



**التخطيط الاستراتيجي للمضمون المرئي والمسموع وعلاقته  
بالقوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية**  
**Strategic planning for audio-visual content and its  
relationship to the competitive forces of Saudi media  
production companies**

إعداد

**د. رياض بن ناصر الفريجي**  
**Dr. Riyadh Nasser Al-Furaiji**  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**Doi: 10.21608/ajahs.2024.386471**

٢٥ / ٧ / ٢٠٢٤

استلام البحث

١٨ / ٨ / ٢٠٢٤

قبول البحث

الفريجي، رياض بن ناصر (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي للمضمون المرئي والمسموع وعلاقته بالقوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٣)، ٢٢٩ - ٢٦٤.*

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## التخطيط الاستراتيجي للمضمون المرئي والمسموع وعلاقته بالقوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية

المستخلص:

لقد بدأت الكثير من شركات الإنتاج الإعلامي السعودية تراهن على التخطيط الإستراتيجي كمنهج إداري رائد لتحديد مساراتها المستقبلية، وزيادة قدراتها التنافسية، وكسب تحديات السباق الإعلامي، والذي تحكّمه القوى التنافسية بعناصرها المتنوعة ومحدّداتها المتغيرة، إذ تكمن مشكلة الدراسة البحثية في معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي للمضمون المرئي والمسموع وعلاقته بالقوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية. واستعرض الباحث ومن خلال إطار الدراسة المنهجي مبررات اختياره لهذا الموضوع والفجوة العلمية التي تُعالجها الدراسة، وأهميّتها وأهدافها، مستعرضاً تساؤلاتها وفرضياتها الرئيسية، وقد انطلق الباحث بدراسته الوصفية هذه نظرياً من مُعطيات نموذج "بورتر" لتحليل القوى التنافسية، مستنداً في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف البحث والتي جمعت بياناتها الأولية من خلال أداتي الاستبانة والمقابلة المتعمقة. وفي الإطار المعرفي ناقش الباحث التخطيط الإستراتيجي للمضمون الإعلامي المرئي والمسموع، كما تناول مفهوم القوى التنافسية وأبعادها وإستراتيجيات الحفاظ عليها، وتعرّض للتخطيط الإستراتيجي الإعلامي للمضمون المرئي والمسموع والقوى التنافسية، مستعرضاً في النهاية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي كان من أبرزها أن نحو ٧٥.٣% من المتعاملين مع شركات الإنتاج الإعلامي يفضّلون متابعة شركات الإنتاج الإعلامي السعودية الخاصة، في مقابل نسبة ٢٤.٧% تفضّل متابعة شركات الإنتاج الإعلامي السعودية الحكومية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء الدراسات التحليلية للتعرف على توافر عناصر مقوّمات المنتج الإعلامي المتميّز وإعداد المقارنات بين ما يُنشر محلياً وإقليمياً ودولياً.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية - المؤسسات الإعلامية - التميز المؤسسي - بناء القدرات التنافسية - التفوق التنافسي

### Abstract:

Many Saudi media production companies have begun to bet on strategic planning as a leading management approach to determine their future paths, increase their competitive capabilities, and win the challenges of the media race, which is governed by competitive forces with their diverse elements and changing determinants. The problem of the research study lies in knowing the reality of strategic planning for audio-visual

content. And its relationship to the competitive forces of Saudi media production companies. Through the methodological framework of the study, the researcher reviewed the justifications for choosing this topic and the scientific gap that the study addresses, its importance and objectives, reviewing its main questions and hypotheses. The researcher started his descriptive study theoretically from the data of Porter's model for analyzing competitive forces, relying on the descriptive analytical approach. To achieve the research objectives, the primary data was collected through the questionnaire and in-depth interview tools. Within the cognitive framework, the researcher discussed strategic planning for audiovisual media content. He also addressed the concept of competitive forces, their dimensions, and strategies for maintaining them. He also addressed strategic media planning for audiovisual content and competitive forces. Finally, he reviewed the findings of the study, the most notable of which was that about 75.3% of Those dealing with media production companies prefer to follow private Saudi media production companies, compared to 24.7% who prefer to follow government Saudi media production companies. The study recommended the necessity of conducting analytical studies to identify the availability of the elements of a distinguished media product and to prepare comparisons between what is published locally, regionally and internationally.

#### مقدمة:

لقد أصبحت العديد من شركات الإنتاج الإعلامي السعودية تعي قوة المنافسة، وتلمس زيادة حدتها، وبخاصة بعد ظهور العديد من المنافسين الجدد في الحقل الإعلامي؛ مما دفعها وبشكل ملح نحو وضع التخطيط الاستراتيجي للمحتوى الإعلامي المرئي والمسموع الذي تقوم بإنتاجه ضمن أهم أولوياتها، للتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، والتكيف مع تحولات محيطها الخارجي، ومتغيرات سوق العمل الإعلامي، فضلاً عن البحث الدائم عن بناء إستراتيجيات وسياسات وخطط فاعلة، تستطيع من خلالها مواجهة تلك التحديات، وتحقق عن

طريقها أهدافها الإستراتيجية، وتخلق قُوى تنافسيةً تزيد من قدرتها على البقاء والمنافسة وفق مُعطيات التحوُّلات التي تشهدها صناعةُ الإعلام، والتي باتت واحدةً من أهم الصناعات الكبرى في العالم.

ومن هنا نبعت مشكلةُ هذه الدراسة من شعور الباحث باستثارة بحثية تجاه موضوع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالقوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، في ظل التنافسية الشديدة، وتحوُّلات بيئة العمل الإعلامي المتغيرة، إذ استهدف الباحث من خلال دراسته مناقشة واقع التخطيط الإستراتيجي للمحتوى الإعلامي المرئي والمسموع كمنهجية يمكن أن تزيد من القوى التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية ببعديها الرئيسيين (الميزة التنافسية والقدرة التنافسية)، باعتبارها بيئةً فتيحةً في مجالات التخطيط الإستراتيجي الإعلامي؛ متضمنة مجمل المجالات والمتغيرات والتحوُّلات في بيئة العمل الإعلامي العالمية.

#### مشكلة الدراسة:

تمحورت مشكلةُ هذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للمضمون المرئي والمسموع لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، في محاولة من الباحث لدفع شركات الإنتاج الإعلامي السعودية نحو زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للمضمون الإعلامي المرئي والمسموع، وتبيين علاقته بالقوى التنافسية لدى هذه الشركات، في ظل التنافسية الشديدة، وتحوُّلات بيئة العمل الإعلامي المتغيرة.

#### أهمية الدراسة:

انبثقت أهميةُ الدراسة من عدة اعتبارات مهمة يستطيع الباحث إجمالاً على

النحو الآتي:

• درجة الاهتمام الذي يحظى به التخطيط الإستراتيجي في المنظومة الإعلامية السعودية بصفة عامة، وشركات الإنتاج الإعلامي السعودية بصفة خاصة، ومن درجة الجهد الإداري والموارد المخصصة لإرساله كثقافة تنظيمية داعمة لتوجه العمل الإعلامي نحو منهجيات خلق الميزة التنافسية، وزيادة القدرة التنافسية باعتبارهما بُعدي القوى التنافسية الرئيسيين لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية.

• أهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه التخطيط الإستراتيجي للمضمون الإعلامي المرئي والمسموع لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية.

• بيان أهمية زيادة القدرات التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، والامتيازات التي تحصل عليها حينما تنفرد بميزة تنافسية تصعقها في الصفوف الأولى بين الشركات الكبرى.

• أهمية دراسة الواقع المعاصر لبيئة سوق العمل الإعلامي الذي يتغير بشكل ديناميكي سريع، مما يستدعي إجراء دراسات علمية تتناول متغيراته وتطوراتها،

والوقوف المباشر على التكيف الأمثل مع تحولاته المستمرة.

• تقديم البنية المعرفية والمدخلات النظرية اللازمة التي تُثري وعي القائمين على إدارة شركات الإنتاج السعودية حول أهمية التخطيط الإعلامي الاستراتيجي للمضمون الإعلامي المرئي والمسموع، وعلاقته بزيادة القوى التنافسية لدى شركاتهم، وتطوير أدائها الإداري، وتحسين جودة منتجها الإعلامي وفق أسس علمية محكمة.

#### أهداف الدراسة:

استهدف الباحث من خلال الدراسة تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي للمضمون الإعلامي المرئي والمسموع لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، ومحاولة تقديم رؤى واضحة للاعتماد عليه، ووضع ضامن أولويات هذه الشركات في ضوء محددات السياسة الإعلامية العامة التي تتبناها المملكة العربية السعودية؛ لتحقيق تطوير أدائها بالشكل المنشود.

٢. الكشف عن درجة اعتماد شركات الإنتاج الإعلامي السعودية على التخطيط الاستراتيجي في ممارساتها الإعلامية، وإنتاجها للمحتوى الإعلامي المرئي والمسموع.

٣. التعرف على العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود خطط وسياسات)، وزيادة القوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، واختبار درجة تأثر كل منهما بالآخر.

٤. رصد محاورات شركات الإنتاج الإعلامي السعودية في التوظيف الأمثل للتخطيط الاستراتيجي للمحتوى الإعلامي المرئي والمسموع؛ لزيادة القدرات التنافسية، وخلق مزايا جديدة تفرّد بها في سوق العمل الإعلامي.

٥. تحديد أهم التحديات التكنولوجية، وأبرز العقبات الإدارية التي تواجه شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، والتي تقف عائقاً دون تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة قدراتها التنافسية في مجال الإنتاج الإعلامي المرئي والمسموع.

#### مصطلحات الدراسة:

#### • التخطيط الاستراتيجي:

يشير الباحث إلى التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: "وضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وصياغة الأهداف المناسبة في ضوء الرؤية الموضوعية، ومن ثمّ تحديد الإستراتيجيات، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بتدرّج وتوازن بحسب الأولويات المحددة، والإمكانات المتاحة لإحداث التطوير والجودة المنشودة".

### • القوى التنافسية:

تشير القوى التنافسية إلى: "عملية تحليل مجال العمل، ودراسة البيئة التي يجري التنافس بها، والعوامل المؤثرة على أداء وبيئة العمل، وينتج عن هذا التحليل صورةً كليةً تستخدمها الإدارة لوضع التصورات الإستراتيجية لخطة العمل والقرارات الفاعلة، والتي ترفع من القدرات التنافسية للشركة، وتخلق مزايا تنافسية لها، تنفرد بها عن منافسيها، وتمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسات من وجهة نظر الباحث تحديًا كبيرًا أمام تنافسيها<sup>(١)</sup>.

