مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية خلال العقد القادم٢٠٢٥– ٢٠٣٥م

The Future of the Economics of National Newspaper Institutions Over the Next Decade 2025-2035

إعداد

د. حسام الدين أحمد شاكر

مدرس الصحافة بكلية الإعلام جامعة الأزهر

المستخلص:

كشفت الدراسة عن الوضع الاقتصادي الراهن للمؤسسات الصحفية القومية، وسعت لعرض رؤى استشرافية لمستقبلها خلال العقد المقبل ٢٠٢٥م – ٢٠٣٥م بواسطة أكاديميين وخبراء (١٠٠) مفردة، معتمدة على منهج المسح الإعلامي، وأداتي الاستبانة والمقابلة، وأسلوب دلفي.

وأوضحت الدراسة أن اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية تواجه تحديات جمة في عصر تزداد فيه المتطلبات المالية، ويقل فيه الدعم الحكومي على المؤسسات والأفراد، وتوشك المطبوعات الورقية على الاختفاء، وتندر مبيعاتها في حين تقفز فيه وسائل التكنولوجيا بخطوات غير مسبوقة نحو التطور، فتتاح المعلومات بالمجان، وترسل فيه التطبيقات إلى المستخدمين في ثوان، وتتفوق فيه شبكات التواصل الاجتماعي على الصحف الإلكترونية، مما يجعل مستقبل تلك المؤسسات محفوف بالمخاطر ويتطلب النظر في سيناريوهات تستشرف المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود ثلاثة سيناريوهات لمستقبل اقتصاديات المؤسسات القومية الصحفية يأتي في مقدمتها سيناريو الثبات بنسبة ٥٤٪ يليه في المرتبة الثانية السيناريو التشاؤمي بنسبة٣٧٪، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة السيناريو التفاؤلي بنسبة ٩٪
- أن تقييمات الخبراء للوضع الراهن لاقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية تأتي في مرتبته الأولى ضعيفة بنسبة ٧٧٪ تليها في المرتبة الثانية مقبول بنسبة ٢٢٪ ليأتي في المرتبة الأخيرة جيد بنسبة ١٪
- أن هناك عدة عوامل تؤثر في مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية يأتي في مقدمتها عوامل تتعلق بمصادر الدخل والتمويل داخل المؤسسات الصحفية القومية بوزن نسبي ٩٣.٣ يليها

في المرتبة الثانية عوامل تتعلق بالمستحدثات التكنولوجية والتقنية بوزن نسبي ٩١.٣ يتبعها في المرتبة الثالثة عوامل ترتبط بطبيعة المحتوي والمضمون الإخباري بوزن نسبي ٨٧.٣ يعقبها في المرتبة الرابعة عوامل مرتبطة بالتغيرات الاقتصادية في الدولة بوزن نسبي ٨٩.٠ لتأتي في المرتبة الأخيرة عوامل ترتبط بقرارات الهيئة الوطنية للصحافة بنسبة ٧٦.٠

- توقع الخبراء تحسن اقتصاد المؤسسات القومية بنسب متفاوتة حيث تحتل مؤسسة الأهرام المرتبة الأولى بوزن نسبي ٨١.٠، يليها في المرتبة الثانية مؤسسة أخبار اليوم بوزن نسبي ٧٥.٠، تتبعهم في المرتبة الثالثة مؤسسة الجمهورية بوزن نسبي ٥٩.٦، يعقبها في المرتبة الرابعة مؤسسة دار المعارف بوزن نسبي ٥٦.٠، لتأتي في المرتبة الخامسة مؤسسة روز اليوسف بوزن نسبي ٥٤.٦، ثم المرتبة الأخيرة لمؤسسة دار الهلال بوزن نسبي ٥٣.٠
- أن هناك عدة أسباب لإحداث تكامل بين المؤسسات الصحفية لتحسن اقتصادياتها يأتي في مرتبتها الأولى دمج هذه المؤسسات مع بعضها مما يعطيها قوة اقتصادية تمكنها من الاستمرار بنسبة ٥١.٠٪ يليه في المرتبة الثانية مواجهة التنافس ضد الشركات المتحدة الناشئة والمواقع الإلكترونية الخاصة بنسبة ٤٨.٠٪ لتأتي في المرتبة الأخيرة تحقيق نسب أعلى من المشاهدة وجلب المزيد من الأرباح بنسبة ٤٢.٠٪

وتوصي الدراسة بناء على ما توصلت إليه إلى:

- ضرورة تبني التمويل المستدام في إدارة المؤسسات الصحفية القومية أي استخدام النظام المالي الذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار طويل المدى في ظل التغيرات والأزمات، مع تنويع مصادر الدخل الذي يمكن المؤسسات من مواجهة الأزمات الاقتصادية
- البحث عن موارد استثمارية جديدة والتوسع فيها مثل: إنشاء الجامعات، والأندية، والمدارس، والدخول في شراكات، وتفعيل مراكز التدريب والعمل على عقد بروتوكولات تعاون مع الجامعات الخاصة لزيادة مواردها
- تحديث البنية الرقمية للمؤسسات الصحفية ودعم تطوير المطابع وتحديثها، ودمج المؤسسات مع بعضها والاكتفاء بمؤسسة أو مؤسستين على الأكثر والاقتصار على إصدار ورقي واحد أو الاكتفاء بالإصدارات الإلكترونية، والمطالبة بتعديل بعض الأنظمة أو القوانين لزيادة موارد المؤسسات

الصحفية أو العاملين فيها، وتحويل المرافق إلى ما يتواكب مع متطلبات العصر في تخفيض النفقات كتحويل الإنارة إلى ألواح شمسة، وصنابير المياه للعمل بالمستشعرات.

الكلمات المفتاحية: (مستقبل اقتصاديات الصحف – المؤسسات القومية – رؤية استشرافية)

Abstract:

The study revealed the current economic situation of national press institutions, and sought to present forward-looking visions for their future during the next decade 2025-2035 AD by academics and experts (100) individuals, relying on the media survey method, the questionnaire and interview tools, and the Delphi method.

The study showed that the economics of national press institutions face significant challenges in an era of increasing financial requirements and decreasing government support for institutions and individuals Print publications are on the verge of extinction, and their sales are declining. Meanwhile, technology is making unprecedented strides toward development. Information is becoming freely available, apps are delivered to users in seconds, and social media networks are outperforming online newspapers. This presents a precarious future for these institutions, requiring consideration of future-oriented scenarios.

The study reached several conclusions, the most important of which are:

- There are three scenarios for the future of the economies of national press institutions, with the stability scenario leading the way at 54%, followed by the pessimistic scenario at 37%, and the optimistic scenario at 9%.
- Experts' assessments of the current situation of the economies of national press institutions ranked first as weak at 77%, followed by acceptable at 22%, and good at 1%.
- There are several factors that affect the future of the economies of national press institutions, the most important of which are factors related to sources of income and funding within national press institutions, with a relative weight of 93.3, followed in second place by factors related to technological and technical innovations, with a relative weight of 91.3. It is followed in third place by factors related to the nature of the content and news content with a relative weight of 87.3, followed in fourth place by factors related to economic changes in the country with a relative weight of 89.0, and in last place by factors related to the decisions of the National Press Authority with a percentage of 76.0

- Experts expect the economy of national institutions to improve at varying rates, with Al-Ahram Foundation occupying first place with a relative weight of 81.0, followed in second place by Akhbar Al-Youm Foundation with a relative weight of 75.0, followed in third place by Al-Gomhoria Foundation with a relative weight of 59.6, followed in fourth place by Dar Al-Maaref Foundation with a relative weight of 56.0, then Rose Al-Youssef Foundation with a relative weight of 54.6, and then Dar Al-Hilal Foundation with a relative weight of 53.0.
- here are several reasons for integrating press institutions to improve their economies. The first is merging these institutions with each other, which gives them economic strength that enables them to continue, with a percentage of 51.0%. This is followed in second place by facing competition from emerging unified companies and private websites, with a percentage of 48.0%. The last place is achieving higher viewing rates and bringing in more profits, with a percentage of 42.0%.

Based on its findings, the study recommends:

- The necessity of adopting sustainable financing in the management of national press institutions, i.e., using a financial system that aims to achieve long-term stability in the face of change and crises, while diversifying sources of income to enable institutions to confront economic crises.
- Searching for and expanding new investment resources, such as: establishing universities, clubs, and schools, entering into partnerships, activating training centers, and working to conclude cooperation protocols with private universities to increase their resources.
- Updating the digital infrastructure of press institutions and supporting the development and modernization of printing presses, Merging institutions with each other and limiting one or two institutions at most, and limiting one paper publication to one or limiting electronic publications, and demanding the amendment of some systems or laws to increase the resources of journalistic institutions or their employees, and converting facilities to what keeps pace with the requirements of the era in reducing expenses, such as converting lighting to solar panels, and water taps to operate with sensors

Keywords:(The future of newspaper economics – national institutions – a forward-looking vision)

مقدمة:

أدت الأزمات الاقتصادية العالمية، والتطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصال إلى التأثير المباشر على اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية في مصر، خاصة في ظل ارتفاع أسعار الورق، حيث زاد سعر الطن من ٥٠٠ إلى ١٣٠٠ دولار نتيجة لزيادة سعر الدولار[١]، وارتفاع أسعار الوقود التي أثرت على عمليات التوزيع إذ تستهلك سيارات المؤسسات كميات كبيرة من البنزين في نقل المطبوعات، مردودها لا يفي بمتطلبات التشغيل، وكذا انخفاض مبيعات الصحف والمجلات، وتراجع الإعلانات، وندرة المنح والهبات، والتبرعات، والوصايا، إذ بلغت قيمة المصروفات العامة في المؤسسات القومية نحو ٣.٤ مليار جنيه، وكذا حاجة المؤسسات لدفع جزء كبير من ميزانياتها في رواتب الصحفيين والإداريين والعمال، حيث يعمل بتلك المؤسسات ٢١ ألف فرد بينهم ٤ آلاف صحفي فقط و٩ آلاف إداري و٧ آلاف عامل، تتجاوز أجورهم نحو ٢ مليار و١٥٠ مليون جنيه[٢] فضلا عن كثرة المديونيات على هذه المؤسسات التي بلغت نحو١٣.٩ مليار جنيه (أصل الدين بالفوائد) منها ٦.٨ مليار جنيه (أصل الدين) في ٢٠٢٠م[٣] كمستحقات لهيئة التأمينات الاجتماعية ومصلحة الضرائب، وغيرهم، مما حدا بالدولة المصرية أن تستشرف المستقبل وتسابق إلى إصدار قانون التنظيم المؤسسي للصحافة والإعلام رقم ٩٢ لسنة ٢٠١٦م، والذي بموجبه أُنشئت الهيئات الوطنية للصحافة، والإعلام وجاء فيه ما يشير إلى التوجه نحو دعم تحسين آداء اقتصاد المؤسسات القومية حيث نصت المادة (٣٠) في اختصاص الهيئة الوطنية للصحافة على: الرقابة على الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية القومية والإشراف عليه من خلال آليات عملية للرصد والمتابعة والتقويم، وذلك في ضوء السياسات والخُطط الاقتصادية التي تضعها المؤسسات وتُوافق عليها الهيئة، وإجراء تقويم دوري شامل لكل إدارة المؤسسات الصحفية وإصداراتها واتخاذ إجراءات التصويب اللازمة[٤] إضافة إلى ما نص عليه قانون الهيئة الوطنية للصحافة (١٧٩ لسنة ٢٠١٨م) في مادته الرابعة[٥]: تتولى الهيئة إدارة المؤسسات الصحفية القومية وتعمل على تطويرها وتنمية

---

[١] تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة أثناء حديثه في لجنة الإعلام والثقافة والآثار بمجلس النواب ١٢ مايو ٢٠٢٤م

[٢] تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة أثناء حديثه في لجنة الثقافة والسياحة والآثار والإعلام بمجلس الشيوخ يوم الاثنين الموافق ٣١ يناير ٢٠٢٢م

[٣] الصفحة الرسمية للهيئة الوطنية للصحافة في بيان لها ردًا على بيان أسامة هيكل وزير الدولة للإعلام أمام مجلس النواب بأن المديونيات تبلغ ٢٢ مليار جنيه أو يزيد.

[٤] الجريدة الرسمية: العدد ٥١ (مكرر) ٢٤ – ١٢– ٢٠١٦م، مادة (٣٠) فقرة ٢ وفقرة ٧

٥ الجريدة الرسمية: العدد ٣٤ مكرر (د) ٢٧– ٨– ٢٠١٨م، مادة (٤)

أصولها وضمان تحديثها، واستقلالها، وحيادها، والتزامها بأداء مهني وإداري واقتصادي رشيد...) وكذا ما جاء في اختصاصاتها في المادة الخامسة: وتلقى التقارير ربع السنوية من المؤسسات الصحفية القومية حول الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة؛ لمناقشتها وإقرارها، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات بإشراف الهيئة تقوم بوضع خطط اقتصادية لضمان استمرارها وتطويرها، وقد قامت الهيئة بعدة قرارات للحفاظ على موارد المؤسسات الصحفية ضمن ما كفله لها القانون في إجراء تقويم دوري شامل لكل إدارات المؤسسات الصحفية وإصداراتها، واتخاذ إجراءات التصويب اللازمة حيث قامت بعمليات: دمج للإصدارات، مثلما حدث في "الكواكب وطبيبك الخاص وحواء" ودمجهم في مجلة واحدة ورقية، وإلغاء طباعة بعضها، وتحويلها لإصدارات إلكترونية مثلما حدث في: الأهرام المسائي، الأخبار المسائي، المساء٦ وتغيير دورية الإصدارات مثل: تحويل روز اليوسف اليومية إلى أسبوعية، ونصف الدنيا الأسبوعية إلى شهرية، وكتب: اليوم، والجمهورية، من شهرية إلى ربع سنوية، ووقف التعيينات في المؤسسات، ومنع المد بعد سن المعاش، وقصر السفر للخارج على أصحاب المهمات للتغطية الصحفية تخفيضًا للنفقات على أن يكون سفر رؤساء التحرير أو مجالس الإدارات على حسابهم الخاص أو على الجهة المستضيفة، والقيام بتغيير رؤساء مجالس الإدارات من وقت لآخر، كما قامت المؤسسات الصحفية القومية بالبحث عن موارد جديدة تجابه الخسائر التي تواجهها، فاتجهت نحو البحث عن استثمارات تدر عليها دخلًا جديدًا، كإنشاء جامعات وأندية، مثل (جامعة الأهرام الكندية التي تضم نحو تسع كليات بداخلها) وأكاديمية أخبار اليوم التي تضم أربع تخصصات وتواصل جهودها حاليًا لإنشاء جامعة مستقلة (نيو ايجيبت)، خاصة بعد أن اعتمدت الجمعية العمومية لمؤسسة أخبار اليوم في جلستها ٧ مايو ٢٠٢٥م استغلال بعض الأصول المملوكة لها في بعض الأعمال ومنها: إنشاء الجامعة، كذا نشّطت المؤسسات مراكز التدريب للمشاركة فيها نظير مقابل مادي، وقامت بتأجير بعض مقراتها للبنوك لتسوية ديونها وزيادة أرباحها، وابتكرت تنظيم المؤتمرات بمقابل، كما قامت بتوزيع الصحفيين في الإصدارات المدمجة على المواقع الإلكترونية؛ للإفادة منهم في تحقيق وفرة في إنتاج الأخبار والتقارير الصحفية وتركيزه في إصدار واحد بعد أن كان متفرقا في عدة إصدارات صحفية مما يسهم في استقطاب جمهور جديد بناء على زيادة المحتوى المقروء والمرئي، إضافة إلى استحداث منصات على مواقع التواصل الاجتماعي تحقق لها الرواج وسرعة الانتشار وتجذب بها فئة جديدة من المعلنين، أو تسعى

٦ قرارات الهيئة الوطنية للصحافة الصادرة في ٤ يوليو ٢٠٢١م.

للتربح من خلال نسب المشاهدات والأخبار الرائجة (الترندات) بالاعتماد على المحتوى الإخباري المرئي، أو إنتاج برامج إخبارية تجمع بين المواد الصحفية والتليفزيونية كونهما أصبحتا من المؤشرات الدالة على تأثير تلك المؤسسات في وصولها إلى جمهور غفير في لحظات معدودة، ويحققان موارد مالية جديدة للمؤسسة

الإطار المعرفي للدراسة:

واجهت المؤسسات الصحفية القومية أزمات اقتصادية متعددة خلال السنوات الماضية نتيجة لتردي الوضع الاقتصادي بوجه عام، وتطور وسائل الصحافة الرقمية بشكل خاص، وهو ما أدى إلى البحث والتفكير في العمل على تطبيق التنمية التمويلية المستدامة التي تؤدي إلى الإفادة من العنصر البشري، والمالي، والتقني في تلك المؤسسات على نحو يحقق الاستثمار، والتمويل الذاتي بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحويل المخاطر والتحديات إلى فرص واستثمارات من خلال: تخفيض النفقات، الدمج بين المؤسسات، أو الشراكة مع مؤسسات من خارج المجال الإعلامي لإنجاز أعمال خاصة بهم كتنظيم مؤتمرات مثلما تقوم به "أخبار اليوم، والجمهورية"، وكذا إعلان أخبار اليوم عن حاجتها إلى شريك في مدرسة دولي على قطعة الأرض المملوكة للمؤسسة البالغ مساحتها ١٨٦٦٥م الكائنة بالقطعة رقم ٤٩ بمحور سعد زغلول بالتجمع الثالث بالقاهرة الجديدة بحيث يساهم المستثمر بالإنشاء والتجهيز وإدارة المدرسة[٧]، أو القيام بعمليات تكشيف أو تحول رقمي مثلما تقوم به "الأهرام" ممثلة في مركز الميكروفيلم (التنظيم وتكنولوجيا المعلومات)، حيث تقوم بإعداد سجلات وثائقية للمؤسسات والجامعات والأفراد بمقابل مادي نظير كل صفحة من صفحات الجريدة، كما تقوم بعمليات الأرشفة الإلكترونية التي تقوم على إدخال البيانات والمستندات، والبحث والاسترجاع للمستندات، وإدارة النظام، مما يساعد في المحافظة على المستندات والوثائق من التلف والضياع، ويحافظ على المستندات الورقية من التآكل والتلف، وييسر البحث والاسترجاع للمستندات والأصول،

ارتباك بعشرات المعاهد العالية لعدم تعيين عمداء أو مجالس إدارات

مطلوب تدعيم قطاع المعاهد بالوزارة بكفاءات جديدة لسد العجز بها

مؤسسة أخبار اليوم

تعلن عن حاجتها إلى

شريك فى مدرسة

(دولى فئة A)

بنظام المشاركة

على أن يساهم المستثمر بالإنشاء والتجهيز وإدارة المدرسة وفق العقد المبرم بينهما

جامعة أسوان لا تعترف بالخبراء فى مناقشة الرسائل الجامعية !

إعلان بجريدة أخبار اليوم عن حاجتها لشريك في المدرسة الدولية

[٧] أخبار اليوم ٢٤ أكتوبر ٢٠٢٤م

ويقلل تكاليف الحفظ والتأمين، ويحافظ على سرية المعلومات، وقد قامت الأهرام بالتعاون مع عدد من المؤسسات والهيئات في هذا الشأن الأمر الذي ساهم في تحقيق إيرادات جديدة للمؤسسة منها التعاون مع: شركة مصر الجديدة للإسكان والتعمير، شركة المياه، جامعة الأزهر، الهيئة العامة للطرق والكباري.

أو قيام المؤسسات بتسريع نقل الإصدارات بالاعتماد على الوسائل المستحدثة بدلًا من سيارات النقل، مثل إرسال النسخ الورقية محولة لنظام BDF، وسعيها في التحرر من الرقابة على المحتوى المرئي والمكتوب حتى تصير منافسة لغيرها من المؤسسات الصحفية الخاصة وذلك بهدف تحقيق نسب أعلى في الإيرادات وتوفير في النفقات إذ أن من مقومات تطوير الصحافة القومية خفض مستويات الرقابة الحكومية على الصحف القومية، واعتماد التطور التقني، والبحث عن مصادر تمويل جديدة مع تراجع دخول الإعلانات في الصحف الورقية[٨]

الأهرام: من أقدم الصحف القومية في التأسيس إذ يرجع تاريخها إلى ١٨٧٥م، على يد سليم وبشارة تقلا، بالإسكندرية ثم انتقلت إلى القاهرة، وقد استطاعت مواجهة الأزمات الاقتصادية فاستمرت صامدة في الصدور لنحو ١٥٠عامًا تسجل دقائق الحياة على اختلاف ألوانها، وتباين فنونها ومذاهبها، وتحفظ دقائق الحياة السياسية منذ أواخر عهد الخديوي إسماعيل، فسجلت ما كان بين مصر وبين أوربا من تقارب وتباعد، ومن تواصل وتقاطع، وسجلت الثورة والاحتلال، والمقاومة المصرية الخفية، والمقاومة الظاهرية، ثم الثورة بالاحتلال والمحتلين، ثم ما كان بعد ذلك من الأحداث الجسام التي تتابعت إلى الآن[٩]

موارد المؤسسة: اقتصرت الأهرام في مواردها على مبيعات الجريدة لأعوام طويلة إلى أن بدأت في التطوير الاقتصادي على يد الكاتب الصحفي محمد حسنين هيكل في ١٩٥٧م فأنشأ مبنى الأهرام الجديد على مساحة تصل إلى ثلاثة آلاف متر، وطلب من المهندس نعوم شبيب – الذي نفذ برج القاهرة – أن يصمم المبنى ففعل، ليصبح من أهم المباني الصحفية الوطن العربي ثم أسس مركز التنظيم وتكنولوجيا المعلومات (الميكروفيلم) في ١٩٦١م كأحد المراكز الرائدة في مصر والمنطقة العربية في تنظيم وتطوير الأرشيف الورقي وتسجيل الوثائق والمستندات باستخدام

هيكل يتفقد أعمال الإنشاء بمبنى الأهرام

[٨] محمد شعبان وهدان: مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها "دراسة على القائم بالاتصال"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٤٦ العدد ٤٦، أكتوبر ٢٠١٦م، ص٢٧

[٩] إبراهيم عبده: جريدة الأهرام تاريخ مصر في خمس وسبعين سنة، القاهرة، دار المعارف ١٩٥١م ص٢ مقدمة طه حسين

التقنيات التكنولوجية الحديثة الممثلة حاليًا في الأرشفة الإلكترونية أو التسجيل الميكروفيلمي مع تنظيم النظم بالفهارس الإلكترونية المناسبة وبناء نظم متكاملة للاسترجاع والنشر والتأمين، والذي يعد الآن من أهم موارد المؤسسة حيث يقوم بتنفيذ مئات المشاريع في مصر والوطن العربي، ومن أهم أنشطته إنشاء ملفات وثائقية للأحداث والشخصيات والموضوعات المختلفة [١٠] فضلًا عن اقتناءه لجميع إصدارات الأهرام اليومية والأسبوعية والشهرية منذ نشأتها حتى الآن، وعديد من الإصدارات الصحفية في مصر والوطن العربي منذ نشأتها وحتى توقفها، محملًا على وسائط الكترونية يسهل طباعتها والاطلاع عليها، كذا أنشأ "هيكل" مركزًا للدراسات السياسية والاستراتيجية في ١٩٦٨م، ومركز "أماك" في ذات العام كأول مركز متخصص في تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات حيث يقوم بإعداد وتشغيل الأنظمة والتطبيقات لعديد من العملاء في جميع الجهات الحكومية والعامة والشركات الخاصة وقطاع الأعمال[١١] ويقوم الآن بإدارة تحليلات الأعمال والبحوث، وإدارة التدريب، وإنشاء تطبيقات المحمول، وإنشاء المواقع والبوابات الإلكترونية، وتخطيط موارد المؤسسات والفواتير الإلكترونية.

