

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

د. عبير محمد حمدي*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية بالتطبيق على مدينة الإنتاج الإعلامي ، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة استقصاء ووزعت على ٥٠٠ من العاملين بمدينة الإنتاج الإعلامي الحالة التطبيقية في الدراسة، وتم استرجاع ٤٥٠ منها صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفروض باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لتبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي بمصر. حيث تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي و الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي" و ذلك لكل بعد من أبعاد المتغير الرئيس وهي: بعد القرارات المستقبلية و بعد العمليات التخطيطية وبعدها الفلسفة التخطيطية و بعد النسق التخطيطي علي المتغير التابع الوضع التنافسي وإن كان تأثير الفلسفة التخطيطية أكثر نسبياً من باقي الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، القرارات المستقبلية، العمليات التخطيطية، الفلسفة التخطيطية، النسق التخطيطي، الوضع التنافسي.

* المدرس بقسم الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني بالأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام.

The Impact of adopting the strategic planning approach on the competitive situation of the Egyptian Institutions

A case study on Egyptian Media Production City(EMPC)

Abstract:

This study aims to measure the impact of adopting the strategic planning approach on the competitive situation of the Media Production City in Egypt, and to achieve the objectives of the study, a survey questionnaire was designed and distributed to 500 employees of the organizations under study, 450 of which were retrieved suitable for analysis and study, where the data were analyzed and hypotheses tested using the SPSS program For statistical analysis, the study found a significant impact of adopting the strategic planning approach on the competitive situation of the Media Production City in Egypt. Where it was found that there is a positive relationship with statistical significance between adopting the strategic planning approach and the competitive situation of the media production city, for each dimension of the main variable, which is after future decisions, after planning operations, after planning philosophy, and after the planning format on the dependent variable, the competitive situation, even if The influence of planning philosophy is relatively more than in other dimensions.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

مقدمة:

في ضوء ما تشهده المؤسسات الإعلامية من تطورات متلاحقة، والتي كان لها أثر كبير على دور الإعلام في المجتمع وفي التأثير على سياسات الدولة، يأتي الاهتمام بتلك المؤسسات وبالتخطيط الاستراتيجي لها وبصنع السياسات الإعلامية كأهم مدخلات العملية الإعلامية، حيث إنَّ مستقبل أي مؤسسة إعلامية يستلزم وجود القائد الذي يستطيع المواءمة بين أهداف مؤسسته الإعلامية وأهداف المجتمع، ولكي تنجح القيادة لا بد أن تلازمها عملية التخطيط لدوره في إنجاح المؤسسات الإعلامية، وخاصة بعد أن تحول الإعلام إلى صناعة تتطلب استثمارات مالية ضخمة وتعدى تأثيرها الحدود في ظل توسع انتشار الوسائل الإعلامية.

إن تعقيدات عملية الاتصال بين المؤسسة الإعلامية والمستقبل، وتعدد مستويات ومراحل عملية الإنتاج الإعلامي وتسارع ثورة المعلومات تحتم على المؤسسات الإعلامية العمل على التخطيط لفتواتها وفقاً لقواعد التخطيط الاستراتيجي الذي يمكنها من نشر رسالتها وتحقيق أهدافها التنافسية.

تتم صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال رفض الواقع الحالي بأوضاعه المتأخرة وظروفه الداخلية والخارجية وقيوده ومحدداته وأوجه الخلل فيه وما يحتويه من قصور وفجوات وعقبات تحول دون التقدم المطلوب، والعمل على إيجاد واقع جديد أفضل وأرقى وأكثر إشباعاً للمؤسسة، واقع مؤسسي يقوم على إمكانيات أفضل في جميع الوظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، وذلك للوصول إلى قمة النجاح والتفوق على الآخرين، بحيث تصبح المؤسسة نموذجاً مثالياً يحتذى به، مما يجعل هناك إقبلاً متزايداً على خدماتها ومنتجاتها، ويؤسس قدر من الثقة قائم على الأثر الدائم والتأثير المستمر، وعلى الانطباع الجيد والصورة الذهنية عن المؤسسة وإيجاد هذا الواقع الجديد يحتاج إلى التخطيط¹.

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تقديم الدعم والمساعدة في تحديد أهم نقاط القوة والضعف لدى تلك المؤسسات، فضلاً عن رسم خريطة طريق متكاملة نحو المستقبل وسبل الاستفادة من تلك النقاط، والعمل على تصحيح الأخطاء، والاستفادة من تجارب المنافسين لتحديد الفرص الاستثمارية المتاحة والاستفادة منها، وتحديد المخاطر ومصادر التهديد والعمل على تجنبها، والتفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة في بيئة

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

الأعمال والظروف المؤثرة عليها ما يوفره من مرونة في التنظيم وسرعة في توظيف المعلومات واستفادة حقيقية من الكفاءات والتمكن من الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية في تسيير الأعمال و رفع كفاءة الأداء.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي هو المنهجية الشاملة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات الإعلامية في البحث عن فرص إيجاد ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وتحديد مجال نشاطها، وحصر الموارد والإمكانيات المتاحة والممكنة، وتحديد توجهات المنافسين وسبل مواجهتها، وتحديد مواطن القوة والضعف للمؤسسة، وتحديد الأهداف طويلة الأجل، ووضع الخطة الاستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.^٢

وقد واكبت مدينة الإنتاج الإعلامي تغيرات عصر العولمة منذ تأسيسها عام ١٩٩٨ و أصبحت من أهم مراكز التأثير الإعلامي بالشرق الأوسط سواء في مجال بث الفضائيات أو الإنتاج الإعلامي بتفاصيله المختلفة خصوصاً في المجال الدرامي والرياضي والإخباري منذ نشأتها وحتى سنوات قليلة ماضية حيث زاد عدد الأرقام الصناعية المنافسة و زاد الاستثمار في الإنتاج الإعلامي سواء من مؤسسات خاصة أو عامة مملوكة لدول مما تحتم عليها أن تعزز من نجاح تخطيطها الاستراتيجي بما يضمن لها الحفاظ على وضعها التنافسي بل و السعي على زيادته مستقبلاً ، لذلك وجدت الباحثة ضرورة لدراسة تأثير تبني التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة وذات أبعاد متنوعة ويؤدي تطبيقه في أى مؤسسة إلى خلق ميزة تنافسية لها بين مثيلاتها لأنه يقوم بالتحليل الدقيق والمنهجي لوضع المؤسسة التنافسي ويحدد عناصر قوتها وعناصر ضعفها داخلياً ،والفرص والتهديدات التي تواجهها خارجياً وبهذا يكون التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بمثابة التصور الذي تستطيع من خلاله زيادة فعاليتها و الوصول إلى أفضل طرق المنافسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في بيئة أعمالها من هنا فإن المؤسسات الإعلامية بحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وأعلى مواصفات وأفضل منافسة ، لأنه يربط تأسيسها بغاية محددة وأهداف واضحة يسخر لها كل الموارد من أجل تحقيقها، ويضع لها السياسات والأنظمة والمعايير والبيئة التي تساعد على ذلك، بعيداً عن الارتجال

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

والتخبط، حتى لا يصبح الإنتاج الإعلامي نوعاً من العبث والهدر الذي لا مبرر له، خصوصاً وأن المنتج الإعلامي ليس كأى منتج استهلاكي آخر، وحتى نصل إلى مستويات تسويقية مرضية تحتاج المؤسسات الإعلامية إلى قدر كبير من التخطيط المنهجي القائم على أهداف واضحة محددة، ومن هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي: ما مدى تأثير تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

١- تنبع أهمية الدراسة العلمية من تناول المنظور البحثي الربط بين متغيرين هامين على مستوى الدراسات الاجتماعية والإنسانية وتحديداً في مجالات علوم الإدارة و الاقتصاد والإعلام خاصة مع التغير المحثد ببيئة الأعمال العالمية وهما مدخل التخطيط الاستراتيجي والوضع التنافسي .