وتأسيساً على ذلك يرى الباحث أنه ينبغي تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية بصياغة إستراتيجية تنافسية تخلق مزايا تنافسية جديدة لها، وترفع من قدراتها التنافسية، وتمكنها من بناء مركزها التنافسي، وتسهم في المحافظة عليه في ظل تحولات بيئة العمل الإعلامي، وهذا ما يقصده الباحث إجرائيًا بالقوى التنافسية في هذه الدراسة.

### • شركات الإنتاج الإعلامي:

يقصد الباحث بشركات الإنتاج إجرائيًا: "الجهات الحاصلة على ترخيص إنتاج المحتوى الإعلامي المرئي والمسموع، وهي بحسب اللائحة التنفيذية لنظام الإعلام المرئي والمسموع -المفسرة لنظام الإعلام المرئي والمسموع- الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم: ١٧٠، وتاريخ: ١٤٣٩/٣/٢٤ هـ (ترخيص لإنتاج المحتوى الإعلامي المرئي والمسموع ويشمل: إنتاج البرامج التلفزيونية، والبرامج الإذاعية، والأفلام، والمحتوى الإعلامي المرئي والمسموع، وألعاب الفيديو والرسوم المتحركة، والدبلجة والترجمة المصاحبة، والمونتاج، والرسوم البيانية، والنصوص المكتوبة لأعمال الإعلامية المرئية والمسموعة)".

### تساؤلات الدراسة:

تطرُق هذه الدراسة مشكلة تحديد مسار التخطيط الإستراتيجي في شركات الإنتاج الإعلامي السعودية العاملة، وعلاقتها بالقوى التنافسية لها، والمحافظة عليها، وتسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة ممارسة التخطيط الإستراتيجي للمضمون الإعلامي المرئي والمسموع بالقوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية؟ والذي يتفرغ منه التساؤلات الآتية:

١. ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمضمون الإعلامي المرئي والمسموع وعلاقته بالقوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية،

(١) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤م)، ص: ٣٣.

وأهميتهما لدى قطاع الدراسة؟

٢. ما درجة اعتماد شركات الإنتاج الإعلامي السعودية على التخطيط الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، وخلق مزايا تنافسية متفردة لديها في ممارساتها الإعلامية؟

٣. ما الإستراتيجيات التنافسية التي تضمن التكامل بين الخطط الإعلامية لإنتاج المضمون الإعلامي المرئي والمسموع، ومحددات التخطيط الاستراتيجي بشركات الإنتاج الإعلامي السعودية؟

٤. ما العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود خطط وسياسات) وزيادة القدرة التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، واختبار درجة تأثير كل منهما بالآخر؟

٥. ما العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود خطط وسياسات) وخلق المزايا التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، واختبار درجة تأثير كل منهما بالآخر؟

٦. ما آليات التطوير والحفاظ على القوى التنافسية لدى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية ببعدها الرئيسين (القدرة التنافسية والميزة التنافسية) وفقاً لمحددات التخطيط الاستراتيجي للمحتوى الإعلامي المرئي والمسموع في ظل تحولات سوق العمل الإعلامي؟

**فرضيات الدراسة:**

افترض الباحث من خلال تلك الدراسة مجموعة من الفروض الرئيسية، يمكن تبينها على النحو الآتي:

• **الفرض الرئيس الأول:** هناك تأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي على متغير القوى التنافسية في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية.

• **الفرض الرئيس الثاني:** هناك تأثير جودة التخطيط الاستراتيجي على تميز أبعاد البيئة الداخلية، والعوامل الخارجية بشركات الإنتاج الإعلامي بالمملكة العربية السعودية؛ لأجل خلق المنتج الإعلامي المرئي والمسموع القادر على التنافس.

• **الفرض الرئيس الثالث:** هناك تأثير جودة التخطيط الاستراتيجي على توافر مقومات الأداء الجيد وفقاً لتحليل swot في المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بشركات الإنتاج الإعلامي بالمملكة العربية السعودية.

• **الفرض الرئيس الرابع:** هناك تأثير توافر مقومات الأداء الجيد وفقاً لتحليل swot في المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بشركات الإنتاج الإعلامي بالمملكة العربية السعودية على تحقيق القوى التنافسية بأبعادها المختلفة.

### المدخل النظري للدراسة:

انطلق الباحثُ بدراسته هذه نظرياً من مُعطيات نموذج "بورتر" لتحليل القوى التنافسية؛ حيث يُعدُّ نموذجُ "بورتر" من الأطر المفاهيمية القِيمة لتحليل بيئة الصناعة بدلالة تفاعل خمس قوى أساسية يمكنُ أن تفسر هيكل الصناعة وشدة المنافسة فيها، إذ

يُعدُّ هذا النموذج أداةً شاملةً لتحليل الأعمال بالمؤسسات بشكل كلي. (٢)  
فقد تمكنُ الباحثُ من توظيف هذا النموذج لتحليل القوى التنافسية في اقتصاد الصناعة الإعلامية ككل، ولا سيماً بشركات الإنتاج الإعلامي (محل الدراسة)؛ إذ يمكنُ للباحث أن يوظف عناصرَ هذا النموذج الخمس لتحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية، والتي يُمكنُ استعراضها على النحو الآتي (٣):

#### ١. قوة المنافسين:

فعندما تكونُ المنافسة على أشدها بينَ المنافسين الحاليين؛ فإنها تؤثرُ بشكلٍ كبيرٍ على الربحية داخلَ قطاع العمل الإعلامي موضع المنافسة، ولا سيما شركات الإنتاج الإعلامي، مما يجعلُ هذه الشركات تُقدِّم العديد من الأفكار، مثل:

- ✓ خفض أسعار منتجاتها وخدماتها الإعلامية.
- ✓ طرح منتجات أو خدمات إعلامية جديدة.
- ✓ تقديم حملات إعلانية ودعائية للترويج لهذه المنتجات أو الخدمات الجديدة.
- ✓ تقديم تحسينات في خدماتها ومنتجاتها السابقة.

ولذلك فإن هذه الأفكار برأي الباحث تعتمدُ على قوّة المنافسة، وكيفية تأثير الصناعة الإعلامية بمعدل التقدم التكنولوجي، وتغييرات بيئة العمل الإعلامي، والتكاليف الثابتة، وعدد الشركات المتنافسة بعضها ضدَّ بعض، فضلاً عن التمايز وحواجز الخروج، وتكلفة التبديل بينَ المنافسين في سوق العمل الإعلامي.

#### ٢. قوة المساومة لدى المنتجين وصنّاع المحتوى:

وتمتلك هذه القوة برأي الباحث تأثيراً ضاراً على الربحية في صناعة المحتوى الإعلامي؛ إذ يُمكنُ للمنتجين أو صنّاع المحتوى الإعلامي التسبُّب في

(2)Sanjay Mohapatra, **IT and Porter's Competitive Forces Model and Strategies**, Part of the Integrated Series in Information Systems book series (ISIS, volume 28),2012, p83.

(3)Stephanie Michaux, **Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition**, 50 Minutes, 2015,p 29.



ارتفاع أسعار المنتجات والخدمات الإعلامية؛ ولا سيما عندما تكون شركات الإنتاج الإعلامي غير قادرة على فعل شيء تجاه ذلك، فإن ارتفاع التكلفة سيؤثر على ارتفاع أسعار منتجاتها الإعلامية الخاصة.

### ٣. قوة المساومة لدى الجمهور:

فعندما تتعامل شركات الإنتاج الإعلامي مع عدد قليل من الجمهور المستهدف أو العملاء الأذكيا؛ فإنه سيكون لديهم القدرة على فرض شروطهم على الشركة، والحصول على ما يريدون، وفي المقابل تزيد قوة شركات الإنتاج الإعلامي وفقاً لهذا التصور، إذا ما كان لديها جمهور متنوع فضلاً عن العديد من العملاء، وبالتالي يكون حجم الطلب على منتجاتها أو خدماتها كبيراً، وهنا يجب دراسة ومعرفة مدى قدرة عملاء الشركة أو جمهورها على جعل الشركة تخفض أسعار منتجاتها أو خدماتها الإعلامية، فضلاً عن دراسة رغبات الجمهور المستهدف وحجم متطلباته.

### ٤. تحديد المنتجات والخدمات البديلة:

وتحديد البدائل يعني: "ضرورة البحث عن المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تحقق الغرض نفسه"، ومن بين أهم العوامل التي قد تؤثر على تهديد المنتجات والخدمات الإعلامية البديلة إصرار عملاء الشركة على شراء البدائل الإعلامية الأخرى، أو الانتقال من منتجات الصناعة الإعلامية إلى المنتجات أو الخدمات البديلة، ففكرة تحديد المنتجات ومعرفة الخدمات البديلة تُعد إحدى القوى التنافسية المؤثرة برأي "بورتر" في هيكل أي صناعة، وبإسقاط الباحث لها على الصناعة الإعلامية تتجلى أهميتها في ظل حجم التنافسية الشديدة التي تتعرض لها شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، والتي تتسم بطبيعتها بالتحوّلات السريعة والتقلبات المتغيرة.

### ٥. دراسة المنافسين الجدد وحجم المنافسة:

من المفترض أن يقوم الوافدون الجدد في الصناعات المختلفة -ولا سيما في الصناعة الإعلامية- بإدخال إمكانيات جديدة؛ حيث دائماً ما تمتلك شركات الإنتاج الإعلامي السعودية الرغبة في اكتساب حصة في سوق العمل الإعلامي بشكل قد يُنتج برأي الباحث ضغطاً على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار اللازم للمنافسة، أو خلق مزايا تنافسية لديها تنفرد من خلالها عن منافسيها.

ومع ذلك رأى الباحث أن خطر الدخول لسوق العمل الإعلامي اعتمد إلى حد كبير على مدى ارتفاع حواجز الدخول، وعدد الشركات في قطاع الإنتاج الإعلامي، علاوة على ذلك يمكن لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية الجديدة أن تؤثر على

(٤) زكريا النوري، أحمد علي الصالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م)، ص: ٩٤.

