

تأثير إشراك العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية في صياغة خطط وأهداف المؤسسة على إتباع الأساليب الإدارية الجديدة.

فيروز عبد الحميد جابر (*)

مقدمة

إن العملية الإدارية في المؤسسات الصحفية ليست مجرد تسليح بقواعد العلم الإداري فحسب بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الصحفية ونشرها وتسويقها ومراقبة ردود الفعل نتيجة نشر تلك الرسالة ، وقبل كل ذلك التأكد من أن جميع العمليات الإدارية تتم بشكل جيد ومنظم وفق أهداف محددة.

مما لا يترك مجالاً للشك أن المؤسسات الصحفية مؤسسات ذات طبيعة خاصة لأي تغير ولها طبيعة عمل سريعة ومختلفة عن الكثير من المؤسسات الأخرى في المجالات المتنوعة والتي قد يكون العمل بها روتيني وممل ، فتعاقب على مدى تاريخها سواء كانت قومية أو حزبية أو خاصة العديد من الأنظمة الإدارية والتنظيمية المختلفة والتي تغيرت لأسباب كثيرة منها:-

- حرية الصحافة على مر العصور والقيود التي تضعها الدولة أمام تلك الصحف في فترات معينه.

- الدعم المادي حيث أن بطبيعة الحال دخل تلك المؤسسات ليس بالحجم الذي يضمن بقائها دون مشاكل لفترات طويلة.

- الاتجاه التحريري والسياسي الذي تفرضه المؤسسة نفسها وهو ما يجعل من الطابع الإداري - رغم تشابهه مع المؤسسات الأخرى في نفس المجال - مرتبطاً بطبيعة السياسة التنظيمية والتحريرية والتوجه السياسي الذي تتبعه تلك المؤسسة.

ويهتم هذا البحث بتناول جانب التطوير التنظيمي بداية من ظهوره انتهاءً بمجالاته ومراحله وعلاقته بالقرارات الإدارية بالإضافة إلى الأساليب الإدارية

(*) هذا البحث من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة، وهي بعنوان: [النظام الرقابي في إدارة المؤسسات الصحفية المصرية وعلاقته بتبني الأساليب الإدارية الحديثة دراسة ميدانية]، تحت إشراف أ.د. عبد الجواد سعيد ربيع- كلية الإعلام - جامعة المنوفية & د. عادل صادق - كلية الآداب - جامعة سوهاج.

الموجودة حاليا والتي أثبتت نجاحها بالفعل، بالإضافة إلى مجموعة من الأمثلة التي توضح كيفية عمل كل أسلوب.

الدراسات السابقة :

تنقسم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين هما :-

المحور الأول :- دراسات تتعلق بالعوامل المؤثرة في سبل اتخاذ القرار بالمؤسسات الإعلامية والصحفية وعوامل التطور بإداراتها.

المحور الثاني :- دراسات تتعلق بالمؤسسات الصحفية وتطورها وأساليب إدارتها والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وسير العمل بها.

المحور الأول :- دراسات تتعلق بالعوامل المؤثرة في سبل اتخاذ القرار بالمؤسسات الإعلامية والصحفية وعوامل التطور بإداراتها.

سعت دراسة مهيرة عماد السباعي (٢٠١٨) " تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة " إلى محاولة تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية بأمط ملكيتها المختلفة (قومية و حزبية وخاصة) من خلال إدارات (التحرير والإعلان والمطابع والتوزيع) في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM مستخدمة مدخل الجودة كإطار نظري للدراسة ومنهج المسح منهجا للدراسة وأداة صحيفة الاستقصاء والمقابلة المتعمقة لاستيفاء البيانات على العاملين في مؤسسة الأهرام والأخبار والوطن واليوم السابع ،حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصحفية تتفاوت فيما بينها في أسلوب وطريقة إدارة العمل بها فبعضها يعتمد على أساليب ديموقراطية مثل الفرق الجماعية والاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل لضمان العدالة في المؤسسة وبعض المؤسسات الأخرى تستخدم أساليب سلطوية بحيث تركز السلطة في يد رئيس التحرير والقيادات العليا وما بين النمطين تتفاوت أساليب صناعة القرارات في المؤسسات الصحفية المصرية كلما زادت مركزية العمل كلما قلت درجة الرضا الوظيفي وبالتالي تقل جودة الأداء.(١)

وسعت دراسة فيروز عبد الحميد جابر (٢٠١٤) " مدى فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحفية المصرية (دراسة مقارنة على مؤسسة دار التحرير للطبع وجريدة الوطن)" إلى الوصول إلى هدف رئيسي

وهو فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحفية المصرية ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تهتم بقياس درجة الرضا الوظيفي لدى الإداريين عن نظامهم الحالي، واعتمدت الدراسة على منهج المسح واعتمدت الدراسة على عينه قوامها ٤٢٠ مفردة موزعة على عدد من مديري إدارات مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر ورؤساء الأقسام بها والموظفين التابعين لهذه الإدارات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:- يناسب النظام الإداري الحالي مستوى العمل من وجهة نظر العاملين بجريدة الوطن ومؤسسة دار التحرير - عينة الدراسة - بنسبة ٤٢.٩% كم أن الوطن كانت الأعلى من حيث معرفة مبحوثيها بنظامها الإداري وطبيعته، وأشارت الإجابات إلى انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل صحف الدراسة..(٣)