٢- تأتي أهمية تناول التخطيط الاستراتيجي في مجال الإعلام من أنه موضوع بحثي مهم اقتصادياً واجتماعياً من ناحية و لحاجة المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات من ناحية أخرى نظراً للقصور الشديد فيها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١- التركيز على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدينة الإنتاج الإعلامي وأثره في تعزيز وضعها التنافسي و تأتي الأهمية لما لمدينة الإنتاج الإعلامي من قيمة اقتصادية و قوة ناعمة سياسية في الوطن العربي و الشرق الأوسط و العالم.

٢- يتصف قطاع الإنتاج الإعلامي بأن له خصوصية معينة تتمثل في أن إنتاجه الإعلامي ذو صبغة تمكنه من الانتشار ليس على المستوى المحلي بل العربي والعالمي في حالة تميز الأداء الإعلامي، لذا يُعد الاهتمام بجودة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بهذه المؤسسات أمراً هاماً، حيث تشكل هذه العلاقة أهمية كبيرة لدى المجتمع المصري وتشكيل صورته محلياً وإقليمياً وعالمياً، وتعكس صورة ذهنية إيجابية عن كفاءة الإنتاج الإعلامي نتيجة التخطيط في مؤسسات قطاع الإنتاج الإعلامي.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

٣- تعتبر الدراسة هامة بالنسبة لمؤسسات قطاع الإنتاج الإعلامي للتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره في خلق بيئة عمل تنافسية داخل مصر تمكن هذه المؤسسات من التنافس الإيجابي وزيادة وتحسين جودة الإنتاج في ذات الوقت.

أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة أثر التغيير في الوضع التنافسي في مدينة الإنتاج الإعلامي نتيجة تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي بأبعاده.
- و يشمل الهدف الرئيس للدراسة مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في ما يلي :-
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين.
 - توضيح أهمية مدخل التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة الإعلامية.
 - التطبيق الأمثل للعمليات الاستراتيجية.
 - تكوين نسق استراتيجي منسجم و فعال.

مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي: هو الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة لأخذ القرارات المتعلقة بها وكيفية تنفيذها ومتابعتها مع الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة أو التي يمكن أن تتاح في المستقبل.

الوضع التنافسي: قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجية وتطبيقها الأمر الذي يجعلها في أفضل وضع تنافسي بالنسبة للمؤسسات المناظرة.

الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة لاحظت الباحثة عدم توافر دراسات إعلامية تبحث في التخطيط الاستراتيجي وربطه بالوضع التنافسي في مجال الإنتاج الإعلامي لذلك يتم استعراض الدراسات السابقة من خلال متغيري الدراسة والذين طبقا على مجال مؤسسات الإنتاج بشكل عام وليس مؤسسات الإنتاج الإعلامي بشكل خاص ما يميز هذه الدراسة عن غيرها، و يمكن استعراض الدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.

دراسة خالد عبدالحميد محمد (٢٠١٩) ^٢ بعنوان "تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات" تهدف الدراسة محاولة التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

أداء المنظمات بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة وذلك من خلال محاولة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة وذلك من خلال:

- الوقوف على أثر دقة وسلامة صياغة رسالة المنظمة على أداء المنظمات
- الوقوف على أثر دقة وسلامة صياغة رؤية المنظمة على أداء المنظمات.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات الدراسة، وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد أداء المنظمة.

دراسة هشام بوبكر (٢٠١٦)٤ بعنوان **التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد**. هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد محور عمل أي مؤسسة تسعى إلى تحديد إطار عمل استراتيجي قوامه التنبؤ والاستشراف العلمي والعملية، فهذا الأخير يحدد الوجهة الهادفة للمؤسسة ويمنح لها الانسجام والتوازن. **توصلت النتائج إلى:** أن التخطيط الاستراتيجي يركز في عملياته على تحديد الأهداف بعيدة المدى ورسم طريقة للوصول إليها بفاعلية، فهو بذلك ضروري لمواجهة الظروف غير المستقرة المحيطة بالمنظمة، و من أهم المعالم التي تهتدي بها في ظل التغيرات الطارئة والمفاجئة، وما يزيد من قيمة الخطط الاستراتيجية حاجة المنظمات إلى الحفاظ على مكتسباتها المختلفة والمتعددة في السوق وطموحها إلى نيل مكانة تنافسية مرضية فيه.

دراسة بشرى سالم (2015)٥ **التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية** تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي وأبرز معوقاته بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والتعرف على ماهية التحسين المستمر وكيف يمكن أن يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيقه وذلك بالتطبيق على مرحلة التعليم الأساسي في الأردن، **وتوصلت الدراسة إلى** أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدرات وإمكانيات المؤسسة ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين. وأن التخطيط الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تحقيق التحسين المستمر بالمؤسسات العامة والخاصة. وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

وأهمها المتابعة وتنفيذ الخطط، وضعف الثقافة بأهميته بالإضافة إلى قلة الخبرات الإدارية
بآليات الإدارة الاستراتيجية.

دراسة بعنوان: (Yasir, et al, (2015) الدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي على
العلاقة بين ركود الموارد والأداء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى تحسين فهم دور الوساطة
والعلاقة بين اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى
العديد من النتائج كان أهمها: إنه بالرغم من ندرة الموارد كان اتساع نطاق التخطيط
الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. وإن هناك ضرورة للتركيز على
تطوير أداء القوى العاملة لأنه يمثل أكثر من نصف مجموع النفقات الصحية، وضرورة
دراسة البيئتين الداخلية والخارجية بشكل معمق وذلك نظرا لسرعة التغيرات البيئية .

دراسة (Masilamony (2015) التخطيط الاستراتيجي: العوامل التي تسهل تنفيذ
التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية هدفت الدراسة لمعرفة كيفية مساهمة
التخطيط الاستراتيجي في فعالية المؤسسات غير الهادفة للربح وما هي أهم العمليات
المستخدمة في التخطيط مستخدماً منهج دراسة الحالة على مؤسستين للمقارنة بينهما في
استخدامهما لتلك العمليات، وجاءت النتائج مؤكدة لفعالية المؤسستين بشكل نسبي
لاعتمادهما على المنهج التعاوني في التخطيط حيث تمتلك كل منهما لجنة مخصصة
بالتخطيط لمتابعة ولتسهيل تنفيذ التخطيط، كما أكدت النتائج ضعف التنفيذ وعدم وضعه في
جدول زمني في إحدى المؤسستين وأن القيادة الفعالة والدعم الكامل لعملية التنفيذ كان من
أهم عوامل نجاح تنفيذ التخطيط.

دراسة (Grant & Thomas (2004) بعنوان تعريفات وفوائد ومعوقات التخطيط
الاستراتيجي هدفت الدراسة إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي وفوائده ومعوقاته من
خلال تحليل المحتوى، و استخدمت الدراسة عينه من أدبيات التحليل الاستراتيجي عباره
عن ٦٦ كتاب، و ٢٩ مقالة، و ٢٨ بحثاً من أبحاث المؤتمرات العلمية، و ٦ رسائل
دكتوراة، قام الباحث بتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى : أن أهم المعوقات أمام التخطيط الاستراتيجي هي: عدم مشاركة
الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم الالتزام بالخطط ونقص الموارد المالية للقيام
بالتخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الوضع التنافسي.

دراسة (Amiri, et al. (2017) بعنوان الذكاء التنافسي وتطوير ميزة تنافسية مستدامة هدفت الدراسة إلى مناقشة ودراسة الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الإيرانية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إعداد استبيان تم توزيعها على عدد ١٢٣ مديراً من الطبقة العليا والوسطى يعملون في شركة تأمين إيران بطهران، وقد تم تحليل النتائج باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وقد أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي ذو تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية بناءً على مجموعتين من العوامل الإجرائية والضمنية. كما أوصت الدراسة بضرورة تشكيل وحدة للإدارة الاستراتيجية داخل كل شركة من أجل جمع وتحليل ومشاركة المعلومات الذكية والتي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

دراسة وردية بوقاية (٢٠١٧) ^{١٠} بعنوان الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة هدفت الدراسة إلى إثبات أهمية ودور الإبداع التكنولوجي، كأهم مورد للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، في تحقيق قيمة وخلق ثروة باعتباره قوة تأثيرية على جميع مهام المنظمة للتأقلم مع التغيرات البيئية، لذلك تلتزم المنظمات، بحمايته وحسن إدارته واستثماره، للاستفادة منه في إيجاد التميز والتفوق التنافسي المستديم.