كما ارتفع توزيع الصحيفة إلى أرقام لم تكن مسبوقة خلال تلك الفترة – فترة هيكل– مما زاد من مكانتها الثقافية وقيمتها الاقتصادية، ثم جاءت النقلة النوعية الثانية في تعزيز الموارد الاقتصادية للمؤسسة في عهد الكاتب الصحفي إبراهيم نافع الذي تولى رئاسة تحريرها في ١٩٧٩م ثم جمع بين رئاسة التحرير ورئاسة مجلس الإدارة في ١٩٨٤م حتى ٢٠٠٥م فقام بإنشاء عدة إصدارات جديدة تدر دخلًا للمؤسسة من خلال الإعلانات المنشورة فيها (الأهرام المسائي، نصف الدنيا، الشباب، الأهرام الاقتصادي، الأهرام الرياضي، الأهرام العربي، علاء الدين، السياسة الدولية، الديمقراطية، ديوان الأهرام، لغة العصر، الأهرام ويكلي، الأهرام إبدو، البيت) ثم أضيفت إليهم المجلة الزراعية والأهرام الزراعي، وأنشأ معهد الأهرام الإقليمي للصحافة في ١٩٩٣م ليقدم خدماته التدريبية إلى هواة ودارسي الإعلام من مصر والدول الأخرى مما يضيف لموارد المؤسسة المالية، وينمي قدرات الصحفيين، إضافة إلى اتجاهه نحو التوسع في العمليات الاستثمارية بإنشاء جامعة الأهرام الكندية التي صدر بها قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٩٣ لسنة ٢٠٠٤م[١٢] لتكون بذلك أول جامعة خاصة تتبع مؤسسة صحفية في الوطن العربي، وتضم وفقًا

[١٠] الأهرام وطن في جريدة، ص١٩٨

[١١] الأهرام وطن في جريدة، ص١٩٤

[١٢] قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٩٣ لسنة ٢٠٠٤م

لقرار تأسيسها كليات: علوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات، إدارة الأعمال، الإعلام، الصيدلة[١٣] وأضيفت إليهم كليتان في ٢٠١٣م : الهندسة – طب الأسنان، ثم أضيفت إليهم كليات: العلاج الطبيعي – الألسن– التصميم والفنون الإبداعية[١٤]، وقد حققت كليات الجامعة التسع طفرة استثنائية في عدد المقبولين للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٣ بزيادة ٦٠٪ على العام الماضي، فوصل عدد المقبولين إلى ما يقرب من ٤ آلاف فرد، تشمل طلابًا وافدين يحملون جنسيات عربية وإفريقية وأمريكية وكندية [١٥]، وقد أسهمت الكليات الجديدة في زيادة موارد الجامعة بنسبة ٣٠٠٪[١٦] وهو ما أدى إلى نمو اقتصادي في المؤسسة ساعدها في تقليل المعاناة من الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها المؤسسات القومية الأخرى؛ لأن عوائد الجامعة تدر دخلا للمؤسسة؛ طبقًا للمادة الرابعة في قانون تأسيسها: يكون للجامعة ميزانية خاصة، تحدد إيراداتها ونفقاتها، وتتضمن توزيع صافي الفائض عن نشاطها بما يحقق دعم احتياطي الجامعة وتحسين الخدمة التعليمية بها، وبما يضمن توزيع نسبة من الفائض على المؤسسين وفقا للنظام الذي يتفقون عليه وقد تمكنت هذه الجامعة من تحقق أرباحًا سنوية للمؤسسة بلغت نحو ٥٠٠ مليون جنيه في ٢٠٢٢م[١٧] وزادت إلى ٩٥٠ مليون في ٢٠٢٤م[١٨]

كذا اتجهت مؤسسة الأهرام نحو تسديد ديونها من خلال تأجير مقراتها للبنوك (البنك الأهلي المصري – بنك مصر– بنك القاهرة الذي افتتح فرعه رقم ٢٤٢ بمبنى مؤسسة الأهرام – بنك التعمير والإسكان– بنك المصرف المتحد) لتنجح بذلك في سداد كل أقساط القروض البنكية المستحقة عليها والتي بلغت ١٧٦.٧٣٩.٦٥٢ مليون جنيه، ثم دخلت في شراكات مع آخرين لتعظيم أصولها واستثماراتها فأنشأت مشروعًا استثماريًا على أرضها بالمقطم – مساحة ١٢١٦١م٢ – بالتعاون مع شركة النصر للإسكان والتعمير بهدف تحقيق عائد محتمل يصل إلى ٥٥٠ مليون جنيه طبقًا لدراسة الجدوى المقدمة من الشركة[١٩]، وحصلت على الموافقة المبدئية لإنشاء نادٍ رياضي واجتماعي يحمل اسم (SOLE) بالمشاركة

---

[١٣] الجريدة الرسمية: العدد ٥٠ الصادر في ٩ ديسمبر ٢٠٠٤م قرار رئيس الجمهورية بإنشاء جامعة خاصة (جامعة الأهرام الكندية)

[١٤] صديق عبد السلام: الأهرام الكندية.. رحلة التنوير من مدرسة صاحبة الجلالة إلى منارة العلم والتعليم، الأهرام، ٢٩ أكتوبر ٢٠٢٣م ص١٩

[١٥] صديق عبدالسلام: المرجع السابق

١٦ عبد المحسن سلامة: الأهرام من صحيفة إلى مؤسسة ذكية متكاملة، الأهرام، ٢٩ أكتوبر ٢٠٢٣م ص١٣

١٧ تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة أثناء حديثه في لجنة الثقافة والسياحة والآثار والإعلام بمجلس الشيوخ يوم الاثنين الموافق ٣١ يناير ٢٠٢٢م

١٨ تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة أثناء حديثه في لجنة الإعلام والثقافة والآثار بمجلس النواب ١٢ مايو ٢٠٢٤م

١٩ عبدالمحسن سلامة: نفس المرجع

مع شركة "جي في للاستثمارات" على أرضها بالتجمع الخامس – مساحتها ٧٤٩٣٥م٢– وسيتضمن استاد رياضي، وخمس حمامات سباحة، وملاعب لكرات: القدم، واليد، والسلة، والطائرة، والتنس، والكروكيه، وأكاديميات رياضية، ومرافق خدمية كالمطاعم، وقد وضع حجر أساسه وزير الشباب والرياضة في ٢٥ يونيو ٢٠٢٣م، وقدرت العوائد المتوقعة من عضويات النادي ٢.٥ مليار جنيه.

كذا أنشأت الأهرام مبنًا إداريًا جديدًا في القرية الذكية بالمشاركة واشترت حصة شريكها وأضافته لأصول المؤسسة لتستثمره في التوسعات المستقبلية للجامعة، فضلًا عن إنشاء مبنى سكني وتجاري بمحافظة البحر الأحمر وصل عائده إلى أكثر من ٢٠٠ مليون جنيه، كما بدأت في تأجير قاعاتها بواقع ١٠آلاف جنيه للقاعة مثل قاعة: توفيق الحكيم التي تسمى الآن بقاعة مكرم محمد أحمد، كما تعتمد الأهرام أيضًا في مواردها على وكالتها الإعلانية ومطابعها بشارع الجلاء وبقليوب، ورغم ما تقوم به الأهرام من جهود في تنمية مواردها إلا أنها تعاني من نقص الموارد بدليل وصول مديونية المركز الطبي بالأهرام للمستشفيات والصيدليات إلى ١٤٠ مليون جنيه خلال السنوات الماضية، وإلغاء التعاقد مع عدد من المستشفيات منها: دار الفؤاد، ومصر الدولي، والعيون الدولي، والدقي للأشعة[٢٠]

أخبار اليوم: أسَّسها مصطفى وعلى أمين عام ١٩٤٤م، في شقة أعلى سطوح عمارة ٤٣ بشارع قصر النيل بالقاهرة، بستة محررين كان من بينهم رسام الكاريكاتير الفنان رخا، ثم وضع الشقيقان حجر الأساس للمبنى الجديد بشارع الصحافة في ١١ نوفمبر ١٩٤٥م، وقد صمماه بشكل دائري بحيث تطل كل المكاتب على الشارع، فيتمكن الصحفيون من متابعة ما يحدث حولهم أولًا بأول، وقد بدأ بطابقين ثم صار أربعة طوابق في ١٩٤٧م إلى أن أصبح مؤسسة تتكون من تسعة طوابق يجاورها مبنى آخر تابع لها، وقد تسابق على الكتابة فيها كبار الكتاب والصحفيين، وبعد نجاح تلك التجربة قرر مصطفى أمين إصدار جريدة يومية في ١٩٥٢م، فبدأت باسم الأخبار الجديدة، ثم تضاءلت كلمة الجديدة شيئًا فشيئًا حتى اختفت وصار اسمها (الأخبار) وكانت أول صحيفة يرأس تحريرها خمسة رؤساء تحرير فى وقت واحد، هم: مصطفى وعلي أمين، وجلال الدين الحمامصي، وكامل الشناوي، ومحمد زكى عبد القادر، وكان الأستاذ محمد التابعى مديرًا للتحرير، موسى صبرى وعلى الجمال نائبين لرئيس التحرير، إلى أن تم تأميم أخبار اليوم الأسبوعية والأخبار اليومية مثل بقية الصحف المصرية في ١٩٦٠م.

٢٠ محمد الجارحي: عضو نقابة الصحفيين، صفحته الرسمية على موقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك) ٢١ أبريل ٢٠٢٥م

موارد المؤسسة: ظلت معتمدة على مبيعاتها لفترات طويلة وكانت من أكثر الصحف مبيعًا خاصة في فترة رئاسة مصطفى وعلي أمين حيث طبعوا في العدد الأول ما يزيد على مائة وخمسون ألف نسخة منها نفدت جميعها، وحققت الصحيفة وقتها نجاحًا كبيرًا نظرًا لتنوع محتواها واهتمامها بالصحافة الخدمية والإنسانية مثل أبواب (ليلة القدر، ولست وحدك، وعيد الأم، وعيد الحب، وأسبوع الشفا، ونفسي) وبسبب هذه القصص المؤثرة التي نُشرت فيها يحتفل المصريون بعيد الأم في شهر مارس من كل عام وهو ما يدل على تأثيرها في الشارع المصري، وقد تنوعت إصداراتها لتسهم في زيادة الموارد من خلال الإعلانات لتشمل: (أخبار اليوم، الأخبار، أخبار الأدب، أخبار النجوم، أخبار السيارات، أخبار الرياضة، اللواء الإسلامي، مجلة آخر ساعة، مجلة فارس للأطفال، كتاب اليوم، الأخبار المسائي، الأخبار برايل) ثم اتجهت نحو زيادة مواردها فأنشأت أكاديمية أخبار اليوم وصدر بها القرار الوزاري رقم ٥٣٠ لعام ١٩٩٩م لتضم بداخلها تخصصات: الصحافة، والهندسة، وعلوم الإدارة، وعلوم الحاسب، وتواصل جهودها حاليا بعد نجاح تلك التجربة لإنشاء جامعة مستقلة باسم (نيو إيجيبت) حيث اعتمدت الجمعية العمومية لمؤسسة أخبار اليوم في جلستها ٧ مايو ٢٠٢٥م استغلال بعض الأصول المملوكة لها في بعض الأعمال خاصة ما يتعلق بإنشاء الجامعة، وإعادة تأهيل مبنى أكاديمية أخبار اليوم، كما تعتمد المؤسسة في مواردها على مطابعها في شارع الجلاء ومدينة ٦ أكتوبر كأحد مصادر الدخل، وعلى تنظيم المؤتمرات مثل مؤتمر أخبار اليوم الاقتصادي الذي يستقطب الرعاة فيسهم دخله في الإنفاق على تنظيم المؤتمر وعلى دعم المؤسسة، ورغم ما تبذله المؤسسة من جهود للمحافظة على استقرارها الاقتصادي إلا أنها تعاني من نقص الموارد بدليل تكرار تأخر صرف الحوافز الشهرية واللجوء للهيئة الوطنية للصحافة لمساعدتها في ذلك، إضافة إلى إصدارها قرارات الترقية لعدد من الصحفيين مشروطة بعدم تحمل المؤسسة أي التزامات مالية تترتب على هذه الترقية.

الجمهورية: أُنشئت في أعقاب ثورة ١٩٥٢م، وبدأت في شقتين بشارع شريف بوسط البلد ثم حدث التوسع في مبانيها وإصداراتها عندما انتقلت إلى مقر مبنى شركة الإعلانات المصرية بـ ٢٤ شارع زكريا أحمد، ومبنى٥ شارع نجيب الريحاني، فصدرت فيهما صحف: "البروجريه" و"الجازيت" و"المساء"، ثم حدثت طفرتها الاقتصادية في عهد رئاسة الكاتب الصحفي "سمير رجب" لها، فأنشأ المبنى الحالي بشارع رمسيس، طالبًا من المعماري الدكتور علي رأفت أن يصممه في شكل صحيفة أو كتاب مفتوح

فحدث ما أراده، وانتقلت إليه كافة الإصدارات في ٢٨-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٣م، وزوده بوسائل تقنية ومطابع حديثة.

موارد المؤسسة: اعتمدت في مواردها على مبيعات إصداراتها (جريدة الجمهورية، جريدة المساء، جريدة الكورة والملاعب، مجلة شاشتي، مجلة حريتي، جريدة الإيجيبشان جازيت، جريدة البروجريه إيجيبشان، جريدة عقيدتي، مجلة العلم، كتاب الجمهورية) كما اعتمدت على دخل الإعلانات المنشورة في تلك الاصدارات، وتميزت بالصحيفة المسائية التي كانت تنافس بها قبل التطور الالكتروني المتسارع، وقد تقلصت هذه الموارد عقب التحول الالكتروني، ودمج المطبوعات، كما اعتمدت في مواردها على مطبعتها المتطورة التي استقدمتها من اليابان ضمن عمليات التطوير حيث كانت تقوم بطباعة نحو ١٤٠ ألف نسخة في الساعة بالألوان، ثم أجرت محاولات لزيادة مواردها منها إنشاء مركز تدريب تسهم عوائده في ميزانية المؤسسة، ووكالة إعلانية بها حق الامتياز الإعلاني في عدد من الشوارع والطرقات الرئيسة، كما تعتمد الآن في مواردها على عقد المؤتمرات عن الإنجازات في مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة تكون كتبها مدفوعة الأجر من تلك المؤسسات، ورغم ماتبذله من جهود لضمان استقرارها الاقتصادي إلا أنها تعاني من نقص الموارد المالية بدليل تأخر الحوافز الشهرية.

الدراسات السابقة المتاحة:

قسم الباحث الدراسات السابقة إلى محورين أحدهما يتعلق بمستقبل الصحافة الرقمية والآخر مستقبل الصحافة القومية:

المحور الأول: يتناول مستقبل الصحافة الرقمية وقد تنوعت أهدافها، ومناهجها، ونتائجها، ومنها: دراسة **راشد صلاح الدين(٢٠٢٤)**[٢١]: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصحافة العربية في ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي، معتمدة على "استمارة تحليل مضمون"، وأداة تحليل المحتوى الضخم بواسطة برامج الذكاء الاصطناعي (Big Data)، وأخيرًا "أداة الاستبانة"، وذلك في ضوء النظرية المُوحَّدة لقبول التكنولوجيا، وقد جاءت الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، مستخدمة منهج المسح، لعينة من المواقع الصحفية العربية (الدستور الأردنية – الشرق القطري– القاهرة ٢٤ المصرية)، وبلغ حجم الموضوعات (١٥٦٣١٨) موضوعًا، وذلك لتحديد حجم الموضوعات التي ينشرها الذكاء الاصطناعي

٢١ راشد صلاح الدين: واقع الصحافة العربية في ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي "دراسة تحليلية ميدانية"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد٦٩– يناير ٢٠٢٤م ص ص ١٢٨٩– ١٣٤٨

مقارنة بالعنصر البشري، وتحديد أبرز التخصصات التي تنشر تقنيات الذكاء الاصطناعي فيها، ومدى تقبل الجمهور لهذه الموضوعات، وكذلك مسح القائمين بالاتصال في عينة الدراسة، وجُمعت البيانات من خلال الاستبانة لرصد استخدام القائمين بالاتصال لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

اتضح من خلال الدراسة التحليلية حجم الموضوعات المنشورة بواسطة الذكاء الاصطناعي في المواقع الثلاثة عينة الدراسة، وتبين أن الأخبار المنشورة بواسطة العنصر البشري جاءت في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاءت الموضوعات المنشورة بواسطة الذكاء الاصطناعي، وكشفت الدراسة أن الخبر الصحفي أكثر الأشكال الصحفية المستخدمة في المواقع الصحفية عينة الدراسة، وأن الموضوعات الاقتصادية في مقدمة الموضوعات المنشورة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وأظهرت الدراسة الميدانية أن ٥١.١٪ من عينة الدراسة يستخدمون صحافة الذكاء الاصطناعي بشكل متوسط، وكشفت الدراسة عن درجة أهمية تطبيق تقنيات صحافة الذكاء الاصطناعي في المواقع الصحفية – عينة الدراسة–، فأظهرت أن نسبة ٣٣.٣٪ يرون أن تطبيقها مهم بدرجة متوسطة، بينما نسبة ٢٨.٩٪ يرون أهميتها بدرجة كبيرة، وعن الحصول على دورات في تقنيات صحافة الذكاء الاصطناعي في المواقع الصحفية عينة الدراسة، تبين أن نسبة ٦٢.٩٪ من عينة الدراسة حصلوا على دورات في تقنيات صحافة الذكاء الاصطناعي، ولكن بأشكال مختلفة من التلقي.

دراسة **محمد جمال بدوي (٢٠٢٤م)**[٢٢]: قدمت سيناريوهات متوقعة لمستقبل المحتوى الإخباري المرئي للصحف الإلكترونية المصرية في ضوء تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي، من خلال رؤية استشرافية لخبراء الإعلام خلال الفترة من ٢٠٢٣ حتى ٢٠٣٣م، معتمدة على منهج المسح الإعلامي، واستخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات على عينة من ٥٠ خبيرًا إعلاميًا من الأكاديميين والمهنيين، وقد توصلت نتائجها إلى وجود سيناريوهين أحدهما: السيناريو المرجعي (الثبات)، بمعنى استمرار الوضع الراهن للصحف الإلكترونية المصرية في تقديم المحتوى المرئي كما هو عليه دون تغيير، والسيناريو التفاؤلي (التطور)، ويعني تطور المحتوى المرئي الذي تقدمه الصحف الإلكترونية المصرية، لارتباطه بعدة تغيرات؛ تشمل العوامل المجتمعية، كالعامل التكنولوجي، وتطورات تقنيات الذكاء الاصطناعي،

٢٢ محمد جمال بدوي: سيناريوهات مستقبل المحتوى المرئي في الصحف الإلكترونية المصرية في ضوء تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي: خلال الفترة من ٢٠٢٣ وحتى ٢٠٣٣م، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٧٠– أبريل ٢٠٢٤م ص ص ١٦٢٣– ١٦٧٤

والعامل الاقتصادي، والعامل القانوني، والعوامل المرتبطة بالعملية الصحفية ذاتها؛ من وسيلة، وقائمين بالاتصال، وجمهور، ورسالة إعلامية.

دراسة **سحر مصطفى (٢٠٢٤)**[٢٣]: هدفت إلى رصد وتحليل رؤية الخبراء من الأكاديميين والممارسين للعوامل والمتغيرات الحالية والمستقبلية المؤثرة على مستقبل الصحافة المطبوعة في مصر خلال الفترة من ٢٠٢٤ وحتى ٢٠٣٤م معتمدة على مدخل تحليل النظم System Analysis، واستعانت بمجموعة متكاملة من الأساليب والأدوات لتحقيق أهدافها، تمثلت في: التحليل المورفولوجي وأسلوب دلفي وأسلوب كتابة السيناريوهات، وتوصلت نتائجها إلى: اتفاق معظم الخبراء على أنه مع استمرار انخفاض أرقام التوزيع بشكل كبير، ستقوم المؤسسات الصحفية بتحويل إصداراتها إلى نسخ رقمية أو بوابات إليكترونية والاستغناء عن الإصدار المطبوع، باستثناء بعض المؤسسات الكبرى كالأهرام والأخبار ستقوم بطباعة عدد من النسخ المحدودة؛ لكى تكون بمثابة وثيقة فقط لا يمكن تغيير المعلومات فيها أو حذفها، ولأنها الوسيلة للالتحاق بنقابة الصحفيين، وأن هناك سيناريوهين: أحدهما الإبداع (التفاؤلي) والآخر سيناريو التردي(التشاؤمي)، مستبعدة سيناريو الثبات (استمرار الوضع الراهن)؛ لأن واقع الصحافة المطبوعة والتحديات التي تمر بها وخاصة التحولات في البيئة الرقمية، يجعل من الصعب استمرار الوضع الراهن.

دراسة **وائل قنديل (٢٠٢٣)**[٢٤]: هدفت الدراسة التعرف إلى التشريعات القانونية والدستورية الرافدة من تشكيل المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام في دستور٢٠١٤، " قانون تنظيم الصحافة والإعلام رقم ١٨٠لسنة ٢٠١٨ " والتعرف على مدى الحرية التي أتاحتها التشريعات القانونية والدستورية المنبثقة من المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام، ومعرفة مدى التغييرات الإيجابية أو السلبية التي مَكَّن لها دستور ٢٠١٤ وما أنتجه من قوانين وتشريعات لإثراء حرية الصحافة، ومعرفة أهم الفروق بين القوانين السابقة والحديثة، وما أفرزته من متغيرات فاعلة، وما يتم التعامل به في الواقع العملي وصولاً إلى التعرف على مدى تمكين الصحافة من تداول المعلومات دون عقوبة، ومعرفة مدى محافظة القانون على أمن الصحفي في إبداء رأيه في الموضوعات السياسية أو الاقتصادية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بظاهرة الدراسة، وتوصلت نتائجها إلى أن إجابة المبحوثين

---

[٢٣] سحر مصطفى عبدالغني: مستقبل الصحافة المطبوعة فى مصر خلال العقد القادم (٢٠٢٤ –٢٠٣٤)، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، المجلد ٨٩، جزء ٣، أكتوبر ٢٠٢٤م ص ص ١–٥٦

[٢٤] وائل قنديل: رؤية الصحفيين المصريين لمُقارباتِ الهيئةِ الوطنية للصحافة في مُعالجةِ الأوضاع الإشكالية للمُؤسساتِ الصحفيةِ المصرية " القومية "، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد٨٢، يناير ٢٠٢٣م ص ١٥١– ٢٠٥

على أسئلة الاستبيان كانت لها معدلات توافق مختلفة عدا ما يخص العمل بالترخيص في إصدار الصحف أم بالإخطار، وحرية إصدارها للأفراد والمؤسسات، وشرط إيداع مقدم قبل إصدار الصحيفة، فجاءت القيم غير دالة في هذه السياقات.

دراسة **أيمن بريك (٢٠٢٢م)**[٢٥]: هدفت إلى رصد وتحليل وتفسير رؤية عينة من الخبراء في مجال الإعلام الرقمي نحو مستقبل صناعة الصحافة الرقمية في ظل الإعلان عن توظيف تقنيات الميتافيرس، والتأثيرات التي يمكن أن يحدثها استخدام هذه التطبيقات على الصحافة الرقمية من حيث طبيعة الوسيلة وشكل الرسالة وخصائص القائم بالاتصال والجمهور المستهدف والتغيرات التي يمكن أن تشهدها بيئة الصحافة الرقمية جراء توظيف هذه التقنيات، وذلك في إطار مدخل استشراف المستقبل Foresight approach وأداتي الاستبيان والمقابلة المتعمقة بالتطبيق على عينة من الخبراء المهنيين والأكاديميين باستخدام أسلوب دلفي، والتحليل المورفولوجي للوقوف على السيناريوهات المستقبلية المتوقعة (التفاؤلية، التشاؤمية، المرجعية) وذلك من خلال دراسة استشرافية بالتطبيق على العقدين القادمين من ٢٠٢٢ إلى ٢٠٤٢، وخلصت نتائجها إلى تأكيد الخبراء على أن الصحافة بشقيها الورقي والرقمي تواجه تحديات كبيرة في ظل التطورات التقنية الحديثة ومن بينها الميتافيرس، وأنه ليس من المتوقع أن تنضم المؤسسات الصحفية المصرية إلى عالم الميتافيرس في المستقبل القريب، وأن الميتافيرس سيكون بديلًا محتملًا للصحافة في المستقبل، وأن مستقبل الصحفيين الحاليين سيكون مهددًا في عصر الميتافيرس، وعلى الصحفيين أن يواكبوا هذه التطورات وأن توفر لهم الصحف التدريب اللازم لهم وتشجعهم على ذلك، وأن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصحفية للالتحاق بالميتافيرس في التحديات المالية، تليها التقنية، فالإدارية، ثم عدم وجود الكوادر المدربة، وعدم إدراك إدارات الصحف بأهمية التواجد عبر ميتافيرس، إضافة إلى الغموض الذي يحيط بتطبيقات ميتافيرس حتى الآن.

دراسة **مي مصطفى عبدالرازق (٢٠٢٢)**[٢٦]: سعت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القائمين بالاتصال نحو تبنى واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعيArtificial Intelligence ، وتأثير ذلك على واقع ممارساتهم الإعلامية ومحاولة استقراء مستقبل استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في مجال

---

[٢٥] أيمن بريك: تطبيقات الميتافيرس وعلاقتها بمستقبل صناعة الصحافة الرقمية دراسة استشرافية خلال العقدين القادمين ٢٠٢٢: ٢٠٤٢،جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد ٧٨، جزء ٢، يناير ٢٠٢٢م، ص٤٥– ٧٦

[٢٦] مي مصطفى عبدالرازق: تقنيات الذكاء الاصطناعى فى الإعلام ..الواقع والتطورات المستقبلية، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد ٨١، أكتوبر ٢٠٢٢م ص ١– ٧٤

الإعلام بالتطبيق على عينة عمدية متاحة قوامها (٤٥١) مفردة من القائمين بالاتصال مقسمة إلى عينة قوامها (٢٦٥) مفردة من المنتمين للوسائل الإعلامية المصرية و(١٨٦) مفردة من المنتمين للوسائل الإعلامية العربية بمختلف الإدارات والأقسام خاصة ذات الصلة بالبيئة الرقمية، معتمدة على توظيف النظرية الموحدة لقبول واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وخلصت إلى عدة نتائج أبرزها: أن المبحوثين يتابعون الأخبار الخاصة بتقنيات الذكاء الاصطناعى بمعدل مرتفع، وأن المجالات الأكثر استخداما لتقنيات الذكاء الاصطناعي وفقا لآراء المبحوثين بالترتيب: المجال التسويقي، ثم المجال الإعلامي يليهم في النهاية المجال الفني والإداري وتمثلت أهم تقنيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر عينة الدراسة في صحافة البيانات كتحويل النصوص لبيانات بمختلف الأشكال،تقنيات الترجمة الآلية للغات الأخرى، استخدام الروبوت فى عمليات التحرير الصحفى أو تقديم الأخبار من الاستوديو أو ميدانيا، استخدام الـ BOTSالدردشة الآلية للرد على استفسارات وتعليقات الجمهور، وأن تلك التقنيات ستقود في وقت لاحق إلى تطورات بالأداء المهني بدرجة كبيرة، وجاء إجابات المبحوثين طبقًا لموقف مؤسساتهم الإعلامية تجاه استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي خلال السنوات القادمة بأنها ستقوم بإجراء بعض التغييرات والاصلاحات لتبنى هذه التقنيات ثم سيستمر الوضع الحالي بدون السعي إلى اقتناء هذه التقنيات واستخدامها وأخيرا ستقوم بعمل تحولات جذرية وعميقة لتبنى واستغلال هذه التقنيات، ويتوقف ذلك على التسهيلات المتاحة Facilitating Conditions لكل مؤسسة إعلامية، وأنه وفقا لتصورات المبحوثين لأنفسهم ولزملائهم بالمؤسسة ورؤسائهم المباشرين فقد كانت النسبة الأكبر تتجه نحو تأييد استخدام تلك التقنيات ، وهكذا اتجهت نتائج الدراسة إلى قبول من هم في الإدارات الدنيا أو الوسطى لاستخدام وتبنى تقنيات الذكاء الاصطناعي بالعمل بالمقارنة لمن هم في الإدارة العليا بالمؤسسات الإعلامية المختلفة.

