوى اقتصادية ، الأمر الذي يجعلها تقع في دائرة التشابه وعدم التمايز في منتجاتها والخدمات الصحفية التي تقدمها ، وهي نتيجة تشير في مجملها إلى تزايد التحديات والضغوط التي تواجهها صناعة الصحافة في المملكة وتأثرها بها بشكل كبير .

- وعلى صعيد رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية السعودية المدروسة ، لأكثر أساليب تنظيم وإدارة العمل السائدة بالمؤسسات الصحفية التي يعملون بها ، فقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الاحصائي عن وجود قدر من التباين في الرؤى بين أفراد العينة ، وفي أساليب تنظيم العمل السائدة في مؤسساتهم ، حيث انتهت نتائج التحليل الاحصائي إلى أن النسبة الأكبر من إجمالي أفراد عينة الدراسة (41%) يرون أن أسلوب تنظيم وإدارة العمل السائد في المؤسسات الصحفية السعودية يغلب عليه طابع التنظيم الوظيفي القائم على تفويض السلطة لمديري القطاعات ورؤساء الأقسام ، استنادا إلى معايير التخصص وتقسيم العمل ، يليه وبنسبة 39.28% من إجمالي العينة أسلوب التنظيم الهرمي المركزي الذي يقوم على تركيز كافة السلطات والمسؤليات ورسم السياسات وصناعة القرارات في أيدي القيادات العليا بالمؤسسات، ثم أسلوب التنظيم الذي يتبنى منظور الإدارة بالأهداف والنتائج ، والذي يجمع بين محاسن الأسلوبين السابقين فيما يتعلق بمركزية التخطيط والرقابة ، ومرونة التنظيم والتنفيذ بنسبة 12.5% من إجمالي العينة ، وأخيرا أسلوب " الإدارة الجماعية " والذي يستند في فلسفته على مشاركة القاعدة العريضة من العاملين في رسم السياسات والخطط وإقرارها من قبل الإدارة ثم الإلتزام بها ، وذلك بنسبة 7.14% من نفس الإجمالي السابق ، وهي نتيجة تتفق مع توصلت إليه نتائج دراسات (محرز غالي : 2008 ، - 2014) ، ودراسة (شجاع البقمي 2017، ودراسة خالد زكي : 2018) والتي انتهت إلى أن معظم الصحف في مصر والمملكة العربية السعودية تتبنى أسلوب التنظيم الوظيفي ، الذي لا يخلو من نزعة مركزية للإدارة ، على خلاف نتائج الكثير من الدراسات الأجنبية التي تؤكد أن المؤسسات الصحفية والإعلامية في الكثير من المجتمعات الغربية قد بدأت تتبنى أساليبا جديدة ومتطورة في تنظيم العمل بها وفي إدارة هذه المشروعات ، الأمر الذي مكنها من تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المالي والإداري (Pablo J. Boczkowski and José A. Ferris :2007) ، (Jennifer Wood Adam, 2007).

وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى جمود الفكر الإداري السائد في هذه المؤسسات ، وعدم رغبة الإدارات القائمة في تبني الأساليب المستحدثة في الإدارة

وفي تنظيم العمل ، مثل أسلوب الإدارة الجماعية ، والإدارة بالأهداف والنتائج وغيرها من أشكال وأساليب التنظم وإدارة العمل ، وهي نتيجة تتنطابق إلى حد كبير مع نتائج كثير من الدراسات العربية ، ومع واقع الفكر الإداري والتنظيمي السائد في معظم مؤسسات الإعلام في العالم العربي ومن بينها المؤسسات الصحفية والإعلامية المصرية ، نتيجة تخوف القيادات من تبعات التغيير ، وعدم القدرة على تحمل المسئولية تجاه الملاك وأصحاب المشروع في ظل وجود احتمالات للفشل وعدم القدرة على النجاح والتطوير ، إضافة إلى ضغوط سوق المنافسة وعدم قدرة كثير من المؤسسات – نتيجة ضعف بنيتها التنظيمية وضعف اقتصادياتها – على تحمل مثل هذا النوع من أشكال المخاطرة ، رغم أهميتها ، ورغم وجود كثير من تجارب إعادة الهيكلة في الكثير من الدول المتقدمة أو حتى الصاعدة في النمو .

- وانتهت نتائج الدراسة بالنسبة لأهم المشكلات والتحديات التي تواجه صناعة الصحافة في المملكة العربية السعودية إلى أن هناك قائمة كبيرة من المشكلات والتحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها يأتي في مقدمتها " عدم وجود هياكل تنظيمية داخلية مثل مجالس الإدارة والجمعيات العمومية ومجلس التحرير ، الأمر الذي يؤدي إلى غياب ديمقراطية الإدارة في الممارسة العملية ." بنسبة 15.98% من إجمالي توزيع تكرارات المشكلات والتحديات المختلفة ، يليها " عدم وجود سياسات إدارية واضحة تحكم جوانب العمل المختلفة ." بنسبة 15.51% من إجمالي تكرارات البدائل المختلفة ، ثم " عدم وجود معايير واضحة وعادلة تحكم عمليات الصعود الوظيفي ، ومنح الأجور والمكافآت والعلاوات والحوافز " بنسبة 15% من الإجمالي العام لتكرارات البدائل والتحديات المختلفة ، ثم يأتي بعدها " جمود الفكر الإداري والتنظمي السائد وضعف الرغبة في التحديث والتطوير والاستفادة من تجارب المؤسسات الصحفية والإعلامية في المجتمعات المتقدمة ." بنسبة 14.89% من إجمالي التكرارات ، تلاها بعد ذلك " عدم وجود إدارة احترافية تجمع بين الخبرات الإدارية والمهنية وبين المستحدثات العلمية والنظرية في مجال الإدارة والاقتصاد ." بنسبة 14.73% من إجمالي تكرارات العينة ، ، ثم يأتي بعد ذلك " عدم الحرص على تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تطوير كافة جوانب العمل المؤسسي ، وفي تنظيم العمل وتخطيطه والرقابة عليه ." بنسبة 12% من إجمالي تكرارات البدائل والتحديات المطروحة ، وأخيرا " عدم وجود وحدات إدارية معنية ببحوث التطوير ودراسات السوق الأمر الذي يؤدي انعزال الإدارة عن واقع السوق الصحفية ومتطلباتها ." بنسبة 11.75% من إجمالي تكرارات التحديات والمشكلات المطروحة ، وهي نتيجة تتفق إلى حد كبير مع نتائج دراسات (محرز غالي : 2008) ، (أحمد حسين محمدين : 2017) ، (شجاع البقمي : 2017) (فيروز عبد الحميد : 2014) التي انتهت إلى أن معظم الصحف المصرية تعاني من نفس القائمة من المشكلات الإدارية والتنظيمية ، بسبب جمود الإدارة وعدم حرصها على تجديد أساليبها وأساليب تنظيم العمل السائدة .