شركات الإنتاج الإعلامي السعودية الموجودة مسبقًا في سوق العمل الإعلامي السعودي، وقد تؤثر بشكل مباشر على المزايا التنافسية التي قد تنفرد بها عن مثيلاتها. كما أنه عندما لا يتغير الطلب بالزيادة أو النقصان؛ فإن العرض الإضافي للسلع أو الخدمات الإعلامية المقدمة من الوافدين الجدد سيقلل هوامش الربح التي سيحصل عليها الموجودون في السوق؛ لأن جزءًا من الأرباح سيتحوّل إلى الوافدين الجدد، كما

يفترض نموذج "بورتر" لتحليل القوى التنافسية الأساسية التي تشكّل كل صناعة:  
نوع الدراسة ومنهجها:

تنتمي هذه الدراسة بطبيعتها البحثية إلى "الدراسات الوصفية"، التي تعمل على تسجيل وتحليل وتفسير الظواهر في وضعها الراهن، ولا تقف عند جمع البيانات والحقائق فقط، بل تتجه إلى تصنيفها وتحليلها وتفسيرها؛ لاستخلاص دلالاتها وتحديد شكلها بالشكل التي هي عليه، كما يعدّ هذا البحث من البحوث الكمية التي تتطلب وجود متغيرات قابلة للقياس الكمي، ويسمح هذا النوع من البحوث بإمكانية إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي، واستخراج مؤشرات مهمّة في مجال بيئة العمل الإعلامي.<sup>(٥)</sup>

واستندت الدراسة على منهج "المسح الإعلامي" بشقّه الميداني الذي يُعرف بأنه أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد والمؤسسات، وسلوكهم، وإدراكهم، ومشاعرهم، واتجاهاتهم، وأدائهم ، وفي إطار منهج المسح تم استخدام الأسلوب التحليلي لاكتشاف المشكلات في إطارها الواقعي، وجمع البيانات عن موضوع الدراسة، بالشكل الذي أتاح للباحث فحص العديد من المتغيرات، كما تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي الذي ساعد الباحث على تفسير البيانات والمعلومات، وتلخيصها، وتصنيفها، وتحليلها، واستخلاص النتائج منها.<sup>(٦)</sup>

- ٥- محمّد عبد العزيز الحيزان، البحوث الإعلامية أسسها - أساليبها - مجالاتها، ط٢، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٢٥)، ص: ١٩.
- (٦) سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، ط١، (دبي: دار الكتاب الجامعي للنشر، ٢٠١٧)، ص: ٣٢.
- (٧) إسماعيل إبراهيم، مناهج البحوث الإعلامية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٧)، ص: ٩٢.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

أولاً: مجتمع وعينة المقابلات المتعمقة:

### ١ - المجتمع:

تمثل مجتمع هذه الدراسة البحثي في كافة القيادات والمسؤولين بشركات الإنتاج الإعلامي السعودية الحاصلة على ترخيص إنتاج المحتوى الإعلامي المرئي والمسموع والبالغ عددها -حتى نهاية نوفمبر ٢٠٢٠م - ١٢٦١ ترخيصاً، وقد تم حصر مفردات هذا المجتمع وفقاً لما يلي:

- الالتزام الكامل بالمحددات التي تُقرّها الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع، باعتبارها الهيئة المعنية بتنظيم قطاعات الإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية فيما يتعلّق بجميع جوانب البث والإنتاج والتوزيع، سواءً من حيث:

✓ الملكية.

✓ التمويل.

✓ الترخيص.

✓ النشاط الإعلامي.

- ألا يقلّ عمرها عن ثلاث سنوات.

- ألا يقلّ موظفوها عن ٢٠ موظفاً.

- كما اشترط الباحث أن يكون للشركة إنتاجات إعلامية خلال عام ٢٠٢٠م.

### ٢ - العينة:

لقد قام الباحث باختيار عدد ٥٠ مفردة بشكل عمدي من القيادات بشركات الإنتاج الإعلامي السعودية، وبعض المسؤولين في مستوياتها الإدارية العليا، بحيث تعطي تمثيلاً مقبولاً لمجتمع الدراسة، وتُحقّق أغراضها البحثية، ومن أسماء الشركات التي تمّت مقابلة القيادات بها: (FIVE COLORS INC ، BIS ، arrow.sa)، Live Picture ، Is Studio ، Louzan ، Trend ، new view ، البناء الإعلامي، الشركة العالمية للدعاية والإعلان، الصورة الموحدة، تاتش لصناعة المحتوى، رميل، سواحل الجزيرة الإعلامية... وغيرها)

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يمثّل مجتمع الدراسة الميدانية من عينة عمدية قوامها ٤٠٠ مفردة من جمهور المتعاملين والمستفيدين من خدمات شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، وكذلك عملاء هذه الشركات والجهات الطالبة لمنتجاتها الإعلامية.

أدوات جمع المعلومات:

اعتمدَ الباحثُ في جمع معلومات الدراسة الحالية على:

➤ تصميم استبانة: إذ أجابت على كافة أسئلة الدراسة، وبالشكل الذي حقّق أهدافها البحثية، بعد تحكيمها واطمئنان الباحث لتطبيق إجراءات الصدق والثبات عليها؛ للتأكد

من صلاحيتها لقياس الميزة التنافسية التي تنفردُ بها شركاتُ الإنتاجِ الإعلامي السعودي (محل الدراسة) عن مثيلاتها من الشركات الأخرى.

➤ **المقابلة المتعمقة المنفردة مع بعض القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات الإنتاج الإعلامي السعودي:** لما تُقدِّمه المقابلة من

معلومات عميقة ومميّزة للباحثين قد لا تُقدِّمها أدوات جمع البيانات الأخرى ؛ حيث استطاع الباحث من خلالها النقاش المباشر مع هذه القيادات على المستويات الإدارية المختلفة، أخذُ الإجابات منهم بشكل دقيق يُسهِم إلى حد كبير في فهم الظاهرة محل الدراسة، فمنهجيةُ البحث النوعي لهذه الدراسة ينطلق من بنية وصف الواقع بشكل دقيق متتابع ومتعمق.

➤ كما تمَّ الاستعانةُ بتحليل SWOT: لتقييم موقع شركات الإنتاج الإعلامي السعودي (محل الدراسة) التنافسي، ودراسة قدراتها التنافسية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات.

#### الإطار المعرفي للدراسة:

نظرًا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الإعلامية الحديثة، عكف الكثير من الباحثين والمُعنيين بالعملية الإعلامية على دراسة الجوانب التي تُسهِم في تحقيق تكيف المؤسسات الإعلامية، ومن بينها شركاتُ الإنتاج الإعلامي مع متغيرات محيطها، وتحسين منتجها الإعلامي، ورفع جودته، وتحسين كفاءته، تحقيقًا لمتطلبات سوق العمل الإعلامي، واحتياجات الفئات الجماهيرية المتنوعة والتي تتغير وتتجدد من حين لآخر؛ لذا سلطُ الباحثُ الضوء في مستهل الإطار الفكري لهذه الدراسة على المفهوم العام للتخطيط، وتحديد ماهيته وأهميته في عملية إنتاج المضمون الإعلامي المرئي والمسموع.

فقد قدم المختصون لمفهوم التخطيط الإعلامي مجموعةً متعددةً من المفاهيم المختلفة والتعريفات المتنوعة، يأتي من بين أبرزها أنه: "عملية إرادية من العمليات الجماعية التي تقومُ بها أجهزةٌ متخصصةٌ من أجل تنظيم وتعبئة الجهود، سواءً كانت جهود الأفراد، أو الجماعات، أو المؤسسات؛ لكي يتسنى للمجتمع تعبئة الإمكانيات الإعلامية المادية والبشرية تعبئةً كاملةً للنهوض بالمسؤوليات، وتحقيق الأهداف الموجودة" (٩).

(٨) عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، (عمان: دار اليانوري، ٢٠١٨م) ص: ٧٥.

(9) [Larry Kelley, Kim Sheehan, Donald W. Jugenheimer](#), Advertising Media Planning: A Brand Management Approach, New

كما يعرفه آخرون بأنه: "كافة الجهود المبذولة؛ لتحقيق أهداف مستقبلية في إطار سياسة إعلامية محدّدة، باستخدام خطط إعلامية متكاملة، يجري تنفيذها تنفيذًا فعليًا بأجهزة إدارية وتنظيمية قادرة على تعبئة القدرات والإمكانات الإعلامية، واستغلالها بطريقة مثلى لتحقيق أهداف الخطط الإعلامية، إضافة إلى التنسيق بين القوى المتفاعلة المؤثرة في العملية الإعلامية، بحيث يكفل هذا التنسيق توفير الوقت والجهد، وحسن الانتفاع بها، والاستفادة من التقدّم الذي تُحرّزه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، لا سيّما في المجال الإعلامي" (١٠).

كما أشارت الدراسة وفي السياق نفسه إلى أنه ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إلى التخطيط الإعلامي الاستراتيجي؛ الذي يعد عملية مقصودة وواقعية تتضمّن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد، والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقتٍ مستطاع، مما يعني أن التخطيط عملية تتضمّن توقّع الأحداث المستقبلية، والعمل على الاستعداد لها، لذا يمكن التمييز بين أربعة مستويات للتخطيط الإستراتيجي:

١. التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: كما يُطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الإعلامي الكلي، وهو يوضّع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نُصب عينيها أهداف الشركة ومشروعاتها الإعلامية الكلية.
٢. التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال داخل الشركة: ويرتكز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ونجاحها.
٣. التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص به الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة أو الشركة؛ حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات.
٤. التخطيط التكتيكي: وهو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسية، وعادةً توضع الخطط التكتيكية داخل المؤسسات الإعلامية، أو شركات الإنتاج الإعلامي لأغراض محدّدة، ولفترة زمنية محدودة، ووفقًا للمتغيرات الموجودة أمام المعني بالتنفيذ من العاملين، والقائمين بالاتصال داخل

York, [Rutledge](#), 2015, p39.

(١٠) عبد الرزاق محمّد الديلمي، التخطيط الإعلامي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م)، ص: ٤٦.



## المؤسسة الإعلامية<sup>(١١)</sup>.

وأشارت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الإعلامي يَبقى هو المنهجية الشاملة التي يُمكنُ أن تستخدمها شركات الإنتاج الإعلامي في البحث عن فرص إيجاد ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال تحديد التوجُّهات طويلة الأجل للمؤسسة، وتحديد مجال نشاطها، وحصر الموارد والإمكانيات المتاحة والممكنة، وتحديد توجُّهات المنافسين وسبل مواجهتها، وتحديد مواطن القوة والضعف للمؤسسة، وتحديد الأهداف طويلة الأجل، ووضع الخطة الإستراتيجية؛ لتحقيق هذه الأهداف.

ومن منطلق الارتباط الوثيق بين عملية التخطيط الاستراتيجي وبناء القوى التنافسية، تناولت الدراسة في طياتها مفهوم القوى التنافسية وأبعادها، وتحليلها، والتفاعل مع تحدياتها، ولاسيما بعدما استخلصت أن عملية بناء وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات والهيئات والشركات -ومن بينها شركات الإنتاج الإعلامي- باتت ضرورة حتمية وليست ترفاً فكرياً، وبخاصة بعدما غدت المنافسة الإعلامية في الأسواق المحلية والدولية من أهم ما يشغل بال خبراء الإعلام، والمتخصصين، والممارسين، والمنتجين في معظم دول العالم، سواءً النامية أو المتقدمة.