دراسة **هند يحيى(٢٠٢١)**[٢٧] هدفت الدراسة إلى إمكانية الحفاظ على حياة الصحفيين أثناء الأزمات والكوارث، وإرسال أخبار الكوارث والأزمات للقرّاء فورية باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي، وابتكار طرق تقنية وتكنولوجية جديدة لتغطية أحداث الأزمات والكوارث بدون وجود الصحفي في موقع الكارثة أو الأزمة للحفاظ على حياته، وقد انتمت الدراسة إلى الدراسات الوصفية والاستشرافية، معتمدة على أداة المقابلة المتعمقة مع الخبراء في مجال الذكاء الاصطناعي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أنه

[٢٧] هند يحيى عبد المهدي: دور الذكاء الاصطناعي في مجال الصحافة أثناء الأزمات والكوارث "دراسة استشرافية"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٥٦، العدد ٤، يناير ٢٠٢١م ص١٨٣١– ١٨٧٨

يمكن للصحفي استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي أثناء الكوارث والأزمات من خلال تعلم الآلة، ومن أهم إيجابيات استخدام الصحفي تقنية الذكاء الاصطناعي أثناء الأزمات والكوارث بالمؤسسات الصحفية: تأمين حياته، وتوفير وقته وجهده، ومراقبة أماكن صعب الوصول إليها، والإنذار المبكر جدًا قبل حدوث أي خطر في أي مكان، مع إمكانية استخدام الصحفي للصحفي لطائرات "الدرون" في إجراء الحوارات.

دراسة **أحمد عبدالمجيد (٢٠٢١)**[٢٨]: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستقبل الصحافة المصرية في ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي خلال العقد القادم (٢٠٢١-٢٠٣٠)، مستندة في بناء متغيراتها وتفسير نتائجها على السيناريوهات المتوقعة لمستقبل الصحافة المصرية في ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي، ومدخل نظم المعلومات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداتي الاستبيان، والمقابلات المتعمقة، بالتطبيق على عينة قوامها (٥٠) صحفيًا من الصحفيين والقيادات العاملين بالمؤسسات المصرية، بجانب إجراء مقابلات لعينة من القيادات الصحفية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى صياغة السيناريوهات المستقبلية للصحافة في ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي خلال العقد القادم (٢٠٢١-٢٠٣٠)، وهي: السيناريو التفاؤلي، والسيناريو المرجعي، والسيناريو التشاؤمي، وأن دوافع استخدام صحافة الذكاء الاصطناعي في الصحف في المستقبل لمواجهة انخفاض قارئية الصحف، ورفع كفاءة العمل الصحفي للصحفيين، ومحاولة زيادة أرباح المؤسسات الصحفية، وتحقيق ترتيب متقدم بين الصحف والوسائل الإعلامية المنافسة، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة بخطوات التصميم المستقبلي لصحافة الذكاء الاصطناعي، وإدراجها في مقررات كليات وأقسام الإعلام المصرية؛ لما لها تأثير إيجابي على مستقبل الصحافة ورفع كفاءة المحررين الصحفيين للصحف، وتشجيعهم على توسيع دائرة مهاراتهم، وحضور دورات تدريبية خاصة عن الذكاء الاصطناعي.

دراسة **Jorge Vázquez-Herrero & Others,٢٠٢٠**[٢٩] فقد توصلت إلي أن مستقبل صناعة الأخبار في العصر الرقمي يتوقف علي مدي الابتكار والتجديد في طرق الحصول علي المعلومات وتوصيلها للجمهور، وأن على الصحافة الالكترونية تقديم مضمونًا مميزًا حتى تضمن بقاءها يتسم بالتجدد لمواكبة السوق الرقمي الذي أصبح بلا شك مسرحًا كبيرًا يستطيع الجميع المشاركة فيه،

---

[٢٨] أحمد عبدالمجيد: مستقبل الصحافة المصرية في ظل تقنيات صحافة الذكاء الاصطناعي خلال العقد القادم (في الفترة من ٢٠٢١ حتى ٢٠٣٠) دراسة استشرافية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٥٨، العدد ٣، يوليو ٢٠٢١م ص١٣٩٧-١٤٥٨

[29] Jorge Vázquez-Herrero & Others, Journalistic Metamorphosis Media Transformation in the Digital Age,The series Studies in Big Data (SBD) , Polish Academy of Sciences, **Warsaw, Poland, Springer Nature**, volume 70, 2020, available online, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-36315-4_4#Sec11

والقيام بأدوار مهمة منها صناعة الأحداث والترويج لها، كما يجب عليها السعي لامتلاك التقنيات الحديثة، وأن تحتضن كل جديد في مجال الذكاء الاصطناعي وتستخدمه في تطوير صناعة المحتوي الإخباري، وأنها إذا ما رغبت في الابتكار في صناعة الأخبار مستقبلاً فعليها أن تسلك أحد المسارات الأربعة الآتية: تكوين فريق من أعضاء التحرير بالصحيفة لوضع خطط للتطوير الإخباري قابلة للتنفيذ، أو إنشاء قسم خاص داخل الصحيفة تكون مهمته الأساسية هي تقديم اقتراحات لتطوير المنتج الصحفي بما يواكب سوق الإعلام، أو الاستعانة بآخرين خارجيًا سواء هيئات أو مؤسسات تعني بتطوير المجال الإعلامي، أو البحث عن نماذج مبتكرة ثبت نجاحها في المجال الإخباري والعمل وفق ما توصلت إليه.

دراسة **إنجي لطفي (٢٠٢٠م)**[٣٠] هدفت الدراسة إلى رصد وتوصيف ظاهرة الاندماجات داخل المؤسسات الصحفية، والتعرف على تأثير تطبيق سياسات الاندماجات بين الكيانات الصحفية على طبيعة المحتوى المقدم في وسائل الإعلام التي تطبق تلك السياسات، معتمدة على منهج دراسة الحالة، وقد طبقت المقابلة وأداة الاستبيان على عينة عمدية من قيادات المؤسسة – محل الدراسة – ONA للصحافة والإعلام بواقع (٥٠) مفردة، بواقع (٧) مفردة للقيادات المسئولة عن مشروع الدمج الصحفي، و(٤٣) مفردة للقائمين بالاتصال من المحررين ورؤساء الأقسام ومديري التحرير، وتم التطبيق خلال العامين ٢٠١٧، ٢٠١٩م، وخلصت الدراسة إلى اتفاق المبحوثين على تأثير الاندماج على السياسة التحريرية والمحتوى المقدم، وتغييره بحيث لايعمل المحرر في أجواء العمل التقليدية، بل إنتاج محتوى متنوع لأكثر من منصة في نفس الوقت وصناعة القصص الخبرية و"الفيتشرات" الميدانية مدعومة بالعناصر البصرية المؤثرة، وبالتالي يتسم المحتوى الصحفي بالاحترافية، والجمع بين العمق في التغطية والجودة في الإنتاج، وأن سلبيات المشروع تمثلت في: استغراق وقت لتدريب وتطوير أداء ومهارات المحررين وصعوبات تغيير ثقافة العمل الجديدة وفقًا لقواعد الدمج والتحول من الصحفي التقليدي إلى الصحفي الشامل.

دراسة **(Christian Pentzold, 2019)** [٣١] وخلصت إلى أن البحث في مستقبل الصحافة وما ينتج عنها من طرق وأشكال جديدة لعرض الأخبار وتوصيلها للجمهور يعد جانبًا أساسيًا في عملية إنتاج

---

[٣٠] إنجي لطفي: رؤية القائمين بالاتصال تجاه مشروع الاندماج في المؤسسات الصحفية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٥٣ جزء ١ يناير ٢٠٢٠م ص ص ٣١٩-٣٥٤

[31] Christian Pentzold, Denise Fechner, Data journalism's many futures: Diagrammatic displays and prospective probabilities in data-driven news predictions Convergence: **The International Journal of Research into New**

الأخبار والقصص الإخبارية في الوقت الحالي؛ لما لها من دور مهم في الوقوف على مدى جدية هذه المستحدثات وفائدتها لدي الوسيلة والجمهور علي حد سواء، خاصة في ضوء تعدد المنصات الرقمية وتنوعها، مشيرة إلي صعوبة استشراف المستقبل فيما يتعلق بالأشكال والطرق الجديدة لعرض الأخبار، أو حتى التحكم فيها من خلال رسم مسارات محددة لها، فالمجال الإخباري لم يعد فقط مقتصرًا علي ما يأتي به أصحاب المهنة من جديد، بل هناك شركاء آخرون فاعلون في المجال، وفي أوقات كثيرة هم من يأتون بالجديد ثم تتبناها الصحف والمواقع الإخبارية, فضلاً عن تعدد العوامل المؤثرة علي جوانب مهنة الصحافة كالعوامل الاجتماعية والتكنولوجية، والتي تزيد الأمر صعوبة في معرفة مستقبلها.

دراسة (**Matti Minkkinen, 2019**)[٣٢] حيث تناولت مستقبل الصحافة الرقمية، مشيرة إلى أن مستقبلها مرتبط بمستقبل المعلومات، ومدي الحماية التي تفرض علي المعلومات لحفظ خصوصيتها، فالإعلام الجديد وقنواته المتعددة، وسباقها المستمر في الوصول إلي المعلومات يجعلها في كثير من الأحيان تنتهك خصوصيات الأفراد والمؤسسات للحصول علي المعلومات، وربما تزيف الحقائق لتصنع لها خبرًا، واقترحت الدراسة أن المستقبل الأفضل لهذه الصحف، لا بد أن يسير معه بالتوازي مستقبل أفضل لحماية المعلومات, سواء بالقانون أو بالمواثيق الشرفية التي يجب كتابتها وتفعيلها.

المحور الثاني: يتناول مستقبل الصحافة القومية ومنها:

دراسة **فتحي إبراهيم إسماعيل (٢٠٢٣م)**[٣٣] حيث هدفت الدراسة إلى رصد اتجاهات النخب الصحفية بالصحف المسائية نحو قرار إلغاء النسخة الورقية من الصحف المسائية معتمدة على منهج المسح الوصفي والمقابلة المتعمقة وصحيفة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، على عينة قوامها (٧٥) مفردة، وخلصت نتائجها إلى أن غالبية عينة الدراسة ترى أن صحف الدراسة لا تعاني من أزمة في التوزيع، وأنهم أكدوا أن قرار إلغاء النسخة الورقية من الصحف المسائية هو اتجاه المؤسسات الصحفية العالمية

Media Technologies, Vol 25 Issue 5, 2019, , Available online https://061137rlq-1106-y-https-journals-sagepub-com.mplbci.ekb.eg/doi/full/10.1177/1354856519880790#

[32] Matti Minkkinen, Making the future by using the future: A study on influencing privacy protection rules through anticipatory storylines, **New Media & Society**, Vol 21 Issue 4, 2019, Available online https://0611381th-1106-y-https-journals-sagepub-com.mplbci.ekb.eg/toc/nmsa/21/4

[٣٣] فتحي إبراهيم إسماعيل: اتجاه النخبة الصحفية نحو إلغاء الطبعة الورقية للصحف المسائية المصرية، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، مجلد ٢٠٢٣ عدد ٨٥ الجزء الثاني أكتوبر ٢٠٢٣ ص١٨٣– ٢٢٦

لإلغاء النسخة الورقية، في حين أكد غالبية العينة في صحيفتي الأهرام المسائي والأخبار المسائية أن قرار إلغاء النسخة الورقية من الصحف المسائية هو تشابه مضامين الصحف الورقية؛ ما أدى إلى ضعف توزيعها، وأن غالبية عينة الدراسة لا يؤيدون قرار إلغاء النسخة الورقية وذلك لأن الصحف الورقية ستظل أداة توثيقية بلا منازع، وأن غالبية عينة الدراسة رأت أن العمل الدائم على تطوير المحتوى الصحفي بالصحفية من أهم المقترحات التحريرية لعودة النسخة الورقية للصحيفة من الناحية التحريرية، ووضع سياسات واستراتيجيات إدارية جديدة ومتطورة وواضحة يسهل على العاملين تطبيقها ومحاسبتهم في ضوئها وأن إجمالي عينة الدراسة بالصحف الثلاث أكدوا عدم استغناء الصحيفة عن أي من الصحفيين بالصحيفة بعد إلغاء النسخة الورقية.

دراسة **سامح محروس (٢٠٢٢م[٣٤])** حيث هدفت إلى الإفادة من "الحوكمة" كأحدث مفهوم في الإدارة، يعني بتحقيق الضبط الإداري والأداء الاقتصادي الرشيد، ومحاولة وضع مقترح للتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية التي تواجه تحديات عديدة تهدد وجودها واستمرار رسالتها الصحفية، وناقشت الدراسة المشاكل المالية والتمويلية بالمؤسسات الصحفية، وتطور الإنفاق الحكومي أو التمويل الذي تقدمه الدولة لها، واستطلعت آراء ٤٠ شخصية تمثل نخبة القيادات والصحفيين والأساتذة الأكاديميين، وخلصت توصياتها إلى ١٣ توصية لحل مشاكل المؤسسات، تتضمن: مقترحات معالجة سلبيات الإدارة، ونموذج الحوكمة المناسب للتطبيق على المؤسسات الصحفية من خلال خمسة عناصر: الإفصاح والشفافية (٢٤٪)، وتحديد المسئولية (٢٢,٨٪)، والمساءلة (١٩,٨٪)، واللامركزية (١٧,٦٪)، والمشاركة (١٥,٦٪). وتعديل القانون ١٧٩ لسنة ٢٠١٨م، وحسم الجدل حول طبيعة دور المؤسسة الصحفية، والشروط الواجب توافرها حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق التوازن المالي، مع التأكيد على عدم قدرتها على التخلي عما تقدمه الدولة لها من تمويل، وضرورة استثمار ما تملكه من أصول بما يساعدها على تغطية جزء من أعبائها، وضعت الدراسة صيغة لشكل المؤسسة الصحفية في المستقبل، يتمثل في أن تتحول إلى مؤسسة محتوى متعددة المنصات، تكون الصحيفة الورقية المطبوعة أحد عناصره، وتبنَّت الدراسة صيغة تكاملية للتشغيل الاقتصادي بهدف توفير النفقات، مع الحفاظ على كيان المؤسسات الصحفية، بدمج الأنشطة الطباعية المشتركة، واقترحت أن يبدأ ذلك بمؤسسات: دار الهلال وروز

[٣٤] سامح محروس: حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية– دراسة تطبيقية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٦٠، العدد ١، يناير ٢٠٢٢م ص ٥٢٩ – ٥٧٤

اليوسف، ودار المعارف باعتبارها مؤسسات تصدر مجلات، مع الحفاظ على الهيكل الإداري والهوية الصحفية والتاريخية لكل مؤسسة، ومتابعة التجربة وتقويمها لبحث مدى إمكانية تعميمها على باقي المؤسسات في المستقبل.

دراسة **محمد شعبان وهدان (٢٠١٦م)**[٣٥] سعت إلى التعرف على رؤية القائم بالاتصال في الصحف القومية لمستقبل وأساليب تطوير تلك الصحف، وكذلك معوقات تطوير الصحافة القومية من وجهه نظر القائم بالاتصال، ودور القائمين بالاتصال في تطوير الصحافة القومية من وجهة نظر القائم بالاتصال، من خلال صحيفة استقصاء، مطبقة على عينة قوامها(٦٤) مفردة من القائمين بالاتصال في الصحف القومية، (الأهرام– الأخبار– الجمهورية– المساء– روز اليوسف) خلال الفترة من بداية شهر مايو إلى نهاية شهر يونية ٢٠١٦م، وخصلت نتائجها إلى أن أكثر دوافع تطوير الصحافة القومية من وجهة نظر القائمين بالاتصال في الترتيب الأول هو "تدهور ظروف العمل بالنسبة للقائم بالاتصال في الصحافة القومية وزيادة أعباء العمل، وفي الترتيب الثاني "انتشار الصحافة القائمة على الوسائط المتعددة التي تتطلب نوع من الممارسة الصحفية والتدريب الخاص، كما يري ٥١.٦٪ من إجمالي عينة الدراسة أن مهمة القائم بالاتصال في الصحف في الترتيب الأول هي " نقل الأخبار والموضوعات الصحفية" ثم "البحث عن الحقائق والتحقق من الأخبار"، وأن أهم العوامل المؤثرة على استخدام الصحف القومية من وجهة نظر القائمين بالاتصال "عينة الدراسة" في الترتيب الأول عوامل "تتعلق التطورات التكنولوجية وتقنيات المعلومات والاتصالات"، وفي الترتيب الثاني عوامل "تتعلق باقتصاديات هذه الصحف"، بنسبة بلغت ٢٩.٧٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تنوعت في استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبانة التي اعتمدت عليها أغلب الدراسات وإلى أداة المقابلة المقننة التي اعتمدت عليها بعض الدراسات، كما اعتمدت على منهج المسح الإعلامي وعلى منهج العلاقات المتبادلة وأسلوب السيناريوهات المستقبلية.

[٣٥] محمد شعبان وهدان: مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها "دراسة على القائم بالاتصال"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٤٦، العدد ٤٦، أكتوبر ٢٠١٦م ص١٣– ٧٤

- أكدت نتائج بعض الدراسات إلى وجود عدة تحديات تواجه الصحف القومية، وأن "الحوكمة" من أهم الحلول لمواجهة تلك التحديات باعتبارها أحدث مفهوم في الإدارة، يعني بتحقيق الضبط الإداري والأداء الاقتصادي الرشيد
- أوضحت معظم الدراسات أهمية اتجاه المؤسسات الصحفية نحو صحافة الذكاء الاصطناعي وتقنيات الميتافيرس، وزيادة التدريب للصحفيين، لرفع كفاءة العمل الصحفي ومحاولة زيادة أرباح للمؤسسات.
- أكدت الدراسات على ضرورة مواكبة المؤسسات والصحف للتطورات التكنولوجية لضمان استمرارية عملها.
- بينت بعض الدراسات أن استخدام المؤسسات الصحفية لتقنيات الذكاء الاصطناعي أثناء الأزمات والكوارث يسهم في تأمين حياة الصحفيين ويوفر الوقت والجهد.
- افتقرت الدراسات في – حدود علم الباحث– إلى التركيز المباشر على مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية باستثناء دراسة محمد وهدان، ودراسة سامح محروس التي اعتنت بالحوكمة في إدارة تلك المؤسسات؛ مما ساعد الباحث في اختيار مشكلة بحثه بدقة واستكمال ما بدأه السابقين.
- لوحظ عدم تقديم صورة واضحة مكتملة عن مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية نظرًا لقلة الدراسات المتعلقة بها، وأن المحاولات التي تمت في هذا الشأن أعطت صورة تقريبية عن الوضع الراهن.
- تبين للباحث – في حدود ما توصل لعلمه– قلة الدراسات الحديثة التي تطرقت لدراسة مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية إذ ركزت معظم الدراسات على المحتوى الصحفي أو على مستقبل الصحافة المطبوعة ولم تتطرق لمستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية باستثناء دراسة تمت عن مستقبل المؤسسات منذ عشر سنوات، وأخرى تناولت الحوكمة في الإدارة، وهو ما يشير إلى أهمية هذه الدراسة (مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية خلال العقد القادم) التي يأمل الباحث أن تكون تكملة لما بدأه الباحثون من دراسات تهتم بمستقبل تلك المؤسسات بالتركيز على ملف في غاية الأهمية وهو مستقبل اقتصادياتها الذي يترتب عليه استمرار هذه المؤسسات بإصداراتها الورقية والرقمية من عدمه.

الإفادة من الدراسات العلمية السابقة:

- أفاد منها الباحث في تحديد مشكلته البحثية وتساؤلات الدراسة وجمع بياناتها
- أفاد الباحث في ضرورة الاعتماد على أداة الاستبيان إلى جانب المقابلات المقننة، والاطلاع على الوثائق والقرارات التي تؤكد تعامل المؤسسات مع الأزمات الاقتصادية وحلولها.

مشكلة الدراسة:

تواجه اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية تحديات جمة في ظل انخفاض الدعم الحكومي، وارتفاع أسعار الورق، وتكاليف الطباعة، ودفع الرواتب لنحو يصل إلى ٢١ ألف موظف شهريا، إضافة إلى

التزامات شهرية تتمثل في: أعمال المرافق، النقل، الصيانات الدورية، وتطوير الأدوات الإعلامية بما يواكب متطلبات العمل، مما جعلها تفكر في ابتكار أفكار استثمارية تساعدها للخروج من هذه الأزمات أو تحاول الثبات على موقفها الاقتصادي فلا تنزلق في مزيد من الخسائر، وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس وهو: **ما هو مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية خلال العقد القادم ٢٠٢٥– ٢٠٣٥م**

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تستشرف المستقبل بدراستها للوضع الاقتصادي الراهن، وعرضها للحلول التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات للحد من الأزمات، وتحسين الأوضاع في السنوات المقبلة.
- مواكبتها للتطورات التي حدثت في المؤسسات الصحفية من الناحية الاقتصادية وإعلان بعضها عن مشروعات استثمارية بجانب الأعمال الصحفية
- عمليات الدمج التي حدثت في صحف ومجلات المؤسسات الأمر الذي جعل تطوير اقتصاديات المؤسسات محط اهتمام الخبراء والباحثين
- ظهور الشركة المتحدة واعتبار الكثير أنها البديل للمؤسسات الصحفية القومية
- التطور التكنولوجي المتسارع الذي ينذر باختفاء الصحف الورقية، وقلة المطبوعات التي تعتمد عليها المؤسسات القومية كأحد أهم مواردها.
- تسهم نتائج الدراسة في إفادة المؤسسات القومية في تنمية مواردها الاقتصادية
- تُعد من الدراسات التي تواكب الاتجاهات الحديثة في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية القومية كونها تستعين بمنهج استشراف المستقبل.
- استجابة لحاجة المؤسسات الصحفية والمكتبات الإعلامية لدراسات تتعلق باقتصاديات الصحف والوقوف على رؤية الخبراء لضمان استمرار الصحف وتطورها
- تفتح آفاقًا لدراسات مستقبلية في اقتصاديات المواقع الإلكترونية
- إثراء المكتبة العربية بنتائج الدراسة التي تفيد في إدارة المؤسسات الصحفية القومية

صعوبة الدراسة: واجهت الباحث عدة صعوبات في الحصول على المستندات والوثائق واستخراج المعلومات باعتبارها جزءًا من أسرار الهيئات والمؤسسات التي يتعسر التوصل إليها بسهولة.

أهداف الدراسة: تهدف إلى التعرف على رؤية الخبراء لمستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية خلال العقد القادم ٢٠٢٥م – حتى ٢٠٣٥م، ويندرج تحته أهداف أخرى تتلخص في:

- الوقوف على واقع اقتصاد المؤسسات الصحفية القومية

- رصد العوامل المؤثرة في اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية
- الوصول إلى معرفة التوجه العام للهيئة الوطنية الصحافة نحو تنمية الموارد الاقتصادية للمؤسسات الصحفية القومية
- الكشف عن اتجاهات الخبراء نحو الوضع الاقتصادي المستقبلي للمؤسسات الصحفية القومية
- تقديم توقعات الخبراء بشأن تنمية موارد المؤسسات القومية وتحسنها
- عرض سيناريوهات محتملة يمكن الاستناد إليها في تكوين صورة مستقبلية لاقتصاديات المؤسسات الصحفية

تساؤلات الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة على عدة تساؤلات في إطار الأهداف سالفة الذكر وتتمثل في:

- ما واقع اقتصاد المؤسسات الصحفية القومية؟ وما أبرز التحديات التي تواجهها؟
- ما أسباب اتجاهات المسئولين في المؤسسات نحو المشروعات الاقتصادية؟
- كيف أثرت قرارات الهيئة الوطنية للصحافة على تحسين آداء المؤسسات الصحفية اقتصاديا؟
- ما السيناريوهات المتوقعة من وجهة نظر المبحوثين نحو مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية؟

الإجراءات المنهجية:

نوع الدراسة والمنهج المستخدم: تأتي هذه الدراسة ضمن الدراسات الاستطلاعية المستقبلية التي تسعى إلى التعرف على رأي فئة معينة من الجمهور في ظاهرة ما، فتصنف البيانات والحقائق وتفسرها وتحللها عن الظاهرة موضع الدراسة – مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية خلال العقد القادم ٢٠٢٥م– ٢٠٣٥م – لاستخلاص نتائج مهمة فضلًا عن اعتبارها وصفية لأنها تستهدف التعرف على مدى استعداد المؤسسات الصحفية القومية للمستقبل وقدرتها على إحداث تغيرات تنمي مواردها الاقتصادية، وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الإعلامي من خلال رصد الواقع الاقتصادي للمؤسسات الصحفية القومية، ورؤى الخبراء تجاه السيناريوهات المستقبلية.