توصلت الدراسة إلى: أن المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي والخارجي كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع، الأمر الذي يؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التي تعتمد بشكل كبير على مدى توافر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها؛ لذلك أصبح لزاماً على المنظمات الحديثة ابتكار وإبداع آليات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها، من بينها وضع نظام للإبداع التكنولوجي، والذي يعتبر من بين أهم مفاهيم الاقتصاد الحديث، الذي يعمل على تطوير المنتجات وأساليب الإنتاج، ورصد كل المعلومات المتعلقة بالقوى المؤثرة في السوق من أجل تحقيق تفوق تنافسي للمنظمة، والذي يعتبر مرهوناً بمدى قدرتها على الحصول على الإبداعات التكنولوجية والابتكارات الحديثة.

دراسة نهلة وآخرين (٢٠١٧) ^{١١} بعنوان الوضع التنافسي السياحي الدولي لمصر: وتهدف الدراسة إلى تقييم الوضع التنافسي السياحي في مصر ومستوى قطاع البنية التحتية وتأثيره على التنافسية السياحية، وتوصلت الدراسة إلى: وجود ارتباط واضح بين القدرة التنافسية لمصر كمقصد سياحي وبين مكانتها وترتيبها بين الدول من حيث عدد السائحين

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

والإيرادات السياحية وهذا يرجع بشكل واضح إلى وجود ارتباط بين القدرة التنافسية وتأثيرها على البنية التحتية وبين الصورة الذهنية للمقصد السياحي و أن ضعف قطاعات البنية الأساسية من أهم القيود التي تؤثر على الوضع السياحي في مصر وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقطاع البنية الأساسية للخدمات السياحية والعمل على تطويره للنهوض بالوضع التنافسي السياحي لمصر وتحسين قدرة التنافسية لمصر كمقصد سياحي.

دراسة بربيش (٢٠١٣) ^{١٢} بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل ببسكرة الجزائرية. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تصميم استبيان لجمع البيانات وتوزيعه على عينة حجمها ٦٠ فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة برأس المال الفكري لها دور معنوي في التأثير على الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومتغير رأس المال الفكري. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة.

دراسة فله ^{١٣} (2005) بعنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تحقيق الجودة، وبناء الميزة التنافسية، وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة. وقد تم الاستناد في تحليل هذه الدراسة على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة، والميزة التنافسية، والعلاقة بينهما. كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساس الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها. كما يعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيق الميزة التنافسية ذلك أنه يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة، وتساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها، وتحقيق رضا العميل، ولا يتم تحقيق الإبداع إلا بتوافر العنصر البشري المؤهل وتكثيف جهود البحوث والتطوير وتساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقتهم بالمؤسسة، وزيادة

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

حصتها السوقية، وتعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية كما تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل، وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

دراسة عادل طريح (2005)¹⁴ بعنوان الالتزام بأخلاقيات التسويق وأثره في الوضع التنافسي للشركة يهدف هذا البحث إلى: توضيح تأثير استخدام أخلاقيات تسويقية غير حميدة على الوضع التنافسي للشركات الصناعية الخاصة المصرية، واعتمدت وجهة نظر مديري التسويق على الفروق الفردية بينهم كما تم اختبار علاقة خصائص الشركة (جنسية رأس المال، حجم الشركة) بمدى اختلاف تأثير استخدام أخلاقيات غير حميدة على الوضع التنافسي. ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها: عدم وجود تأثير للممارسات الاخلاقية غير الحميدة على الحفاظ على الوضع التنافسي الحالي او تحسينه مستقبلاً، لا يوجد تأثير لخصائص الشركة (جنسية رأس المال، حجم الشركة) على اختلاف تأثير استخدام أخلاقيات غير حميدة على الوضع التنافسي.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية.

دراسة جراد ودويكات (٢٠١٣)¹⁵ بعنوان قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي تم قياس الواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي ومقوماته في المنشآت الدوائية الفلسطينية. وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: أن هناك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين ورضا المجتمع، وان هناك أثر إيجابي أيضاً على تميز الأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية. وأن هناك ضرورة أن تتبنى الشركات التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل بكافة مراحل وحيثياته بسبب العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء، وانشاء وحدات متخصصة تساعد الإدارة العليا للقيام بالتخطيط الاستراتيجي السليم على استراتيجية خفض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة Amiri¹⁶ (2011) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة سعت الدراسة إلى التعرف

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان وزع على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة و البالغ عددهم (٧٤) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن: شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي: التحليل الاستراتيجي للبيئة وتوفير عناصر التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة مدراء شركات توزيع الأدوية بتعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي للشركات والحرص على التأكد من مدى فاعليته لعملياتها إضافة إلى زيادة الاهتمام والاعتماد.

دراسة (Omari et al (2011)^{١٧} بعنوان "الإدارة الإستراتيجية: العلاقة بين نظرية الوكالة والميزة التنافسية للمؤسسة" حيث ربطت بين التخطيط الاستراتيجي و نظرية الوكالة والتميز التنافسي للمنظمة. اعتمدت الدراسة منهجياً على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع من خلال حصر الدراسات المتعلقة بالمفاهيم الأساسية للنظريات الثلاثة: نظرية الإدارة الإستراتيجية، نظرية الوكالة، نظرية الميزة التنافسية. وخلصت في النهاية إلى أن تطبيق تلك النظرية من منظور التخطيط الاستراتيجي سوف يسهم في تحقيق ميزة تنافسية تساهم في النهاية في تعظيم تنافسية وأداء المنظمة.

دراسة (Radun, C.R. et al (2009)^{١٨} بعنوان "نظريات الإدارة الإستراتيجية والارتباط بالميزة التنافسية التنظيمية" ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للمنظمة من منظور الموارد وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي في مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع. سعت الدراسة كذلك إلى تأسيس نموذج للعلاقة بين الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من ناحية والميزة التنافسية للمنشأة من ناحية أخرى. توصلت الدراسة إلى بعد الموارد ووفرته والمتسبب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يعد أحد أهم النظريات الإستراتيجية التي تطبق لتفسر الأداء التنظيمي وفعاليتها.

التعقيب على الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها:

باستعراض الدراسات السابقة يمكن رصد مجموعة من النقاط علي النحو التالي:

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

- ١- تنوعت الدراسات فى تناولها المنهجى للتخطيط الاستراتيجي والوضع التنافسى للمؤسسات حيث اعتمدت على مناهج مختلفة مثل المنهج الوصفى التحليلى والمنهج التاريخى والمنهج المقارن ومنهج دراسة الحالة باستخدام أساليب متباينة مثل استمارة الاستقصاء وتحليل المحتوى.
- ٢- أكدت الدراسات على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين كل من : الأداء كما ونوعاً- التحسين المستمر- نشر الثقافة الخاصة بالتخطيط بين العاملين – فعالية المؤسسات.
- ٣- ربطت الدراسات بين تحقيق الميزة أو الوضع التنافسى للمؤسسات وبين : الجودة - الإبداع التكنولوجى – رأس المال الفكرى أو ما يعرف بالمعرفة الضمنية للعاملين- أخلاقيات التسويق.
- ٤- ربطت بعض الدراسات بين نظرية الإدارة الاستراتيجية وبين نظرية الوكالة ونظرية الميزة التنافسية.
- ٥- طبقت الدراسات على مؤسسات أعمال مختلفة (تعليمية- طبية-صناعية-سياحية-أدوية- تأمين بترول-مؤسسات غير ربحية) ولم تطبق أى منها على المؤسسات الإعلامية ما يميز الدراسة الحالية.
- ٦- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فى وضع الفروض والأهداف واستخدام المنهج المناسب للدراسة الحالية.