وأشارت الدراسة لمفهوم "التنافسية" على مستوى المنشأة أو المؤسسة بكونها: عملية تبدُّل فيها المؤسسة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه؛ حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، إذ تشتدُّ المنافسة فيما بينها للحصول على الميزة التنافسية التي يُقصدُ بها المقدرَّة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومربحة إلى العملاء الذين يرغبون في شرائها، تفضيلاً على منتجات وخدمات المنافسين الآخرين. (١٢)

وعلى الرغم من انتشار مفهوم القوى التنافسية منذ القدم إلا أنه يُعدُّ من المفاهيم التي ما تزال مُبهمةً وغير مفهومة بشكل واضح للكثير من الباحثين والدارسين في الحقل الإعلامي؛ إذ لا يوجد لها تعريفٌ واحدٌ ومفهومٌ محدَّدٌ، نظراً لارتباطها مع كافة المؤشرات الاقتصادية والتجارية والإنتاجية المتنوعة؛ حيث استقطب هذا المصطلح في بداية ظهوره اهتمام العديد من الممارسين والدارسين والباحثين في الحقل الإعلامي منذ ظهوره بنهاية الثمانينيات من القرن العشرين، بعدما أصبحت

(١١) عثمان محمَّد غنيم، التخطيط الإستراتيجي - أسس ومبادئ عامة، (عمان: دار صفاء، ٢٠٠١م)، ص: ٤٤.

(١٢) سمر هشام عبد الله، ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، بحث منشور، جامعة القاهرة، كلية التربية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٢١، يناير ٢٠٢٠م، ص: ٤٢.

"التنافسية" غايةً كبرى وهدفًا أساسيًا يسعى الجميع إلى تحقيقه في مختلف الأنشطة والممارسات الإعلامية.<sup>(١٣)</sup>

ويختلف مفهوم "القوى التنافسية" في الحقل الإعلامي باختلاف محل الحديث فيما إذا كان منشأة (مؤسسة - شركة)، أو قطاعًا (نظامًا)، أو دولة؛ حيث يعرف البعض القوى التنافسية الإعلامية على صعيد الدولة أو البلد ككل بأنها: "قدرة المؤسسات الإعلامية الوطنية في بلد ما على تحقيق معدلٍ وعيٍ مرتفعٍ ومستمرٍ يرفع من مستوى فكر أفرادها"، كما يشير إليها آخرون على أنها: "القدرة التي تمتلكها وسائل الإعلام الوطنية بشقيها الإعلامي والاقتصادي كي تطرح منتجاتها وخدماتها بمستوىٍ راقٍ يتمكن من خلالها أن ينمو، ويرفع من وعيٍ ومستوى المعيشة للمواطنين"<sup>(١٤)</sup>.

أما على مستوى المؤسسات الإعلامية فيقصدُ بها: "قدرة المؤسسة الإعلامية أو الشركة العاملة في مجال الإنتاج الإعلامي على تزويد الجمهور بمنتجات وخدمات ومضامين إعلامية بشكل أكثر كفاءةً وفعاليةً من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والإقليمية والدولية، مما يعني نجاحًا مستمرًا لهذه المؤسسة أو الشركة؛ وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الإعلامي الموظفة في عملية إنتاجية المحتوى الإعلامي (العمل، ورأس المال، والتقنيات التكنولوجية)"<sup>(١٥)</sup>.

كما ينظرُ إليها آخرون على أنها: "المهارة، أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يُتيح للمؤسسة الإعلامية أو شركة الإنتاج إضافةً قيمٍ ومنافعٍ للقطاعات المختلفة من جماهيرها تزيد عما يُقدّمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز؛ حيث يُحقّق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يُقدّمه لهم المنافسون الآخرون" وتلعبُ القوى التنافسية دورًا مهمًا في إيجاد مكانة متميزة لكافة شركات الإنتاج الإعلامي في الأسواق المحلية والدولية، بمنتجات ومضامين إعلامية ذات جودة عالية، وتكاليف أقل، وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية اقتصاديات المؤسسات الإعلامية، وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يوفره من مزايا، كما تكمنُ أهمية القوى التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي في أنها تسهمُ

(١٣) زينب محمود أحمد، العلاقات العامة وتحقيق المزايا التنافسية، (عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م)، ص: ٤١.

(١٤) سامح الشريف، رجال الأعمال وإعلامهم، (القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م)، ص: ٦١.

(١٥) إبراهيم أحمد إبراهيم، اقتصاديات صناعة الصحافة، (القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م)، ص: ٢٩.

بفاعلية في خلق قيمة إضافية للجماهير من خلال تلبية احتياجاتهم، وإشباع رغباتهم بالشكل الذي يمكن أن يضمن ولاءهم، ويدعم ويُحسِّن سمعة وصورة الشركة في أذهانهم، بالإضافة إلى تحقيق التميُّز الإستراتيجي عن المنافسين في المنتجات والخدمات الإعلامية المقدَّمة إلى الجماهير مع إمكانية التميُّز في الموارد، والكفاءات، والإستراتيجيات المنهَّجة، فضلاً عن تحقيق حصة سوقية للشركة، وكذا ربحية عالية

للبقاء والاستمرار في السوق، في ظل بيئة إعلامية تنافسية شديدة. كما أكدت الدراسة أن عملية بناء القدرة التنافسية من القضايا التي تكتسي أهميةً فُصوى عند الاقتصاديين ورجال الأعمال وصُنَّاع السياسات الاقتصادية على حدِّ سواء، نتيجةً لظهور عوْلمة الاقتصاد، وسياسات الانفتاح التجاري والإنتاجي التي انتهجتها أغلبية بلدان العالم، والتي أسهمت في بلورة التحديات التي تواجهها كافة المؤسسات والقطاعات المعاصرة، في عالم يزداد انفتاحاً وتأثراً بالتغيرات المحيطة (١٦)

به وتُعرف عملية بناء القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها استعداد المؤسسات لتكوين قدرات تنافسية تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها تجاه المنافسين، وتُعزِّز عن طريقها مكانتها السوقية؛ إذ يمكن تقديم صورة شاملة لهذه العملية (١٧)

الديناميكية رغم تعدُّد أبعادها على أنها اجتهاد مؤسَّساتي في تحقيق ما يلي :

- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.
- منتجات ذات جودة عالية مع التحكم في حجم التكاليف.
- التميُّز مقارنةً بالمنافسين، وتقديم الأحسن.

وتستندُ عملية بناء القدرة التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي، وفقاً لما قدمت له الدراسة على الآتي:

**الموقع في السوق:** حيث يتمُّ التركيز في هذا الجانب على الطرق الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة، مع قدرتها على المحافظة على تموُّعها في الأسواق، بتميُّز منتجاتها، وطرق عمل تختلف عن منافسيها من خلال تقديم خدمات فريدة، أو منتجات

(١٦) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤م)، ص: ٧٤.

(17) Pullig, C. (2008). what is Brand Equity and What Does the Branding Concept Mean to You? Keller Center Research Report, p 1-4.



متفردة (١٨)

المرونة: والتي تركز على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الجماهير، والقدرة على تغيير النظام الإنتاجي بما يتناسب وتلك التوقعات.

معرفة كيفية أداء العمل: وتعد معرفة كيفية أداء العمل للمؤسسة باتقان منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التسويقي، ومن ثم الوصول إلى اكتساب قدرة تنافسية فريدة (١٩).

جودة المنتجات: فإن الجهود المبذولة لتعريف جودة الخدمة قد أتت بشكل كبير من القطاع الإنتاجي، ولكن المعرفة بجودة المنتجات غير كافية لفهم جودة الخدمات؛ لما تمتاز به الخدمات عن السلع الملموسة من سمات وخصائص تجعل مفهوم الجودة (٢٠)

يبنى أساساً على قدرتها على إشباع حاجات محددة لعملاء المؤسسة وجماهيرها . الخدمات: والتي تعرف على أنها نشاط أو منفعة غير ملموسة لا ينتج عن الحصول عليها تملك أي شيء، وقد يرتبط إنتاجها أو لا بسلفة ملموسة، كما يمكن النظر إلى الخدمات بالأصل على أنها نشاطات أو فعاليات غير ملموسة سريعة الزوال، وهي تمثل نشاطاً أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية (٢١).

التكاليف: وهي لا تعني إنتاج المنتجات أو الخدمات بتكاليف منخفضة، وإنما أن تكون بكلفة ذات علاقة بالنوعية؛ مما يجعل من تلك السلع والخدمات جذابة في السوق، وتُدر عائداً مقبولاً؛ وذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والإدارية، وكل واحد من هذه الأنواع يمكن أن يمكن المؤسسة من بناء تنافسية انطلاقاً من التحكم في

(١٨) صالح بن عبد الله الملحم، إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثاني (التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات)، الدوحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة القطرية، ديسمبر، ٢٠١٣م، ص: ٨٣.

(١٩) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٩م)، ص: ١٢١.

(٢٠) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، (الرياض، مكتبة جرير، ٢٠٠٠م)، ص: ١٠٢.

(21) Dan a seni, (2013) analyse stratégique et avantage concurrentiel presses de l'université de quebec, P P 81-82.

التكاليف؛ حيث يُمكن القول بأن: المؤسسة تكون تنافسيةً عندما تكون تكلفتُ إنتاجها (٢٢)

المتوسطة لا تتجاوز سعر منتجاتها في السوق قياساً إلى تكلفة المنافسين .  
كما تحدثت الدراسة أيضاً عن دور شركات الإنتاج الإعلامي في دعم عملية بناء قدراتها التنافسية، والذي لا يقلُّ أهميَّةً عن دور البيئة الداخلية، أو الخارجية، أو الدولة التي تعملُ فيها؛ إذ استعرضت الدراسة أدوار شركات الإنتاج الإعلامي نفسها في تعزيز وبناء قدراتها التنافسية، والذي تمثَّل في مجموعة الآليات الآتية:

- أن يكون لشركة الإنتاج الإعلامي نفسها بإدارتها العليا، والقائمين بالاتصال فيها، ومُنسبها من عمال وفنيين رؤية واضحة تسعى إلى تحقيق التنافسية في سوق العمل الإعلامي الموجودة فيه خلال مدة زمنية معيَّنة.

- إدراك القيادات الإدارية لشركة الإنتاج الإعلامي مفهوم التنافسية، وأهميتها، وطرق بنائها.