- وبالنسبة لرؤية الصحفيين أفراد عينة الدراسة لأهم ملامح ومؤشرات الأوضاع المالية للمؤسسات الصحفية السعودية ، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود عدد من هذه الملامح والمؤشرات التي تتباين في درجة حضورها وفي أوزانها النسبية سواء بين المؤسسات نفسها أو بين تقديرات الصحفيين أفراد عينة الدراسة ، يأتي في مقدمتها " تراجع إيرادات المؤسسات الصحفية من تسويق الصحف نتيجة عدم القدرة على منافسة شبكات الإعلام الجديد والصحف والمواقع الإليكترونية " ، بوزن نسبي بلغ 22% من إجمالي المؤشرات المطروحة ، ثم يأتي بعد ذلك " تزايد الإعتماد على إيرادات الإعلانات كمصدر رئيسي للتمويل وتحقيق معدلات الربحية المستهدفة ، مع تراجع معدلاتها . " بوزن نسبي بلغ 21,23% من إجمالي تكرارات البدائل والمؤشرات المطروحة ، يليه بعد ذلك " الاتجاه إلى تطبيق سياسة الإنكماش الاقتصادي وترشيد الإنفاق لضمان الحفاظ على الموارد المالية والقدرة على مواجهة الضغوط السوقية " بوزن نسبي بلغ 18.25% من إجمالي تكرارات مؤشرات الوضع المالي ، ثم يأتي بعد ذلك " اتجاه المؤسسات الصحفية إلى توسيع قاعدة استثماراتها من خلال طرح أسهمها في البورصة لزيادة رأسمالها وقدراتها على مواجهة ضغوط السوق " بوزن نسبي بلغ 13.88% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، يليها " دخول المؤسسات الصحفية وملاكها في مشروعات استثمارية وتجارية أخرى لتوفير مصادر تمويل بديلة عن المصادر التقليدية المعروفة . " بوزن نسبي بلغ 9.72% من إجمالي المؤشرات المطروحة ، يعقبها بعد ذلك " طلب المساعدات والإعانات المالية من الحكومة لمواجهة الأزمات المالية التي تواجهها صناعة الصحافة " بوزن نسبي بلغ 7.73% من إجمالي المؤشرات المالية المطروحة ، ثم يأتي أخيرا " قيام الملاك وأصحاب رأس المال بتقديم معونات ومساعدات مالية للمشروعات الصحفية لضمان بقائها واستمراريتها وقدرتها على تجاوز أزماتها المالية . " بوزن نسبي بلغ 7.14% من إجمالي البدائل المطروحة ، وهي نتيجة تتفق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه نتائج دراسات (Ed Simpson: 2010) ، و دراسة Wilson Stephen حول "استراتيجيات إنقاذ الصحافة الأمريكية في إطار نموذج الاندماج ومنافسة سائل الإعلام الجديد" ، (2006) ، ودراسة دراسة John Soloski حول" انهيار صناعة الصحافة"، (2012)، وكذلك دراسةأبرار الميع حول "اقتصاديات المؤسسات الصحفية في دولة الكويت" (2012) ، وغيرها والتي انتهت إلى صناعة الصحافة التقليدية قد أصبحت تعاني من تدهور حاد في إيراداتها ومعدلات ربحيتها ، وذلك نتيجة لعدم قدرتها على منافسة وسائل الإعلام الجديد ، وعدم قدرتها على تطوير النماذج الاقتصادية التي تتبناها .

وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى أن صناعة الصحافة المطبوعة بالمملكة العربية ، مثلها مثل بقية الدول العربية وكثير من دول العالم المتقدم ، ومؤشرات أوضاعها المالية يؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن هذه المؤسسات تعاني من مظاهرأزمة مالية واقتصادية واضحة ؛ تتبدى في تراجع عائدات المؤسسات الصحفية من مصدري التسويق والإعلانات بها ، وزيادة توجهها نحو تطبيق سياسة الإنكماش

الاقتصادي ، وعدم التوسع في عمليات وبرامج التطوير والتحديث أو توسيع قاعدة الاستثمار ، إضافة إلى ظهور مؤشرات لزيادة طلب المساعدات المالية سواء من الحكومة أو ملاك هذه المؤسسات والمشروعات ، بما يعكس عدم قدرتها على مواجهة هذه الضغوط والتحديات ، ويفرض عليها ضرورة إعادة النظر في سياساتها الإدارية والمالية لضمان إنقاذ هذه الصناعة وتطويرها والحفاظ عليها .