الإطار المعرفي:

التخطيط الاستراتيجي :

مصطلح التخطيط الاستراتيجي مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما : التخطيط والإستراتيجية. وأما مصطلح تخطيط فيعنى عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التى تسبق أى عمل، وهى النظرة المستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهى بوضع خطة تحدد : ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ.^{١٩}

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه استخدام منهجية وآليات محددة لتغيير وضع عام في منظمة أو قطاع و تحديد كيفية الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل للمستفيدين من خدمات المنظمة.^{٢٠}

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب منظم تستخدمه المؤسسات لتحديد القرارات المهمة والجوهرية اللازمة لبقائها واستمرارها و تنافسيتها على المدى الطويل، وهذه القرارات تعتبر أساس كل الخطط التي يتم إعدادها لأي فترة زمنية مستقبلية.^{٢١}

و يعرف أيضاً بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية.^{٢٢}

ويعرف Anthony Talor التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة.^{٢٣}

بدأ تطبيق التخطيط الاستراتيجي في خمسينيات القرن العشرين بشكل متواضع ، وبحلول الستينيات والسبعينيات ازداد الاهتمام به بشكل ملحوظ رغم عدم تحقيقه العائد المادي المنشود للمؤسسات التي تبنته ، وأصبح في الثمانينيات و التسعينيات من أساسيات نجاح المؤسسات المتبنية لتطبيقه بأشكال مختلفة حتى الآن.^{٢٤}

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بإعداد استراتيجيات طويلة المدى تحدد أهداف و توجهات المنظمة الأساسية؛ لتكون موجهاً أساسياً لكل عمليات وأنشطة المنظمة التشغيلية للمنظمة و يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه رؤية مستقبلية لوظيفة التنظيم، ويوفر إطاراً لتوجيه الخيارات التي تحدد مستقبل و اتجاه التنظيم.^{٢٥}

و ينظر للتخطيط الاستراتيجي من أربعة اتجاهات^{٢٦}:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع الاستراتيجيات ووضع سياسات لتحقيقه ووضع الخطط التي تحقق النتائج المرغوب تنفيذها من الاستراتيجيات.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

ثانياً: الأثر المستقبلي للقرارات الحالية وهو أن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي هو التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ومعرفة امكانية الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات ويهدف إلى تصميم ورسم هدف مرغوب فيه وكيفية تحقيقه.

ثالثاً: يعتبر التخطيط الاستراتيجي فلسفة إدارية متكاملة، لأنه يتطلب ضرورة التأمل باستمرار في أحوال المنظمة ومستقبلها، وهو ليس مجرد هياكل تنظيمية، وخطوات إجرائية، وأساليب عملية برؤية مستقبلية.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل يربط بين كل من الخطط الاستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والموازنات قصيرة الأجل و خطط التشغيل.

وقد حدد Bowman أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:^{٢٧}

- التركيز على دراسة العوامل المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات.
- تحديد الأهداف بعيدة المدى ومن ثم تعمل المؤسسات باستراتيجيات مستقبلية.
- تحقيق الاستراتيجية الشمولية للمؤسسة من خلال الوقوف على العوائق التي تواجهها.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الوسائل العلمية لتقليل حالة عدم التأكد وتقليل المخاطر وتعظيم العائد على الاستثمار للمؤسسات العاملة في مجال الإنتاج .
- تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي مع زيادة درجات تعقيد بيئة الأعمال التي تحيط بالمؤسسات وزيادة المنافسة بينها مع اتساع الأسواق التي تستهدفها تلك المؤسسات الانتاجية .

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

حدد (Steiner 2010)^{٢٨} أربعة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي وهي:

١- القرارات المستقبلية:

يقوم التخطيط الاستراتيجي بتحديد مواطن الضعف والقوة المتعلقة بالمستقبل ، واقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة إعداد نموذج للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المطلوبة للوصول إليه.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

٢- العمليات التخطيطية:

التخطيط الاستراتيجي يعتبر بمثابة عملية تبدأ أولاً بصياغة الأهداف المراد تحقيقها ثم الاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية و تحقيق الأهداف. وبالتالي فهو يعتبر عملية لها معايير و خطوات واضحة، و تتم باستمرار للسيطرة على التغيرات البيئية.

٣- الفلسفة التخطيطية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي اتجاه فلسفي للأعمال من حيث إنه، يركز على الأداء المبني على البحث والتنبؤ بالمستقبل، و هو عملية مستمرة لا تعتمد فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

٤- النسق أو الهيكل التخطيطي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نسق منظم يسعى للربط بين أربعة مفاهيم رئيسية وهي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط بما يحقق انسجامها كنسق منظم و بناء متكامل.

ويسعى التخطيط الاستراتيجي لتوجيه الجهود من أجل تطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي.

التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف موضع الحديث عنها سواء كان مؤسسة أو قطاعاً أو دولة، فالتنافسية المؤسسية تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي و هي مختلفة عن تنافسية القطاع الخاصة بقطاع الصناعة في دولة محددة وكلاهما يختلف عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها^{٢٩}.

و تعتبر دراسة الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي من نوع التنافسية المؤسسية وذلك لأن المنتجات و الخدمات الإعلامية توجه للسوق الدولي بصورة كبيرة.

وتعرف التنافسية المؤسسية بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يحقق النجاح المستمر لهذه المؤسسة على المستوى العالمي ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية العمل و رأس المال والتكنولوجيا^{٣٠}.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

كما تعرف التنافسية بأنها أى شئ مميز تتمتع به المؤسسة ويعتبر ميزة تنافسية والتي تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق تميز عن بقية المنافسين ايجابياً بحيث يجذب الجمهور النهائي لإنتاجها.^{٣١}

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجية وتطبيقها الأمر الذى يجعلها في أفضل وضع تنافسي بالنسبة للمؤسسات المناظرة.^{٣٢}

مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

يستخدم لقياس التنافسية مؤشرات على مستويات متعددة، تسمى مؤشرات التنافسية و هي تعتبر من أبرز وأهم المؤشرات انتشاراً^{٣٣}، و تعكس هذه المؤشرات مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تمثل الربحية والتكلفة، ونلخصها كما يلي :

أولاً: مؤشر التكلفة

تلعب التكلفة دوراً هاماً كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط التكاليف بصورة مستمرة ، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها، لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.

ثانياً: مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً لقياس تنافسية المؤسسة، و لكن يجب أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة في السوق. وهنا يجب الإشارة إلى أن الربحية وحدها لا تكفي، بل يجب أن يتم تطبيق معايير الجودة التي أصبحت ذات أهمية تفرضها الظروف الدولية خاصة مع اتساع ساحة المنافسة العالمية.

ثالثاً: مؤشر الحصة السوقية

يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية على حد سواء، إذ تحقق المؤسسة أرباحاً كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

واختارت الباحثة الحصة السوقية كمتغير تابع لدراستها لتحديد الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي .

و تعرف الحصة السوقية بأنها نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها بالمقارنة مع إجمالي المبيعات في القطاع المستهدف^{٣٤} ، و تعرف أيضاً بأنها مجمل مبيعات المؤسسة في ذلك السوق و يمكن قياسها بعدد العملاء أو القيمة النقدية المحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة بالمقارنة بإجمالي القطاع أو إجمالي المبيعات العالمية في حالة التنافسية المؤسسية^{٣٥} .

و قد تحسب الحصة السوقية بمقارنة عدد الوحدات المباعة من المنظمة إلى إجمالي عدد الوحدات المباعة من القطاع في فترة زمنية محددة و قد تحسب أيضاً بالنسبة بين قيمة المبيعات الإجمالية للمنظمة بالمقارنة بقيمة المبيعات الإجمالية للقطاع و غالباً ما تختلف الحصة السوقية لعدد الوحدات المباعة عن الحصة السوقية لقيمة الوحدات المباعة و ذلك لاختلاف إستراتيجية التسعير من منظمة لأخرى^{٣٦} .

وتعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة حيث إن جميع المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية و الهيمنة على السوق لأن جميع المنظمات تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق وتستههدف المنظمة من خلال السياسة السعرية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة عالية من خلال تطوير وتحسين أنشطتها الإنتاجية والخدمية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة^{٣٧} .

كما تعتبر الحصة السوقية تعبير أو مؤشر لمدى القوة التأثيرية للمؤسسة وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياساً بالمنافسين الآخرين.