- الدعم المعنوي والمادي لترجمة الأفكار الإبداعية والابتكارية في عمليات إنتاج المحتوى الإعلامي، سواءً أكان مرئياً أو مسموعاً إلى برامج تنفيذية.

- الاختيار والتطبيق الجيد للإستراتيجية التسويقية المناسبة لإمكانيات ومنتجات الشركة وفقاً لظروفها التكنولوجية، والبشرية، والفنية.

- التحسين الدائم لظروف العمل المادية والمعنوية؛ لخلق رُوح الولاء والانتماء والمثابرة لدى العاملين والقائمين بالاتصال لديها.

- استخدام تقنيَّات حديثة في العمليات الإنتاجية والخدمية الإعلامية؛ لضمان الجودة، والسرعة، وخفض التكلفة.

- الاهتمام ببحوث التسويق (بحوث المشاهدين والمستمعين وبحوث السوق)، وخاصةً المتعلقة بالمنافسين ومزاياهم التنافسية، وحصتهم السوقية؛ بهدف إعداد جهاز قوي للمعلومات التسويقية في سوق العمل المحلية والعالمية.

- صياغة الإستراتيجية العامة لشركة الإنتاج الإعلامي، والإستراتيجيات الفرعية لها، على أساس بناء قدراتها التنافسية من مدخل الاهتمام بالموارد البشرية؛ والتقنيَّات التكنولوجية؛ لضمان ميزة تنافسية طويلة الأجل.

- تحسين جودة كل وظائف الشركة، مع الاهتمام الكبير بوظيفتي: التسويق والتقنيَّات الإنتاجية الإعلامية، والموارد البشرية، على أساس أنهما من أهم مرتكزات بناء القدرة التنافسية.

- نشر ثقافة التنافسية بين العاملين والقائمين بالاتصال في مختلف شركات الإنتاج

(٢٢) فارس سكيبي الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م)، ص: ٧٨.

الإعلامي من مدخل كونها مسؤولية الجميع. وفي السياق نفسه قدمت الدراسة مجموعة من المتطلبات المهمة الواجب توافرها في أية شركة إنتاج إعلامي ترعّب في بناء قدرتها التنافسية أو تعزيزها، جاءت على النحو التالي:

**ثقافة وقيم الشركة:** ويُصدّدُ بها توفرُ مجموعة القيم والمعنّقات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، ويتشاركون فيها؛ وذلك من خلال شعارات ورموز، وكذا سلوكيات القدوة من القادة؛ لتتحلّى الشركة أو المؤسسة بثقافة ثرية تؤثر إيجاباً على إدراك المديرين، والعاملين، والقائمين بالاتصال لديها لمواقف العمل، وعلى طرق تفكيرهم، وقراراتهم، وسلوكياتهم. (٢٣)

**الاهتمام البالغ بالموارد البشرية:** باعتبارها أصولاً ثمينة للشركة، مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجيتها؛ حيث أصبحت المعرفة أهم وأكبر قيمة من الخامات ورأس المال المادي.

القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية: وهذا ما يسهم في تهيئة المناخ العام للشركة داخلياً وخارجياً، فبيئة الأعمال الإعلامية حافلة بمواقف قد تحسّن الشركة إدراكها، أو قد لا توفّق في ذلك.

**القدرة على التغير والمواكبة:** أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة الإعلامية المحيطة سياسياً، تشريعياً، ثقافياً واقتصادياً، فبيئة العمل الإعلامي المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغير.

التوجه التسويقي لكافة أنشطة الشركة وخدماتها الإنتاجية والإعلامية تحت برنامج عام يُمكن أن تقوده إدارة مستقلة تُسمّى إدارة الجودة الشاملة، وتتضمّن هذه الإدارة عادةً برامج لتحسين كافة مجالات ووحدات وأنشطة الأداء بالشركة، مع مستوى عالٍ لدراسة السوق، وللمزيج التسويقي، وخدمة الجماهير وعملاء الشركة.

كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في الشركة، وهو ما يساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات الإعلامية التي تقدّمها الشركة، وخفض التكلفة، والتنافس بعامل الوقت.

**وجود خطة إستراتيجية للشركة:** بحيث تتضمّن هذه الخطة الرؤية المستقبلية للشركة، وتصوّرات إدارتها الإعلامية عن مستقبل الشركة ومركزها التنافسي، والتي تشمل رسالة الشركة، والمتمثلة في السياسات والإستراتيجيات التي ستقوم الشركة بها لتحقيق رؤيتها. (٢٤)

(٢٣) سوزان القليني، الإنتاج الإعلامي - الأسس النظرية والمتطلبات الفنية، (القاهرة: دار

النهضة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص: ٨٧.

(٢٤) سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات

وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتميز: وهذا يتطلب تدريب العاملين بها، والقائمين بالاتصال لديها على وضع خطط وإستراتيجيات لبناء القدرة التنافسية قائمة على المنهجية العلمية، تتحدّد فيها المبادئ الأساسية، والالتزامات المؤسسية، والأهداف، والموارد اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية<sup>(٢٥)</sup>.

وجود هياكل تنظيمية بالشركة تتسم بالمرونة: فمن المتطلّبات التي يجب توافرها لبناء القدرة التنافسية أن تكون الهياكل التنظيمية والإدارية والإعلامية بها متناسبة مع متطلّبات الأداء، وأن تكون مرنة بحيث تكون قابلةً للتعديل والتكيف مع المتغيّرات الداخلية والخارجية، أجدّة في الاعتبار تدقّق المعلومات، وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية<sup>(٢٦)</sup>.

توفير التمويل اللازم: وهو ما يُعزّز الإمكانيات المتاحة لها لتطوير البرامج، والارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها الإعلامية، ورفع مستوى أداء فرق عملها، وتحسين بنيتها الأساسية، ومواردها المادية والفنية والتّقنيّة وغيرها، وهذا يتطلب من إدارة الشركة زيادة الميزانية المخصّصة لأنشطة وخدمات الإنتاج الإعلامي، والبحث الدائم عن بدائل أخرى لتمويل هذه الأنشطة والخدمات<sup>(٢٧)</sup>.

توظيف تكنولوجيا المعلومات: ويأتي هذا المطلب من بين أهم متطلّبات بناء القدرة التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي، وهو تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير إنتاج المحتوى الإعلامي، وتقديم الخدمات الإعلامية، وأساليب بثها وتقديمها، وفي تكوين شبكات اتصالية وإنتاجية تضمّ أطراف عملية الإنتاج الإعلامي، مع تنظيم ودعم الشبكات، وإقامة روابط إعلامية محلية وإقليمية ودولية بينها، والاهتمام بالبحث الرقّمي، وإقامة المعارض الافتراضية، وغيرها من صور إنتاج المضامين الإعلامية من أجل بناء وتعزيز القدرة التنافسية للشركة؛ وذلك للتعرف

المعاصرة، (الجزائر: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م)، ص: ٨٣.  
(٢٥) سلسلة القيادي الناجح، مطبوعات كلية هارفاد لإدارة الأعمال، التوظيف بمهارة لتحقيق الميزة التنافسية، ترجمة: مروان سعد الدين، (الرياض: دار العبيكان، ٢٠١١م)، ص: ٦٧.

(26) Farahat, M. (2011). **Competitive Analysis of the Higher Education Sector in the Gaza Strip By: Adapting Porter's Five Forces Model**. Unpublished Master Thesis, the Islamic University in Gaza, pp142-145.

(٢٧) محرز حسين غالي، اقتصاديات المعرفة وصناعة الإعلام - من أزمة التمويل إلى النماذج الاقتصادية الجديدة، (القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠م)، ص: ١٣١.

على نُظْم الإنتاج الإعلامي العالمية، والانفتاح على الثقافات الإعلامية العالمية الأخرى<sup>(٢٨)</sup>.

**قيادة إعلامية فاعلة:** بحيث تتولى قيادة الشركة والتي يُمكن أن تُسهم بخبراتها المتراكمة في تميُّز الأداء، وتحقيق التميُّز التنافسي، وأيضًا تحقيق القدرة التنافسية للشركة في سوق العمل الإعلامي، كما أن وجود قيادة إعلامية فاعلة على رأس إدارة شركات الإنتاج الإعلامي تُعدُّ من أهم مدخلات منظومة العمل الإعلامي؛ لكونها المسؤولة عن قيادة عملية التغيير في عناصر ومدخلات عملية إنتاج المحتوى الإعلامي المرئي والسموع؛ للحصول على أعلى جودة للمخرجات الإنتاجية الإعلامية.

ولم تتغافل الدراسة التقديم لمفهوم الميزة التنافسية في مجال العمل الإعلامي، إذ أشارت إليه باعتباره: الخاصية التي تتجج من خلالها شركة الإنتاج الإعلامي دون غيرها من الشركات المنافسة في تحقيق تفوق تجاه الأطراف المختلفة من خلال وضع إستراتيجيات تنافسية قوية ومتفردة، وهنا ينبغي أن نفرق بين النجاح والتفوق في العمل الإعلامي، فالنجاح هو نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها، وقد يتحقق مرةً أو مرتين، أما التفوق فهو خاصية في المؤسسة أو الشركة تمنحها استمرارية النجاح، واستمرارية البقاء على القمة في سوق إعلامية محلية وعالمية لا تعترف إلا بالمتفوقين أصحاب المزايا التنافسية المتفردة داخليًا وخارجيًا.

هذا وقد استعرض الباحث من خلال دراسته هذه مجموعة من إستراتيجيات بناء الميزة التنافسية المستدامة لشركات الإنتاج الإعلامي، حيث قام بورتر Porter عام ١٩٨٠م بوضع ثلاث إستراتيجيات عامّة كوسائل للتعامل، تمكّن المؤسسات كافةً من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة، وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، وظروف المنافسة في نفس مجالات العمل، هذه الإستراتيجيات الثلاث يُمكن استعراضها على النحو الآتي<sup>(٢٩)</sup>:

■ إستراتيجية الكلفة الشاملة (Overall Cost leadership): والتي تهدف إلى

(٢٨) ياتشيا بنكلر، ثروة الشبكات - كيف يغير الإنتاج الاجتماعي الأسواق والحرية، ترجمة: فريج سعيد العويضي، الطبعة الثانية، (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٣م)، ص: ١٦٢.

(29) Bredin, C. (2008), **The Influence of the value chain and Competitive Forces models on the firms performance – Information Technology Relationship**. PhD Dissertaton, the University of Alabama in Hinesville, p212.