- وقد انتهت نتائج الدراسة حول مدى إدراك الصحفيين السعوديين لتبني إدارات المؤسسات الصحفية التي يعملون بها لمفاهيم واستراتيجيات إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية التقليدية ، إلى أن النسبة الأكبر منهم ، وبلغت 90.17% قد أشارت إلى أنهم قد بدأوا يدركون بالفعل توجه الإدارات الصحفية نحو الأخذ بهذه السياسات والمفاهيم، وهو ما ذكرته نسبة 100% من الصحفيين أفراد عينة صحيفة الرياض ، ونسبة 80.64% من إجمالي أفراد عينة صحيفة الجزيرة ، ونسبة 81.48% من إجمالي الصحفيين أفراد عينة صحيفة الاقتصادية ، حيث كشفت النتائج أن هذا التوجه الذي أصبحت تتبناه هذه المؤسسات قد أصبح واضحا بدرجة كبيرة يمكن إدراكها ، وهي نتيجة تتطابق بشكل كبير مع نتائج كثير من الدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية القليلة التي تؤكد على تزايد هذا التوجه من قبل معظم إدارات المشروعات الصحفية ، في محاولة لإنقاذ صناعة الصحافة والحفاظ على استثماراتها ، سواء بتطوير المؤسسات التلقيدية مرحليا ، أو إعادة تشكيلها Media Morphosis ، بحيث تتلاءم مع التطورات المستحدثة ، وتتمكن من مواجهة تحولات السوق وضغوطه . وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد حسين محمدين : 2017 حول إصلاح المؤسسات الصحفية القومية في مصر) ، ودراسة فيروز عبد الحميد حول " مدى توظيف مدخل الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الصحفية في مصر : ، 2014) ودراسة (محرز غالي : 2008 ، حول مستقبل صناعة الصحافة في مصر) ، ودراسات Jin Dal Yong 2009: ،(ودراستي Jennifer Adams 2007 ، 2008) وغيرهم من الباحثين ، وهي نتيجة أيضا تتفق مع مقولات وفرضيات نظرية تبني المستحدثات الإدارية التي انطلقت منها هذه الدراسة ، وكذلك مع فرضيات ومقولات نظرية الفاعلية المؤسسسية ، واللتين تؤكدان على ضرورة التزام المؤسسات المختلفة – ومن بينها المؤسسات الإعلامية - بمواكبة التطورات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية التي يفرضها الواقع والسياق المجتمعي ، حتى يتسنى لها القدرة على البقاء والصمود في مواجهة التحديات التي يفرضها السوق ، والبيئة الاتصالية الجديدة ، وهو التوجه الذي بدأت تتبناه بالفعل بعض المؤسسات الصحفية والإعلامية في عالمنا العربي ، من خلال تطبيق مداخل إعادة الهيكلة ومعايير الجودة الشاملة ، ومداخل التحول والإندماج بين الوسائل التقليدية والمستحدثة، حتى لو كانت هذه المداخل لم تؤتي ثمارها حتى الآن .

- وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي حول رؤية الصحفيين السعوديين لأهم العوامل التي أدت إلى تبني إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية في مجتمعهم لمثل هذه المفاهيم وما يتبعها من سياسات وإجراءات ، إلى

وجود كثير من العوامل والمتغيرات التي فرضت ضرورة تبني هذه التوجهات يأتي في مقدمتها " التهديدات القوية التي تتعرض لها صناعة الصحافة المطبوعة والتي قد تؤثر على وجودها ذاته ، وتزايد احتمالات انقراضها لصالح البدائل الإليكترونية ." بنسبة 24.22% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، ثم " تزايد حدة المخاطر والتقلبات التي تشهدها السوق الصحفية ، وتزايد رغبة الملاك والمستثمرين في حماية رؤوس أموالهم " بنسبة 23% من إجمالي المتغيرات المطروحة ، يليه " التغير المستمر في أذواق الجماهير والمستهلكين وضغوط سوق المنافسة " بنسبة 21.85% من إجمالي المتغيرات المطروحة ، ثم يأتي بعد ذلك " جمود الأساليب الإدارية والتنظيمية السائدة في معظم المؤسسات وعدم قدرتها على مواكبة التطورات الراهنة . " بنسبة 20.90% من إجمالي تكرارات البدائل والمتغيرات المطروحة ، ثم أخيرا " الخسائر المتزايدة التي تحققها صناعة الصحافة المطبوعة نتيجة تراجع عائداتها من مصادر الإيردات المختلفة . " بنسبة 9.97% من إجمالي هذه المتغيرات ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى أن الاعتبارات التي تفرض على إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية تبني مثل هذه التوجهات والسياسات يأتي في مقدمتها اعتبارات الحفاظ على صناعة الصحافة وبقائها ، والحفاظ على استثماراتها ، ورؤوس أموال أصحاب المشروعات ، وكذلك مواجهة ضغوط السوق والتغير المستمر في أذواق القراء والعملاء ، بشكل يفوق مسألة تزايد الخسائر المالية فقط ، وهي نتيجة تؤكد بشكل كبير على إدراك القائمين على إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية لطبيعة خصوصية هذه الصناعة وتمايزها عن غيرها من الصناعات الأخرى ، إذ لا يشكل عامل الربح أو الخسارة بها – في كثير من الأحيان – العامل الوحيد في جوهر أية تطورات أو سياسات جديدة قد تتبناها الإدارة ، على خلاف المشروعات الأخرى ، رغم تأكيدنا على أهمية عنصر الربح في صناعة الصحافة وعلى أهمية الجوانب والاعتبارات الاقتصادية الأخرى ، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات (John Soloski حول" انهيار صناعة الصحافة"، (2012) ، و (دراسةأبرار الميع حول "اقتصاديات المؤسسات الصحفية في دولة الكويت":2012) ، ودراسة (Hanna-Kaisa (2012) Andreu Casero- : 2013 " **ودراسة** (.Patrik Wikstrom&Ellonen Ripollés and Jessica Izquierdo) ، دراسة الباحث S.lewis حول " تأثير سياسة الإندماج مع المشروعات الاستثمارية على صناعة الإعلام الرقمي ، 2016 " وغيرهم والتي أكدت جميعهاعلى أن الضغوط الاقتصادية والتقلبات المستمرة في أوضاع السوق ، وضغوط المنافسة بين وسائل الإعلام التقليدية والمستحدثة ، قد فرضت على إدارات المؤسسات الصحفية والإعلامية ضرورة تبني مداخل جديدة ومستحدثة لضمان القدرة على إدارة التغيير ومواجهة هذه التحديات ، وهو ما يتفق أيضا مع فرضيات ومقولات النظريتين اللتين انطلقت منهما هذه الدراسة .