ووفقاً لتقرير (Boston Consulting Group (1970) قد تلجأ بعض المنظمات للتركيز على تعظيم الحصة السوقية في بعض الأحيان كخيار استراتيجي يسبق تعظيم الربحية.

وتتطلب المحافظة على الميزة التنافسية واستمرارها ضرورة أن تعمل المؤسسة على التجديد والتطوير والتحسين بصفة مستمرة لتلك الميزة التنافسية لأن المؤسسات المنافسة تسعى للتغلب بشكل مستمر على تلك الميزة بل وتقليدها ومن ثم زوالها من المؤسسة التي ابتدعتها.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية:

أشار^{٣٨} Clay et.al (2016) في دراسته إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي سوف يسهم في تحقيق ميزة تنافسية تسهم في النهاية في تعظيم أداء المؤسسة.

و أشار Yasir et.al, (2015)^{٣٩} إلى ان عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء المؤسسات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، و توصل Moradi, H. (2012)^{٤٠} إلى أن اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي وتوصلت دراسة جراد ودويكات (٢٠١٣)^{٤١} إلى أن هناك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين ورضا المجتمع، وأن هناك أثر إيجابي أيضا على تميز الأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية.

فقد فرضت العولمة على منظمات الأعمال زيادة ملحوظة في درجة وتنوع التنافسية، بما يوجب فهم الأسواق المحلية و فهم متغيرات أداء الأعمال في الأسواق الخارجية ضد منافسين مختلفين ومتنوعين، والتعامل مع السوق العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصورة مستمرة، تعاملأ فعلاً مع التكيف مع التغيرات الديناميكية للبيئة وتوفير التوجه الاستراتيجي الذي يسهل للمنظمة استشراق المستقبل المجهول، وتوفير نظرة مستقبلية للمنظمة من خلال متابعة أبعاد التغير الجديدة من حيث سرعتها وكتافتها سواءً على مستوى البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، ففي داخل كل منظمة مقومات للنجاح ومقومات للفشل، وما يميز منظمة عن أخرى هو مدى استفادتها من مقومات النجاح في تحسين فرصها في السوق.^{٤٢}

وفي ظل التغيرات الديناميكية المتسارعة التي تواجه منظمات الأعمال فإنه يجب التفاعل مع هذه التغيرات بإعداد وتطبيق خطة استراتيجية للمنظمة. حيث تعدد هذه التغيرات ومنها العولمة، والمنافسة القوية بسبب تحرير التجارة العالمية، والتطور التكنولوجي الهائل والسريع في ظل عصر المعلومات والإنترنت، وتغير طبيعة التنافس من التنافس التقليدي بين المؤسسات العالمية إلى التنافس والتعاون معاً.^{٤٣}

وتواجه منظمات الاعمال المحلية تحديات كبرى، وخاصة في الدول الاعضاء بمنظمة التجارة العالمية أو التي تسعى للانضمام إليها، لأن من أهم شروط الانضمام

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

للمنظمات الأجنبية أن تسمح للدول الأجنبية بممارسة كافة الأنشطة في هذه الدول، وبالتالي فإن هذه المنظمات المحلية ستصبح في موقع تنافسي ضعيف في وجه منظمات عالمية كبيرة وقد تواجه تهديداً لأسواقها وأنشطتها التقليدية، وهذا يفرض على المنظمات التخطيط لنفسها بشكل مختلف، يمكنها من امتلاك مزايا تنافسية والحفاظ عليها، وتعزيز قدرتها على تلبية رغبات أصحاب المصالح المختلفة، مع الاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية المحيطة بها والتنبؤ بالتوجهات الجديدة المعاصرة في شتى المجالات ومعرفة كيفية التعامل مع حالات التعقد وعدم اليقين البيئي، وهنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي في رسم المسار المستقبلي للمنظمة وسد الفجوة بين وضعها الحالي و وضعها التنافسي المرغوب.^{٤٤}

ويساعد التخطيط الاستراتيجي في معرفة الفرص والتهديدات من خلال معرفة البيئة الخارجية للمؤسسة والمنافسين لها كما يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف من خلال معرفة البيئة الداخلية الأمر الذي يسهم في معالجتها قبل استغلالها من المنافسين وبالتالي تستطيع المؤسسة بناء استراتيجية مهاجمة تحقق أهدافها من خلالها لضمان استمراريتها في تحقيق التميز التنافسي بتطبيقها للتخطيط الاستراتيجي بها.

الإجراءات المنهجية:

منهج الدراسة

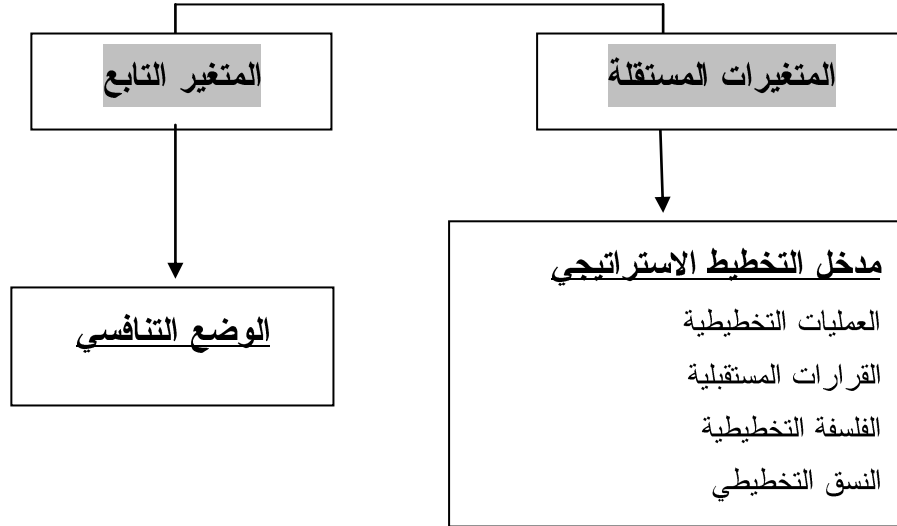
استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف و تحليل الظاهرة محل الدراسة و هي مدخل التخطيط الاستراتيجي لمدينة الإنتاج الإعلامي من أجل تعزيز وضعها التنافسي بين مؤسسات الإنتاج الإعلامي وهذا المنهج يمتد من مرحلة جمع البيانات إلي تصنيفها واستخلاص نتائج تؤدي إلي إمكانية إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وتم استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة الميدانية.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي بمدينة الإنتاج الإعلامي بأبعاده الأربعة وهي العمليات التخطيطية و القرارات المستقبلية و الفلسفة التخطيطية و النسق التخطيطي.

المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل (1) مخطط متغيرات الدراسة

فروض الدراسة :

يتمثل الفرض الرئيس في ما يلي:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي والوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس عدد من الفروض الفرعية تتمثل في :

- 1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمليات التخطيطية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي .
- 2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القرارات المستقبلية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي .
- 3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفلسفة التخطيطية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي .
- 4- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النسق التخطيطي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي .

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر العاملون بمدينة الإنتاج الإعلامي مجتمعاً مناسباً لأهداف الدراسة وقد تم التركيز على الوظائف الإدارية فقط (مدير عام - مدير قطاع - مدير إدارة - مدير إنتاج - رؤساء أقسام - مشرفين) وتطبيق الحصر الشامل حيث كان عدد شاغلي تلك الوظائف ٥٠٠ مجوئاً وهو حجم العاملين الفعلي بها ليكون تمثيل المجتمع صحيحاً، و تم توزيع قوائم الاستقصاء عليهم واسترد منها ٤٦٦ قائمة وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي 450 قائمة.

البيانات و وسائل جمعها :-

بيانات ثانوية :- لتكوين الإطار الفكري للدراسة، وتوفير البيانات المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة تغطي البيانات الثانوية الموضوعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأبعاده والوضع التنافسي .
مصادر البيانات الثانوية :-

- الكتب و المراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و التنافسية بشكل عام و القرارات المستقبلية و العمليات التخطيطية و الوضع التنافسي بشكل خاص .
- تقارير المؤسسات موضع الدراسة.
- الدوريات و المقالات .
- بيانات أولية :- تمثلت في البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء التي وزعت علي العاملين بمدينة الإنتاج الإعلامي حالة الدراسة.