تحقيق تكلفة إنتاج أقل مقارنةً بالمنافسين؛ حيث تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج؛ وذلك استناداً لمفهوم الخبرة، والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حدٍ (٣٠)

مقبول .

■ إستراتيجية التميز (Differentiation): والتي تُبين تميز المؤسسة بمنتجاتها عن المنظمات المنافسة؛ وذلك من خلال تقديم سمات خاصةً للمنتج، وتشكيلات مختلفة من المنتج، فوفقاً لهذه الإستراتيجية؛ فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية. (٣١)

■ إستراتيجية التركيز (Focus): والتي تهدف إلى بناء موقف تنافسي أفضل للمؤسسة في السوق من خلال إشباع حاجات خاصةً لمجموعة معينة من المستهلكين، (٣٢)

أو التركيز على سوق جغرافي محدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. وتناولت الدراسة في إطارها المعرفي أيضاً الحديث عن أهمية إدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية متفردة لشركات الإنتاج الإعلامي، والتي أكدت أنها تكمن في كونها طريقة شاملة وواضحة، تساعد في تطوير أدائها، وتزيد من عوائدها المادية والمعنوية؛ إذ إن إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية بصفة عامة، وشركات الإنتاج الإعلامي بصفة خاصة بمختلف مضاهاها، وخدماتها، وأنشطتها، وممارساتها الإعلامية يمكن أن تحقق مجموعة الفوائد الآتية (٣٣):

● يمكنها أن تعمل على تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات والمنتجات الإعلامية، التي يمكن أن تقوم بها شركة الإنتاج الإعلامي.

(٣٠) حيد علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٨م)، ص: ٦٣.

(٣١) وائل فاضل حسن العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية، الطبعة الأولى، (عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م)، ص: ٧٢.

(٣٢) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٢١م)، ص: ٩٣.

(٣٣) عبد الله عبد المؤمن التميمي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإعلامية، (دبي: دار الأفق المشرقة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م)، ص: ١٢٤.

- يُمكنها أن تزيد قدرة شركات الإنتاج الإعلامي على تحديد جهود التحسين، والتطوير في عملية صناعة وإنتاج المحتوى الإعلامي المرئي والسموع.
- كما يُمكنها أن تُسهم في تحسين مستوى كفاءة وفعالية وجودة المنتجات والمضامين الإعلامية المقدمّة، سواءً أكانت مرئية أو مسموعة.
- كما يُمكن أن ترفع من قدرة الشركة على الاستمرار والبقاء، وخلق مزايا تنافسية من خلال تحديث خدماتها الإعلامية، وتطوير مضامينها المختلفة.
- بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة يُمكن أن تُسهم في زيادة القدرة المؤسسية لشركات الإنتاج الإعلامي على التوجّه نحو اللامركزية؛ وذلك بوضع قواعد عامّة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبّعة في كافة إداراتها وأقسامها، بإعطاء الصلاحية للمستويات الإدارية الأقل من الإدارة العليا للشركة، بالتصرّف وفقاً ما تراه ضمن النظام، وإطار القواعد الإدارية الإعلامية العامة للتصرّف في المواقف الطارئة التي تُستدعي اتخاذ قرار فوري، والتي تفرّضها طبيعة العمل الإعلامي الذي يتسم بالديناميكية السريعة<sup>(٣٤)</sup>.

- فضلاً عن قدرتها على تحسين عمليات الاتصال الإداري الداخلي والخارجي، والاستجابة بين الأفراد والعاملين داخل شركات الإنتاج الإعلامي من خلال توفير قاعدة معرفية كبيرة على كافة المستويات التنظيمية، والإدارية، والإعلامية، داخل الشركة الواحدة.

وفي السياق ذاته أكدت الدراسة أنّ التميّز المؤسسي يعد غاية مهمة من الغايات التي تسعى شركات الإنتاج الإعلامي السعودية للوصول إليها، فالتمييز المؤسسي الذي ينبغي تحقيقه بشركات الإنتاج الإعلامي السعودية وفقاً لما أشارت إليه الدراسة يعني: "قدرة الشركة على الإبداع، والابتكار الإداري، وطرح أفكار جديدة غير تقليدية، والارتقاء بجودة خدماتها، وممارساتها، ومضامينها الإعلامية؛ لتلبية احتياجات جمهورها الداخلي والخارجي، وتلبية رغباتهم المختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات غير عادية من الأداء، ويؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وتعظيم قيمة المؤسسة أو الشركة ومكانتها على المستويات كافة المحلية، والإقليمية، والعالمية.

كما أن هذا التميز المؤسسي له عدة أبعاد رئيسه، أوضحتها الدراسة على النحو التالي:

أولاً: تميز الهيكل التنظيمي: ويعني اعتماد الشركة على هيكل تنظيمي يتعدّد عن التكرار، والروتين، والبيروقراطية، والإجراءات المركزية، وإتباع هيكل يتميّز

(٣٤) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، (عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م)، ص: ١٢٩.

بالمرونة، من أجل القدرة على استمرارية التحديث، واستثمار كافة الفرص المتاحة، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزائه، ويوضح خطوط المسؤولية والسلطة، بشكل يمكن أن يساعد على أداء الأنشطة؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>(٣٥)</sup>.

ثانياً: تميز الإستراتيجية: بحيث يكون للمؤسسة أو الشركة رؤية مستقبلية ضمن التغييرات المحيطة بها داخلياً وخارجياً، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون، ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والابتكار والتعلم، وتحديد الخطوات التي تتخذها المؤسسة أو الشركة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة أو الشركة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة فيها<sup>(٣٦)</sup>.

ثالثاً: تميز تقديم الخدمة: حيث إن فئة المتعاملين داخل المؤسسة أو الشركة هم بمثابة مستهلكين للخدمات، والحصول على الخدمة التي تلبي حاجات فئات المتعاملين، وتقديم خدمات مميزة لجمهور المؤسسة أو عملاء الشركة، وتزيد من توقعاتهم بحصولهم على خدمة مميزة، وكل هذا يزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة أو الشركة<sup>(٣٧)</sup>.

رابعاً: تميز القيادة: والتي تعني مجموعة من الإستراتيجيات، والسلوكيات، والمهام التي يتبناها المسؤولون والمديرون في المؤسسة أو الشركة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهي تعني قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد

---

(٣٥) أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، عمان، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والبحوث، ٢٠١٦م، ص: ٩٢.

(٣٦) جواد شوقي ياسين الخرشنة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز - دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لإدانة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع الخاص والعالم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ٢٠٠٨م، ص: ٧٩.

(37) Abasi , M. R., & Esmaeliublisher, M. (2012, March). **Organization Excellent and Self-Assessment through Organization Excellence Model.** Global Journal of Management and Business Research, 12, p59.



المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة (٣٨).  
خامساً: تميز العاملين: وتعني تمنع العاملين بالمؤسسة أو الشركة بقدر عالٍ من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تُمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وبالتالي شعور أعضائها ومُنسبها بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعد على تحطّي العقبات التي يُمكن أن تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعّالة التي تُعزّز عملية تحقيق أهدافها.

سادساً: تميز الثقافة التنظيمية: وهي تعبّر عن قيم الأفراد ذوي التأثير بالمؤسسة أو الشركة؛ حيث إنّ هذه القيم تؤثر في قرارات وإستراتيجية الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع المسؤولين، وهي نسيج مركّب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات والتقاليد، وأساليب التفكير والأنماط السلوكية، والتوقّعات المشتركة بين العاملين ضمن المؤسسة أو الشركة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها، وتشكّل شخصياتهم، وتتحكّم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المؤسسة أو الشركة نفسها، وتنعكس على جودة خدماتها، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التميّز (٣٩).

وقد أكدت الدراسة وفقاً للإستراتيجية المقترحة التي تبنتها للحفاظ على القوى التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي السعودي أن حاجة شركات الإنتاج الإعلامي السعودية قد زادت ولا سيما في الفترة الأخيرة للإبداع الإداري، وبخاصة في ظل تيار العولمة الإعلامية، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات، وزيادة حدة المنافسة والتغيّر في الهياكل الاقتصادية والسياسية؛ مما يدفع بهذه الشركات للاهتمام بعملية الإبداع الإداري؛ لتستطيع التكيف والتعايش مع المتغيّرات الإعلامية ومتطلباتها المتسارعة.

وقد اكتسبت عملية الإبداع الإداري أهمية كبيرة أخرى من كونها وسيلةً لتحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها تسهم في تحقيق الدقة، والموضوعية، والشفافية، والتقليل من الأخطاء، وتقديم الخدمات، وإنتاج المضامين الإعلامية المتميزة من أهم الأمور التي تتنافس على تحقيقها شركات الإنتاج الإعلامي؛ لكسب رضا عملائها وجماهيرها، وتوفير متطلبات سوق العمل الإعلامي التي يُمكن أن تُعزّز مكانتها التنافسية.

(٣٨) منال رشاد عبد الفتاح، قضايا إدارية في المؤسسة العصرية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٢م)، ص: ٣٩.

(٣٩) نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)، ص: ٣٤٣.

كما أكدت الدراسة أن دخول عالم المنافسة بين شركات الإنتاج الإعلامي السعودية في السوق التنافسي المحلي والعالمى أضحي يحتاج وبقوة ملحّة إلى الإبداع التنافسي؛ لأنه يمنح هذه الشركات القوة للاستمرار والبقاء، حيث تزيد قدرتها على التأقلم، ومجاراة متطلبات سوق العمل الإعلامي، بعدما أضحت المنافسة تقوّم على الأمور الصغيرة التي تشكّل أساس عمليات الإبداع، والتي من خلالها يمكن استخراج أفكار

ابتكارية خالقة تدعم أداء وإنتاجية شركات الإنتاج الإعلامي، وتُعزّز تنافسيّتها<sup>(٤٠)</sup>. ولم تتغافل الدراسة دور الإبداع الإداري المهم في عملية بقاء شركات الإنتاج الإعلامي وتطوّرها وفقاً لما طرحته الإستراتيجية المقترحة التي تبنتها الدراسة للحفاظ على القوى التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي السعودي؛ حيث إن الشركة التي لا تُبدع ولا تُطوّر من نشاطها الإنتاجي مصيرها التراجع والتدهور، فالإبداع يساعّد المؤسسات على التكيف مع التغيّرات المتلاحقة، ويساعدها في مواجهة التحديات المتعددة، والتي توجبّ على الشركة انتهاج السلوك الإبداعي للتغلب على هذه التحديات، فالإبداع يفوّد إلى التجديد، والتجديد يجعل تلك الشركات تتقدّم على

غيرها من الشركات المنافسة<sup>(٤١)</sup>. وتأسيساً على ذلك؛ أكدت الدراسة أن شركات الإنتاج الإعلامي السعودية أصبحت في أشد الحاجة إلى الإبداع الإداري؛ لما تواجهه من تحديات اقتصادية متسارعة، جرّاء ما يواجهه العالم من تطوّرات ومتغيّرات لها انعكاساتها القويّة على مستقبلها؛ إذ إنّ الإبداع الإداري -والذي تستند إليه إستراتيجية الباحث المقترحة للحفاظ على القوى التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية- يَبقى من وجهة نظره العنصر الوحيد الخلاق لدى هذه الشركات، والذي يمكن أن يتحقّق من خلال عمليات التفكير، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرّقابة الواقعية على العاملين المبدعين وأنشطتهم الإعلامية الإبداعية، وتوفير الموقف الإبداعي لهم، فضلاً عن إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، واستثمار نواتجهم الإبداعية، فإدارة شركات الإنتاج الإعلامي السعودية ينبغي أن تنصبّ على عملية الإبداع في إدارة الأفكار والمفاهيم، وإبداعات الأفراد

(40) Bouncken, Ricarda & Koch, Michael,( 2007) " The role of innovation orientation strategic antecedents and innovation consequences of innovation orientation" International Journal of Technology and Planning, Germany, Vol.3,No.3:p213

(41) Dobni, C Brooke,(2011), "The relationship between innovation orientation and organizational performance" ,International Journal of Technology and Planning, Romania ,Vol.10, No.3,p103.