- وقد انتهت نتائج المدراسة الميدانية حول رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لمدى قيام المؤسسات الصحفية التي يعملون بها في تبني سياسة إعادة الهيكلة واتخاذ

الإجراءات الكفيلة بتحقيق ذلك ، إلى أن النسبة الغالبة منهم (63.39%) يرون أن هذه المؤسسات قد بدأت بالفعل في تطبيق سياسات إعادة الهيكلة بشكل موسع وكبير ، وذكرت نسبة 36.60% المتبقية أنها قد بدأت تتبنى هذه السياسات وهذا التوجه بشكل تدريجي ، واتفق أفراد العينة على أن ثمة مجموعة متعددة ومتنوعة من المؤشلات الدالة على هذا التوجه من قبل الإدارة يأتي في مقدمتها " قيام الإدارة بتنفيذ مجموعة من الخطط التي تستهدف زيادة الموارد المالية من مصادر أخرى بديلة ، و تطوير أساليب الأداء الاقتصادي للمشروع ." بوزن نسبي بلغ 19.93% من إجمالي عناصر السياسات والبدائل المطروحة ، يليه " تبنى إدارة المؤسسات مجموعة من الإجراءات لتحقيق التحول الكامل نحو رقمنة غرف الأخبار وإحلال البدائل الإليكترونية محل الإصدارات المطبوعة " بوزن نسبي بلغ 19.39% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، ثم يأتي بعد ذلك " بدء الإدارات في المؤسسات الصحفية في تنفيذ مجموعة من الخطط الإدارية التي تستهدف تطوير وتحديث نظم الإدارة وأساليب التنظيم السائدة . " بوزن نسبي بلغ 19% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، تلاها " شروع إدارات المؤسسات الصحفية في إعادة هيكلة وظائف المؤسسة التقليدية، وتطويرها لتصبح أكثر استجابة وأكثر قدرة على تلبية متطلبات سوق المنافسة وطبيعة العملاء والمستهلكين الجدد ." بوزن نسبي بلغ 18.64% من إجمالي تكرارات عناصر سياسات إعادة الهيكلة المطروحة ، ثم يأتي بعد ذلك " قيام الإدارة بوضع مقاييس جديدة للأداء تحدد مقوماته ومعاييره المستهدفة واللازمة لضمان كفاءة الأداء . " بوزن نسبي بلغ 13.37% من إجمالي تكرارات المؤشرات المطروحة ، ، ثم أخيرا " وضع خطط متطورة لإعادة تأهيل العنصر البشري وإعادة تعريف وهيكلة الوظائف والأدور التي يمارسها في المؤسسة . " بوزن نسبي بلغ 12.61% من إجمالي تكرارات المؤشرات المطروحة . وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن ثمة إجراءات واضحة وملموسة قد بدأت إدارات المؤسسات الصحفية السعودية في تبنيها وتطبيقها ، في إطار سياساتها لإعادة هيكلة هذه المؤسسات ، وأن هذه الإجراءات – رغم تباين أوزانها النسبية – تجمع بين الجوانب الاقتصادية والإدارية والتنظيمية ، والمنهية والتقنية ، بل إنها تمتد لتشمل العنصر البشري ، وتطوير مقاييس أداء العمل، وإعادة تعريف وظائف المؤسسات وتطويرها ، ووظائف العنصر البشري بها وإعادة هيكلتها ، الأمر الذي يعني بوضوح أن هذه المؤسسات قد بدأت بالفعل في إتخاذ طريقها السليم نحو إعادة تصحيح أوضاعها ، وأن القائمين على شئونها قد باتوا يدركون أن أي تراخي أو تأجيل لمثل هذه السياسات والخطوات سوف تدفع صناعة الصحافة ذاتها – ثمنه لا شك في ذلك .

- وبالنسبة لتقدير الصحفيين السعوديين عينة الدراسة لمدى أهمية هذا التوجه كاستراتيجية للحفاظ على أوضاع المؤسسات الصحفية وتمكينها من القدرة على البقاء والصمود والاستمرارية في ظل ظروف المنافسة السائدة ، فقد انتهت نتائج التحليل الاحصائي إلى أن النسبة الأكبر منهم (58.14%) من إجمال العينة قد أشارت إلى أن تطبيق هذه السياسات مهم إلى حد كبير ، في حين ذكرت نسبة 30.35% من

إجمالي العينة أنها مهمة إلى حد ما ، وذكرت النسبة القليلة المتبقية (12.85%) من إجمالي العينة أن هذه السياسات والتوجهات ليس لها أهمية تذكر ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى تزايد درجة اقتناع الصحفيين العاملين بالصحف السعودية بأهمية عمليات وسياسات الإصلاح الإداري التي تتبناها إدارات المؤسسات التي يعملون بها ، إدراكا منهم تمثل محاولات جادة لإنقاذ صناعة الصحافة من كبوتها ومواجهة مشكلاتها وأزماتها ، رغم تخوف قطاعات كبيرة من الصحفيين من تبعات هذه التوجهات والسياسات وتأثيرها عليهم ، وهي نتيجة يمكن تفسيرها أيضا في ضوء فرضيات الأطر النظرية التي تبنتها هذه الدراسة باعتبار أن هذه التوجهات الإدارية قد أصبحت تمثل السبيل الوحيد لإنقاذ صناعة الصحافة من أزماتها ، التي تهدد وجودها نفسه ، وتمكنها من تطوير أوضاعها وإصلاح هياكلها .