مجتمع الدراسة: تمثل في الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات: الإعلام، والتجارة، والخبراء بالهيئات والنقابات الصحفية والمؤسسات القومية (الأهرام، الأخبار، الجمهورية، روز اليوسف، دار الهلال، دار المعارف)

عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة عشوائية من الخبراء، وقيادات المؤسسات الصحفية بواقع (١٠٠) مفردة من خبراء أكاديميون بالجامعات من درجة مدرس فأعلى، وخبراء مهنيون أعضاء الهيئة

الوطنية للصحافة، أعضاء مجلس نقابة الصحفيين، أعضاء مجالس الإدارات، والجمعيات العمومية، رؤساء التحرير، نواب رئيس التحرير، مديرو التحرير، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، صحفيين من الحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه، مديرو الإدارات، موظفون قضوا أكثر من ٥ سنوات في العمل، مستخدمًا طريقة (دلفي): وعلى هذا قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على ١١٠ تم استرجاع ١٠ استمارات لعدم اكتمالها ليصير العدد الإجمالي ١٠٠ استمارة.

خصائص عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة من الخبراء الأكاديميين بكليات الإعلام والتجارة ومن الخبراء المهنيين والإداريين في الهيئات والمؤسسات الصحفية

جدول رقم (١) يوضح نوع المبحوثين

النوع	ك	%
ذكر	86	86.0
أنثى	14	14.0
الإجمالي	١٠٠	١٠٠

تبين من خلال قراءة نتائج نوع المبحوثين أنها جمعت عينة من الجنسين الذكور والإناث بواقع (٨٦٪) للذكور، و(١٤٪) للإناث، وأن نسب الذكور كانت أعلى من الإناث لما يتطلبه العمل القيادي في المؤسسات الصحفية من فترات زمنية طويلة تستوجب المتابعة المتواصلة، وهو ما يتفق مع المقابلات التي أجراها الباحث[٣٦] وأوضحت له تفاصيل الأوضاع القيادية في المؤسسات الصحفية القومية الحالية فمؤسسة الأهرام يتولى قيادة إصداراتها ١٤ فرد من بينهم ٣ سيدات فقط متمثلين في رئيسة تحرير مجلتي: البيت ونصف الدنيا، ورئيسة تحرير الأهرام إبدو، ورئيسة تحرير مجلتي: لغة العصر والأهرام الاقتصادي، بينما يتولى ١٣ فرد قيادة مؤسسة الأخبار من بينهم سيدة واحدة وهي رئيسة تحرير مجلة فارس، وكذا مؤسسة روز اليوسف يتولى قيادة إصداراتها ٤ أفرد من بينهم سيدة واحدة، وكذا في مؤسسة دار الهلال يتولى قيادة إصداراتها خمسة من بينهم سيدتان، في حين خلت مؤسسة دار التحرير (الجمهورية) من القيادات النسائية حيث يتولى قيادة إصداراتها ٨ ذكور، وكذا في مؤسسة دار المعارف حيث خلت من القيادات النسائية إذ يتولى قيادة إصداراتها ٢ ذكور، وهو ما يتفق أيضًا مع دراسة هاجر

[٣٦] أجرى الباحث المقابلات مع عدد من رؤساء التحرير وأعضاء مجالس الإدارات ونواب مديرو التحرير

سعداوي[٣٧] التي أشارت إلى سيطرة الذكور على تولي المناصب القيادية في القنوات باستثناء قناة الحياة نظرا لطبيعة العمل الإداري في القنوات الذي يتطلب جهدا وفترات زمنية طويلة مما يتناسب مع الرجل أكثر من المرأة.

جدول رقم (٢) يوضح وظيفة المبحوثين

الوظيفة	ك	%
خبير أكاديمي	19	19.0
عضو هيئة وطنية	2	2.0
رئيس تحرير حالي أو سابق	14	14.0
مدير تحرير	19	19.0
نائب رئيس تحرير	9	9.0
نائب مدير تحرير	5	5.0
رئيس قسم أو نائب رئيس قسم	17	17.0
صحفي	11	11.0
صحفي حاصل على ماجستير أو دكتوراه	3	3.0
مدير إدارة	1	1.0
الإجمالي	١٠٠	١٠٠

جاءت الخبرة الأكاديمية متساوية مع نسب مديرو التحرير في المرتبة الأولى بنسبة ١٩٪ تلتها في المرتبة الثانية نسب رؤساء الأقسام ونوابهم بنسبة ١٧٪ وفي المرتبة الثالثة حل رؤساء التحرير بنسبة ١٤٪ تبعهم في المرتبة الرابعة فئة صحفي بنسبة ١١٪، وأردفهم في المرتبة الخامسة فئة نواب رئيس التحرير بنسبة ٩٪ بينما أتت نسبة نواب مدير التحرير في المرتبة السادسة بنسبة ٥٪ في حسن جاءت فئة حاصل على ماجستير أو دكتوراه في المرتبة السابعة بنسبة ٣٪ ثم في المرتبة الرابعة فئة عضو هيئة وطنية بنسبة ٢٪ لتأتي فئة مدير إدارة في المرتبة الأخيرة بنسبة ١٪

[٣٧] هاجر شعبان سعداوي: رؤية القيادات الإعلامية لخصائص البيئة التمويلية المستدامة وانعكاساتها على نماذج التمويل الجديدة للقنوات التليفزيونية الخاصة "دراسة استشرافية خلال العِقدين القادمين ٢٠٢٣:٢٠٤٣"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٧٠ العدد الأول أبريل ٢٠٢٤م ص٤٢٢

جدول رقم (٣) يوضح خبرة المبحوثين

خبرة المبحوثين	ك	%
من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	15	15.0
من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة	41	41.0
أكثر من ٢٠ سنة	44	44.0
الإجمالي	**١٠٠**	**١٠٠**

تنوعت سنوات الخبرة فجاءت المرتبة الأولى للخبرات الأكثر من ٢٠ سنة إذ بلغت نسبتها ٤٤٪ تبعتها في المرتبة الثانية الخبرات من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة حيث جاءت في المرتبة الثانية بنسبة ٤١٪، ثم جاءت سنوات الخبرة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة ١٥٪ وهو ما يؤكد صحة مسار الدراسة فكلما كانت الخبرات أكبر كانت المعلومات مستندة إلى دقة وخبرة أقدر.

مبررات استخدام مجتمع الدراسة وعينتها: استخدم الباحث اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية نظرًا لما تواجهه من تحديات في ظل الوضع الراهن، وما تتكبده من خسائر شبه يومية في كثير من قطاعاتها، وما طرأ عليها في الفترة الأخيرة من حدوث دمج بين كثير من المؤسسات الصحفية الخاصة وخضوعها لكيان موحد وهو الشركة المتحدة الأمر الذي أثار الأقاويل حول مدى استمرارية المؤسسات الصحفية القومية التي يعدها الجمهور العام بأنها ذراع الدولة الإعلامي، أما اختيار العينة من الخبراء فكونهم الأقرب لمعالجة الأوضاع ووضع الحلول القابلة للتطبيق للخروج من هذه الأزمات الاقتصادية.

مبررات استخدام الفترة الزمنية: اختيرت الفترة الزمنية ضمن المستقبل المتوسط – عقد من الزمن (١٠) سنوات– حيث تتسارع التطورات التكنولوجية بحيث إذا طالت المدة عن تلك الفترة فسيصعب توقع الأدوات الجديدة خاصة وأن هناك مقالات تستشرف انتهاء الصحافة الورقية في ٢٠٤٠، وأقاويل شفهية حول بيع بعض مقرات أو أصول في المؤسسات الصحفية القومية، ومقالات كتبت تتساءل عن وقت انتهاء الصحافة وتتوقعه [٣٨]

أدوات الدراسة وأسلوبها: اعتمدت الدراسة على أداتي الاستبيان وعلى المقابلة المقننة كما اعتمدت على أسلوب "دلفي" كونه يساعد في اتخاذ قرارات جادة تقوم على رأي موضوعي لخبراء يستمدون تنبؤاتهم من خلال خبراتهم العملية حيث يمر الأسلوب بخطوات تتمثل في تحديد المشكلة المراد التنبؤ بتطوراتها، ثم

[٣٨] جميل مطر: الصحافة إلى متى .. كتاب الهلال، يوليو ٢٠٠٥م ص٦٠

اختيار مجموعة من الخبراء المعنيين بالأمر، وتوزيع الاستبيانات عليهم، يعقبها جمع المعلومات الناتجة عن آراءهم وتحليلها إحصائيا وعقليا لاستنتاج التنبؤات المستقبلية بموضوع الدراسة، ثم إعادة تكرار العملية مرات أخرى للتأكد من صحة التوقعات أو لمتابعة التطورات المستقبلية، وتعود هذه الطريقة أو الأسلوب "دلفي" إلى مكان قديم في اليونان؛ فـ"دلفي" هو المكان الذي بُني فيه معبد الإله "أبولو"، على مرتفع من الأرض يحيط بأثينا من شمالها وغربها، حيث أقامت فيه "كاهنة" تنطق بما يمليه عليها "أبولو" فسعى الناس إليها يسألونها عن مستقبل يرتقبونه: في تجارة تربح أو تخسر، وفي سفريات مقبلة تكون آمنة أو خطرة، كما كانت حكومات اليونان ترسل لها الرسل لتسأل عن الحروب المقرر نشوبها أو التحالفات المرتقب إقامتها مع دول أخرى، وقد مر الزمان فتبدل معبد "دلفي" ليصبح معامل العلماء، وتبدلت "الكاهنة" لتصبح الحاسب الإلكتروني؛ فلم تَعُد صورة المستقبل المجهول تنكشف بوسائل العرَّافين، لكونها صارت تخضع لأدق حساب يتم في أدق الأجهزة العلمية، فالحاسب الآلي هو كاهن اليوم وغرف البحث العلمي هي المعابد، والقرارات التي تتخذ اليوم هي الطرق التي سنسير عليها في الغد، فبمقدار ما نتقن الحساب قبل القرار، يكون النجاح [٣٩] وقد تم تطوير طريقة دلفي في ١٩٥٠م على يد العالمين الرياضيين: "نورمان دالكي، وأولاف هيرميس" في وقت قريب من الحرب الباردة للتنبؤ بتأثير التكنولوجيا على العالم

اختبارات الصدق والثبات: عرض الباحث استمارة الاستبيان– عقب التأكد من أنها تقيس أهداف الدراسة وتساؤلاتها– على مجموعة من المحكمين للتأكد من صلاحيتها[٤٠] وعندما صارت صالحة للقياس اعتمد الباحث قياس الثبات بإعادة الاختبار على ١٠٪ من مجتمع الدراسة وقد بلغ معامل الثبات نحو ٩٠٪ الأمر الذي يشير إلى صلاحيتها للتطبيق.

---

[٣٩] زكي نجيب محمود: هموم المثقفين، القاهرة، مؤسسة هنداوي، ٢٠١٩م ص١٣١– ١٣٣

[٤٠] السادة المحكمون وفقًا للترتيب الهجائي:

أ.إبراهيم أبوكيلة رئيس تحرير بمؤسسة الجمهورية، وعضو مجلس نقابة الصحفيين سابقًا

أ.م.د/ إسماعيل عبدالرازق أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام جامعة الأزهر

أ.د/ ألفت جاد الرب عميدة كلية التجارة بنات تفهناالأشرف الأسبق

أ.د/ إيمان مصطفى وكيل كلية التجارة بنات الأزهر بأسيوط

د.حماد الرمحي عضو مجلس نقابة الصحفيين سابقًا

د.سالم الحافي مدير تحرير بمؤسسة أخبار اليوم

أ.م.د/ سارة حمزة أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام بنات

د.شهاب العلكي مدير تحرير جريدة الأخبار المسائي

المعالجة الإحصائية: اعتمد الباحث على برنامج التحليل الاحصائي spss لتحليل بيانات الدراسة الميدانية واستخدم المعاملات الإحصائية من خلال الجداول التكرارية، والمتوسط الحسابي.

المقابلة المتعمقة: وقد قام بها الباحث بهدف دعم التفسيرات والتحليلات والخروج بنتائج واضحة لما لها من آثار إيجابية في التفاعل، والخروج بكم كبير من المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث شملت عينة مقصودة من الخبراء متمثلة في: بعض أعضاء مجالس الإدارات، ورؤساء التحرير، ومديرو التحرير ونوابهم ورؤساء الأقسام وبعض من الصحفيين حملة الماجستير والدكتوراه

أسلوب كتابة السيناريوهات المستقبلية: جاءت بغرض استكشاف صورة المستقبل المحتمل بناءً على ما تم رصده في الدراسة وما استنتجه الخبراء؛ حيث تعرف الدراسات المستقبلية بأنها مجموعة من الدراسات التي تحاول التنبؤ المستقبلي وفق المناهج العلمية المقننة اعتمادا على اتجاهات الأحداث المعاصرة وتوقع تطورها في المستقبل، ويُعرف الاستشراف بأنه: القدرة على التنبؤ والاستعداد للأحداث والاحتياجات المستقبلية، وهو عملية مستمرة للتعلم حول المستقبل عن طريق التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المحتملة، وما تحمله من أحداث وكيفية التأثير فيها والسيطرة عليها[٤١]

- وتتنوع السيناريوهات المستقبلية إلى ثلاثة سيناريوهات تتمثل في:
- سيناريو (الثبات): حيث يتعلق باستمرار الوضع الراهن وما به من تفاؤل أو تشاؤم مع صعوبة التغيير
- السيناريو التفاؤلي: الذي يقوم على بعض الإصلاحات لتحقيق إنجازات متوقعة
- سيناريو التشاؤم: وهو العجز عن الإصلاح، أو الثبات، ودخوله في فقدان ما قام به من أعمال أو استثمارات.
- ويفيد استخدام هذه السيناريوهات في هذه الدراسة كونه:
- يصف الحالة القائمة ويعمل على حل مشكلاتها
- يعمل على اكتشاف الموارد الاقتصادية الجديدة ويستثمرها؛ لما فيه تطوير المؤسسة.

- المفاهيم المستخدمة في الدراسية (التعريفات الإجرائية):

المؤسسات الصحفية القومية: هي المؤسسات التي انتقلت ملكيتها من ملاكها وورثتهم إلى الدولة وفقًا لقرارات التأميم التي تمت في عهد الرئيس الراحل جمال عبد الناصر بموجب قانون تنظيم الصحافة رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٠م حيث نص في مادته الثالثة: تؤول إلى الاتحاد القومي ملكية الصحف الآتية وجميع ملحقاتها وينقل إليه ما لأصحابها من حقوق وما عليهم من التزامات وذلك مقابل تعويضهم بقيمتها مقدرة وفقًا لأحكام القانون: صحف دار الأهرام، دار أخبار اليوم، دار روز اليوسف، دار الهلال، ويعتبر من

[41] –oxford, (2006). Dictionary of the language, university of oxford, p.30.

ملحقات الصحف بوجه خاص دور الصحف والآلات والأجهزة المعدة لطبعها أو توزيعها، ومؤسسات الطباعة والإعلان والتوزيع المتصلة بها[٤٢] وبعدها بثلاثة أعوام تبعهم نقل ملكية صحف دار المعارف، إلى الاتحاد القومي وفقًا لقانون ١٤٠ لسنة ١٩٦٣م، وقد ناب عن الدولة في ملكية هذه المؤسسات: الاتحاد القومي، ثم الاتحاد الاشتراكي، يليه مجلس الشورى، إلى أن أصبحت الآن الهيئة الوطنية للصحافة.

وقد عرفها (cooper 2016) أنها الصحافة التي تعكس الثقافة الوطنية حيث تنقل الأخبار حول الوطن والمواطن إلى الجمهور المحلي[٤٣] ومن أهم سماتها أنها تنشر الأخبار المحلية والقومية والدولية ذات الأهمية لجمهور القراء العام، وقد عرفها القانون ٩٦ لسنة ١٩٩٦م في شأن تنظيم الصحافة في مادته (٥٥) أن المقصود بالصحف القومية هي تلك: الصحف التي تصدر حاليا أو مستقبلًا عن المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء وشركات التوزيع التي تملكها الدولة ملكية خاصة ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى[٤٤] والذي حل محله الآن الهيئة الوطنية للصحافة، كما عرفها القانون ٩٢ لسنة ٢٠١٦م بأنها: مؤسسات وشركات النشر والتوزيع ووكالات الأنباء التي تملكها الدولة ملكية خاصة وتصدر صحفًا ورقية أو إلكترونية[٤٥] وقد أضاف لهذا النص سالف الذكر القانون ١٧٩ لسنة ٢٠١٨م فقرة أو تمارس أي نشاط توافق عليه الهيئة الوطنية للصحافة[٤٦]

ويقصد بها هنا: تلك المؤسسات التي تضم إصدارات صحفية، ومباني، ومطابع، ومشاريع أخرى بإشراف الهيئة الوطنية للصحافة

استشراف المستقبل: الرؤى المستقبلية التي يطرحها الخبراء من الأكاديميين والمهنيين لاقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية استنتاجًا من ماضي المؤسسات، وواقعها المعاصر

[٤٢] قانو تنظيم الصحافة رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٠م مادة ٣

[43] Cooper, Tom (2016)The Future Of Journalism: Social Responsibility And VisionaryJournalism. Futures, 26(1), p. 95.

[٤٤] القانون ٩٦ لسنة ١٩٩٦م مادة ٥٥

[٤٥] الجريدة الرسمية العدد ٥١ مكرر في ٢٤ ديسمبر ٢٠١٦م، قانون التنظيم المؤسسي للصحافة والإعلام ٩٢ لسنة ٢٠١٦م الباب الأول تعريفات

[٤٦] الجريدة الرسمية العدد ٣٤ مكرر(د) في ٢٧ أغسطس ٢٠١٨م قانون الهيئة الوطنية للصحافة ١٧٩ لسنة ٢٠١٨م الباب الأول تعريفات

- **نتائج الدراسة:**

جدول رقم (٤)

يوضح تقييم المبحوثين للوضع الراهن لاقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية

تقييم المبحوثين	ك	%
ضعيف	77	77.0
مقبول	22	22.0
جيد	1	1.0
الإجمالي	**١٠٠**	**١٠٠**

أوضحت تقييمات المبحوثين أن الوضع الراهن لاقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية تأتي في مرتبتها الأولى: ضعيفة بنسبة ٧٧٪، تليها في المرتبة الثانية مقبول بنسبة ٢٢٪ ليأتي في المرتبة الأخيرة جيد بنسبة ١٪، وهو مايتفق مع دراسة محرز غالي **(٢٠١٦)**[٤٧] التي كان من نتائجها أن الصحفيين والقيادات الصحفية المبحوثة يميلون بنسبة كبيرة إلى الاعتقاد بأن صناعة الصحافة في مصر تواجه أزمة مالية طاحنة قد يترتب عليها تهديد وجودها وإمكانية تدهورها وانقراضها، كما يتفق مع عدد من المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض العاملين في المؤسسات الصحفية القومية ويؤكد ذلك الجدول التالي (٥) الذي يبين التحديات التي تواجه اقتصاديات تلك المؤسسات

جدول رقم (٥)

يوضح التحديات التي تواجه اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية من وجهة نظر المبحوثين

التحديات التي تواجه اقتصاديات المؤسسات الصحفية	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
ارتفاع أسعار الورق وانخفاض نسب التوزيع	١	١.٠	٥	٥.٠	٩٤	٩٤.٠	٢.٩٣٠٠	.٢٩٣١٩	٩٧.٦
التطور المتسارع للتقنيات الحديثة التي فرضتها البيئة الرقمية على الصحفيين	٦	٦.٠	١٢	١٢.٠	٨٢	٨٢.٠	٢.٧٦٠٠	.٥٥٢٦٨	٩٢.٠

[٤٧] محرز غالي: محددات أزمة التمويل في صناعة الصحف ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لاستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد ٥٤، ٢٠١٦م

والعاملين في تلك المؤسسات									
الديون الحكومية (الضرائب والتأمينات) والتجارية (البنوك وغيرها)	٥	٥.٠	٢٦	٢٦.٠	٦٩	٦٩.٠	٢.٦٤٠٠	.٥٧٧٧٠	٨٨.٠
تكاليف التشغيل والمرافق (فواتير استهلاك الكهرباء – الغاز – المياه – الانترنت– الصيانة الدورية للأبنية والأجهزة.. إلخ)	٨	٨.٠	٢٧	٢٧.٠	٦٥	٦٥.٠	٢.٥٧٠٠	.٦٣٩٦٨	٨٥.٦
ارتفاع تكاليف النقل والمواصلات (السيارات– البدلات).	٩	٩.٠	٢٦	٢٦.٠	٦٥	٦٥.٠	٢.٥٦٠٠	.٦٥٦٢٨	٨٥.٣
قلة الدعم الحكومي.	١٤	١٤.٠	٣٢	٣٢.٠	٥٤	٥٤.٠	٢.٤٠٠٠	.٧٢٤٧٤	٨٠.٠
حجم النفقات في الرواتب، والمكافآت للصحفيين، والإداريين والعمال.	١٤	١٤.٠	٣٢	٣٢.٠	٥٤	٥٤.٠	٢.٤٠٠٠	.٧٢٤٧٤	٨٠.٠
المنافسة والرواج الكبير الذي تحققه المؤسسات الصحفية الخاصة.	٢٤	٢٤.٠	٢٧	٢٧.٠	٤٩	٤٩.٠	٢.٢٥٠٠	.٨٢١١٢	٧٥.٠

أظهر الجدول السابق أن هناك تحديات تواجه اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية يأتي في مقدمتها في المرتبة الأولى ارتفاع أسعار الورق وانخفاض نسب التوزيع بوزن نسبي ٩٧.٦ يليه في المرتبة الثانية التطور المتسارع للتقنيات الحديثة التي فرضتها البيئة الرقمية على الصحفيين والعاملين في تلك المؤسسات بنسبة ٩٢.٠ ويتبعه في المرتبة الثالثة الديون الحكومية (الضرائب والتأمينات) والتجارية (البنوك وغيرها) بنسبة ٨٨.٠ ثم يأتي في المرتبة الرابعة تكاليف التشغيل والمرافق (فواتير استهلاك الكهرباء – الغاز – المياه – الانترنت– الصيانة الدورية للأبنية والأجهزة.. إلخ) بنسبة ٨٥.٦، كذا يأتي في المرتبة الخامسة ارتفاع تكاليف النقل والمواصلات (السيارات– البدلات) بنسبة ٨٥.٣ بينما يتساوى في المرتبتين السادسة والسابعة قلة الدعم الحكومي، حجم النفقات في الرواتب، والمكافآت للصحفيين، والإداريين والعمال بنسبة ٨٠.٠ لتأتي المرتبة الأخيرة في التحديات التي تواجه اقتصاديات المؤسسات: المنافسة والرواج الكبير الذي تحققه المؤسسات الصحفية الخاصة بنسبة ٧٥.٠، وهو ما اتفق مع نتائج

دراسة أيمن بريك (٢٠٢٢م)[٤٨]: التي أشارت إلى أن الصحافة بشقيها الورقي والرقمي تواجه تحديات كبيرة في ظل التطورات التقنية الحديثة، وبناء على هذه التحديات التي توصلت إليها – الباحث– اتضح وجود عوامل تؤثر في مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية يشير إليها الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

يوضح العوامل التي تؤثر في مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية من وجهة نظر المبحوثين

التحديات التي تواجه اقتصاديات المؤسسات	بدرجة ضعيفة		بدرجةمتوسطة		بدرجة كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
عوامل تتعلق بمصادر الدخل والتمويل داخل المؤسسات الصحفية القومية.	٢	٢.٠	١٦	١٦.٠	٨٢	٨٢.٠	٢.٨٠٠٠	.٤٤٩٤٧	٩٣.٣
عوامل تتعلق بالمستحدثات التكنولوجية والتقنية.	٦	٦.٠	١٤	١٤.٠	٨٠	٨٠.٠	٢.٧٤٠٠	.٥٦١٧٤	٩١.٣
عوامل ترتبط بطبيعة المحتوي والمضمون الإخباري.	٥	٥.٠	٢٨	٢٨.٠	٦٧	٦٧.٠	٢.٦٢٠٠	.٥٨٢٢٣	٨٧.٣
عوامل مرتبطة بالتغيرات الاقتصادية في الدولة.	٣	٣.٠	٢٧	٢٧.٠	٧٠	٧٠.٠	٢.٦٧٠٠	.٥٣٢٨٦	٨٩.٠
عوامل ترتبط بقرارات الهيئة الوطنية للصحافة.	١٥	١٥.٠	٤٢	٤٢.٠	٤٣	٤٣.٠	٢.٢٨٠٠	.٧١١٨١	٧٦.٠

أظهرت نتائج الجدول السابق أن هناك عدة عوامل تؤثر في مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية يأتي في مقدمتها عوامل تتعلق بمصادر الدخل والتمويل داخل المؤسسات الصحفية القومية بوزن نسبي ٩٣.٣ يليها في المرتبة الثانية عوامل تتعلق بالمستحدثات التكنولوجية والتقنية بوزن نسبي ٩١.٣

[٤٨] أيمن بريك: تطبيقات الميتافيرس وعلاقتها بمستقبل صناعة الصحافة الرقمية دراسة استشرافية خلال العقدين القادمين ٢٠٢٢: ٢٠٤٢، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد ٧٨، جزء ٢، يناير ٢٠٢٢م، ص٤٥– ٧٦

يتبعها في المرتبة الثالثة عوامل ترتبط بطبيعة المحتوي والمضمون الإخباري بوزن نسبي ٨٧.٣ يعقبها في المرتبة الرابعة عوامل مرتبطة بالتغيرات الاقتصادية في الدولة بوزن نسبي ٨٩.٠ لتأتي في المرتبة الأخيرة عوامل ترتبط بقرارات الهيئة الوطنية للصحافة بنسبة ٧٦.٠، وهو ما يتفق مع جدول (٤) الذي يشير إلى أن هذه العوامل سالفة الذكر تؤكد صحة نظر المبحوثين في تقييم المبحوثين للوضع الراهن لاقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية بأنها ضعيفة بنسبة ٧٧٪ لكنه يختلف مع ترتيب نتائج دراسة **محمد وهدان(٢٠١٦م)**[٤٩] التي أشارت إلى أن أهم العوامل المؤثرة على الصحف القومية من وجهة نظر القائم بالاتصال يأتي في مقدمتها عوامل تتعلق بالتطورات التكنولوجية وتقنيات المعلومات والاتصالات، يليه في المرتبة الثانية عوامل تتعلق باقتصاديات الصحف

جدول رقم (٧)

يوضح رؤية المبحوثين لمستقبل اقتصاديات المؤسسات القومية الصحفية

رؤية المبحوثين لمستقبل اقتصاديات المؤسسات	ك	%
مستقبل الثبات (الإبقاء على الوضع كما هو)	54	54.0
مستقبل تشاؤمي	37	37.0
مستقبل تفاؤلي	9	9.0
الإجمالي	١٠٠	١٠٠

وبناء على التحديات والعوامل السابقة أشارت رؤى المبحوثين إلى ثلاث سيناريوهات لمستقبل اقتصاديات المؤسسات القومية الصحفية تتمثل في: سيناريو الثبات الذي جاء في المرتبة الأولى بنسبة ٥٤٪ يليه في المرتبة الثانية السيناريو التشاؤمي الذي جاء في المرتبة الثانية بنسبة٣٧٪، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة السيناريو التفاؤلي بنسبة ٩٪، وهذه السيناريوهات تستند في منطلقاتها إلى تغيرات اقتصادية محتمل حدوثها في المستقبل، وتأثيرات بسبب القوانين، والتطورات التكنولوجية، لكن هذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة **سحر مصطفى(٢٠٢٤)**[٥٠] التي أشارت إلى أن هناك سيناريوهين: أحدهما الإبداع

[٤٩] محمد شعبان وهدان: مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها "دراسة على القائم بالاتصال"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٤٦، العدد ٤٦، أكتوبر ٢٠١٦م ص١٣– ٧٤

[٥٠] سحر مصطفى عبدالغني: مستقبل الصحافة المطبوعة فى مصر خلال العقد القادم (٢٠٢٤ –٢٠٣٤)، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، المجلد ٨٩، جزء ٣، أكتوبر ٢٠٢٤م ص ص ١–٥٦

(التفاؤلي) والآخر سيناريو التردي(التشاؤمي)، مستبعدة سيناريو الثبات (استمرار الوضع الراهن)؛ لأن واقع الصحافة المطبوعة والتحديات التي تمر بها وخاصة التحولات في البيئة الرقمية، يجعل من الصعب استمرار الوضع الراهن، كما اختلفت مع نتائج دراسة **محمد جمال (٢٠٢٤م)**[٥١]: التي أوضحت أن هناك سيناريوهين في مستقبل المحتوى المرئي للصحف الإلكترونية المصرية خلال العقد الزمني الممتد من ٢٠٢٣ حتى ٢٠٣٣ م، هما: السيناريو المرجعي (الثبات)، والسيناريو التفاؤلي (التطور)، بينما استبعدت إمكانية حدوث السيناريو التشاؤمي (التراجع)، وذلك نظرًا لأن الوضع الراهن للمحتوى المرئي للصحف الإلكترونية المصرية، والتطور الذي يلحق بالظروف المحيطة به لا يدل بأي حال من الأحوال على حدوث هذا السيناريو.