بينما سعت دراسة Elena and Anikina ٢٠١٢ إلى التعرف على المعايير والأدوار والوظائف الصحفية في روسيا والتعرف على الاتجاهات الحادة في تطوير المهنة منذ ١٩٦٠ ومناقشة الوظائف الاجتماعية للصحافة ووصف دور المهنيين في وسائل الإعلام الحديثة وأظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة من الوظائف والأدوار تبقى غير مستقرة وأوضحت الدراسة أن الظروف الداخلية والخارجية للصحفيين تؤثر على تحديد الهوية الذاتية والوعي المهني والتفكير لديهم بالإضافة إلى ذلك نجد أن التحولات في الفضاء الإتصالي يؤدي إلى اتساع نطاق وجود المهنة للصحفي وتجعلنا ننتبه إلى التوسعات الجديدة من مهنة الصحافة.(٥)

كما سعت دراسة محرز حسين غالى (٢٠٠٨) "اتجاهات النخب المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم (٢٠٠٤-٢٠١٤)" إلى تحليل الواقع بهدف الكشف عن المشكلات التي تواجه صناعة الصحافة في مصر على الأصعدة المهنية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية والبشرية والكشف عن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في واقع هذه الصناعة ثم بناء عدد من السيناريوهات المرغوبة أو المستهدفة لمستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١٤ على مستوى أنماط الملكية الصحفية المصرية وإدارتها المستهدفة ومصادر تمويل المؤسسات الصحفية المصرية

البديلة ، وأساليب توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المرجوة وخصائص الكادر البشرى ومقوماته المرغوبة وتوجهات السياسات التحريرية المستهدفة للصحف .

وقد توصلت الدراسة إلى :- صناعة الصحافة في مصر شهدت تطورا ملحوظا في أنماط ملكية الصحف خلال العقد الماضي كما انتهت إلى أن نمط ملكية الصحف القومية في مصر قد أدى إلى إفراز العديد من المشكلات المهنية والإدارية، كذلك عدم وجود رقابة على الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات ومركزية السلطة وعدم إيمان القيادات الإدارية بالقيم الديمقراطية عوضا عنها التبعية والولاء للسلطة السياسية كنتيجة مباشرة لتعيين رؤساء مجالس الإدارة والتحرير من قبل هذه السلطة وغياب دور المالك وقيام رؤساء مجالس إدارات المؤسسات الصحفية القومية بممارسة هذا الدور كما رأت انه هناك ضيق في مناخ التعددية والتنوع في الصحف القومية لارتباطها وتبعيتها للنظام السياسي وتراجع مساحة الخطاب الصحفي الأمر الذي ترتب عليه ضعف الاستقلال المهني لهذه الصحف وضعف مصداقيتها لدى الرأي العام وفي ضوء ذلك اقترح الباحث عدة سيناريوهات مستقبلية تصف وضع الصحف والمؤسسات في الحقبة المقترحة أهمها :-

- تحويل الصحف القومية لشركات مساهمه تطرح أسهمها في البورصة
- تحويل الصحف المملوكة للدولة من القومية إلى ملكية العاملين بنمط

اللووند. (٧)

بينما هدفت دراسة عبد الجواد سعيد محمد ربيع (٢٠٠٥) معرفة استخدامات القيادات الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية للحاسبات الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين في المؤسسات الصحفية المصرية (الأهرام - أخبار اليوم - دار التحرير للطبع والنشر) نحو تعاملهم مع تكنولوجيا الحاسب الآلي وأثرها في تطور العمل الإداري الصحفي لتحسين وجودة الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات الصحفية لقرانها أو لعملائها والتعرف على درجة مصداقية الانترنت لدى هؤلاء وأسباب إعاقة كفاءة العمل بالتكنولوجيا وتمثل مجتمع الدراسة من زاويته البشرية على الأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) حيث كانت

العينة قوامها (١٥٠) مسنول إدارى وقد استخدم الباحث منهج المسح فى قطاعات التحرير والإعلان والتوزيع والمطابع والشئون المالية والنشر وذلك بواقع (٥٠ مفردة) لكل مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى زيادة اتجاه المبحوثين نحو جودة المنتج الصحفي، حيث ثبت هناك تحولا إيجابيا ما بين التوقعات التي افترضها المبحوثين قبل التعامل مع الحاسبات وبين الإدراكات الفعلية بعد الاستخدام سواء تعلق ذلك بالجوانب الملموسة في الاستخدام أو بالاعتماد على الحاسب الآلي أو الاستجابة التي تتحقق للمبحوثين أو الأمان أو التعاطف والتفاني مما يعكس استمرارية القيادات في الاعتماد واستخدام الحاسبات الالكترونية في إنجاز أعمالهم في إدارة العمل الصحفي وان استخدام الحاسب يتيح أمام الإداريين في المؤسسات الصحفية مصادر للمعلومات الإدارية في مختلف القطاعات الإدارية التي تضعها المؤسسة الصحفية وان فئة رؤساء الأقسام في مختلف القطاعات هي الفئة الأصغر سنا والأكثر استخداما وإقبالا على الحاسبات وتراجع دور برامج التدريب على استخدامات الحاسبات الآلية رغم أهمية هذا النوع من التدريب داخل مؤسسة ترغب في التطوير (٨)