تحليل البيانات :- استخدمت الباحثة برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية الوصفية : Descriptive Statistics

- الأعداد والنسب المئوية.
- الأوساط الحسابية Means.
- الانحرافات المعيارية Standard Deviation. وذلك لعدم استخدام عينات عشوائية بل حصر شامل وعدم الحاجة الى إجراء الاختبارات الاستدلالية لتعميم النتائج.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الباحثة على دراسة أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي
- **حدود تطبيقية:** مدينة الإنتاج الإعلامي
- **حدود مكانية:** جمهورية مصر العربية .
- **حدود زمنية:** عام ٢٠١٩م

التحليل الإحصائي :

١- **تصميم أداة الدراسة واختبار صدقها:** إتمدت الدراسة علي أداة الاستبيان كأداة بحثية للحصول علي البيانات والمعلومات والتي تم عرضها قبل التطبيق علي بعض المحكمين الأكاديميين(**) في جامعات ومعاهد الإعلام المصرية الحكومية والخاصة للتحقق من مدي قدرة هذه الأداة علي قياس وتوفير المعلومات المطلوبة بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وتم اختبار صدقها وملاءمتها ، سواء من ناحية مناسبة محاورها لأهداف الدراسة وفروضها ، ، وتم اعتمادها لتصل بصورتها النهائية وقامت الباحثة بصياغة أولية لعبارات الاستبيان والذي تكون من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن البنود الخاصة بممارسات التخطيط الاستراتيجي ويبلغ عدد عباراته ٢١ عبارة مقسمة على ٣ أبعاد.

الجزء الثالث: يتضمن البنود الخاصة بالوضع التنافسي ويبلغ عدد عباراته ١٠ عبارات وبصورة أكثر تفصيلاً يوضح الجدول رقم (١) متغيرات البحث وعناصر قياسها ورموز أسئلتها التي تعكسها قائمة الاستقصاء.

(**) - أ.د حسن عماد مكايي الاستاذ المتفرغ بقسم الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة.

- أ.د هويدا مصطفى الاستاذ بقسم الاذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام جامعة القاهرة.

- أ.د أمل عبد الرحمن الاستاذ بكلية التجارة جامعة القاهرة.

- أ.د.دنشوة عقل الاستاذ بكلية الإعلام جامعة القاهرة.

- أ.م.د محمد عنتر الاستاذ بكلية التجارة جامعة القاهرة.

- أ.م.د أشرف عبد الرحمن محمد الاستاذ المساعد بكلية التجارة جامعة القاهرة.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

جدول رقم (١) متغيرات الدراسة وعناصر قياسها

ورموز أسئلتها التي تعكس قائمة الاستقصاء

عدد الاسئلة	الرمز	الأبعاد	المتغيرات
4 من (٤-١)	X1	القرارات المستقبلية	(المتغير المستقل) مدخل التخطيط الاستراتيجي
5 من (٩-٥)	X2	العمليات التخطيطية	
٥ من (١٤-١٠)	X3	الفلسفة التخطيطية	
٤ من (١٨-١٥)	X4	النسق التخطيطي	
٦ من (٢٥-١٩)	Y	الوضع التنافسي	(المتغير التابع)

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) درجات مقياس ليكرت

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	وافق	وافق تماماً
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوي الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

- مستوي الأهمية = (الحد الأعلى للإجابة - الحد الأدنى للإجابة) ÷ الحد الأعلى للإجابة
- مستوي الأهمية = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨٠، كما هو موضح في الجدول رقم (٣)

مستوي الأهمية	المتوسط المرجح
ضعيفة جداً	أقل ١.٨٠
ضعيفة	من ١.٨٠ إلى أقل ٢.٦٠
متوسطة	من ٢.٦٠ إلى أقل ٣.٤٠
مرتفعة	من ٣.٤٠ إلى أقل ٤.٢٠
مرتفعة جداً	من ٤.٢٠ إلى ٥

٢) صدق وثبات أداة الدراسة

ويشمل وصف أداة الدراسة على صدق الاتساق الظاهري وثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

١- نتائج الاتساق الداخلي

يتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه و ذلك لتوضيح مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة و ذلك علي العينة الاستطلاعية ن=20.

وكانت النتائج كالتالي:

- أن جميع عبارات بُعد القرارات المستقبلية وعددها ٥ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد العمليات التخطيطية وعددها ٤ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد الفلسفة التخطيطية وعددها ٥ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد النسق التخطيطي وعددها ٤ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

- أن جميع عبارات بُعد الوضع التنافسي وعددها ٦ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

من خلال قياس معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان بمجموع الدرجة الكلية في العينة الاستطلاعية $n=20$

ثالثاً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

تحققت الباحثة من ثبات استبيان الدراسة من خلال طريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1: طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient method

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية ثم باستخدام معادلة سبيرمان وبراون النصفية المتساوية (Spearman-Brown Coefficient)، ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية (Guttman Split-Half Coefficient)، وأكدت النتائج أن معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل وأن معامل الارتباط بعد التعديل تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقه.

2: طريقة ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة البحث، "ويعتمد ألفا كرونباخ على حساب تباينات الفقرات

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

وتباين الاختبار، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على $(\text{Alpha} \geq 0.74)$ يعتبر معقولاً.

وفد أشارت النتائج إلى ثبات أبعاد الاستبيان والتي تراوحت بين (0.968) لبعد العمليات التخطيطية، و(0.938) لبُعد القرارات المستقبلية كحد أدنى، كما بلغ معامل ثبات إجمالي الاستبيان (0.944)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أبعاد الاستبيان بمعامل ثابت عالٍ ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

نتائج الدراسة الميدانية

تم التوصل لنتائج الدراسة الميدانية باستخدام:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط المنوي المرجح في نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر (المتغير المستقل) على كل بُعد من أبعاد (المتغير التابع).
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).

١- نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٤) أجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة الدراسة نحو

أبعاد البحث ن = ٤٥٠

البعد	ترتيب العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	مستوي الأهمية
X1 القرارات المستقبلية	5-1	4.17	0.946	83.40	مرتفعة
X2 العمليات التخطيطية	9-6	4.24	0.829	84.80	مرتفعة جداً
X3 الفلسفة التخطيطية	14-10	4.34	0.728	86.80	مرتفعة جداً
X3 النسق التخطيطي	18-15	4.37	0.733	87.40	مرتفعة جداً
Y الوضع التنافسي	25-19	4.24	0.724	84.80	مرتفعة جداً
اجمالي		4.27	0.792	85.44	مرتفعة جداً

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

يُظهر الجدول السابق رقم (٤) إجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة تجاه عبارات أبعاد الاستبيان ، وتشير الدرجة الكلية الواردة لكل بعد في الجدول ما يلي:

درجة بُعد القرارات المستقبلية لعينة البحث (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (4.17) وبانحراف معياري (0.946) ونسبة مئوية بلغت (83.4%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء تجاه البعد .

درجة بُعد العمليات التخطيطية لعينة الدراسة (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (4.24) وبانحراف معياري (0.829) ونسبة مئوية بلغت (84.8%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء تجاه البعد .

درجة بُعد الفلسفة التخطيطية لعينة الدراسة (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (4.34) وبانحراف معياري (0,729) ونسبة مئوية بلغت (86.8%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة دراسة وتقارب الآراء تجاه البعد .

درجة بُعد النسق التخطيطي لعينة الدراسة (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (4.37) وبانحراف معياري (0,733) ونسبة مئوية بلغت (87.4%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء تجاه البعد .

درجة بُعد الوضع التنافسي لعينة الدراسة (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (4.24) وبانحراف معياري (0,724) ونسبة مئوية بلغت (84.8%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء تجاه البعد .

يلاحظ أن درجة أربعة أبعاد مرتفعة جداً وأعلىها النسق التخطيطي و هو أعلى الأبعاد، وأقلها القرارات المستقبلية ودرجته مرتفعة فقط.