–**سيناريو الثبات:** يفترض هذا السيناريو ثبات الوضع الحالي للمؤسسات الصحفية بسبب الجهود المبذولة في سداد المديونيات، والتوجه نحو المشروعات الاستثمارية، وفقًا لقانون الهيئة الوطنية للصحافة الذي يسمح للمؤسسات الصحفية بتأسيس شركات اقتصادية أو استثمارية، واستمرار الإعلانات بالإصدارات الورقية والرقمية كمصدر من مصادر التمويل، وبقاء الدعم الحكومي، والثبات النسبي في أسعار بيع الصحف مقارنة بالقيمة الحقيقية للتكلفة، وبسبب التخوف من التغيير وأن المؤسسات لن تجازف في فصل العاملين أو غلق الإصدارات بسبب لجوء المتضررين للقضاء؛ الأمر الذي يترتب عليه تعويضات لا تستطيع المؤسسات تحملها، إضافة إلى التركيز على تطوير صفحات إصدارات المؤسسات على شبكات التواصل الاجتماعي

–**الفترة المتوقعة لبدء هذا السيناريو:** تشير المقابلات التي أجراها الباحث إلى أن هذه الفترة قد بدأت بالفعل وستستمر خلال الخمس سنوات المقبلة، وسيتحول بعدها الوضع إلى تشاؤمي أو تفاؤلي وفق الأوضاع الاقتصادية العامة التي يمكن أن تؤثر على الدولة وتنعكس آثارها على اقتصاد المؤسسات الصحفية.

المنطلقات العامة لهذا السيناريو:

[٥١] محمد جمال بدوي: سيناريوهات مستقبل المحتوى المرئي في الصحف الإلكترونية المصرية في ضوء تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي: خلال الفترة من ٢٠٢٣ وحتى ٢٠٣٣م، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٧٠– أبريل ٢٠٢٤م ص ص ١٦٢٣– ١٦٧٤

جدول رقم (٨)

يوضح رؤية المبحوثين لبعض التغيرات الاقتصادية المحتمل حدوثها في ضوء سيناريو الثبات

رؤية المبحوثين	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
البحث عن موارد دخل جديدة.	١	١٠.٠	٩	٩٠.٠	٩٠	٩٠.٠	٢.٨٩٠٠	.٣٤٥١٠	٩٦.٣
استمرار الإعلانات بالإصدارات الورقية والرقمية كمصدر من مصادر التمويل.	٤	٤٠.٠	١٩	١٩.٠	٧٧	٧٧.٠	٢.٧٣٠٠	.٥٢٩٠٥	٩١.٠
التوجه نحو المشروعات الاستثمارية لتحقيق التوازن بين الموارد والنفقات، أو لتجنب المزيد من الخسائر.	٧	٧.٠	١٧	١٧.٠	٧٦	٧٦.٠	٢.٦٩٠٠	.٥٩٧٨٩	٨٩.٦
الإبقاء على الدعم الحكومي.	٧	٧.٠	٢٠	٢٠.٠	٧٣	٧٣.٠	٢.٦٦٠٠	.٦٠٦٧٠	٨٨.٦
العمل رغم ارتفاع الديون الحكومية والتجارية بسبب الفوائد.	٥	٥.٠	٣٣	٣٣.٠	٦٢	٦٢.٠	٢.٥٧٠٠	.٥٩٠٤١	٨٥.٦
التوجه نحو المزيد من دمج الإصدارات لتقليل النفقات.	١٧	١٧.٠	٢٠	٢٠.٠	٦٣	٦٣.٠	٢.٤٦٠٠	.٧٧٠٩٤	٨٢.٠
الثبات النسبي في أسعار بيع الصحف مقارنة بالقيمة الحقيقية للتكلفة.	١٤	١٤.٠	٢٨	٢٨.٠	٥٨	٥٨.٠	٢.٤٤٠٠	.٧٢٩١٩	٨١.٣
تأخر المرتبات والاعتماد على الهيئة	٢١	٢١.٠	٢٣	٢٣.٠	٥٦	٥٦.٠	٢.٣٥٠٠	.٨٠٨٧٣	٧٨.٣

الوطنية في إنقاذ الموقف.									
الإبقاء على المحتوى الصحفي المحافظ كما هو.	٢٧	٢٧.٠	٣٠	٣٠.٠	٤٣	٤٣.٠	٢.١٦٠٠	.٨٢٥٣٦	٧٢.٠

تأتي في المرتبة الأولى البحث عن موارد دخل جديدة بوزن نسبي ٩٦.٣، تليها في المرتبة الثانية استمرار الإعلانات بالإصدارات الورقية والرقمية كمصدر من مصادر التمويل بوزن نسبي ٩١.٠ وفي المرتبة الثالثة التوجه نحو المشروعات الاستثمارية لتحقيق التوازن بين الموارد والنفقات، أو لتجنب المزيد من الخسائر بوزن نسبي ٨٩.٦ وفي المرتبة الرابعة الإبقاء على الدعم الحكومي بوزن نسبي ٨٨.٦، وفي المرتبة الخامسة العمل رغم ارتفاع الديون الحكومية والتجارية بسبب الفوائد بوزن نسبي ٨٥.٦، وفي المرتبة السادسة التوجه نحو المزيد من دمج الإصدارات لتقليل النفقات بوزن نسبي ٨٢.٠، وفي المرتبة السابعة الثبات النسبي في أسعار بيع الصحف مقارنة بالقيمة الحقيقية للتكلفة بوزن نسبي ٨١.٣، وفي المرتبة الثامنة تأخر المرتبات والاعتماد على الهيئة الوطنية في إنقاذ الموقف بوزن نسبي ٧٨.٣، وفي المرتبة التاسعة الإبقاء على المحتوى الصحفي المحافظ كما هو بوزن نسبي ٧٢.٠

وهو مايتفق مع توصيات دارسة **سامح محروس (٢٠٢٢)**[٥٢] والتي منها: أعرب ٧٥٪ من نخبة الخبراء والمسئولين عن ضرورة تشجيع توجه المؤسسات الصحفية لتنويع أنشطتها الاستثمارية لدعم مصادر تمويلها حتى تتمكن من الاستمرار في الإنفاق على نشاطها الأساسي وتعويض الخسائر الناتجة عن إصدار الصحف الورقية

جدول رقم (٩)

يوضح رؤية المبحوثين لأبرز تأثيرات القانون على مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية في ضوء سيناريو الثبات

رؤية المبحوثين	معارض	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	الوزن

[٥٢] سامح محروس: حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية– دراسة تطبيقية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٦٠، العدد ١، يناير ٢٠٢٢م ص ٥٢٩ – ٥٧٤

	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	المعياري	النسبي
السعي في التفاوض لحل مشاكل تراكم الديون.	١	١.٠	١٦	١٦.٠	٨٣	٨٣.٠	٢.٨٢٠٠	.٤١١٤٥	٩٤.٠
القيام بتقييمات دورية شاملة لكل إدارات المؤسسات الصحفية وإصداراتها، لاتخاذ الإجراءات التي تمكنها من الاستمرار أو النهوض.	٠	٠	٢٢	٢٢.٠	٧٨	٧٨.٠	٢.٧٨٠٠	.٤١٦٣٣	٩٢.٦
الموافقة على تأسيس المؤسسات الصحفية لشركات اقتصادية أو استثمارية.	٢	٢.٠	١٩	١٩.٠	٧٩	٧٩.٠	٢.٧٧٠٠	.٤٦٨٢٩	٩٢.٣
مواصلة الهيئة عقد الاجتماعات لمجالس الإدارة والجمعيات العمومية للنظر في تطوير المؤسسات.	٧	٧.٠	٢١	٢١.٠	٧٢	٧٢.٠	٢.٦٥٠٠	.٦٠٩٢٧	٨٨.٣

–يتبين من الجدول السابق أن لتأثيرات القانون دور في مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية في ضوء سيناريو الثبات إذ جاء في المرتبة الأولى السعي في التفاوض لحل مشاكل تراكم الديون وفق ما يخوله القانون للجهات المختصة بالصحف بوزن نسبي ٩٤.٠، يليه في المرتبة الثانية القيام بتقييمات دورية شاملة لكل إدارات المؤسسات الصحفية وإصداراتها، لاتخاذ الإجراءات التي تمكنها من الاستمرار أو النهوض بوزن نسبي ٩٢.٦، وفي المرتبة الثالثة الموافقة على تأسيس المؤسسات الصحفية لشركات اقتصادية أو استثمارية بوزن نسبي ٩٢.٣، وفي المرتبة الرابعة مواصلة الهيئة عقد الاجتماعات لمجالس الإدارة والجمعيات العمومية للنظر في تطوير المؤسسات بوزن نسبي ٨٨.٣ وهو ما يتفق مع المقابلات التي أجراها الباحث التي أشاروا فيها إلى محاولات جادة اتخذتها قيادات الهيئة الوطنية للصحافة وبعض من قيادات المؤسسات القومية مثل الموافقة على إنشاء مشروعات استثمارية والتفاوض مع البنوك في سداد الديون مقابل تأجير المقرات

جدول رقم (١٠)

يوضح رؤية المبحوثين لأبرز تأثيرات التطورات التكنولوجية على مستقبل اقتصاد المؤسسات الصحفية القومية في ضوء سيناريو الثبات

رؤية المبحوثين	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
التحديث اليومي للمواقع الإلكترونية للحفاظ على مكانتها ومصداقيتها بين الجمهور.	٠	٠	١٣	١٣.٠	٨٧	٨٧.٠	٢.٨٧٠٠	.٣٣٨٠٠	٩٥.٦
افتقاد عدد من العاملين في المؤسسات – صحفيين وعمال– للتدريب الجيد الذي يؤهلهم للتعامل مع الأدوات التكنولوجية سواء في الصحف أو المطابع.	١١	١١.٠	٢٢	٢٢.٠	٦٧	٦٧.٠	٢.٥٦٠٠	.٦٨٦٣٨	٨٥.٣
نقل العاملين في الإصدارت المدمجة أو الملغاة للعمل في المواقع الإلكترونية.	١٠	١٠.٠	٢٣	٢٣.٠	٦٧	٦٧.٠	٢.٥٧٠٠	.٦٧٠٥٢	٨٥.٦
التركيز على تطوير صفحات إصدارات المؤسسات على شبكات التواصل الاجتماعي.	٢	٢.٠	٢١	٢١.٠	٧٧	٧٧.٠	٢.٧٥٠٠	.٤٧٩٣٧	٩١.٦
الاعتياد على الروتين اليومي في العمل رغم ضعف البنية الرقمية.	٢٤	٢٤.٠	١٩	١٩.٠	٥٧	٥٧.٠	٢.٣٣٠٠	.٨٤١٥٤	٧٧.٦

–يتضح من الجدول السابق أن للتطور التكنولوجي تأثير على مستقبل اقتصاد المؤسسات الصحفية القومية في ضوء سيناريو الثبات حيث جاء في المرتبة الأولى قيام المؤسسات بالتحديث اليومي للمواقع الإلكترونية للحفاظ على مكانتها ومصداقيتها بين الجمهور بوزن نسبي ٩٥.٦ يليه في المرتبة الثانية افتقاد عدد من العاملين في المؤسسات – صحفيين وعمال– للتدريب الجيد الذي يؤهلهم للتعامل مع الأدوات التكنولوجية سواء في الصحف أو المطابع بوزن نسبي ٨٥.٣ وفي المرتبة الثالثة نقل العاملين في الإصدارت المدمجة أو الملغاة للعمل في المواقع الإلكترونية بوزن نسبي ٨٥.٦ وفي المرتبة الرابعة

التركيز على تطوير صفحات إصدارات المؤسسات على شبكات التواصل الاجتماعي بوزن نسبي ٩١.٦، وفي المرتبة الخامسة الاعتياد على الروتين اليومي في العمل رغم ضعف البنية الرقمية بوزن نسبي ٧٧.٦

-وهذه النتائج للمنطلقات الثلاثة (التغيرات الاقتصادية، تأثيرات القانون، تأثيرات التطور التكنولوجي) تتفق مع ما توصل إليه الباحث من معلومات ووثائق ومقابلات[٥٣] تمثلت في:

-سعي الهيئة الوطنية للصحافة في سداد مديونيات المؤسسات من خلال التفاهم مع الدائنين، بتبادل المنافع بينهم بما يحقق المنفعة للطرفين مثلما فعلت الهيئة بتوقيع بروتوكولات تعاون في سداد ديون مؤسسات: الأهرام، الأخبار، الجمهورية، بحضور رئيس الوزراء يوم ١٩ ديسمبر ٢٠١٩م مع محافظين: القاهرة، القليوبية، الجيزة؛ وذلك بأن تتولى الهيئة الوطنية للصحافة نيابة عن كل محافظة باتخاذ إجراءات التعاقد مع المؤسسات الصحفية القومية التابعة لها؛ لتقديم مختلف أنواع الخدمات في مجالات الطباعة والنشر والاعلان وغيرها حيث تقوم بطبع وتركيب وصيانة اللوحات الإعلانية الكائنة بالطريق الدائري الواقع في نطاق المحافظة، طبقًا للنموذج المقدم من استشاري المشروع بالمحافظة، وكذا توفير المطبوعات والدفاتر، والاشتراكات في الصحف للقطاعات التابعة للمحافظة، ويتم السداد بنسبة ٥٠٪ من القيمة الإجمالية لكل عملية نشر أو طباعة أو خلافه تقوم بها أي من المؤسسات الصحفية لصالح المحافظة، في مقابل خصم نسبة تعادل ٥٠٪ من القيمة الإجمالية لكل عملية تقوم بتنفيذها أي من المؤسسات الصحفية أو الشركات التابعة للهيئة الوطنية للصحافة، وذلك سدادًا من المديونية المستحقة عليها[٥٤]، وكذا عقدها لاجتماعات وحوارات مفتوحة مع كبار المسئولين – وزير المالية، وزير قطاع الأعمال– لبحث أمور عامة، والنقاش حول المؤسسات القومية

– تشكيل الهيئة الوطنية للصحافة لجان استثمارية لإدارة الأصول الثابتة في المؤسسات وتقسيم هذه الأصول إلى: نظيفة يمكن استثمارها مباشرة، وغير نظيفة أي عليها مشاكل يتم دراستها للتغلب على تلك المشاكل والبدء في استثمارها.

---

[٥٣] **أجرى الباحث المقابلات مع عدد من رؤساء التحرير، وأعضاء مجالس الإدارت، ونواب مديرو التحرير**

[٥٤] الموقع الرسمي للهيئة العامة للاستعلامات متاح على رئيس الوزراء يشهد توقيع ٣ بروتوكولات لسداد مديونيات عدد من المؤسسات الصحفية القومية–الهيئة العامة للإستعلامات

– البحث عن تعزيز الموارد المتاحة مثل التوسع فيما هو مدر للأرباح كإضافة كليات للجامعات القائمة مثلما حدث في الأهرام، والعمل على تحويل الأكاديميات القائمة إلى جامعات تضم عدد من الكليات مثل الذي يحدث الآن في مؤسسة الأخبار.

– قيام الهيئة الوطنية للصحافة بمنع المؤسسات الصحفية من سحب القروض وتوجيهها نحو التمويل الذاتي، والتفاهم مع مصلحة الضرائب بسداد الديون من خلال نشر إعلانات للمصلحة، تسدد قيمتها للمديونيات.

– الثبات النسبي في أسعار بيع الصحف مقارنة بالقيمة الحقيقية للتكلفة حيث تباع النسخة على نحو ٣: ٥ جنيه في حين تصل تكلفته الفعلية إلى نحو ١٢: ١٦ جنيه.

– توجه الدولة نحو زيادة دعم الهيئات الإعلامية مثل موافقة لجنة الإعلام والثقافة والآثار بمجلس النواب على موازنة الهيئة الوطنية للصحافة لعامي ٢٠٢٤م– ٢٠٢٥م التي تقدر بنحو ١.٢ مليار جنيه زيادة عن العام السابق بما يزيد عن الضعف إذ كانت ٥٩١ مليون جنيه.

– تحقيق التكامل بين المؤسسات القومية مثل قيام مركز أماك بمؤسسة الأهرام بتطوير وإدارة منصات رقمية لبوابات دار الهلال، ودار المعارف.

– استمرار الإعلانات بالإصدارات الورقية والرقمية في المؤسسات الصحفية كمصدر من مصادر التمويل وقد يزداد حال تحقيق العوامل المؤثرة في مستقبله مثل: تحسن الأوضاع الاقتصادية، واستقرار الأوضاع السياسية، وارتفاع نسب الحرية، وتطوير المضمون الصحفي، وتحسن سمعة المؤسسة.

– الدفع بتعيين قيادات شابة في تولي إدارة المؤسسات الصحفية القومية لعرض أفكار وانتقاء موضوعات تساير العصر، وتحدث تنافس مع الآخرين

السيناريو التشاؤمي: يفترض هذا السيناريو سوء الأحوال الاقتصادية والمهنية نظرًا لكثرة الأعباء المالية وتراكم الديون، وضعف المحتوى الصحفي الذي تقدمه إصدارات تلك المؤسسات وتشابهه، وارتفاع تكاليف المطبوعات وندرة الإعلانات فيها، وكذا ارتفاع تكاليف الإنتاج في المنصات الإلكترونية مثل زيادة أسعار الكاميرات، والمعدات الأخرى، وارتفاع أسعار استضافة المواقع على الإنترنت نظرا للتضخم المالي الذي تشهده الحالة العامة للدولة، وحدوث خسائر في المشروعات الاستثمارية الجديدة، والتخلي التدريجي عن الدعم الحكومي لتلك المؤسسات، وكثرة المطالب بصرف الرواتب والمكافآت وزياداتها مما ينتج عنه اتخاذ قرارات بوقف التعيينات والتعاقدات بشكل نهائي، ودمج كل الإصدارات والاقتصار على

إصدار واحد ورقي في كل مؤسسة، ثم التوقف عن الإصدار الورقي والاكتفاء بالإصدار الإلكتروني، ، وهجرة الكوادر الشبابية إلى أماكن أخرى وعمل إجازات بدون راتب، مما يقصر العمل على الخبرات التي لا يسعفها الوقت لمواكبة التطورات التكنولوجية والتعامل مع الذكاء الاصطناعي، فضلًا عن الأوضاع المعيشية المتراجعة التي تخلق بيئة عمل لا تساعد على الإبداع، والقيود التي تثير مخاوف الصحفيين من الملاحقات حيث تحتل مصر المرتبة ١٦٦ في مؤشر حرية الصحافة الصادر عن منظمة مراسلون بلاحدود

الفترة المتوقعة لبدء هذا السيناريو: تشير المقابلات التي أجراها الباحث إلى أن هذا السيناريو قد بدأت بعض بنوده بالفعل لكن يتوقع أن تكتمل كافة البنود وتبدأ في التنفيذ كلها بعد خمس سنوات خاصة إذا ازدادت الأوضاع الاقتصادية في السوء.

المنطلقات العامة لهذا السيناريو التشاؤمي:

جدول رقم (١١)

يوضح رؤية المبحوثين للتغيرات الاقتصادية المحتمل حدوثها في ضوء السيناريو التشاؤمي

رؤية المبحوثين	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
زيادة الأعباء المالية وتراكم الديون.	١٠	١٠.٠	١٧	١٧.٠	٧٣	٧٣.٠	٢.٦٣٠٠	.٦٦١٤٢	٨٧.٦
ضعف المحتوى الصحفي الذي تقدمه إصدارات تلك المؤسسات وتشابهه.	١١	١١.٠	٢١	٢١.٠	٦٨	٦٨.٠	٢.٥٧٠٠	.٦٨٥٤٢	٨٥.٦
هجرة العديد من الصحفيين والإداريين والبحث عن عمل آخر مما يؤثر على المؤسسة.	١٤	١٤.٠	١٩	١٩.٠	٦٧	٦٧.٠	٢.٥٣٠٠	.٧٣١٠٦	٨٤.٣
غلق الكثير من	١٢	١٢.٠	٢٣	٢٣.٠	٦٥	٦٥.٠	٢.٥٣٠٠	.٧٠٢٨٨	٨٤.٣

الإصدارات والاعتماد على إصدار واحد في كل مؤسسة.									
اختفاء المطبوعات الورقية في العشر سنوات المقبلة.	١١	١١.٠	٣١	٣١.٠	٥٨	٥٨.٠	٢.٤٧٠٠	.٦٨٨٣٦	٨٢.٣
تأخر الرواتب والمكافآت وعدم الانتظام في صرف الحوافز	١٩	١٩.٠	١٨	١٨.٠	٦٣	٦٣.٠	٢.٤٤٠٠	.٧٩٥٤٤	٨١.٣
حدوث خسائر في المشروعات المستثمرة.	١١	١١.٠	٣٥	٣٥.٠	٥٤	٥٤.٠	٢.٤٣٠٠	.٦٨٥٤٢	٨١.٠
وقف التعيينات ثم حظرها	٢٢	٢٢.٠	١٩	١٩.٠	٥٩	٥٩.٠	٢.٣٧٠٠	.٨٢٤٥٦	٧٩.٠
الاتجاه نحو بيع المطابع وبعض سيارات النقل، وجزء كبير من الأصول.	٢٠	٢٠.٠	٢٧	٢٧.٠	٥٣	٥٣.٠	٢.٣٣٠٠	.٧٩٢٠٧	٧٧.٦
إعلان الحكومة التوقف عن الدعم.	٢٨	٢٨.٠	٢٤	٢٤.٠	٤٨	٤٨.٠	٢.٢٠٠٠	.٨٥٢٨٠	٧٣.٠

يتبين من الجدول السابق رؤية المبحوثين إلى مستقبل تشاؤمي لاقتصاديات المؤسسات الصحفية تأتي في مقدمته زيادة الأعباء المالية وتراكم الديون بوزن نسبي ٨٧.٦ تليها في المرتبة الثانية ضعف المحتوى الصحفي الذي تقدمه إصدارات تلك المؤسسات وتشابهه بوزن نسبي ٨٥.٦، وفي المرتبة الثالثة هجرة العديد من الصحفيين والإداريين والبحث عن عمل آخر مما يؤثر على المؤسسة بوزن نسبي ٨٤.٣، يتبعه في المرتبة الرابعة غلق الكثير من الإصدارات والاعتماد على إصدار واحد في كل مؤسسة بوزن نسبي ٨٤.٣، وفي المرتبة الخامسة اختفاء المطبوعات الورقية في العشر سنوات المقبلة

بوزن نسبي ٨٢.٣، وفي المرتبة السادسة تأخر الرواتب والمكافآت وعدم الانتظام في صرف الحوافز بوزن نسبي ٨١.٣، وفي المرتبة السابعة حدوث خسائر في المشروعات المستثمرة بوزن نسبي ٨١.٠، وفي المرتبة الثامنة وقف التعيينات ثم حظرها بوزن نسبي ٧٩.٠ وفي المرتبة التاسعة ٧٩.٠، وفي المرتبة العاشرة الاتجاه نحو بيع المطابع وبعض سيارات النقل، وجزء كبير من الأصول بوزن نسبي ٧٧.٦، وفي المرتبة الأخيرة إعلان الحكومة التوقف عن الدعم بوزن نسبي ٧٣.٠ وهو ما يتفق مع دراسة **أحمد عبدالمجيد (٢٠٢١)**[٥٥] التي أكدت أن عدم توافر الموارد المالية الكافية، والاحتفاظ بفكرة الهيكل الوظيفي الروتيني للعاملين بالمؤسسة، وعدم القدرة على التدريب وضعف العنصر البشري ينعكس على أداء تلك المؤسسات الصحفية.