- وتوصلت نتائج الدراسة بشأن مدى اعتقاد الصحفيين أفراد عينة الدراسة أن ثمة مخاطر معينة قد تترتب على اتجاه الإدارة لتبني هذا التحول ، إلى تباين درجات تقدير الصحفيين لهذه المخاطر المحتملة ، حيث كشفت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من الصحفيين عينة الدراسة ، وتبلغ 37.5% من إجمالي العينة ترى أن هناك مخاطرة إلى حد ما في تبني الإدارة لمثل هذه السياسات ، وذكرت نسبة 33.82% من نفس الإجمالي السابق اعتقادهم بارتفاع حدة هذه المخاطرة ، في حين ذكرت النسبة الأقل منهم 27.67% من إجمالي العينة ، أنهم لا يرون في تبني الإدارة لمثل هذه السياسات وهذه التوجهات أية مخاطر تذكر ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى تزايد معدلات القلق العام لدى الصحفيين العاملين بالصحف السعودية من تبعات ومخاطر هذه التحولات ، وضعف يقينهم بكونها يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة على نحو إيجابي ، وهي نتيجة تتفق مع نتائج كثير من الدراسات الأجنبية التي أكدت على تزايد شعور الصحفيين – وغيرهم من العاملين في قطاعات الأعمال المختلفة - بمثل هذه التخوفات والمخاطر عند بداية كل تغيير ، وأن إحدى أهم مسئوليات الإدارة في هذه المراحل لابد أن تنصب على طمأنة هذه الكوادر ، والعمل على الحفاظ على حقوقها وإعادة تأهيلها ، ورفع مستوى معدلات شعورها بالرضا والأمان الوظيفي لديهم ، لضمان مشاركتهم في عملية التغيير وفي الإلتزام بمساندة برامج الإصلاح والتحديث والتطوير ، بدلا من عرقلتها والوقوف

- وعلى صعيد رؤية الصحفيين لأهم ما المخاطر والتحديات المحتملة التي يرون أنها قد تصحب تطبيق هذه السياسات وتقلل من فاعليتها ، فقد انتهت النتائج إلى وجود مجموعة متنوعة من هذه المخاطر والتحديات التي يستشعرها أفراد عينة الدراسة ، ويأتي في مقدمتها " عدم وجود الكوادر القيادية والبشرية المؤهلة لتحمل مسئولية هذا التغيير والتطوير المستهدف ." بنسبة 16.41% من إجمالي المخاطر المحتملة ، ثم يأتي بعد ذلك " تركيز عملية إعادة الهيكلة في الأساس على الجوانب الاقتصادية والإدارية في حياة المشروع الصحفي ، دون اهتمام يذكر بالاعتبارات المهنية واعتبارات المسئولية الاجتماعية تجاه القاريء وقضايا المجتمع . " بنسبة 15.97% من إجمالي البدائل المطروحة ، يليه " عدم نجاح تجارب إعادة هيكلة صناعة

الصحافة التقليدية في المجتمعات الأخرى لوجود اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية ضاغطة " ، و " أن صناعة الإعلام الإليكتروني نفسها تواجه مشكلات وأزمات مالية وإدارية تشبه نفس أزمات صناعة الصحافة التقليدية ، نتيجة تهديدات شبكات التواصل الاجتماعي ودخول محركات البحث الشهيرة في مجال صناعة المحتوى الإخباري . " بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 15.22% من إجمالي البدائل المطروحة ، يليها " تركيز عمليات إعادة الهيكلة على تخفيض أعداد العمالة وترشيد الإنفاق دون الأخذ في الاعتبارات طبيعة الظروف الاجتماعية والإنسانية للعاملين بالمؤسسات الصحفية " بنسبة 15% من إجمالي المخاطر التي يستشعرون بها ، ثم يأتي بعد ذلك " الخوف من إهدار أموال المؤسسة في تجارب غير مخططة قد لا تؤتي ثمارها . " بنسبة 13.43% من إجمالي هذه المخاطر ، وأخيرا " أن عمليات التغيير والتطوير تتطلب سياقات عامة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية داعمة ، قد لا تتوافر في المرحلة الحالية . " بنسبة 8.65% .

وتشير النتائج في مستوى تحليلها الأخير إلى وجود أشكال متعددة ومتنوعة من المخاطر التي يستشعرها الصحفيون ، والتي تتروح ما بين الخوف من فشل تطبيق هذه السياسات نتيجة عدم وجود الكوادر المؤهلة ، مرورا بطبيعة الأزمة المالية والإدارية التي تواجهها صناعة الإعلام الإليكتروني نفسه كبديل وسيناريو مستهدف ، وكذلك لعدم وضوح النتائج الخاصة بعمليات وسياسات الإصلاح الإعلامي وإعادة الهيكلة في كثير من تجارب الدول المتقدمة ، وليس انتهاء بتركيز عمليات إعادة الهيكلة على تطبيق سياسة الإنكماش الاقتصادي وترشيد الإنفاق وتقليص أعداد العاملين في المؤسسات ، وهي مؤشرات ومخاوف حقيقية لابد من دراستها والوقوف عليها لضمان نجاح تطبيق هذه السياسات والتحولات ، والتقليل من درجة الخوف والقلق التي تصاحبها ، لضمان تهيئة مناخ مواتي يدعم عمليات التغيير ، ويقلل من فرص فشلها .