يلاحظ أن إجمالي ابعاد الاستبيان مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد الاستبيان (4.27) وبانحراف معياري (0,792) ونسبة مئوية بلغت (85.44%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء تجاه كل الأبعاد.

٢- نتائج اختبار فروض الدراسة

قامت الباحثة باختبار الفروض وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها كما

يلي:

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

الفرض الرئيس

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي و
الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي" و يتفرع منها ٤ فروض فرعية قامت الباحثة
بالتأكد من نتائجها باستخدام الانحدار الخطي البسيط فكانت كالتالي:

الجدول (٥) نتائج المؤشرات التي توضح العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية DF	معامل الانحدار B	قيمة (T) المحسوبة
مدخل التخطيط الاستراتيجي	القرارات المستقبلية	0.606	0.367	22.643	الانحدار ١	0.230	4.758
	العمليات التخطيطية	0.521	127.0	9,54	البواقي 449	0.405	16.54
	القسمة التخطيطية	0.601	0.388	054.13	المجموع 450	0.417	5.156
	النسق التخطيطي	0.749	0.561	19.793			3.613
الكلية	Y	0.685	0.491	10.29		0.384	0.016

الفرض الفرعي الأول

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القرارات المستقبلية كبعد من أبعاد التخطيط
الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للقرارات المستقبلية على الوضع التنافسي ، إذ
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقرارات المستقبلية على

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

الوضع التنافسي ، بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٠٦) عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، أما معامل التحديد R^2

فقد بلغ (٠.٣٦٧) ، أي أن ما قيمته (٠.٣٦٧) من التغير في الوضع التنافسي ناتج عن التغير في القرارات المستقبلية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٣٠) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القرارات المستقبلية تؤدي إلي التأثير في الوضع التنافسي بمقدار قدره (٠.٢٣٠) ، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٢٢.٦٤٣) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٤.٧٥٨) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرض الفرعي الأول الذي ينص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القرارات المستقبلية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي.

الفرض الفرعي الثاني

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمليات التخطيطية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي. من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للعمليات التخطيطية على الوضع التنافسي إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمليات التخطيطية على الوضع التنافسي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.521) عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٢٧١) ، أي أن ما قيمته (٠.٢٧١) من التغير في الوضع التنافسي ناتج عن التغير في العمليات التخطيطية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٤٠٥) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في العمليات التخطيطية ، تؤدي إلي التأثير في الوضع التنافسي بمقدار (٠.٤٠٥) ، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٩.٥٤) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (١٦.٥٤) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرض الفرعي الثاني الذي ينص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمليات التخطيطية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي.

الفرض الفرعي الثالث

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفلسفة التخطيطية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للفلسفة التخطيطية على الوضع التنافسي ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للفلسفة التخطيطية على الوضع التنافسي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.601) عند مستوى معنوية 0.05، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.388)، أي أن ما قيمته (0.388) من التغير في الوضع التنافسي ناتج عن التغير في الفلسفة التخطيطية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.417)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الفلسفة التخطيطية تؤدي إلي التأثير في الوضع التنافسي بمقدار قدره (0.417)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.054) وهي دالة عن مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (5.156) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرض الفرعي الثالث الذي ينص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفلسفة التخطيطية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي .

الفرض الفرعي الرابع

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النسق التخطيطي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للنسق التخطيطي على الوضع التنافسي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنسق التخطيطي على الوضع التنافسي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.749) عند مستوى معنوية 0.05، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.561)، أي أن ما قيمته (0.561) من التغير في الوضع التنافسي ناتج عن التغير في الفلسفة التخطيطية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.412)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في النسق التخطيطي تؤدي إلي التأثير في الوضع التنافسي بمقدار قدره (0.412)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (19.793) وهي دالة عن مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.613) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرض الفرعي الثالث الذي ينص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النسق التخطيطي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي .

ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرض الرئيس الذي ينص على أنه:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي و الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي .

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

النتائج :

من نتائج التحليل الاحصائي للدراسة الميدانية يتضح لنا تحقق ""وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي و الوضع التنافسي لمدينة الإنتاج الإعلامي "" و ذلك لكل بعد من ابعاد المتغير الرئيس وهي بعد القرارات المستقبلية و بعد العمليات التخطيطية وبعدها الفلسفة التخطيطية و بعد النسق التخطيطي علي المتغير التابع الوضع التنافسي وإن كان تأثير الفلسفة التخطيطية أكثر نسبياً من باقي الأبعاد.

التوصيات :

- ✓ نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي و مفاهيمه بين العاملين.
- ✓ تعيين وحدة متخصصة للتخطيط و التنفيذ الاستراتيجي بمدينة الإنتاج الإعلامي تعمل كنسق تخطيطي متكامل .
- ✓ ضرورة وضع خطط تنفيذية لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة مع تفعيل نظم المتابعة والتقييم لكل المرحل من اجل ضمان التطبيق الفعال للاستراتيجيات.
- ✓ الاهتمام بالفلسفة التخطيطية و الحرص على استمرارية عملية التخطيط و التركيز على الأداء المبني على البحث والتنبؤ بالمستقبل.
- ✓ التوسع في تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في شركات الإنتاج الإعلامي و المؤسسات الإعلامية المصرية العاملة خارج نطاق مدينة الإنتاج الإعلامي.

ما تثيره الدراسة من بحوث مستقبلية:

- دراسة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مقارنة بين القنوات الفضائية المحلية والدولية ودوره في تطوير الاداء
- دراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة على متغيرات أخرى غير الوضع التنافسي
- دراسة أبعاد مختلفة غير بعد الحصة السوقية كمتغير تابع لتحديد الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

استمارة استقصاء

أخي الفاضل / اختي الفاضلة

العاملون بمدينة الإنتاج الإعلامي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني ويشرفني مشاركتكم القيمة في تعبئة عبارات الاستبيان الموضوع بين أيديكم
بعنوان: أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية
المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الاعلامي حيث إن حضراتكم من ضمن الفئة
المستهدفة.

نرجو من حضراتكم إبداء الرأي بما يعبر عن وجهة نظركم بكل موضوعية وشفافية علماً
بأنه يتم جمع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل من قبلنا بسرية تامة.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د/ عبير محمد حمدي هاتف: بريد الكتروني:

أولاً: البيانات الشخصية

أ. الجنس

0 ذكر 0 أنثى

ب. العمر

0 أقل من ٣٠ سنة

0 من ٣٠ سنة إلى ٣٩ سنة

0 من ٤٠ إلى ٤٩ سنة

0 من ٥٠ سنة فأكثر

ت. المؤهل العلمي:

0 بكالوريوس

0 ليسانس

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

0 ماجستير

0 دكتوراه

ث. سنوات الخبرة

0 أقل من 5 سنوات

0 من 6 إلى 9 سنوات

0 من 10 إلى 14 سن

0 من 15 سنة فأكثر

ج. المستوى الوظيفي

0 مدير إدارة

0 مدير قطاع

0 مدير عام

0 رؤساء أقسام

0 مشرفون

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

ثانياً: محاور الاستبيان

الرجاء التفضل بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظرك

أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
بعد القرارات المستقبلية					
1 التخطيط الاستراتيجي هام للتنبؤ بالمستقبل					
2 التخطيط الاستراتيجي يساعد على تجنب مخاطر المستقبل					
3 التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد مواطن الضعف والقوه المتعلقة بالمستقبل					
4 التخطيط الاستراتيجي يساعد على اتخاذ القرارات المستقبلية					
5 التخطيط الاستراتيجي هام لتحديد الاحتياجات و الموارد المستقبلية و تخصيصها					
بعد العمليات التخطيطية					
1 يتكون التخطيط الاستراتيجي من عمليات لها معايير و خطوات واضحة و محددة					
2 التخطيط الاستراتيجي هام لتحديد الأهداف المستقبلية					
3 عمليات التخطيط الاستراتيجي هامة للسيطرة على المتغيرات البيئية					
4 عمليات التخطيط الاستراتيجي هامة للتنفيذ الجيد للاستراتيجية					
بعد الفلسفة التخطيطية					
1 التخطيط الاستراتيجي له بعد فلسفي محدد					
2 تركز الفلسفة التخطيطية على الأداء المبني على التنبؤ بالمستقبل.					
3 استمرارية تطبيق الاستراتيجية من مقومات الفلسفة التخطيطية					
4 تسلسل مراحل الاستراتيجية من مقومات الفلسفة التخطيطية					
5 الفلسفة التخطيطية تتسم بالمرونة و عدم الجمود إزاء التغير البيئي					