جدول رقم (١٢)

يوضح رؤية المبحوثين للتغيرات القانونية مثل قانون الهيئة الوطنية للصحافة (١٧٩ لسنة ٢٠١٨م) في ضوء السيناريو التشاؤمي

رؤية المبحوثين	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
عدم وجود آليات واضحة في اختيار القيادات؛ مما قد يؤثر في اختيار الكفاءات لقيادة تلك المؤسسات.	٩	٩.٠	٢٣	٢٣.٠	٦٨	٦٨.٠	٢.٥٩٠٠	.٦٥٢٨١	٨٦.٣
البطء في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة العاملين في المؤسسات.	٩	٩.٠	٢٤	٢٤.٠	٦٧	٦٧.٠	٢.٥٨٠٠	.٦٥٤١٢	٨٦.٠
استخدام الهيئة لسلطاتها في دمج الإصدارات، وإلغاء بعضها حتى وإن	١٢	١٢.٠	٢٣	٢٣.٠	٦٥	.٦٥	٢.٥٣٠٠	.٧٠٢٨٨	٨٤.٣

[٥٥] أحمد عبدالمجيد: مستقبل الصحافة المصرية في ظل تقنيات صحافة الذكاء الاصطناعي خلال العقد القادم (في الفترة من ٢٠٢١ حتى ٢٠٣٠) دراسة استشرافية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٥٨، العدد ٣، يوليو ٢٠٢١م ص١٣٩٧–١٤٥٨

كانت تحقق مزايا للمؤسسة التابعة لها.								
ضياع حقوق المتميزين من خلال موافقة الهيئة على إصدارات المؤسسات لقرارات الترقي دون الحصول على الحقوق المالية المترتبة على هذه الترقيات.	١٥	١٥.٠	٢٤	٢٤.٠	٦١	٦١.٠	٢.٤٦٠٠	.٧٤٤٢٧	٨٢.٠
تضيع نفقات كثيرة من أموال المؤسسات في الصرف على الهيئة وأعضائها، ومنها خصم ٥٪ من أرباح تلك المؤسسات لتضاف لموارد الهيئة، إضافة إلى بدلات حضور الجلسات.	١٤	١٤.٠	٣٦	٣٦.٠	٥٠	٥٠.٠	٢.٣٦٠٠	.٧١٨٠٢	٧٨.٦
يزيد من كثرة الجهات المسيطرة على المؤسسات الصحفية القومية.	١٤	١٤.٠	٣٧	٣٧.٠	٤٩	٤٩.٠	٢.٣٥٠٠	.٧١٥٩٨	٧٨.٣

يتضح من الجدول السابق النظرة التشاؤمية التي تستند إلى التأثيرات القانونية التي يمكن أن تؤثر بالسلب نتيجة لعدم وضوحها أو بسبب سوء استخدامها حيث جاء في المرتبة الأولى عدم وجود آليات واضحة في اختيار قيادات المؤسسات الصحفية القومية مما قد يؤثر في اختيار الكفاءات لقيادة تلك المؤسسات بوزن نسبي ٨٦.٣ يليه في المرتبة الثانية البطء في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة العاملين في المؤسسات بوزن نسبي ٨٦.٠ وفي المرتبة الثالثة استخدام الهيئة لسلطاتها في دمج الإصدارات، وإلغاء بعضها حتى وإن كانت تحقق مزايا للمؤسسة التابعة لها بوزن نسبي٨٤.٣، وفي المرتبة الرابعة ضياع حقوق المتميزين من خلال موافقة الهيئة على إصدارات المؤسسات لقرارات الترقي

دون الحصول على الحقوق المالية المترتبة على هذه الترقيات بوزن نسبي ٨٢.٠، وفي المرتبة الخامسة تضيع نفقات كثيرة من أموال المؤسسات في الصرف على الهيئة وأعضائها، ومنها خصم ٥٪ من أرباح تلك المؤسسات لتضاف لموارد الهيئة، إضافة إلى بدلات حضور الجلسات، بوزن نسبي ٧٨.٦، وفي المرتبة الأخيرة يزيد من كثرة الجهات المسيطرة على المؤسسات الصحفية القومية بوزن نسبي ٧٨.٣

جدول رقم (١٣)

يوضح رؤية المبحوثين لأبرز تأثيرات التطور التكنولوجي في ضوء السيناريو التشاؤمي

رؤية المبحوثين	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
ضعف البنية الرقمية داخل المؤسسات الصحفية.	١١	١١.٠	١٧	١٧.٠	٧٢	٧٢.٠	٢.٦١٠٠	.٦٨٠٠٩	٨٧.٠
ضعف التسويق للموارد المتاحة داخل المؤسسات.	٩	٩.٠	٢٤	٢٤.٠	٦٧	٦٧.٠	٢.٥٨٠٠	.٦٥٤١٢	٨٦.٠
التطور المتسارع للذكاء الاصطناعي في مجال الإعلام.	٨	٨.٠	٢٧	٢٧.٠	٦٥	٦٥.٠	٢.٥٧٠٠	.٦٣٩٦٨	٨٥.٦
قلة الأجهزة والمعدات.	١٢	١٢.٠	٢٧	٢٧.٠	٦١	٦١.٠	٢.٤٩٠٠	.٧٠٣٤٥	٨٣.٠
صعوبة مواجهة تحديات الأمن السيبراني.	١١	١١.٠	٣١	٣١.٠	٥٨	٥٨.٠	٢.٤٧٠٠	.٦٨٨٣٦	٨٢.٣
البطء في اتخاذ القرارات نحو التحول الرقمي الشامل خشية المواجهة مع العاملين في المؤسسات.	١٦	١٦.٠	٢١	٢١.٠	٦٣	٦٣.٠	٢.٤٧٠٠	.٧٥٨١٩	٨٢.٣
بقاء المطابع على ما هي عليه دون تطوير أو تحديث.	١٦	١٦.٠	٣٢	٣٢.٠	٥٢	٥٢.٠	٢.٣٦٠٠	.٧٤٥٦٣	٧٨.٦
التخلي عن عدد كبير من العاملين بالمؤسسة.	٢٤	٢٤.٠	٢٦	٢٦.٠	٥٠	٥٠.٠	٢.٢٦٠٠	.٨٢٤١٣	٧٥.٣
عدم تقبل الكادر البشري للتعامل مع المستحدثات	٢٥	٢٥.٠	٣٦	٣٦.٠	٣٩	٣٩.٠	٢.١٤٠٠	.٧٩١٦٢	٧١.٣

التكنولوجية.									

تبين من خلال الجدول السابق النظرة لمستقبل تشاؤمي مبني على تأثير التطورات التكنولوجية التي انعكست بالسلب على اقتصاد المؤسسات الصحفية القومية نظرًا لعدم مواكبتها لها حيث جاء في المرتبة الأولى ضعف البنية الرقمية داخل المؤسسات الصحفية بوزن نسبي ٨٧.٠، يليه في المرتبة الثانية ضعف التسويق للموارد المتاحة داخل المؤسسات بوزن نسبي ٨٦.٠، وفي المرتبة الثالثة التطور المتسارع للذكاء الاصطناعي في مجال الإعلام بوزن نسبي ٨٥.٦، وفي المرتبة الرابعة قلة الأجهزة والمعدات بوزن نسبي ٨٣.٠، وفي المرتبة الخامسة صعوبة مواجهة تحديات الأمن السيبراني بوزن نسبي ٨٢.٣، وفي المرتبة السادسة البطء في اتخاذ القرارات نحو التحول الرقمي الشامل خشية المواجهة مع العاملين في المؤسسات بوزن نسبي ٨٢.٣، وفي المرتبة السابعة بقاء المطابع على ما هي عليه دون تطوير أو تحديث بوزن نسبي ٧٨.٦، وفي المرتبة الثامنة التخلي عن عدد كبير من العاملين بالمؤسسة بوزن نسبي ٧٥.٣، وفي المرتبة الأخيرة عدم تقبل الكادر البشري للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية بوزن نسبي ٧١.٣

وهذه النتائج للمنطلقات الثلاثة (التغيرات الاقتصادية، تأثيرات القانون، تأثير التطور التكنولوجي) تتفق مع ما توصل إليه الباحث من معلومات ووثائق ومقابلات تشير إلى توقع المستقبل التشاؤمي المستند إلى وقائع سابقة يمكن البناء عليها تتمثل في:

دمج عدد من الصحف والاقتصار على إصدار واحد والاستغناء عن بعضها مثلما حدث في ضم جريدة "المسائية" التابعة لـ"دار التعاون" إلى مؤسسة "أخبار اليوم" ثم وقف إصدارها الورقي وتحويلها إلى إصدار bdf وموقع إلكتروني بمسمى "الأخبار المسائي"، فقد أصدر مجلس الشورى القرار رقم ٦ لسنة ٢٠٠٩م بدمج مؤسستي " دار الشعب" و"دار التعاون" دون الإصدارات الصحفية الصادرة عنهما في الشركة القومية للتوزيع، ثم أصدر القرار رقم ٧ لسنة ٢٠٠٩م بنقل جريدة "المسائية" إلى مؤسسة "أخبار اليوم"، و"التعاون" الأسبوعية و"المجلة الزراعية" الشهرية إلى مؤسسة "الأهرام"، ونقل صحيفة "الرأي للشعب" إلى الجمهورية، ودمجت الآن مع إصدارات أخرى، وقد آلت أصول المؤسستين إلى الشركة القومية للتوزيع، وصارت واحدة منهم – التعاون– هي مقر الهيئة الوطنية للصحافة الآن بجاردن سيتي، ثم جاء قرار المجلس الأعلى للصحافة في ٢٨ يونيو ٢٠١٤م لينص على: دمج مجلتي شاشتي وحريتي

بمؤسسة الجمهورية في إصدار واحد٥٦ وبعد سنوات في ٢٦ مايو ٢٠٢٢م جاء قرار الهيئة الوطنية للصحافة بدمج مجلتي "طبيبك الخاص"، و"الكواكب"، في مجلة "حواء" ليكونوا جميعًا في إصدار ورقي واحد٥٧، وتغيير دورية كتاب الجمهورية ليصبح ربع سنوي بعد أن كان شهريًا، ثم دمج بعض الإصدارات مع بعضها البعض الكترونيًا تحت رئاسة تحرير واحدة، ففي مؤسسة دار التحرير (الجمهورية): جاءت "بوابة الجمهورية مع جريدة المساء الإلكترونية وكتاب الجمهورية"، و"البروجريه إيجيبسيان، والبروجريه دايمانش والبوابة الإلكترونية الفرنسية" و" جريدة الاجيبشيان جازيت مع الاجيبشيان ميل"

– وفي الأخبار: "بوابة أخبار اليوم مع الإصدار الإلكتروني للأخبار المسائي" و" كتاب اليوم مع أخبار الأدب"

– وفي الأهرام: " بوابة الأهرام، مع جريدة الأهرام المسائي الالكترونية، ومجلة ديوان الأهرام الإلكترونية" و" مجلة البيت مع مجلة نصف الدنيا" و" الأهرام ويكلي مع البوابة الالكترونية الإنجليزية" و"مجلة لغة العصر مع الأهرام الاقتصادي والموقع الالكتروني للإصدار" ومجلة "السياسة الدولية مع الديمقراطية" و"مجلة الأهرام التعاوني مع الزراعي"

– وفي دار الهلال: "بوابة دار الهلال مع مجلة الهلال، وكتاب الهلال، ورواية الهلال" و" مجلة سمير، وتو وجيري" و" حواء والكواكب وطبيبك الخاص"

– وفي روز اليوسف: " بوابة روز اليوسف، وجريدة روز اليوسف الأسبوعية، والكتاب الذهبي"

– وفي دار المعارف: "بوابة دار المعارف مع مجلة أكتوبر"

قرار الهيئة الوطنية للصحافة بوقف التعيينات بالمؤسسات القومية مما يشير إلى أن مستقبل هذه المؤسسات غير مبشر، وقد تم طرح هذا الموضوع أثناء مناقشة ملف "الصحافة القومية ورؤية مصر ٢٠٣٠" بلجنة الثقافة والسياحة والآثار والإعلام بمجلس الشيوخ اللجنة بمجلس الشيوخ بحضور المهندس عبد الصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة، وممثلي الحكومة[٥٨]

التوقف عن الإصدارات الورقية والاكتفاء بالإصدارات الإلكترونية أسوة بتجارب بعض الصحف العربية والعالمية مثل: السفير، اللواء، النهار بلبنان، و"فرانس سوار" الفرنسية، و"كريستيان مونيتور" الأمريكية.

---

[٥٦] قرار المجلس الأعلى للصحافة في ٢٨ يونيو ٢٠١٤م

[٥٧] قرار الهيئة الوطنية للصحافة في ٢٦ مايو ٢٠٢٢م

[٥٨] جلسة لجنة الثقافة والسياحة والآثار والإعلام بمجلس الشيوخ يوم الاثنين الموافق ٣١ يناير ٢٠٢٢م

تحمل المؤسسات الصحفية لنحو ٧٥٪ من إيراداتها في المرتبات بعد أن قل الدعم الحكومي ووصل لنسب تصل إلى ٢٥٪ فقط وهو ما يؤثر سلبًا في تأخر صرف الحوافز والمكافآت في بعض المؤسسات، لعدم قدرتها على ذلك وتقليل نسب الأرباح، وإصدار قرارات الترقيات دون تحمل نفقات مالية على المؤسسة للمُرقيين.

ترك العديد من الصحفيين العمل الصحفي، والبحث عن مصدر رزق آخر في ظل تدني المرتبات والبدلات حيث لا يكفى دخل الصحفي احتياجاته الضرورية فمن يعمل منهم لأكثر من عشرين عامًا لم يبلغ أجره أكثر من٧ آلاف جنيه في ظل انخفاض القوة الشرائية للجنيه وارتفاع أسعار السلع والخدمات، مما يجعله عاجزًا عن توفير حياة كريمة لأسرته ولا يقوى على الالتزام بضرورات الحياة [٥٩]

زيادة المنافسة الإلكترونية مع المؤسسات الصحفية الجديدة مثل إصدارات الشركة المتحدة، والرواج السريع للمواقع الإلكترونية الخاصة فكل زيادة في اقتصاديات المؤسسات الصحفية الخاصة سيؤثر في خفض أرباح المؤسسات القومية نظرًا لخضوع الأخيرة لقيود حكومية ورقابة في المحتوى تؤثر على رواجها وأرباحها، وهو ما سيجعل الكثير من العاملين بتلك المؤسسات يغادرها أو يبحث عن بديل لها، وهو ما وضح جليًا في تولي عدد من الصحفيين المنتسبين إلى المؤسسات القومية قيادة الصحف الخاصة ونجاحهم في إدارتها مثلما حدث في المصري اليوم، بأن كان مؤسسوها من الأهرام أمثال: أنور الهواري ومجدي الجلاد، وقد صرح الأخير في المؤتمر العام السادس لنقابة الصحفيين قائلًا: هناك حاجة مُلِحَّة لإعادة المؤسسات القومية إلى أصلها؛ من خلال توفير الحرية لها، فهذا هو السبيل الوحيد لاستعادة قوتها وتأثيرها، وأنه يشفق على كل مسئول في المؤسسات القومية في ظل تقييد الحرية وأنه إذا تولى رئاسة تحرير الأهرام في ظل الوضع الحالي فإما أن يُحبس أو يُفصل، مؤكدًا على ضرورة التوظيف الأمثل للكوادر الموجودة، فكل المؤسسات الاقتصادية بها كفاءات تدير القطاع الخاص وتنجح، فإذا تم استدعاء الكفاءات ومنحهم الفرصة فسينجحون في إدارة المؤسسات شريطة توفير مناخ الحرية.[٦٠]

كذا جريدة "الشروق" كان مؤسسوها من الصحف القومية أمثال: سلامة أحمد سلامة، وعبدالعظيم حماد، وحسن المستكاوي من "الأهرام"، وعمرو خفاجي من "روز اليوسف" وقد قرر وقتها مجلس إدارة الأهرام برئاسة الكاتب الصحفي مرسي عطا الله اتخاذ قرارات ضد الصحفيين الذين يعملون في صحف أخرى،

---

[٥٩] محمد خراجة أمين صندوق نقابة الصحفيين ورئيس اللجنة الاقتصادية السابق: أجور الصحفيين بين الواقع والمأمول، مؤتمر نقابة الصحفيين السادس ١٥ ديسمبر ٢٠٢٤م

[٦٠] المؤتمر العام السادس لنقابة الصحفيين: جلسة أزمة تمويل الصحف وسبل زيادة الإيرادات وخفض المصروفات، ١٥ ديسمبر ٢٠٢٤م

وتخييرهم بين العمل بالمؤسسة أو الانتقال للصحف الأخرى، كما كان من مؤسسي جريدة اليوم السابع: خالد صلاح الذي ينتمي أيضًا لمؤسسة الأهرام، كذا كان من مؤسسي جريدة الوطن: محمود مسلم الذي ينتمي للأهرام، كذا كان من مؤسسي موقع صدى البلد: إلهام أبو الفتح، أحمد صبري، صفاء نوار الذين ينتمون إلى مؤسسة أخبار اليوم.

ندرة توزيع الصحف في الشارع نظرًا لخفض أعدادها فعلى المثال الأهرام كان يطبع ٣٠٠ ألف، والآن يطبع ١٠٠ ألف نسخة منها ١٠٪ مرتجعات[٦١]، ولارتفاع سعرها ولضعف محتواها؛ إذ تكاد تتشابه كل عناوين الصحف القومية ومحتوياتها.

المسارات المستقبلية المتوقعة في ضوء السيناريو التشاؤمي: تقوم هذه المسارات على تصورات يمكن البناء عليها وتتلخص في:

على مستوى الهيئة الوطنية للصحافة: ستصدر قرارات بدمج الصحف، وإغلاق بعضها بناء على دراسات شاملة لأوضاع تلك المؤسسات المتعثرة بهدف تحقيق مصلحة عليا لمعالجة الأوضاع المتردية للمؤسستين المنقول منها وإليها، حفاظا على حقوق العاملين فيهما، ومن المتوقع أن تدمج مؤسسات كاملة في أخرى بأن تنتقل روز اليوسف مثلا للأهرام، ، ودار المعارف للأخبار، ودار الهلال للجمهورية، ويعد تعيين رئيس تحرير مجلة المصور الصادرة عن دار الهلال رئيسًا لتحرير جريدة الجمهورية من المؤشرات التي يمكن القياس عليها في التمهيد للدمج، كما حدث وأدمجت دار المعارف مع المؤسسة القومية للتوزيع تحت رئاسة رئيس مجلس إدارة واحد.

على مستوى المؤسسات الصحفية: ستطالب المؤسسات المنقولة بعدم الدمج، وتعترض المؤسسات المنقول إليها على استقبالهم لما سيمثلونه من عبء جديد، وقد يلجأون إلى رفع قضايا في المحاكم وقد سبق أن رفع بعض العاملين في جريدة الأخبار دعوى قضائية حملت رقم ٥٠٠٧١ لسنة ٦٣ ق أمام محكمة القضاء الإداري الدائرة السابعة مطالبين بوقف تنفيذ وإلغاء قرار مكتب مجلس الشورى رقم (٧) لسنة ٢٠٠٩ بنقل إصدار جريدة المسائية اليومية التي تصدر عن دار التعاون بصحفييها إلى مؤسسة الأخبار على سند مخالفة أحكام القانون والدستور وإهدار حقوق الصحفيين بمؤسسة أخبار اليوم وإسقاط حق المؤسسة في إقرار ما تصدره أو ما تتمتع عن إصداره من مطبوعات ومناقضته لسياسة الدولة في تصفية وبيع المنشآت الخاسرة، لكن الدعوى لم تؤدي غرضها إذ أصدرت الدائرة الأولى بالمحكمة

[٦١] تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي في حديثه بلجنة الإعلام والثقافة والآثار بمجلس النواب 12مايو ٢٠٢٤م

الإدارية العليا بمجلس الدولة الحكم في الطعن رقم ٢٥٢٦٨ لسنة ٥٦ القضائية العليا المقامة من رئيس مجلس الشورى بصفته ضد ١١ صحفي ورئيس مجلس إدارة مؤسسة أخبار اليوم بصفته، برفض دعواهم وإلزامهم بالمصروفات وقد استندت المحكمة لحيثيات كثيرة ومنها: أن مجلس الشورى هو السلطة العامة التي لها حق الملكية في ممارسة السلطة على الصحف القومية[٦٢] وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة **سامح محروس (٢٠٢٢)** التي أشار فيها المبحوثين إلى أن الدمج على مستوى المؤسسات والإصدارات غير مناسب بنسبة ٦٩.٢٪ يليه في المرتبة الثانية مناسب بنسبة ٢٥.٦٪ ليتبعه في المرتبة الثالثة ليس هذا وقته بنسبة ٥.١٪

السيناريو التفاؤلي: يفترض هذا السيناريو حدوث تطور إيجابي للمؤسسات الصحفية إذ أنها لن تظل معتمدة على الدعم الحكومي بل ستصل إلى مرحلة تكتفي بمقوماتها الاقتصادية خاصة في ظل اتجاه الدولة إلى رفع الدعم عن السلع الأساسية للمواطنين مثل الخبز والوقود وأنها – المؤسسات– قادرة على تخطي المحن الاقتصادية بما تملكه من أراضي ومشاريع استثمارية، وستتجه نحو تنمية مواردها والاستثمار في مجالات أخرى تسهم في الصرف على الصحف والمواقع فضلا عن الاعتماد على موارد جديدة تدر عليها دخلا من خلال ضخ المعلومات والقصص المصورة والإنسانية، التي تحقق لها رواجًا وأرباحًا جديدة، واستخدام تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي في صناعة المحتوى الصحفي أسوة بما هو معمول به في المؤسسات الإعلامية الخاصة، إضافة إلى تخلصها من المديونيات التجارية فلم يعد عليها أي ديون للبنوك وتقوم بالتفاوض لتسديد وإسقاط الديون الحكومية من ضرائب وتأمينات، وكذا انخفاض تكاليف المؤسسات في ظل تقليل نفقات الطباعة، وخروج عدد كبير من الموظفين لسن المعاش وغلق باب التعيينات، مما يشير إلى اتجاه الصحافة القومية نحو عصر أكثر تطورًا وهو ما يتفق مع **دراسة محمد شعبان وهدان (٢٠١٦)**[٦٣] أن رؤية القائم بالاتصال في مستقبل الصحافة القومية أنها ستصبح متطورة إلكترونيا حيث جاءت في الترتيب الأول بنسبة بلغت ٧٣.٤٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة التي قام بها في بحثه عن مستقبل الصحافة القومية، كما يتفق مع نتائج **دراسة سامح محروس(٢٠٢٢)** التي أشار المبحوثين فيها إلى أن المؤسسات قادرة على تحقيق التوازن المالي والأرباح بنسبة ٥٥٪ وأنها لا تستطيع بنسبة ٤٥٪

[٦٢] القضية رقم ٢٥٢٦٨ لسنة ٥٦ القضائية العليا بجلسة ٣ مارس ٢٠١٢م

[٦٣] محمد شعبان وهدان: مرجع سابق ص٣٦

الفترة المتوقعة لبدء هذا السيناريو: تشير المقابلات التي أجراها الباحث إلى أن هذه الفترة قد بدأت بالفعل وستستمر خلال السنوات العشر المقبلة في حال نجاح المشروعات الاستثمارية، والإفادة من التطورات التكنولوجية

المنطلقات العامة لهذا السيناريو التفاؤلي:

جدول رقم (١٤)