- وقد انتهت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن الصحفيين من أفراد العينة ، قد طرحوا مجموعة من التصورات ، التي يرون أنها يمكن أن تمثل ضمانة حقيقية ، لنجاح هذه التوجهات والسياسات الخاصة بإعادة هيكلة المؤسسات الصحفية السعودية ، يأتي في مقدمتها " تطوير سياسات الإدارة وأساليب عملها والاعتماد على أصحاب الخبرات الإدارية والاقتصادية الذين لديهم خبرة واسعة بظروف السوق وتحولاتها . " بنسبة 15.34% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة ، يليها " تطوير سياسات تحرير الصحف المطبوعة والإليكترونية الصادرة عن المؤسسات ، بحيث تعكس أجندة اهتمامات ومصالح القراء والمستهلكين ، وتعبر عن مشاكلهم واحتياجاتهم " بنسبة 14.91% من إجمالي التصورات والضمانات المطروحة ، يعقبها " تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، وتحقيق التوازن في عملية التحول بين تطوير الصحف المطبوعة القائمة ، وبين التوجه نحو البدائل الإليكترونية المختلفة " بنسبة 14.77% من إجمالي البدائل المطروحة ، ثم يأتي بعد ذلك " توسيع قاعدة الاستثمار، من خلال تطبيق برامج للشراكة المالية بين المؤسسات الصحفية وبين الشركات

والمؤسسات التجارية والاستثمارية القائمة بهدف توفير مصادر تمويل بديلة " و " العمل على تأسيس شركات استثمارية ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل الاستثمار في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، وفي الشركات والوكالات الإعلانية وصناعة الورق وغيرها . " بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 14.63% من إجمالي البدائل والتصورات المطروحة ، يليها " زيادة الاهتمام بدراسات السوق بهدف التعرف على أوضاع المنافسين ومناطق القوة والتميز والضعف في أدائهم ، وكذلك التعرف على احتياجات الحمهور والمعلنين . " بنسبة 13.63% من نفس الإجمالي السابق ، وأخيرا " بناء تحالفات واندماجات بين المؤسسات الصحفية المتقاربة في توجهاتها وسياساتها ، بهدف تقوية مراكزها المالية والقدرة على مواجهة ضغوط السوق المنافسة ومتطلباتها " بنسبة 12% من إجمالي التصورات والضمانات المطروحة ، وهي نتيجة تتفق مع نتائج دراسات (دراسة الباحث S.lewis حول تأثير سياسة الإندماج مع المشروعات الاستثمارية على صناعة الإعلام الرقمي : نحو نموذج اقتصادي جديد ، ودراسة (Hanna-Kaisa (2012) Patrik Wikstrom&Ellonen (2016) ، وكذلك دراسة (Yang, Mengchieh and Chyi, Hsiang. حول " استراتيجيات المنافسة بين الصحف المطبوعة ومواقعها الإليكترونية "، (2010) ، والتي اتفقت جميعها على ضرورة قيام المؤسسات الصحفية بالبحث عن مصادر تمويل بديلة ، وزيادة التوجه نحو رقمنة غرف الأخبار والإندماج بين وسائل الإعلام التقليدية والجديدة ، لضمان تعزيز القدرات الاستثمارية للمشروعات الإعلامية ، وضمان زيادة معدلات إيراداتها وربحيتها ، حتى تتمكن من القدرة على البقاء والصمود في مواجهة كافة أشكال المخاطروالتحديات التي تواجهها .

وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى أن ثمة رؤية واضحة لدى الصحفيين السعوديين أفراد عينة الدراسة بشأن أهم الضمانات التي يمكن أن تساعد إدارات المؤسسات الصحفية التي يعملون بها في نجاح سياساسات وبرامج إعادة الهيكلة التي بدأت تطبقها ، وأن هذه الضمانات تتراوح بين ضرورة تطوير السياسات الإدارية والتحريرية لهذه المؤسسات ، من خلال تبني نظم وأساليب الإدارة المستحدثة ، ومن خلال إسناد المواقع القيادية إلى أصحاب الكفاء والخبرة من المختصصين في مجال الإدارة والاقتصاديات ، وما بين ضرورة توسيع قاعدة استثمارها ، سواء من خلال الشراكة مع مؤسسات تجارية أو استثمارية ، أو استثمار جزء من أموالها وأصولها في استثمارات تجارية خاصة بها ، أو بناء تحالفات واندماجات مع مؤسسات الإعلام التي تتقارب معها في توجهاتها ، وما بين ضرورة تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المتاحة وتطبيقاتها في تطوير خدماتها وتطوير وظائفها ، وليس انتهاء بضرورة تحقيق قدر من التوازن بين الصحف والإصدارات المطبوعة القائمة وبين مواقعها الإليكترونية في إطار عمليات التطوير والإصلاح ، لتحقيق الأهداف المرسومة بشكل تدريجي ودون مواجهة أية أزمات أو عقبات تذكر .

مصادر الدراسة ومراجعها :

[i]American Press Institute, **Cultural Convergence in the Creative Industries**:
Understanding the Changing Nature of MediaWork , 2016.

[ii]Kosterich, Allie. and Weber, Matthew. "Journalism and the Role of Venture Capital: Navigating the New, News Media Landscape" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 65th Annual Conference**, Caribe Hilton, San Juan, Puerto Rico, May 20,
2015 Online <APPLICATION/PDF>. 2017-10-09http://citation.allacademic.com/meta/p986067_index.html.

[iii]Villi Mikko. and Hayashi Kaori. ""The Mission is to Keep this Industry Intact": Digital Transition in the Japanese Newspaper Industry" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 64th Annual Conference,** Seattle Sheraton Hotel, Seattle, Washington, May 21, 2014 Online <APPLICATION/PDF>. 2017-10-09http://citation.allacademic.com/meta/p714670_index.html

[iv] شجاع بن سلطان البقمي ، اقتصاديات المؤسسات الصحفية وعلاقتها بالأداء وتعزيز الميزة التنافسية،**رسالة دكتوراهغير منشورة** ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 2017.

[v]Lewis, S. C. , From journalism to information: The transformation of the Knight Foundation and news innovation. **Mass Communication & Society**, 15(3), 309-334.2014.

[vi]Association for education In Journalism and Mass communication ,**Media Management and Economics** –the Annual Reports- available at : http://www.aejmc.org/home/2014/06/mme-2014-abstracts/

[vii]Andreu Casero-Ripollés and Jessica Izquierdo-Castillo , BETWEEN DECLINE AND A NEW ONLINE BUSINESS MODEL: THE CASE OF THE SPANISH NEWSPAPER INDUSTRY **Journal of Media Business Studies**., 10(1): 63-78 (2013).