الجديدة، ويمكن أن تُجرى هذه العملية من خلال اكتشاف الطاقات الإبداعية داخل الشركات، ودراسة إبداعاتهم، وتقييمها، وتوظيفها في عملية إنتاج المحتوى الإعلامي الذي تقوم به<sup>(٤٢)</sup>.

وعملية الإبداع الإداري في شركات الإنتاج الإعلامي مثلها مثل طبيعة العمل الإعلامي عملية جماعية مؤسسية؛ إذ إنها عملية أعم وأشمل من عمليات الإبداع الفردي، والتي تعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تُلقي التجاوب الأمثل من كل العاملين، وتعمل على تحفيزهم؛ لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة من خلال الأشياء الجديدة التي قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو

منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة<sup>(٤٣)</sup>.

وعليه فقد أشارت الدراسة إلى أنه إذا أرادت شركات الإنتاج الإعلامي السعودية ألا تتخلف عن السياق التنافسي في سوق العمل الإعلامي المحلية والعالمية؛ فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم خدمات، أو منتجات إعلامية، أو تطوير تقنيات جديدة؛ لإنتاج محتوى إعلامي متميز بكل ثقة وجودة عالية، وكلفة منخفضة، يُحقّق لها مكانة ريادية تفوق المنافسين، كما أن الاهتمام بالعامل البشري بشركات الإنتاج الإعلامي السعودية، والذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، هو الذي يُلقي من إدارة الإبداع التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة الإعلامية التنافسية زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية؛ فقد انتقلت اقتصاديات الصناعة الإعلامية من اقتصاديات المعلومات إلى اقتصاديات المعرفة، التي تعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين<sup>(٤٤)</sup>.

ودعت الدراسة في إستراتيجيتها المقترحة للحفاظ على القوى التنافسية لشركات الإنتاج الإعلامي السعودي إلى عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الشركات، إذ يمكن أن ينتج عنها مجموعة من المزايا لمختلف الأطراف ذات العلاقة بتلك الشركات منها:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة الواحدة وكأنها وحدة مركزية.

(٤٢) أسماء رشاد الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ٢٠١١م، ص: ٨٩.

(٤٣) بيتر كويك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص: ١٠٩.

(٤٤) يمني عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية المصرية، (القاهرة: دار أطلس للنشر والتوزيع، ٢٠١٨م)، ص: ١٨٠.

- الدقة والسرعة في إنجاز الأنشطة، والخدمات، والعمليات الإنتاجية.
- زيادة الإنتاجية الإعلامية والإدارية على حدٍ سواء.
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية الأفقية والرأسية.
- تقليل مخالفة الأنظمة، واللوائح الإدارية، والسياسات الإعلامية التي تنتهجها الشركة.
- كما يُمكن أن يستفيد العاملون في شركات الإنتاج الإعلامي السعودية من تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال ما يلي:
- وضوح المهام والمسؤوليات لكافة العاملين، والموظفين، والقائمين بالاتصال لدى تلك الشركات.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنيّة، والفنية، والإبداعية، والإنتاجية.
- سهولة أداء الأعمال، وتنفيذ المهام نظراً لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإعلامي الإلكتروني.
- استمرار الاتصال الفعّال بين العاملين والمستويات الإدارية.
- تحقيق الأملركزية الإدارية مما يُحقّق سرعة أداء المهام ببسّر وسهولة.
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل الإعلامي، والقيام بمختلف مراحل عملية إنتاج المحتوى الإعلامي من خلال الأرشيف الإلكتروني للشركة.
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين والقائمين بالاتصال لدى الشركة من خلال الرقم السري لشخصية كل موظّف؛ ما يُحفّزهم على الإبداع والتميز في تنفيذ المهام،<sup>(٤٥)</sup>
- والقيام بالواجبات .
- وأشارت الدراسة إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمتعاملين من الأفراد والمؤسسات مع شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، تتمثل في تحقيق العديد من المزايا والخصائص من أهمّها:
- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على خدمات هذه الشركات.
- إمكانية التواصل مع شركات الإنتاج الإعلامي السعودية في أي مكان وزمان.
- سرعة الحصول على خدمات هذه الشركات، وتوزيع منتجاتها ومضامينها الإعلامية.
- المشاركة في رسم سياسة الشركة، وصياغة رؤيتها ورسالتها العامّة من خلال التغذية العكسية.
- وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سريّة وأمن المعلومات.

(٤٥) حسين محمّد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم.. الخصائص.. المتطلبات، (عمان:

الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١١م) ص: ٣٩.

- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة أو المنتج الإعلامي المطلوب وفقاً لرغباتهم وإمكاناتهم.  
وأكدت الدراسة أن تلك المزايا والخصائص السابق طرحها على الأصعدة كافة، لا يمكن أن تتحقق في ظل غياب الإدارة الإستراتيجية الواعية التي تستطيع تحليل المخاطر الداخلية والخارجية، ونقاط الضعف والقوة، والتحوّلات في المجتمع السعودي والإقليمي، بالإضافة إلى كيفية استغلال الموارد، وتوجيهها بشكل صحيح، فشركات الإنتاج الإعلامي السعودية -العامّة والخاصة- باتت تحتاج إلى الإدارة الإعلامية الإستراتيجية بشكل إلكتروني، لمساعدتها في تطوير أدائها وسياساتها الإعلامية والإدارية؛ ولمواجهة التحوّلات الرقمية الحديثة والأنظمة الذكية في صناعة الإعلام.

**أبرز نتائج الدراسة وتوصياتها:**

**خَرَجَت الدراسة من إطارها الميداني بعدد من النتائج جاء من أبرزها:**

- أن نحو ٧٥.٣% من المتعاملين مع شركات الإنتاج الإعلامي يفضلون متابعة شركات الإنتاج الإعلامي السعودية الخاصة، في مقابل نسبة ٢٤.٧% تفضّل متابعة شركات الإنتاج الإعلامي السعودية الحكومية.

- كما تؤكد الدراسة أن نسبة ٥٦.٥% من المتعاملين مع الشركات الإنتاجية الإعلامية على ارتفاع وجود بُعد الرسالة في بناء المنتج الإعلامي المرئي والسموع بالمملكة العربية السعودية، في مقابل توسط نسبة الوجود بـ ٣٠.٢%، في حين ارتفع تقييم القيادات لوجود بُعد الرسالة بشكل أكبر بنسبة ٨٢%.

- كما تبين أن نسبة ٤٤.٥% من المتعاملين مع الشركات الإنتاجية ارتفع تقييمهم لوجود بُعد الرؤية في بناء المنتج الإعلامي المرئي والسموع بالمملكة العربية السعودية، وإن ارتفعت النسبة إلى ٥٨% من قبل القيادات.

- وأظهرت الدراسة أن نسبة ٤٥% من المتعاملين مع الشركات على ارتفاع تقييمهم لوجود بُعد الأهداف الرئيسية في بناء المنتج الإعلامي المرئي والسموع بالمملكة العربية السعودية، وفي ذات الإطار ارتفعت نسب التقييم إلى ٧٢% من قبل القيادات.

- أكّدت نسبة ٥٦.٥% من المتعاملين مع الشركات الإنتاجية الإعلامية على ارتفاع وجود بُعد الرسالة في بناء المنتج الإعلامي المرئي والسموع بالمملكة العربية السعودية، في مقابل توسط نسبة الوجود بـ ٣٠.٢%، في حين ارتفع تقييم القيادات لوجود بُعد الرسالة بشكل أكبر بنسبة ٨٢%؛ حيث التأكيد على مراعاة المنتج الإعلامي لاحتياجات الجمهور، والرؤية العامة للمملكة ٢٠٣٠م، وتوجيه رسائل إعلامية قادرة على التعبير عن تغيّرات المجتمع الثقافية والفكرية.

- وتبين من الدراسة أن نسبة ٤٠.٣% من المتعاملين مع شركات الإنتاج ارتفع

تقييمهم لوجود حُطَط وسياسات في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية، وارتفع تقييم القيادات إلى نسبة ٤٦%.

- وأكدت عينة الدراسة من المتعاملين مع شركات الإنتاج على ارتفاع تمتع المنتج الإعلامي بنسبة ٤٩.٨% بتطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي، وارتفع التقييم لدى القيادات إلى نسبة ٧٠%.

- أوضحت نسبة ٤٠.٣% من المتعاملين مع شركات الإنتاج ارتفاع تقييمهم لوجود حُطَط وسياسات في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية، وارتفع تقييم القيادات إلى نسبة ٤٦%؛ حيث حرص الشركات على متابعة تقييمات الجمهور للمنتج الإعلامي، والتحليل الدوري لتعليقات الجمهور على المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بعد بثه، والتي تُنشَر عبر الوسائط التكنولوجية التابعة لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية.

- وأظهرت الدراسة أن نسبة ٨٠.٤% من المتعاملين مع شركات الإنتاج ارتفع تقييمهم؛ لوجود بُعد الميزة التنافسية في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية، وقد تقاربت النسبة للقيادات بـ ٧٢%.

- وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة ٦٨.٤% من المتعاملين مع شركات الإنتاج ارتفع تقييمهم؛ لوجود بُعد القدرة التنافسية في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية، وقد ارتفعت النسبة بالنسبة للقيادات إلى ٩٤%.