يوضح رؤية المبحوثين للتغيرات الاقتصادية في ضوء السيناريو التفاؤلي

رؤية المبحوثين	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
تفعيل مراكز التدريب بمقابل والتوسع في أنشطتها بعقد بروتوكولات تعاون مع الأكاديميات والجامعات الخاصة.	٣	٣.٠	١٦	١٦.٠	٨١	٨١.٠	٢.٧٨٠٠	.٤٨٣٦٧	٩٢.٦
تقديم الخدمات الإلكترونية للجهات الحكومية والخاصة بمقابل مثل الأرشفة الإلكترونية والدورات المستندية	٤	٤.٠	١٨	١٨.٠	٧٨	٧٨.٠	٢.٧٤٠٠	.٥٢٤٥٥	٩١.٣
تسديد الديون التجارية (البنوك وغيرها).	٥	٥.٠	٢٢	٢٢.٠	٧٣	٧٣.٠	٢.٦٨٠٠	.٥٦٦٤٠	٨٩.٣
زيادة الدعم الذي تقدمه الدولة للمؤسسات الصحفية.	٨	٨.٠	١٩	١٩.٠	٧٣	٧٣.٠	٢.٦٥٠٠	.٦٢٥٦٣	٨٨.٣
إعداد وتنظيم المؤتمرات للجهات الحكومية والخاصة.	٦	٦.٠	٢٤	٢٤.٠	٧٠	٧٠.٠	٢.٦٤٠٠	.٥٩٤٩٣	٨٨.٠
الاتجاه نحو المشروعات الاستثمارية بجانب الأعمال الصحفية مثل:	١٠	١٠.٠	٢٥	٢٥.٠	٦٥	٦٥.٠	٢.٥٥٠٠	.٦٧٢٣٢	٨٥.٠

إنشاء الجامعات، والأندية، والمدارس								
تأجير قاعات المؤسسات لعقد الندوات أو الاحتفالات.	١٢	١٢.٠	٣٣	٣٣.٠	٥٥	٥٥.٠	٢.٤٣٠٠	.٧٠٠٠٠	٨١.٠
تأجير أصول المؤسسات أو الدخول بها في شراكات مع مستثمرين أراضي – عقارات– مطابع .. إلخ.	١٦	١٦.٠	٢٨	٢٨.٠	٥٦	٥٦.٠	٢.٤٠٠٠	.٧٥٢١٠	٨٠.٠
الاشتراكات "الدفع مقابل الحصول على الأخبار"	٢٦	٢٦.٠	٢٥	٢٥.٠	٤٩	٤٩.٠	٢.٢٣٠٠	.٨٣٩١٣	٧٤.٣
تأجير سيارات النقل – السيارات والدراجات البخارية – لصالح الغير.	٤٥	٤٥.٠	٢٨	٢٨.٠	٢٧	٢٧.٠	١.٨٢٠٠	.٨٣٣٣٩	٦٠.٦

يتبين من الجدول السابق النظرة التفاؤلية للمبحوثين نحو مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية بناء على تغيرات محتملة حيث جاء في المرتبة الأولى تفعيل مراكز التدريب بمقابل والتوسع في أنشطتها بعقد بروتوكولات تعاون مع الأكاديميات والجامعات الخاصة بوزن نسبي ٩٢.٦ تلاه في المرتبة الثانية تقديم الخدمات الإلكترونية للجهات الحكومية والخاصة بمقابل مثل الأرشفة الإلكترونية والدورات المستندية بوزن نسبي ٩١.٣، وفي المرتبة الثالثة تسديد الديون التجارية (البنوك وغيرها) بوزن نسبي ٨٩.٣، وفي المرتبة الرابعة زيادة الدعم الذي تقدمه الدولة للمؤسسات الصحفية بوزن نسبي ٨٨.٣، وفي المرتبة الخامسة إعداد وتنظيم المؤتمرات للجهات الحكومية والخاصة بوزن نسبي ٨٨.٠، وفي المرتبة السادسة الاتجاه نحو المشروعات الاستثمارية بجانب الأعمال الصحفية مثل: إنشاء الجامعات، والأندية، والمدارس بوزن نسبي ٨٥.٠، وفي المرتبة السابعة تأجير قاعات المؤسسات لعقد الندوات أو الاحتفالات بوزن نسبي ٨١.٠، وفي المرتبة الثامنة تأجير أصول المؤسسات أو الدخول بها في شراكات مع مستثمرين أراضي – عقارات– مطابع .. إلخ بوزن نسبي ٨٠.٠، وفي المرتبة التاسعة الاشتراكات

"الدفع مقابل الحصول على الأخبار" بوزن نسبي ٧٤.٣، وفي المرتبة الأخيرة تأجير سيارات النقل – السيارات والدراجات البخارية – لصالح الغير بوزن نسبي ٦٠.٦

جدول رقم (١٥)

يوضح رؤية المبحوثين للتغيرات القانونية مثل قانون الهيئة الوطنية للصحافة (١٧٩ لسنة ٢٠١٨م) في ضوء السيناريو التفاؤلي

رؤية المبحوثين	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
الرقابة على الأداء الاقتصادي والإداري ، ومساءلة القيادات الإدارية والتحريرية في حالة ثبوت خلل أو تعثر في الأداء	٤	٤.٠	٨	٨.٠	٨٨	٨٨.٠	٢.٨٤٠٠	.٤٦٥٣٧	٩٤.٦
وضع ضمانات لحقوق الصحفيين والعاملين في المؤسسات.	٢	٢.٠	١٢	١٢.٠	٨٦	٨٦.٠	٢.٨٤٠٠	.٤١٩٧٢	٩٤.٦
عقد لقاءات تشاورية مع العاملين في المؤسسة وإشراكهم في صنع القرار.	٢	٢.٠	١٥	١٥.٠	٨٣	.٨٣	٢.٨١٠٠	.٤٤٢٥٦	٩٣.٦
عقد وتنظيم الدورات التدريبية لكافة العاملين بالمؤسسات للارتقاء بمستواهم المهني.	٤	٤.٠	١٣	١٣.٠	٨٣	٨٣.٠	٢.٧٩٠٠	.٤٩٨٣٨	٩٣.٠
التفاهم مع الحكومة في إسقاط الديون الحكومية (الضرائب – التأمينات) أو تسديدها على مراحل.	٤	٤.٠	١٧	١٧.٠	٧٩	٧٩.٠	٢.٧٥٠٠	.٥١٩٨١	٩١.٦
إصدار قرارات تشجع على الدخول في مشروعات استثمارية، والسماح بعقد شراكات اقتصادية بين المؤسسات الصحفية القومية أو مع غيرها	٦	٦.٠	١٨	١٨.٠	٧٦	٧٦.٠	٢.٧٠٠٠	.٥٧٧٣٥	٩٠.٠
زيادة الرواتب والمكافآت	٧	٧.٠	٢٣	٢٣.٠	٧٠	٧٠.٠	٢.٦٣٠٠	.٦١٣٩٠	٨٧.٦

للصحفيين والعاملين بالمؤسسة								
فتح باب التعيينات للدفع بخبرات جديدة قادرة على العطاء والمنافسة.	٨	٨.٠	٢٢	٢٢.٠	٧٠	٧٠.٠	٢.٦٢٠٠	.٦٣٢١٤	٨٧.٣
منع الاقتراض بشكل نهائي.	١٠	١٠.٠	٣٤	٣٤.٠	٥٦	٥٦.٠	٢.٤٦٠٠	.٦٧٣٠٠	٨٢.٠
اتخاذ قرارات بدمج المؤسسات كلها مع بعض، والإبقاء على مؤسسة قومية واحدة.	٥١	٥١.٠	٢١	٢١.٠	٢٨	٢٨.٠	١.٧٧٠٠	.٨٦٢٨٧	٥٩.٠

يتضح من الجدول السابق الرؤية التفاؤلية لمستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية استنادًا إلى تفعيل نصوص القوانين حيث جاءت في المرتبة الأولى الرقابة على الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية القومية، ومساءلة القيادات الإدارية والتحريرية في حالة ثبوت خلل أو تعثر في الأداء بوزن نسبي ٩٤.٦ يليه في المرتبة الثانية وضع ضمانات لحقوق الصحفيين والعاملين في المؤسسات بوزن نسبي ٩٤.٦، وفي المرتبة الثالثة عقد لقاءات تشاورية مع العاملين في المؤسسة وإشراكهم في صنع القرار بوزن نسبي ٩٣.٦، وفي المرتبة الرابعة عقد وتنظيم الدورات التدريبية لكافة العاملين بالمؤسسات للارتقاء بمستواهم المهني بوزن نسبي ٩٣.٠، وفي المرتبة الخامسة التفاهم مع الحكومة في إسقاط الديون الحكومية (الضرائب – التأمينات) أو تسديدها على مراحل بوزن نسبي ٩١.٦، وفي المرتبة السادسة إصدار قرارات تشجع على الدخول في مشروعات استثمارية، والسماح بعقد شراكات اقتصادية بين المؤسسات الصحفية القومية أو مع غيرها بوزن نسبي ٩٠.٠، وفي المرتبة السابعة زيادة الرواتب والمكافآت للصحفيين والعاملين بالمؤسسة بوزن نسبي ٨٧.٦، وفي المرتبة الثامنة فتح باب التعيينات للدفع بخبرات جديدة قادرة على العطاء والمنافسة بوزن نسبي ٨٧.٣، وفي المرتبة التاسعة منع الاقتراض بشكل نهائي بوزن نسبي ٨٢.٠، وفي المرتبة الأخيرة اتخاذ قرارات بدمج المؤسسات كلها مع بعض، والإبقاء على مؤسسة قومية واحدة بوزن نسبي ٥٩.٠

جدول رقم (١٦)

يوضح رؤية المبحوثين للتطور التكنولوجي المؤثر بالإيجاب في ضوء السيناريو التفاؤلي

رؤية المبحوثين	معارض		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
تعزيز التواصل مع القراء والمتابعين.	١	١.٠	١١	١١.٠	٨٨	٨٨.٠	٢.٨٧٠٠	.٣٦٦٦٧	٩٥.٦
تأهيل الصحفيين لتحسين المحتوى الصحفي، وسرعة الحصول على المعلومات وإنتاجها ونقلها للجمهور مما يسهم في تقديم رسالة صحفية متكاملة.	٤	٤.٠	٥	٥.٠	٩١	٩١.٠	٢.٨٧٠٠	.٤٤١٦٥	٩٥.٦
استخدامها في التسويق للموارد المتاحة بالمؤسسات الصحفية (مراكز التدريب، المطابع، المواد الصحفية، القاعات، إلخ).	١	١.٠	١٤	١٤.٠	٨٥	٨٥.٠	٢.٨٤٠٠	.٣٩٤٩٢	٩٤.٦
زيادة الاعتماد عليها في جلب الإعلانات.	٢	٢.٠	١٦	١٦.٠	٨٢	٨٢.٠	٢.٨٠٠٠	.٤٤٩٤٧	٩٣.٣
تحقيق صفحات تواصل المؤسسات لنسب أعلى من المشاهدات والوصول لقطاع كبير من الجمهور مما يعيد لها مكانتها ويسهم في استعادة مصداقيتها.	٣	٣.٠	١٥	١٥.٠	٨٢	٨٢.٠	٢.٧٩٠٠	.٤٧٧٦٨	٩٣.٠
تطوير المطابع لجذب المزيد من العملاء.	١٠	١٠.٠	١٦	١٦.٠	٧٤	٧٤.٠	٢.٦٤٠٠	.٦٥٩٣٥	٨٨.٠
دعم التحول الرقمي والاقتصار على إصدار ورقي واحد في كل مؤسسة تمهيدًا للاستغناء عن كل الإصدارات الورقية بالمؤسسات.	١٢	١٢.٠	١٨	١٨.٠	٧٠	٧٠.٠	٢.٥٨٠٠	.٦٩٨٩٢	٨٦.٠
اعتماد المؤسسات على الذكاء الاصطناعي لمواجهة انخفاض أعداد الكوادر البشرية.	٢٦	٢٦.٠	١٩	١٩.٠	٥٥	٥٥.٠	٢.٢٩٠٠	.٨٥٦٢٩	٧٦.٣

يكشف الجدول السابق النظرة التفاؤلية للمبحوثين استنادًا إلى التطورات التكنولوجية التي تؤثر إيجابيًا في مستقل اقتصاديات المؤسسات الصحفية حيث جاء في المرتبة الأولى أن هذه التطورات تعمل على تعزيز التواصل مع القراء والمتابعين بوزن نسبي ٩٥.٦، وفي المرتبة الثانية تعمل على تأهيل الصحفيين لتحسين المحتوى الصحفي، وسرعة الحصول على المعلومات وإنتاجها ونقلها للجمهور مما يسهم في تقديم رسالة صحفية متكاملة بوزن نسبي ٩٥.٦، وفي المرتبة الثالثة استخدامها في التسويق للموارد المتاحة بالمؤسسات الصحفية (مراكز التدريب، المطابع، المواد الصحفية، القاعات، إلخ) بوزن نسبي ٩٤.٦، وفي المرتبة الرابعة زيادة الاعتماد عليها في جلب الإعلانات بوزن نسبي ٩٣.٣، وفي المرتبة الخامسة تحقيق صفحات تواصل المؤسسات لنسب أعلى من المشاهدات والوصول لقطاع كبير من الجمهور مما يعيد لها مكانتها ويسهم في استعادة مصداقيتها بوزن نسبي ٩٣.٠، وفي المرتبة السادسة تسهم في تطوير المطابع لجذب المزيد من العملاء بوزن نسبي ٨٨.٠، وفي المرتبة السابعة دعم التحول الرقمي والاقتصار على إصدار ورقي واحد في كل مؤسسة تمهيدًا للاستغناء عن كل الإصدارات الورقية بالمؤسسات بوزن نسبي ٨٦.٠، وفي المرتبة الأخيرة اعتماد المؤسسات على الذكاء الاصطناعي لمواجهة انخفاض أعداد الكوادر البشرية بوزن نسبي ٧٦.٣

وهذه النتائج للمنطلقات الثلاثة (التغيرات الاقتصادية، تأثيرات القانون، تأثير التطور التكنولوجي) تتفق مع ما توصل إليه الباحث من معلومات ومقابلات تشير إلى المستقبل التفاؤلي أهمها:

-التوسع في الاستثمارات الاقتصادية مثل إنشاء الأندية والجامعات مثلما حدث في الأهرام والأخبار بإنشاء جامعة الأهرام الكندية، وأكاديمية أخبار اليوم التي يجري الآن التوسع فيها لتصبح جامعة متكاملة تحمل اسم "نيو ايجيبت".

-الاستفادة من أصول المؤسسات الصحفية بالمشاركة مع آخرين أو الدخول في شراكة بالنفع لمدة سنوات كتأجير مقرات للبنوك والشركات مثلما حدث في الأهرام، أو من خلال إنشاء مشروعات مثل إنشاء الأخبار لمدرسة دولية بالتجمع الثالث في القاهرة الجديدة وطلبها لمستثمرين يقومون بالإنشاء والتجهيزات والإدارة.

-تأهيل العاملين في المؤسسات لتحسين الآداء من الناحية الفنية في التقنيات والمهنية في الصياغات الصحفية والنشر الإلكتروني ومواكبة المستجدات (الدورات التي تقوم بها الهيئة الوطنية للصحافة) حيث

نظمت نحو ١٠٠ دورة تدريبية للصحفيين حتى عام ٢٠٢٢م[٦٤] وعقدت مؤخرًا في مايو ٢٠٢٥م لقاءات مع رئيس المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام ومديرة الأكاديمية الوطنية للتدريب بشأن التنسيق في تطوير القدرات المهنية للإعلاميين والصحفيين وتدريب صحفيي المؤسسات القومية على المستوى الدولي[٦٥]

–ترشيد النفقات بالاستغناء عن الإصدارات التي تحقق خسائر وتحويلها إلى الكتروني مثل الأخبار المسائي، والأهرام المسائي، والمساء، والتركيز في تطوير الإصدارات التي يتوقع أن تحقق أرباحًا، وإعلانات أكثر مثل تحويل بوابة السيارات في الأهرام لإصدار مستقل (الأهرام أوتو)

–تشكيل الهيئة الوطنية للصحافة لثلاث لجان متخصصة: للمحتوى، للاستثمار، للشكاوى لبحث أوضاع المؤسسات وآليات تطويرها

المسارات المستقبلية: تقوم هذه المسارات على تصورات يمكن البناء عليها وتتلخص في:

- **على مستوى الهيئة الوطنية للصحافة:** ستعمل على توفير الدعم والتدريبات لتنمية العامل البشري، وستعرض على المستثمرين الدخول في شراكات مع هذه المؤسسات، وستقوم بالتفاوض مع الدولة في حل مشاكل الديون المتبقية على بعض المؤسسات مثل لقاءات رئيس الهيئة مع رئيس الوزراء ووزارة المالية، وستطالب بالتنسيق مع نقابة الصحفيين بزيادة موارد الصحفيين من خلال تعديل بعض الأنظمة أو القوانين أسوة بما تم في تعديل قانون ضريبة الإذاعة الصادر في عام ١٩٦٨م؛ بزيادة رسوم الإذاعة والأجهزة اللاسلكية والراديو بالسيارة من ١٤٠ قرشًا إلى ١٠٠ جنيه سنويًا على جميع أنواع السيارات، بغض النظر عن سنة الصنع أو العلامة التجارية، لصالح الإذاعة المصرية، مقابل تخصيص ٤٠٪من الحصيلة للهيئة الوطنية للإعلام، حيث تقترح فرض رسوم قدرها ١ جنيه شهريًا أو ١٠ جنيهات سنويًا على كافة مستخدمي الإنترنت عبر الهواتف المحمولة، وكذلك مشتركي خدمات الإنترنت الثابت، تُحصّل لصالح نقابة الصحفيين نظير قيام الصحفيين بإعداد وتقديم أكثر ٩٠٪ من المحتوي الإلكتروني على شبكة الإنترنت وهو ما يوفر تمويلًا بقيمة مليار جنيه[٦٦]

---

[٦٤] تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي في لجنة الثقافة والإعلام بمجلس الشيوخ يوم الاثنين ٣١ يناير ٢٠٢٢م

[٦٥] لقاء رئيس المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام، ورئيس الهيئة الوطنية للصحافة ومديرة الأكاديمية الوطنية للتدريب بمقر مجلس الإعلام في ١٤ مايو ٢٠٢٥م المصدر.. الصفحة الرسمية للمجلس الأعلى لتنظيم الإعلام

[٦٦] محمد خراجة أمين صندوق نقابة الصحفيين ورئيس اللجنة الاقتصادية السابق: أجور الصحفيين بين الواقع والمأمول، مؤتمر نقابة الصحفيين السادس ١٥ ديسمبر ٢٠٢٤م

- **على مستوى المؤسسات الصحفية:** ستعمل على استخدام كافة مواردها في استثمارات غير صحفية مثل العقارات والأبنية بأن تقوم بعمل تنوع اقتصادي، وستعمل على تطوير مهارات الصحفيين، وعلى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تغطية الأحداث ومتابعتها للتغلب على نقص أعداد الصحفيين خاصة في: مراقبة مواقع التواصل الاجتماعي ومتابعة بيانات المؤسسات العامة، والمشاهير، وإنشاء الفيديوهات والتحليل التنبؤي للأحداث، والرد الآلي على المتابعين، ، وستعمل على سداد ديونها مثلما حدث في روز اليوسف حيث تراكم عليها دين لإنشاء مطبعة لم يسدد منذ عام ١٩٩٣م ووصل لعشرين ضعفًا بسبب تراكم الفوائد فتفاوضت بشأنه حتى تم دفع الدين التجاري وصارت المؤسسة بلا ديون تجارية[٦٧]

جدول رقم (١٧)

يوضح توقع المبحوثين تحسن اقتصاد المؤسسات الصحفية القومية

توقع المبحوثين	سلبي		الثبات		إيجابي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
مؤسسة الأهرام	١٣	١٣.٠	٣١	٣١.٠	٥٦	٥٦.٠	.٤٣٠٠	.٧١٤٢٨	٨١.٠
مؤسسة أخبار اليوم.	١٨	١٨.٠	٣٩	٣٩.٠	٤٣	٤٣.٠	.٢٥٠٠	.٧٤٣٦٦	٧٥.٠
مؤسسة دار التحرير (الجمهورية).	٣٧	٣٧.٠	٤٧	٤٧.٠	١٦	١٦.٠	-.٢١٠٠	.٧٠٠٥٨	٥٩.٦
مؤسسة دار المعارف.	٤٧	٤٧.٠	٣٨	٣٨.٠	١٥	١٥.٠	-.٣٢٠٠	.٧٢٣٠٧	٥٦.٠
مؤسسة روز اليوسف.	٥١	٥١.٠	٣٤	٣٤.٠	١٥	١٥.٠	-.٣٦٠٠	.٧٣١٩٥	٥٤.٦
مؤسسة دار الهلال.	٥٣	٥٣.٠	٣٥	٣٥.٠	١٢	١٢.٠	-.٤١٠٠	.٦٩٧٦٩	٥٣.٠

وبناء على الجداول سالفة الذكر ونتائجها في السيناريوهات المستقبلية رأى الباحث أهمية الاطلاع على توقعات المبحوثين نحو تحسن اقتصاد المؤسسات الصحفية، وعلى رؤيتهم لطبيعة العلاقة بين تلك المؤسسات في المستقبل، وأسبابها، وقد جاءت توقعاتهم تشير إلى أن مؤسسة الأهرام تحتل المرتبة

[٦٧] حوار رئيس الهيئة الوطنية للصحافة لبوابة روز اليوسف، الأحد ٥ يونيو ٢٠٢٢م

الأولى بوزن نسبي ٨١.٠، يليها في المرتبة الثانية مؤسسة أخبار اليوم بوزن نسبي ٧٥.٠، تتبعهم في المرتبة الثالثة مؤسسة الجمهورية بوزن نسبي ٥٩.٦، يعقبها في المرتبة الرابعة مؤسسة دار المعارف بوزن نسبي ٥٦.٠، لتأتي في المرتبة الخامسة مؤسسة روز اليوسف بوزن نسبي ٥٤.٦، ثم المرتبة الأخيرة لمؤسسة دار الهلال بوزن نسبي ٠.٥٣ وهو ما اتفق مع المقابلات التي أجراها الباحث والتي أشاروا فيها إلى أن المشروعات الاستثمارية لمؤسسات الأهرام والأخبار مثل الجامعات وتأجير المقرات أكثر من غيرهم مما يجعلهم في مقدمة المؤسسات المتوقع تحسن اقتصادهم مستقبلًا.

جدول رقم (١٨)

- يوضح رؤية المبحوثين للعلاقة بين المؤسسات الصحفية القومية في المستقبل

خبرة المبحوثين	ك	%
علاقة استقلال	46	46.0
علاقة تكامل	36	36.0
علاقة تنافر	18	18.0
الإجمالي	١٠٠	١٠٠

يبين الجدول السابق أن رؤى المبحوثين تشير إلى أن المؤسسات الصحفية القومية ستكون كحالها الحالي علاقة استقلال حيث جاء ذلك في المرتبة الأولى بنسبة 46.0% يليه في المرتبة الثانية أن العلاقة بين تلك المؤسسات ستشهد علاقة تكامل بين بعضها البعض في المستقبل حيث جاءت علاقة التكامل في المرتبة الثانية بنسبة 36.0% يليها في المرتبة الأخيرة علاقة التنافر بنسبة 18.0% وهو ما اختلف مع نتائج دراسة **سامح محروس (٢٠٢٢)** التي أشار فيها المبحوثين إلى أن العلاقة بين المؤسسات في المستقبل تأتي في مرتبتها الأولى علاقة تكاملية بنسبة ٧٧.٥٪ يليه في المرتبة الثانية علاقة تنافسية بنسبة ٢٢.٥٪

جدول رقم (١٩)

يوضح رؤية المبحوثين للأسباب المؤدية إلى الاستقلال بين المؤسسات الصحفية القومية في المستقبل

الأسباب المؤدية إلى الاستقلال بين المؤسسات الصحفية القومية في المستقبل	ك	%
بحث كل مؤسسة عن مصادر دخل وتمويل جديدة وغير تقليدية تبقيها وتضمن استمرارها	٧٤	٧٤.٠

أن كل مؤسسة تؤكد استقلاليتها	٤٥	٤٥.٠
أخرى تذكر	٢	٢.٠
ن = ١٠٠		

يبين الجدول السابق أن الأسباب المؤدية إلى الاستقلال بين المؤسسات يأتي في مرتبتها الأولى بحث كل مؤسسة عن مصادر دخل وتمويل جديدة وغير تقليدية تبقيها وتضمن استمرارها بنسبة ٧٤.٠٪ يتبعها في المرتبة الثانية أن كل مؤسسة تؤكد استقلاليتها بنسبة ٤٥.٠٪.