[viii]Lowrey, Wilson:" Staying the course or thinking it through? Explaining news managers' attitudes about newspaper-TV partnerships**", Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sheraton New York, New York City, NY2013**, Online <PDF>. Avaialable at http://www.allacademic.com/meta/p14460_index.html.

(ix) Hanna-Kaisa Ellonen &Patrik Wikstrom . THE IMPACT OF SOCIAL MEDIAFEATURES ON PRINT MEDIA FIRMS'ONLINE BUSINESS MODELS,**Journal of Media Business Studies**. 9(3): 63-80 (2012).

(x)أبرار فهد الميع، اقتصاديات المؤسسات الصحفية في دولة الكويت: دراسة في التمويل والتكلفة والعائد، خلال الفترة من 2000 إلى 2008"، **رسالة ماجستير غير منشورة،** (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم إدارة، 2012)

(xi)Soloski, John. "Collapse of the Newspaper Industry: Goodwill, Leverage and Bankruptcy" **Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication**, Chicago Marriott Downtown, Chicago, IL, Aug 09, 2012 Online <PDF>. 2014-06-17 http://citation.allacademic.com/meta/p582803_index.html

(xii)محرز حسين غالي ،محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها ،**المؤتمر العلمي الدولي التاسع عشر ،الجزء الأول 23-5 أبريل2012.**

(xiii)Simpson, Ed. "Newspaper customer value: An exploratory examination of the role of network effects in a converging industry" ***Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, The Denver Sheraton, Denver, CO*, Aug 04, 2010** *Online* <PDF>. 2017-10-09<http://citation.allacademic.com/meta/p434053_index.html>

(xiv)Yang, Mengchieh. and Chyi, Hsiang. "Competing With Whom? Where? And How? An Empirical Study of Online Newspaper Competition" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Suntec Singapore International Convention & Exhibition Centre, Suntec City, Singapore, Jun 22, 2010 Online**<APPLICATION/PDF ,available at <http://citation.allacademic.com/meta/p405161_index.html

(xv)Jin, Dal Yong. "Deconvergence: A Shifting Business Trend in the Digital Media Industries" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, IL, May 20, 2009** Online <PDF>. 2017-10-09 http://citation.allacademic.com/meta/p297869_index.html

(xvi)Yang, M. J. "Monopoly Offline and Oligopoly Online: An Empirical Analysis of U.S.5) Newspapers ' Local Online Market Structure" **Paper presented at the annual the annual meeting of the International Communication Association**,2009

(xvii)Jennifer Wood Adams :Innovation Management and U.S. Weekly Newspaper Web Sites: An Examination of Newspaper Managers and Emerging Technology International, **Journal of Media Management**, Volume 10, Issue 2, 2008Available athttp://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14241270802000454#.VFv1Z8nMbw

(xviii)Nel, Francois P and singer, Jane B: Cultural Fluidity: Weekly Newspaper Editors strategies for Building Knowledge and Managing Change, p**aper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and mass communication ,Marriott Downtown, Chicago,IL, Aug 6,2008,** online pdf ,15/3/2015,http://www.allacademic.com/meta/p271971_index.html.

(xix)Wood Adams, Jennifer: "Innovation Management and U.S. Weekly Newspaper Web Sites: An Examination of Newspaper Managers and Emerging Technology" **Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, The Renaissance, Washington, DC, Aug 08, 2007** Online <PDF>. 2013-03-15 Availiable at http://www.allacademic.com/meta/p203305_index.html>

(xx)Bakker, Piete,. "The Impact of Free Daily Newspapers on the Circulation of Paid Newspapers" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA, May 23, 2007** Online <APPLICATION/PDF>. 2014 http://citation.allacademic.com/meta/p172633_index.html

(xxi)Kang, Jun-Seok Institutional Determinants of the Structure of, the Daily Newspaper Industry: A Cross-country Study,**Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA, May 23, 2007**<Not Available>. 2013-12-15 available at: http://citation.allacademic.com/meta/p172742_index.html>

(xxii)Pablo J. Boczkowski and José A. Ferris , Multiple Media, Convergent Processes, and Divergent Products: Organizational Innovation in Digital Media Production at a European Firm , Source: **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Vol. 597, Cultural Production in a Digital Age (Jan., 2005), pp. 32-47 Published by: Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and SocialScience Stable URL: http://www.jstor.org/stable/2504606 .

[xxiii]محرز حسين غالي ، اتجاهات النخب المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر ، **رسالة دكتوراه غير منشورة،** (جامعة القاهرة : كلية الإعلام ، قسم صحافة، 2007).

[xxiv]*Daniel Sullivan* , Business Service ModelPromotes Better Newspapers , **Newspaper Research Journal** • *Vol. 27, No. 4 • Fall 2006.*

[xxv]Wilson, Stephen Michael, "Preserving the American Community Newspaper in an Age of New Media Convergence and Competition ,**degree of master of arts** ,college of arts and science ,Georgia state university ,may ,2006

[xxvi]Kyle Geissler , SMALL/MEDIUM MARKET MODELS OF NEWSPAPER AND BROADCASTING CONVERGENCE IN THE MIDWEST,**A Thesis submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Masters of Science Degree in Communication** Thesis Chair: Dr. Wilfred Tremblay .THE UNIVERSITY OF WISCONSIN-WHITEWATER
November 10, 2006

[xxvii]عبد الله بن سالم باهمام ، تأثير الصحافة الإلكترونية علي تسويق الصحافة المطبوعة في العالم العربي ،**مجلة الآداب والعلوم الإنسانية**،بجامعة المنيا ، عدد58 ، أكتوبر 2005.