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

بعد النسق التخطيطي				
1				يعتبر التخطيط الاستراتيجي نسق منتظم
2				النسق التخطيطي يساعد على تسلسل العمليات التخطيطية بسلاسة و نجاح
3				النسق التخطيطي هام للربط بين الربط بين أربعة الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط للمنظمة
4				النسق التخطيطي جزء من النسق التنظيمي للمنظمة
بعد الوضع التنافسي				
1				المنافسة في القطاع الإعلامي أصبحت أكثر قوة و تعقيداً
2				التخطيط الاستراتيجي يعزز من الوضع التنافسي
3				تعتبر مدينة الإنتاج الإعلامي الحصة السوقية العالية مقياس للتنافسية
4				قد تهتم مدينة الإنتاج الإعلامي أحياناً بزيادة الحصة السوقية أكثر من الربحية
5				تتميز مدينة الإنتاج الإعلامي بحصة سوقية كبيرة بالمقارنة مع منافسيها
6				المنافسة الداخلية هامة و مؤثرة بنفس درجة المنافسة الخارجية

هل لديك ملاحظات أخرى على التخطيط الاستراتيجي أو الوضع التنافسي؟

شكراً لتعاونكم

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

المراجع

- ١ محسن أحمد الخضيرى: صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أفق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٢٤-٢٥.
- ٢ محمد محمد منصور : دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية فى تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة حلوان، العدد الثالث والرابع، ٢٠٠٢، ص ١٦.*
- ٣ خالد عبد الحميد محمد (٢٠١٩): "تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات"- دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، رسالة ماجستير، الكلية العسكرية لعلوم الادارة لضباط القوات المسلحة.
- ٤ بوبكر، هشام. "التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد." *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة* ع٢٨٤ (٢٠١٦): ٤٦ - ٥٩.
- ٥ بشرى سالم (٢٠١٥) التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد ٣٤ العدد: ١٦٤ الجزء الرابع، يوليو ٢٠١٥ م، ص ص ص ٦٧-٩٥.*
- 6 Yasir ,Fodal and Belal, Barhem and Said,Elbanna (2015), The mediating role of the strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance **Management decision** Vol53, No. 5
- 7 Masilamony, D.(2010). Strategic planning: Contextual factors that facilitated and/or challenged the implementation of strategic planning in two nonprofit organizations Available from ERIC. (881466063; ED520934). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/881466063?accountid=44936>
- 8 Hambright, G., & Diamantes, T. (2004). Definitions, Benefits, and Barriers of Strategic Planning. *Journal of Instructional psychology*, 31(3)
- ٩ الزهرة بريش (٢٠١٣) دور راس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل. رسالة ماجستير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ١٠ بوقابة، وردية. "الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة." *مجلة أبعاد اقتصادية: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير* ع٧٤ (٢٠١٧): ٤٨٧ - ٥٠٨.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

- ١١ محسن، نهلة محمد، نانسي جمال الدين، مصطفى محمود أبو حمد، و محمد إبراهيم عراقي. "الوضع التنافسي السياحي الدولي لمصر: دراسة تحليلية للبنية الأساسية في مصر." *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة: جامعة الفيوم - كلية السياحة والفنادق* مج ١١ ع ١٤ (٢٠١٧): ١٨٤ - ٢٠٨.
- ١٢ الزهرة برييش (٢٠١٣) دور راس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل. رسالة ماجستير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ١٣ فله الهعباري (٢٠٠٥) دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير - الخبرة- الجزائر
- ١٤ طريج، عادل محمود. "الالتزام بأخلاقيات التسويق وأثره في الوضع التنافسي للشركة - وجهة نظر مدير التسويق الوطني: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الخاصة بجمهورية مصر العربية." *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة الملك فيصل* مج ٦، ع ١ (٢٠٠٥): ٢٤٩ - ٢٩٨.
- ١٥ جراد، دياب، دويكات، سعيد (٢٠١٣) قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٥، العدد ١*.
- 16 Seyyed-Amiri, N. A. D. E. R., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). **Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage**. AD-minister, (30), 173-194.
- 17 Omari, A. O., Nyongesa, W. J., Ochieng, O. E., & Simeon, K. (2011). Strategic management: The link between the Agency theory and the Company's competitive advantage. **International Journal of Business and Social Science**, 2(23).
- 18 Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. **European Journal of Social Sciences**, 11(3), 402-418..
- ١٩ عابد إبراهيم عبدالمطلب، أحمد. (٢٠١٨). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. *مجلة كلية التربية*. بنها، ٢٩ (١١٦ أكتوبر ج ٤)، ٢٠-١.
- ٢٠ محمد الفولي و تامر الفولي (٢٠١٣) *التخطيط الاستراتيجي المؤسسي*، مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية ووزارة الدولة لشئون البيئة

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

- 21 Fritzen, S. A. (2007). Strategic management of the health workforce in developing countries: what have we learned?. **Human resources for health**, 5(1), 1-9
- ٢٢ عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي (٢٠٠٦) ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول مجلس التعاون الخليجي
- 23 Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning
- 24 David·Freed ,R "Strategic management " ,5ed ,Prentic·Hall ,Inc"200I"·
- 25 McCune, S. D. (1986). Guide to Strategic Planning for Educators. Publication Sales, **Association for Supervision and Curriculum Development**, 125 North West Street, Alexandria, VA 22314
- ٢٦ محمد عبد الغني حسين هلال، (٢٠٠٨) التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية>
- 27 Bowman Cliff, "The Essence of strategic Management"·3ed ,Prentice-Hall of India,1996, p128·
- Thompson ,Jr & Strickland· A·J , "Strategic management" 12ed ,\Trwin\ Mc Graw-Hill ,1999,p21·
- 28 Steiner, G. A. (2010). **Strategic planning**. Simon and Schuster.
- ٢٩ نسرين بركات، عادل العلي، يونيو 2000 مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، الملتقى الدولي حول "محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط، تونس..
- ٣٠ أمال رزيق، بوزعرور عمار (مايو ٢٠٠٢)، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، آية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة. الجزائر
- ٣١ محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان الأردن، ٢٠١٢، ص ٤٨ .
- ٣٢ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر الإسكندرية، مصر، 2004، ص 88.
- ٣٣ رضا عبد السلام (٢٠٠٧) مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية ""تحليل اقتصادي لترتيب مصر والدول العربية في أبرز المؤشرات التنموية العالمية.

أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية
دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي

- ٣٤ البكري، تامر (٢٠٠٨) استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن
- ٣٥ Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). **Principles of marketing**. Pearson education UK
- ٣٦ سيد محمد جاد الرب (٢٠١٦) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع مصر
- ٣٧ الصميدعي، محمود جاسم، يوسف، ردينة عثمان (٢٠٠١) الأساليب الكمية في التسويق، ط٥، دار المنهج، عمان، الأردن.
- ٣٨ Clay, Dibrell and Justin Craig and Donald Neubaum (2016) "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance, **Journal of Business research**, Vol.67
- ٣٩ Yasir ,Fodal and Belal, Barhem and Said,Elbanna (2015), The mediating role of the strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance, **Management Decision**, Vol53, No. 5
- ٤٠ Moradi, H. (2012). The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity. **European Journal of Social Sciences**, 30(1), 70-77
- ٤١ جراد، دياب، دويكات، سعيد (٢٠١٣) قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٥، العدد ١.
- ٤٢ نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سابق، ص ٩.
- ٤٣ دانييل جيمس راولي، هيربيرت شيرمان: من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة ياسين كلاس، العبيكان، الرياض، ٢٠٠٧، ص ١٥، ص ص ٤٧-٤٨.
- ٤٤ أمينة بواشري بنت بن ميرة: منظومة العقل الإستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية (نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١-٢.