- وأوضحت الدراسة أن نسبة ٦٨.٢% من المتعاملين مع شركات الإنتاج ارتفع تقييمهم؛ لوجود بُعد التمايز التنافسي في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية، وارتفع التقييم من قبل القيادات إلى ٨٦%. وأشارت الدراسة أن نسبة ٧٠.٥% من المتعاملين مع شركات الإنتاج ارتفع تقييمهم؛ لوجود بُعد حدة المنافسين وحجم المنافسة في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية، وقد ارتفعت النسبة إلى ٨٢% من قبل القيادات.

- وبيّنت الدراسة أن نسبة ٧٤.٥% من المتعاملين مع الشركات ارتفع تقييمهم لتمتع المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية بعناصر القوى التنافسية كافة، وقد ارتفع التقييم من قبل القيادات إلى نسبة ٨٤%.

- وثبت من خلال الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير جودة التخطيط الإستراتيجي على توافر القوى التنافسية في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير جودة التخطيط الإستراتيجي على توافر القوى التنافسية في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع لشركات الإنتاج الإعلامي السعودية، واتضح بروز تأثير عامل

الرؤية في المقدمّة، تلاه الرسالة، وهو ما يُعطي دلالة بأن أوّل ما يجذب انتباه جمهور المتعاملين مع الشركات، أو العملاء، أو المعلّنين، أو الجمهور العادي هو الرؤية ورسالة الشركة.

- كما أظهرت الدراسة أن الأداء العامّ لشركات الإنتاج الإعلامي بالمملكة العربية السعودية والخاصة بالمنتج المرئي والمسموع وفقاً لنتائج الأبعاد المكوّنة لتحليل SWOT إيجابيّ مرتفع؛ حيث بلغت قيمة الوزن العام للأداء (٧٢.٥) درجة في إطار تقييم القيادات لأبعاد الفرص والتحديات ونقاط القوّة والضعف.

- ووفق نتائج الدراسة؛ فقد أكّدت نسبة ٧٤% من القيادات الإعلامية على ارتفاع تقييمهم؛ لوجود أبعاد التحليل والتخطيط الاستراتيجي للبيئة الإعلامية في بناء المنتج الإعلامي المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية.

- وعن أهمّ التحديات التكنولوجية التي تواجه شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، والتي تقف عائقاً دون تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة قدراتها التنافسية في مجال الإنتاج الإعلامي المرئي والمسموع؛ فقد تمثّلت في حتمية رفع كفاءة العاملين لدى الشركات من حيث الجانب التقني والتكنولوجي، وأن يكون هناك استثماراً بشكل كامل للمنصّات الرقمية ومواقع التواصل الاجتماعي في نشر المنتجات الإعلامية، والتفاعل مع الجمهور عبرها.

- وعن أهمّ التحديات التكنولوجية التي تواجه شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، والتي تقف عائقاً دون تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة قدراتها التنافسية في مجال الإنتاج الإعلامي المرئي والمسموع، فقد تمثّلت في حتمية رفع كفاءة العاملين لدى الشركات من حيث الجانب التقني والتكنولوجي، وأن يكون هناك استثماراً بشكل كامل للمنصّات الرقمية، ومواقع التواصل الاجتماعي في نشر المنتجات الإعلامية، والتفاعل مع الجمهور عبرها.

- أما أهمّ العقبات الإدارية التي تواجه شركات الإنتاج الإعلامي السعودية، والتي تقف عائقاً دون تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة قدراتها التنافسية في مجال الإنتاج الإعلامي المرئي والمسموع، فتمثّلت في وجود المركزية في الإدارة، وعدم التمكين، وضعف البرامج التطويرية للموظفين، والعمل بعقلية إنجاز المهمة وإفقال المشروع، وشح المواهب وتفضيلهم للعمل الحكومي.

**وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاء من بين أهمها:**

١- إجراء العديد من الدراسات الميدانية؛ للتعرف على تأثيرات وسائل الإعلام الجديدة على كافّة المراحل العمرية للجمهور السعودي من حيث تعزيز جودة المنتج الإعلامي، ومدى وعي القائمين على صناعة المنتج الإعلامي بدور التخطيط الاستراتيجي.

٢- إجراء الدراسات التحليلية للتعرف على توافر عناصر مقوّمات المنتج الإعلامي

المتميّز، والذي تُنبئهُ وسائل الإعلام المرئية، وتُعيدُ بَنَّهُ على صفحات مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك المواقع الإلكترونية، وإعداد المقارنات بين ما يُنشر محلياً وعربياً وإقليمياً ودولياً.

٣- إجراء الدراسات التحليلية للتعرف على تعليقات المواطنين السعوديين، أو العرب، أو الأجانب حول جودة المنتج الإعلامي السعودي، والذي يُعاد بَنَّهُ على صفحات مواقع التواصل الاجتماعي للشركات الإعلامية السعودية.

٤- إعداد بحوث ميدانية تعتمد على توظيف اختبارات إحصائية حديثة مثل: تحليل المسار الذي يهدف إلى قياس الأثر للعمليات الإدارية على بعضها البعض، وعقد مقابلات متعمّقة مع القيادات الإعلامية الحكومية والخاصة للتعرف على الواقع والتحديات في مجال التوظيف، والتكامل والاندماج ما بين الإعلام الجديد مع الإعلام التقليدي لبناء منتج إعلامي متميّز يكون قادرًا على التأثير في الجمهور.

٥- ضرورة استثمار الشركات الإعلامية السعودية للخبرات الإدارية الأجنبية لأجل الارتقاء بأسلوب الإدارة الداخلي والخارجي؛ مما يُمكن من توليد أفكار إيجابية تساعد على تحسين جودة المنتج الإعلامي وانتشاره.



## المراجع والمصادر:

### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم أحمد إبراهيم، اقتصاديات صناعة الصحافة، (القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م).

أسماء رشاد الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ٢٠١١م.

أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، عمان، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والبحوث، ٢٠١٦م.

إسماعيل إبراهيم، مناهج البحوث الإعلامية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٧).

بيتر كويك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).

جواد شوقي ياسين الخرشنة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز - دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدّمة في المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع الخاص والعام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ٢٠٠٨م.

حسين محمّد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم.. الخصائص.. المتطلبات، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١١م).

حيد علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٨م).

زكريا الدوري، أحمد علي الصالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م).

زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٢١م).

زينب محمود أحمد، العلاقات العامة وتحقيق المزايا التنافسية، (عمان: دار المنهال للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م).

سامح الشريف، رجال الأعمال وإعلامهم، (القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م).

سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، ط ١، (دبي: دار الكتاب الجامعي للنشر، ٢٠١٧).

سلسلة القيادي الناجح، مطبوعات كلية هارافاد لإدارة الأعمال، التوظيف بمهارة لتحقيق الميزة التنافسية، ترجمة: مروان سعد الدين، (الرياض: دار العبيكان،

(٢٠١١م).

سمر هشام عبد الله، ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، بحث منشور، جامعة القاهرة، كلية التربية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٢١، يناير ٢٠٢٠م.

سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، (الجزائر: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م).

سوزان القليني، الإنتاج الإعلامي - الأسس النظرية والمتطلبات الفنية، (القاهرة: دار النهضة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).

صالح بن عبد الله الملحم، إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، ورقة عمل مقدّمة للملتقى العربي الثاني (التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات)، الدوحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة القطرية، ديسمبر، ٢٠١٣م.

عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، (عمان: دار اليازوري، ٢٠١٨م).

عبد الرزاق محمّد الديلمي، التخطيط الإعلامي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م).

عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، (عمان: دار المعنز للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م).

عبد الله عبد المؤمن التميمي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإعلامية، (دبي: دار الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م).

عثمان محمّد غنيم، التخطيط الإستراتيجي - أسس ومبادئ عامة، (عمان: دار صفاء، ٢٠٠١م).

فارس سكيبي الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م).

فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، (الرياض، مكتبة جرير، ٢٠٠٠م).

محرز حسين غالي، اقتصاديات المعرفة وصناعة الإعلام - من أزمة التمويل إلى النماذج الاقتصادية الجديدة، (القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠م).

محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية - منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، (القاهرة: مجموعة النيل العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٤م).

محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، (القاهرة: مجموعة

- النيل العربية، (٢٠٠٤م).
- محمّد عبد العزيز الحيزان، البحوث الإعلامية أسسها - أساليبها - مجالاتها، ط٢، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٢٥).
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٩م).
- منال رشاد عبد الفتاح، قضايا إدارية في المؤسسة العصرية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٢م).
- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م).
- ياتشيا بنكلر، ثروة الشبكات - كيف يغير الإنتاج الاجتماعي الأسواق والحرية، ترجمة: فريج سعيد العويضي، الطبعة الثانية، (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٣م).
- يمنى عاطف، التنظيم الإداري للفتوات الفضائية المصرية، (القاهرة: دار أطلس للنشر والتوزيع، ٢٠١٨م).
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abasi , M. R., & Esmaeeliublisher, M. (2012, March). **Organization Excellent and Self Assessment through Organization Excellence Model**. Global Journal of Management and Business Research, 12.
- Bouncken, Ricarda & Koch, Michael,( 2007)" **The role of innovation orientation strategic antecedents and innovation consequences of innovation orientation**" International Journal of Technology and Planning, Germany, Vol.3,No.3
- Bredin, C. (2008), **The Influence of the value chain and Competitive Forces models on the firms performance – Information Technology Relationship**. PhD Dissertation, the University of Alabama in Hinesville.
- Dan a seni, (2013) analyse stratégique et avantage concurrentiel presses de l'université de quebec.
- Dobni, C Brooke,(2011), "**The relationship between innovation orientation and organizational performance**" ,International Journal of Technology and Planning, Romania

,Vol.10, No.3

- Farahat, M. (2011). **Competitive Analysis of the Higher Education Sector in the Gaza Strip By: Adapting Porter's Five Forces Model**. Unpublished MasterThesis, the Islamic University in Gaza,
- Larry Kelley, Kim Sheehan, Donald W. Jugenheimer ,**Advertising Media Planning: A Brand Management Approach**, New York, Rutledge, 2015
- Pullig, C. (2008). **what is Brand Equity and What Does the Branding Concept Mean to You?** Keller Center Research Report,
- Sanjay Mohapatra, **IT and Porter's Competitive Forces Model and Strategies**, Part of the Integrated Series in Information Systems book series (ISIS, volume 28),2012.
- Stephanie Michaux, **Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition**, 50 Minutes, 2015