[xxviii]**C**ao, Zhanwei. and Li, Xigen. "Effect of Growing Internet Newspapers on Circulation of Print Newspapers in the U.S." **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans**, LA, May 27, 2004 Online <.PDF>. 2014-06-16 <http://citation.allacademic.com/meta/p112548_index.html

[xxix]Chyi, Hsiang. "Re-Examining the Market Relation Between Online and Print Newspapers: The Case of Hong Kong" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA, May 27, 2004** Online <.PDF>. 2014-06-02 available at: http://citation.allacademic.com/meta/p113318_index.html

[xxx]W.Wayne Fu, Multimarket contact of US newspaper chains: circulation competition and market coordination,**OriginalResearch Article Information Economics and Poli**cVolume 15, Issue 4, December 2003, Pages 501-519 available http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ShoppingCartURL&_method=add&_eid=1-s2.0

[xxxi]Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R.. Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 19(1): 165–187. 2009.

(xxxii) Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.. Management innovation. ***Academy of Management Review,*** 33(4): 825–845. 2008
Psychology, 5(3): 351–376. 1996

(xxxiii)Fariborz Damanpour , Characteristics of Innovation and Innovation
Adoption in Public Organizations: Assessingthe Role of Managers , **Journal of Public Administration Research and Theory**, dvance Access publication on November 7, 2008

(xxxiv)Marguerite Schneider . How management innovation happens. ***Sloan Management***
Review, 47(4): 81–88.2011.

(xxxv)Fariborz Damanpour, and Deepa Aravind: Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents , **Management and Organization Review**8:2 423–454
doi: 10.1111/j.1740-8784 .2013.

(xxxvi)Susan J. Ashford and Anne S. Tsui : Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking , **The Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 2 (Jun., 1991), pp. 251-280

(xxxvii)Chavan,j organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: **Journal of Business Research**, 2009

(xxxviii)Ilona Bartuševičienė & Evelina Šakalytė : ORGANIZATIONAL ASSESSMENT: EFFECTIVENESS VS. EFFICIENCY, S ‘‘**Social Transformations in Contemporary Society**’’, 2013 (1) ISSN 2345-0126.

(xxxix) RUNE TODNEM , Organisational Change Management: ACritical Review , Journal of Change Management
Vol. 5, No. 4, 369–380, December 2005

دراسات مرجعية استفاد منها الباحث

- Susan J. Ashford and Anne S. Tsui : Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking , **The Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 2 (Jun., 1991), pp. 251-280.
- Soloski, John. "Collapse of the Newspaper Industry: Goodwill, Leverage and Bankruptcy" **Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and**

Mass Communication, *Chicago Marriott Downtown, Chicago,IL*, Aug09,2012 *Online* <PDF>. 2017-10-09 http://citation.allacademic.com/meta/p582803_index.html

- Cleary, Johanna. and Cochie, Meredith. "Hiring for Change? A Content Analysis of Newspaper Industry Job Ads Appearing on JournalismJobs.com and Editor & Publisher" ***Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, The Denver Sheraton, Denver,CO*, Aug04,2010** *Online* <PDF>. 2017-1009http://citation.allacademic.com/meta/p433551_index.html
- Van Kerkhoven, Marco. and Schönbach, Klaus. "Lost in Transition; Managing convergence at regional newspapers" ***Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Renaissance Hotel, Washington DC*, Aug 08, 2013** .
- Choi, Jihyang. "Another Challenge of Convergence: The Impact on Newspaper Journalists of the Convergence of Print Journalism With Social Media" ***Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sheraton Phoenix Downtown, Phoenix, AZ*, May 24, 2012** *Online* <PDF>. 2017-10-09http://citation.allacademic.com/meta/p551179_index.html
- Simpson, Ed. "Newspaper customer value: An exploratory examination of the role of network effects in a converging industry" ***Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, The Denver Sheraton, Denver, CO*, Aug 04, 2010** *Online* <PDF>. 2017-10-09http://citation.allacademic.com/meta/p434053_index.html
- Obar, Jonathan. "Beyond Cynicism: A Review of the FCC' s Reasoning for Modifying the Newspaper/Broadcast Cross-Ownership Rule" ***Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, IL*, May 20, 2009 *Online* <PDF>. 2017-10-09** http://citation.allacademic.com/meta/p299506_index.html
- Cooper, Mark. "Will the FCC Let Local Media Rise From the Ashes of Conglomerate Failure?" ***Paper presented at the annual***

***meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA*, May 23, 2007** *Online* <PDF>. 2017-10-09 http://citation.allacademic.com/meta/p169816_index.html

- Nielsen, Rasmus Kleis. ""Frozen" Media Subsidy Arrangements During Times of Change: A Comparative Analysis of Six Developed Democracies" ***Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sheraton Phoenix Downtown, Phoenix, AZ*, May 24, 2012** *Online* <APPLICATION/PDF>. 2017-10-09http://citation.allacademic.com/meta/p551360_index.html
- Edge, Marc. "Not dead yet: Newspaper company annual reports show chains still profitable" ***Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Chicago Marriott Downtown, Chicago, IL*, Aug 09, 2012** *Online* <APPLICATION/PDF>. 2017-10-09 http://citation.allacademic.com/meta/p583357_index.html
- Minami, Hiroko. "A Microcosm of Capitalism Represented in a Japanese Local Newspaper Under Increasing Economic and Technological Pressures" ***Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association Annual Meeting, Hilton Atlanta and Atlanta Marriott Marquis, Atlanta, GA*, Aug 14, 201**0 *Online* <PDF>. 2017-10-09http://citation.allacademic.com/meta/p409208_index.html
- Ytreberg, Espen. and Sundet, Vilde. "Working Notions of the "Active Participant" in Convergent Media Industries" ***Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Suntec Singapore International Convention & Exhibition Centre, Suntec City, Singapore*, Jun 22, 2010** *Online* <PDF>. 2017-109http://citation.allacademic.com/meta/p402377_index.html
- Russial, John. "Newspapers and Online Content: Platform Agnostic or Sectarian? (Resubmitted)" ***Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Marriott Downtown, Chicago, IL*, Aug 06, 2008** Online <PDF>. 2017-10-09 http://citation.allacademic.com/meta/p272971_index.html