جدول رقم (٢٠)

يوضح رؤية المبحوثين للأسباب المؤدية إلى التكامل بين المؤسسات الصحفية القومية في المستقبل

الأسباب المؤدية إلى التكامل بين المؤسسات في المستقبل	ك	%
أن دمج هذه المؤسسات سيعطيها قوة اقتصادية تمكنها من الاستمرار.	٥١	٥١.٠
مواجهة التنافس ضد الشركات المتحدة الناشئة والمواقع الإلكترونية الخاصة.	٤٨	٤٨.٠
تحقيق نسب أعلى من المشاهدة وجلب المزيد من الأرباح.	٤٢	٤٢.٠
أخرى تذكر	٩	٩.٠
ن = ١٠٠		

يوضح الجدول السابق أن الأسباب المؤدية للتكامل تتمثل في أن دمج هذه المؤسسات مع بعضها ستعطيها قوة اقتصادية تمكنها من الاستمرار فجاءت في المرتبة الأولى بنسبة ٥١.٠٪ يليه في المرتبة الثانية مواجهة التنافس ضد الشركات المتحدة الناشئة والمواقع الإلكترونية الخاصة بنسبة ٤٨.٠٪ لتأتي في المرتبة الأخيرة تحقيق نسب أعلى من المشاهدة وجلب المزيد من الأرباح بنسبة ٤٢.٠٪ وأسباب أخرى بنسبة ٩.٠٪

جدول رقم (٢١)

يوضح رؤية المبحوثين للأسباب المؤدية إلى التنافر بين المؤسسات الصحفية القومية في المستقبل

الأسباب المؤدية إلى التنافر بين المؤسسات في المستقبل	ك	%
خشية العاملين في تلك المؤسسات من التسريح والاستغناء عن خدماتهم	٥٢	٥٢.٠

أن كل مؤسسة تحاول إثبات قدراتها في النجاح وتخطي الأزمات.	٥١	٥١.٠
الانتشار السريع للمحتوى الإلكتروني الذي تنشره وتبثه إصدارات تلك المؤسسات الصحفية.	٣٤	٣٤.٠
أخرى تذكر	٥	٥.٠
ن = ١٠٠		

يكشف الجدول السابق أن الأسباب المؤدية للتنافر بين المؤسسات يأتي في مرتبتها الأولى خشية العاملين في تلك المؤسسات من التسريح والاستغناء عن خدماتهم بنسبة ٥٢.٠٪ يليه في المرتبة الثانية أن كل مؤسسة تحاول إثبات قدراتها في النجاح وتخطي الأزمات بنسبة ٥١.٠٪، لتأتي في المرتبة الأخيرة الانتشار السريع للمحتوى الإلكتروني الذي تنشره وتبثه إصدارات تلك المؤسسات الصحفية بنسبة ٣٤.٠٪ وأسباب أخرى بنسبة ٥.٠٪.

النتائج العامة للدراسة وفقًا لاستمارة الاستبيان

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

١- أوضحت تقييمات الخبراء أن الوضع الراهن لاقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية ضعيفة بنسبة ٧٧٪ تليها في المرتبة الثانية مقبول بنسبة ٢٢٪ ليأتي في المرتبة الأخيرة جيد بنسبة ١٪

٢- أشارت الدراسة إلى وجود ثلاثة سيناريوهات لمستقبل اقتصاديات المؤسسات القومية الصحفية يأتي في مقدمتها سيناريو الثبات بنسبة ٥٤٪ يليه في المرتبة الثانية السيناريو التشاؤمي بنسبة٣٧٪، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة السيناريو التفاؤلي بنسبة ٩٪

٣- أكدت الدراسة أن هناك عدة عوامل تؤثر في مستقبل اقتصاديات المؤسسات الصحفية القومية يأتي في مقدمتها عوامل تتعلق بمصادر الدخل والتمويل داخل المؤسسات الصحفية القومية بوزن نسبي ٩٣.٣ يليها في المرتبة الثانية عوامل تتعلق بالمستحدثات التكنولوجية والتقنية بوزن نسبي ٩١.٣ يتبعها في المرتبة الثالثة عوامل ترتبط بطبيعة المحتوي والمضمون الإخباري بوزن نسبي ٨٧.٣ يعقبها في المرتبة الرابعة عوامل مرتبطة بالتغيرات الاقتصادية في الدولة بوزن نسبي ٨٩.٠ لتأتي في المرتبة الأخيرة عوامل ترتبط بقرارات الهيئة الوطنية للصحافة بنسبة ٧٦.٠

٤- ألمحت الدراسة أن سيناريو الثبات استند إلى عدة أمور وفقًا للأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية جاء في مقدمتها: البحث عن موارد دخل جديدة بوزن نسبي ٩٦.٣، وقيام المؤسسات بالتحديث اليومي

للمواقع الإلكترونية للحفاظ على مكانتها ومصداقيتها بين الجمهور بوزن نسبي ٩٥.٦، والسعي في التفاوض لحل مشاكل تراكم الديون بوزن نسبي ٩٤.٠، والقيام بتقييمات دورية شاملة لكل إدارات المؤسسات الصحفية وإصداراتها، لاتخاذ الإجراءات التي تمكنها من الاستمرار أو النهوض بوزن نسبي ٩٢.٦، والموافقة على تأسيس المؤسسات الصحفية لشركات اقتصادية أو استثمارية بوزن نسبي ٩٢.٣ و التركيز على تطوير صفحات إصدارات المؤسسات على شبكات التواصل الاجتماعي بوزن نسبي ٩١.٦، استمرار الإعلانات بالإصدارات الورقية والرقمية كمصدر من مصادر التمويل بوزن نسبي ٩١.٠ والإبقاء على الدعم الحكومي بوزن نسبي ٨٨.٦.

٥- أوضحت الدراسة أن السيناريو التشاؤمي استند إلى عدة أمور وفقًا للأوضاع اقتصادية والتكنولوجية والقانونية جاء في مقدمتها: زيادة الأعباء المالية وتراكم الديون بوزن نسبي ٨٧.٦، ضعف البنية الرقمية داخل المؤسسات الصحفية بوزن نسبي ٨٧.٠، وعدم وجود آليات واضحة في اختيار قيادات المؤسسات الصحفية القومية مما قد يؤثر في اختيار الكفاءات لقيادة تلك المؤسسات بوزن نسبي ٨٦.٣، وضعف التسويق للموارد المتاحة داخل المؤسسات بوزن نسبي ٨٦.٠، والتطور المتسارع للذكاء الاصطناعي في مجال الإعلام بوزن نسبي ٨٥.٦، وصعوبة مواجهة تحديات الأمن السيبراني بوزن نسبي ٨٢.٣

٦- أشارت الدراسة إلى أن السيناريو التفاؤلي استند إلى عدة أمور وفقًا للأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية جاء في مقدمتها: الرقابة على الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية القومية، ومساءلة القيادات الإدارية والتحريرية في حالة ثبوت خلل أو تعثر في الأداء بوزن نسبي ٩٤.٦، وتفعيل مراكز التدريب بمقابل والتوسع في أنشطتها بعقد بروتوكولات تعاون مع الأكاديميات والجامعات الخاصة بوزن نسبي ٩٢.٦، والتفاهم مع الحكومة في إسقاط الديون الحكومية (الضرائب – التأمينات) أو تسديدها على مراحل بوزن نسبي ٩١.٦، وتقديم الخدمات الإلكترونية للجهات الحكومية والخاصة بمقابل مثل الأرشفة الإلكترونية والدورات المستندية بوزن نسبي ٩١.٣، وتسديد الديون التجارية (البنوك وغيرها) بوزن نسبي ٨٩.٣، الاتجاه نحو المشروعات الاستثمارية بجانب الأعمال الصحفية مثل: إنشاء الجامعات، والأندية، والمدارس بوزن نسبي ٨٥.٠، وتأجير قاعات المؤسسات لعقد الندوات أو الاحتفالات بوزن نسبي ٨١.٠، اعتماد المؤسسات على الذكاء الاصطناعي لمواجهة انخفاض أعداد الكوادر البشرية بوزن نسبي ٧٦.٣

٧- توقع الخبراء تحسن اقتصاد المؤسسات القومية بنسب متفاوتة حيث تحتل مؤسسة الأهرام المرتبة الأولى بوزن نسبي ٨١.٠، يليها في المرتبة الثانية مؤسسة أخبار اليوم بوزن نسبي ٧٥.٠، تتبعهم في المرتبة الثالثة مؤسسة الجمهورية بوزن نسبي ٥٩.٦، يعقبها في المرتبة الرابعة مؤسسة دار المعارف بوزن نسبي ٥٦.٠، لتأتي في المرتبة الخامسة مؤسسة روز اليوسف بوزن نسبي ٥٤.٦، ثم المرتبة الأخيرة لمؤسسة دار الهلال بوزن نسبي ٥٣.٠

٨- بينت الدراسة أن هناك عدة أسباب لإحداث تكامل بين المؤسسات الصحفية لتحسن اقتصادياتها يأتي في مرتبتها الأولى دمج هذه المؤسسات مع بعضها مما يعطيها قوة اقتصادية تمكنها من الاستمرار بنسبة ٥١.٠٪ يليه في المرتبة الثانية مواجهة التنافس ضد الشركات المتحدة الناشئة والمواقع الإلكترونية الخاصة بنسبة ٤٨.٠٪ لتأتي في المرتبة الأخيرة تحقيق نسب أعلى من المشاهدة وجلب المزيد من الأرباح بنسبة ٤٢.٠٪ وأسباب أخرى بنسبة ٩.٠٪

وقد اتفقت تلك النتائج سالفة الذكر مع المعلومات والوثائق والمقابلات التي توصل إليها الباحث ممن عرض عليهم الاستمارة من خبراء الصحافة ومنها:

١- أن الأوضاع الاقتصادية الراهنة للمؤسسات الصحفية جعلها تفكر في خوض غمار المشروعات الاستثمارية حتى تغطي المتطلبات ورواتب العاملين، وتحقق الأرباح وتواجه الأزمات

٢- أن عمليات الدمج في الإصدارات الصحفية أسهم في تقليل النفقات مما يستوجب تطوير المحتوى، والاتجاه نحو تنفيذ غرف الأخبار المدمجة لمواكبة التطورات العالمية في صناعة المحتوى الإلكتروني، والاعتماد على الصحفي الشامل لتوفير النفقات ولتقديم محتوى جذاب مع إجراء تقييمات دورية ودراسات جدوى اقتصادية للتعرف على النتائج الاقتصادية من ناحية التسويق وتحقيق عائد إعلاني.

٣- أن أبرز التحديات الراهنة التي تواجه اقتصاد المؤسسات الصحفية القومية تتمثل في: ضعف الموارد المالية وعدم قدرتها على توفية الاحتياجات من رواتب وحوافز وصيانة للأجهزة والمعدات، وكذا ضعف مناخ الحرية الذي جعل محتوى الإصدارات يتشابه مع بعضه، إضافة إلى الفجوة الكبيرة بين استخدام التقنيات الحديثة واعتياد الكثير من الصحفيين بتلك المؤسسات على العمل في الصحف التقليدية

٤- أن المستقبل يشوبه القلق نظرًا للأحداث المحلية والدولية في ظل عدم ثبات الأسعار في مختلف القطاعات.

التوصيات: توصي الدراسة بناء على ما توصلت إليه إلى:

- ضرورة تبني المؤسسات الصحفية القومية إلى التمويل المستدام في إدارة اقتصادها أي استخدام النظام المالي الذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار طويل المدى في ظل التغيرات والأزمات، وتنويع مصادر الدخل الذي يمكن المؤسسات من مواجهة الأزمات الاقتصادية
- البحث عن موارد جديدة مثل المشاريع الاستثمارية كإنشاء الجامعات والأندية والمدارس والدخول في شراكات
- تفعيل مراكز التدريب والعمل على عقد بروتوكولات تعاون مع الجامعات الخاصة لزيادة مواردها

- التدريب والتأهيل المستمر للصحفيين، وزيادة الحوافز لضمان نجاحهم في المؤسسة وتأكيد ولاؤهم ورضاؤهم الوظيفي وعدم هجرتهم لخارجها
- تحديث البنية الرقمية للمؤسسات الصحفية ودعم تطوير المطابع وتحديثها
- تحويل المرافق إلى ما يتواكب مع متطلبات العصر ويحقق النفقات كتحويل الإنارة إلى ألواح شمسة، وصنابير المياه للعمل بالمستشعرات
- دمج المؤسسات الصحفية القومية والاكتفاء بمؤسسة أو مؤسستين على الأكثر والاقتصار على إصدار ورقي واحد أو الاكتفاء بالإصدارات الإلكترونية أسوة بتجارب بعض الصحف العربية والعالمية مثل: السفير، اللواء، النهار بلبنان، و"فرانس سوار" الفرنسية، و"كريستيان مونيتور" الأمريكية
- تحقيق التكامل بين المؤسسات القومية مثل قيام مركز أماك بمؤسسة الأهرام بتطوير وإدارة منصات رقمية لبوابات دار الهلال، ودار المعارف
- المطالبة بتعديل بعض الأنظمة أو القوانين لزيادة موارد المؤسسات الصحفية أو العاملين فيها من خلال فرض رسوم قدرها ١ جنيه شهريًا أو ١٠ جنيهات سنويًا على كافة مستخدمي الإنترنت عبر الهواتف المحمولة، وكذلك مشتركي خدمات الإنترنت الثابت، تُحصّل لصالح الهيئة الوطنية للصحافة أو نقابة الصحفيين نظير قيام الصحفيين بإعداد وتقديم مايقرب من ٩٠٪ من المحتوي الإلكتروني على شبكة الإنترنت، وهو ما يوفر تمويلًا بقيمة مليار جنيه، وذلك أسوة بما تم في تعديل قانون ضريبة الإذاعة الصادر في عام ١٩٦٨م؛ بزيادة رسوم الإذاعة والأجهزة اللاسلكية والراديو بالسيارة من ١٤٠ قرشًا إلى ١٠٠ جنيه سنويًا على جميع أنواع السيارات، بغض النظر عن سنة الصنع أو العلامة التجارية، لصالح الإذاعة المصرية، مقابل تخصيص ٤٠٪من الحصيلة للهيئة الوطنية للإعلام

المصادر والمراجع:

١- تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة أثناء حديثه في لجنة الإعلام والثقافة والآثار بمجلس النواب ١٢ مايو ٢٠٢٤م

٢- تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة أثناء حديثه في لجنة الثقافة والسياحة والآثار والإعلام بمجلس الشيوخ يوم الاثنين الموافق ٣١ يناير ٢٠٢٢م

٣- الصفحة الرسمية للهيئة الوطنية للصحافة في بيان لها ردًا على بيان أسامة هيكل وزير الدولة للإعلام أمام مجلس النواب بأن المديونيات تبلغ ٢٢ مليار جنيه أو يزيد.

٤- الجريدة الرسمية: العدد ٥١ (مكرر) ٢٤ – ١٢– ٢٠١٦م، مادة (٣٠) فقرة ٢ وفقرة ٧

٥- الجريدة الرسمية: العدد ٣٤ مكرر (د) ٢٧– ٨– ٢٠١٨م، مادة (٤)

٦- قرارات الهيئة الوطنية للصحافة الصادرة في ٤ يوليو ٢٠٢١م.

٧- أخبار اليوم ٢٤ أكتوبر ٢٠٢٤م

٨- محمد شعبان وهدان: مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها "دراسة على القائم بالاتصال"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٤٦ العدد ٤٦، أكتوبر ٢٠١٦م، ص٢٧

٩- إبراهيم عبده: جريدة الأهرام تاريخ مصر في خمس وسبعين سنة، القاهرة، دار المعارف ١٩٥١م ص٢ مقدمة طه حسين

١٠- الأهرام وطن في جريدة، ص١٩٨

١١- الأهرام وطن في جريدة، ص١٩٤

١٢- قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٩٣ لسنة ٢٠٠٤م

١٣- الجريدة الرسمية: العدد ٥٠ الصادر في ٩ ديسمبر ٢٠٠٤م قرار رئيس الجمهورية بإنشاء جامعة خاصة (جامعة الأهرام الكندية)

١٤- صديق عبد السلام: الأهرام الكندية.. رحلة التنوير من مدرسة صاحبة الجلالة إلى منارة العلم والتعليم، الأهرام، ٢٩ أكتوبر ٢٠٢٣م ص١٩

١٥- صديق عبدالسلام: المرجع السابق

١٦- عبد المحسن سلامة: الأهرام من صحيفة إلى مؤسسة ذكية متكاملة، الأهرام، ٢٩ أكتوبر ٢٠٢٣م ص١٣

١٧- تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة أثناء حديثه في لجنة الثقافة والسياحة والآثار والإعلام بمجلس الشيوخ يوم الاثنين الموافق ٣١ يناير ٢٠٢٢م

١٨- تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي رئيس الهيئة الوطنية للصحافة أثناء حديثه في لجنة الإعلام و الثقافة والآثاربمجلس النواب ١٢ مايو ٢٠٢٤م

١٩- عبدالمحسن سلامة: المرجع السابق

٢٠- محمد الجارحي: عضو نقابة الصحفيين، صفحته الرسمية على موقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك) ٢١ أبريل ٢٠٢٥م

٢١- راشد صلاح الدين: واقع الصحافة العربية في ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي "دراسة تحليلية ميدانية"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد٦٩- يناير ٢٠٢٤م ص ص ١٢٨٩- ١٣٤٨

٢٢- محمد جمال بدوي: سيناريوهات مستقبل المحتوى المرئي في الصحف الإلكترونية المصرية في ضوء تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي: خلال الفترة من ٢٠٢٣ وحتى ٢٠٣٣م، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد٧٠- أبريل ٢٠٢٤م ص ص ١٦٢٣- ١٦٧٤

٢٣- سحر مصطفى عبدالغني: مستقبل الصحافة المطبوعة فى مصر خلال العقد القادم (٢٠٢٤ -٢٠٣٤)، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، المجلد ٨٩، جزء ٣، أكتوبر ٢٠٢٤م ص ص ١-٥٦

٢٤- وائل قنديل: رؤية الصحفيين المصريين لمُقارباتِ الهيئةِ الوطنية للصحافة في مُعالجةِ الأوضاع الإشكالية للمُؤسساتِ الصحفيةِ المصرية " القومية "، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد٨٢، يناير ٢٠٢٣م ص ١٥١- ٢٠٥

٢٥- أيمن بريك: تطبيقات الميتافيرس وعلاقتها بمستقبل صناعة الصحافة الرقمية دراسة استشرافية خلال العقدين القادمين ٢٠٢٢: ٢٠٤٢،جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد ٧٨، جزء ٢، يناير ٢٠٢٢م، ص٤٥- ٧٦

٢٦- مي مصطفى عبدالرازق: تقنيات الذكاء الاصطناعى فى الإعلام ..الواقع والتطورات المستقبلية، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد ٨١، أكتوبر ٢٠٢٢م ص ١- ٧٤

٢٧- هند يحيى عبد المهدي: دور الذكاء الاصطناعي في مجال الصحافة أثناء الأزمات والكوارث "دراسة استشرافية"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٥٦، العدد ٤، يناير ٢٠٢١م ص١٨٣١- ١٨٧٨

٢٨- أحمد عبدالمجيد: مستقبل الصحافة المصرية في ظل تقنيات صحافة الذكاء الاصطناعي خلال العقد القادم (في الفترة من ٢٠٢١ حتى ٢٠٣٠) دراسة استشرافية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٥٨، العدد ٣، يوليو ٢٠٢١م ص١٣٩٧-١٤٥٨

29- Jorge Vázquez-Herrero & Others, Journalistic Metamorphosis Media Transformation in the Digital Age,The series Studies in Big Data (SBD) , Polish Academy of Sciences, **Warsaw, Poland, Springer Nature**, volume 70, 2020, available online, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-36315-4_4#Sec11

٣٠- إنجي لطفي: رؤية القائمين بالاتصال تجاه مشروع الاندماج في المؤسسات الصحفية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٥٣ جزء ١ يناير ٢٠٢٠م ص ص ٣١٩-٣٥٤

31- Christian Pentzold, Denise Fechner, Data journalism's many futures: Diagrammatic displays and prospective probabilities in data-driven news predictions Convergence: **The International Journal of Research into New Media Technologies,** Vol 25 Issue 5, 2019, , Available online https://061137rlq-1106-y-https-journals-sagepub-com.mplbci.ekb.eg/doi/full/10.1177/1354856519880790#

32- Matti Minkkinen, Making the future by using the future: A study on influencing privacy protection rules through anticipatory storylines, **New Media & Society**, Vol 21 Issue 4, 2019, Available online https://0611381th-1106-y-https-journals-sagepub-com.mplbci.ekb.eg/toc/nmsa/21/4

٣٣- فتحي إبراهيم إسماعيل: اتجاه النخبة الصحفية نحو إلغاء الطبعة الورقية للصحف المسائية المصرية، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، مجلد ٢٠٢٣ عدد ٨٥ الجزء الثاني أكتوبر ٢٠٢٣ ص١٨٣-٢٢٦

٣٤- سامح محروس: حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية- دراسة تطبيقية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٦٠، العدد ١، يناير٢٠٢٢م ص ٥٢٩ – ٥٧٤

٣٥- محمد شعبان وهدان: مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها "دراسة على القائم بالاتصال"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد ٤٦، العدد ٤٦، أكتوبر ٢٠١٦م ص١٣- ٧٤

٣٦- أجرى الباحث المقابلات مع عدد من رؤساء التحرير وأعضاء مجالس الإدارات ونواب مديرو التحرير

٣٧- هاجر شعبان سعداوي: رؤية القيادات الإعلامية لخصائص البيئة التمويلية المستدامة وانعكاساتها على نماذج التمويل الجديدة للقنوات التليفزيونية الخاصة "دراسة استشرافية خلال العِقدين القادمين ٢٠٢٣:٢٠٤٣"، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، **مجلة البحوث الإعلامية**، المجلد٧٠ العدد الأول أبريل ٢٠٢٤م ص٤٢٢

٣٨- جميل مطر: الصحافة إلى متى .. كتاب الهلال، يوليو ٢٠٠٥م ص٦٠

٣٩- زكي نجيب محمود: هموم المثقفين، القاهرة، مؤسسة هنداوي، ٢٠١٩م ص١٣١- ١٣٣

٤٠- السادة المحكمون وفقًا للترتيب الهجائي:

- أ.إبراهيم أبوكيلة رئيس تحرير بمؤسسة الجمهورية، وعضو مجلس نقابة الصحفيين سابقًا
- أ.م.د/ إسماعيل عبدالرازق أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام جامعة الأزهر
- أ.د/ ألفت جاد الرب عميدة كلية التجارة بنات تفهناالأشرف الأسبق
- أ.د/ إيمان مصطفى وكيل كلية التجارة بنات الأزهر بأسيوط
- د.حماد الرمحي عضو مجلس نقابة الصحفيين سابقًا
- د.سالم الحافي مدير تحرير بمؤسسة أخبار اليوم
- أ.م.د/ سارة حمزة أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام بنات
- د.شهاب العلكي مدير تحرير جريدة الأخبار المسائي

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

٤٢- قانو تنظيم الصحافة رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٠م مادة ٣

43- Cooper, Tom (2016)The Future Of Journalism: Social Responsibility And VisionaryJournalism. Futures, 26(1), p. 95.

٤٤- القانون ٩٦ لسنة ١٩٩٦م مادة ٥٥

٤٥- الجريدة الرسمية العدد ٥١ مكرر في ٢٤ ديسمبر ٢٠١٦م، قانون التنظيم المؤسسي للصحافة والإعلام ٩٢ لسنة ٢٠١٦م الباب الأول تعريفات

٤٦- الجريدة الرسمية العدد ٣٤ مكرر(د) في ٢٧ أغسطس ٢٠١٨م قانون الهيئة الوطنية للصحافة ١٧٩ لسنة ٢٠١٨م الباب الأول تعريفات

٤٧- محرز غالي: محددات أزمة التمويل في صناعة الصحف ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لاستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد ٥٤، ٢٠١٦م

٤٨- أيمن بريك: **مرجع سابق**

٤٩- محمد شعبان وهدان: **مرجع سابق**

٥٠- سحر مصطفى: **مرجع سابق**

٥١- محمد جمال بدوي: **مرجع سابق**

٥٢- سامح محروس: **مرجع سابق**

٥٣- أجرى الباحث المقابلات مع عدد من رؤساء التحرير، وأعضاء مجالس الإدارت، ونواب مديرو التحرير

٥٤- الموقع الرسمي للهيئة العامة للاستعلامات متاح على رئيس الوزراء يشهد توقيع ٣ بروتوكولات لسداد مديونيات عدد من المؤسسات الصحفية القومية-الهيئة العامة للإستعلامات

٥٥- أحمد عبدالمجيد: **مرجع سابق**

٥٦- قرار المجلس الأعلى للصحافة في ٢٨ يونيو ٢٠١٤م

٥٧- قرار الهيئة الوطنية للصحافة في ٢٦ مايو ٢٠٢٢م

٥٨- جلسة لجنة الثقافة والسياحة والآثار والإعلام بمجلس الشيوخ يوم الاثنين الموافق ٣١ يناير ٢٠٢٢م

٥٩- محمد خراجة أمين صندوق نقابة الصحفيين ورئيس اللجنة الاقتصادية السابق: أجور الصحفيين بين الواقع والمأمول، مؤتمر نقابة الصحفيين السادس ١٥ ديسمبر ٢٠٢٤م

٦٠- المؤتمر العام السادس لنقابة الصحفيين: جلسة أزمة تمويل الصحف وسبل زيادة الإيرادات وخفض المصروفات، ١٥ ديسمبر ٢٠٢٤م

٦١- تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي في حديثه بلجنة الإعلام والثقافة والآثار بمجلس النواب 12مايو ٢٠٢٤م

٦٢- القضية رقم ٢٥٢٦٨ لسنة ٥٦ القضائية العليا بجلسة ٣ مارس ٢٠١٢م

٦٣- محمد شعبان وهدان: **مرجع سابق**

٦٤- تصريح المهندس عبدالصادق الشوربجي في لجنة الثقافة والإعلام بمجلس الشيوخ يوم الاثنين ٣١ يناير ٢٠٢٢م

٦٥- لقاء رئيس المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام، ورئيس الهيئة الوطنية للصحافة ومديرة الأكاديمية الوطنية للتدريب بمقر مجلس الإعلام في ١٤ مايو ٢٠٢٥م المصدر.. الصفحة الرسمية للمجلس الأعلى لتنظيم الإعلام

٦٦- محمد خراجة أمين صندوق نقابة الصحفيين ورئيس اللجنة الاقتصادية السابق: أجور الصحفيين بين الواقع والمأمول، مؤتمر نقابة الصحفيين السادس ١٥ ديسمبر ٢٠٢٤م

٦٧- حوار رئيس الهيئة الوطنية للصحافة لبوابة روز اليوسف، الأحد ٥ يونيو ٢٠٢٢م