المحور الثانى :- دراسات تتعلق بالمؤسسات الصحفية وتطورها وأساليب إدارتها والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وسير العمل بها.

هدفت دراسة رشا عبد الغنى (٢٠١٦) " إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية وتأثيرها على الأداء المهني للقائمين بالاتصال " إلى رصد وتوصيف وتحليل مهام وأدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية ومدى تأثير قيامها بهذا الدور على الأداء الصحفي للقائمين بالاتصال في هذه المؤسسات والتعرف على مجموعة العوامل المؤثرة على أداء القائمين بالاتصال فيما يتعلق بسياسات تنمية الموارد البشرية مستخدمة ثلاث نظريات هما نظرية التوقع ووضع الهدف وذات العاملين محاولة فهم السلوك البشرى والتحكم فيه وتوجيهه واستخدمت الباحثة منهج المسح والأسلوب المقارن وأدوات المقابلة والاستقصاء لجمع البيانات على عينة من مبحوثى إدارات الموارد البشرية في مؤسسات الأهرام والأخبار والمصري اليوم واليوم السابع ، وتوصلت الدراسة إلى أن الصحفيون في جريدة الأخبار لا يعتقدون أن إدارة المؤسسة تمتلك رؤية وفلسفة واضحة ويتناقض ذلك مع اعتقاد الصحفيين في اليوم السابع حيث يرون

وجود رؤية واضحة تتمثل أهم ملامحها في تطوير الأداء المهني للقائمين بالاتصال وإعداد أجيال جديدة من الصحفيين مؤهلين ومدربين وأكدت وجود نظام للحوافز والإثابة في الأخبار واليوم السابع بنسبة ٧٩% مثل العلاوات والترفيه وخطابات الشكر. (١٠)

كما سعت دراسة محرز غالى (٢٠١٠) بعنوان " أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي " (٢٠١٠) إلى الكشف عن أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي إلى رصد وتوصيف وتحليل العلاقة بين أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية ومدى شعور المحررين بالاستقلال المهني والرضا الوظيفي وهي دراسة وصفية تحليلية استخدمت منظور " الرضا الوظيفي " ونظرية خصائص العمل كمدخلين نظريين ، واعتمدت الدراسة على منهجي المسح الاعلامي والمنهج المقارن واستخدمت صحيفة الاستبيان عدد ١٤٧ مفردة من صحف الأهرام - الأخبار - الشروق - اليوم السابع - الوفد - الأحرار وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارات التحرير بالصحف المصرية تتسم بمجموعة من السمات والخصائص التنظيمية الايجابية و يأتي في مقدمتها غلبة القيم والمعايير الأخلاقية على القيم والمعايير التي تحكم أداء وتوجهات إدارات التحرير بالصحف المصرية مقارنة بالاعتبارات الاقتصادية والنفعية وان أساليب تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري التي يطبقها قادة الجهاز التحريري بالرغم من خبراتهم الصحفية وخبراتهم في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات يغلب عليها الطابع التقليدي النمطي دون أية جهود للاستفادة من التطورات الحديثة في مجال الفكر الإداري والتنظيمي. (١٤)

وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير خبرة التعرض للمسائلة القانونية على كيفية تصرف المبحوث إذا رفضت الجريدة التي يعمل بها نشر قضية مهمة تقدم بها للنشر وتراجع تأثير الخبرة المهنية للقائم بالاتصال على التزامه بتشريعات الصحافة وأخلاقياتها وان كلما زادت خبرة الصحفي في التعرض لمشاكل النشر كلما زاد وعيه وتفهمه لرغبة الجريدة في نشر المواد المقدمة أو لا (١٧)

مشكلة الدراسة :-

تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:-

ما هو التطوير التنظيمي في المؤسسات الصحفية المصرية وعلاقته بالقرارات الإدارية ومعرفة ما هو نظام الإدارة المتبع في المؤسسات محل الدراسة أو ما النظام الذي ترغب المؤسسة في تطبيقه إلى جانب التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الإدارة واتخاذ القرار ومعرفة ما إذا كان لهذه الأنظمة اثر في إحداث فرق في نظام العمل أم لا في مؤسسات ذات طبيعة مختلفة مثل المؤسسات الصحفية وهم (مؤسسة أخبار اليوم للطبع والنشر - جريدة الوفد - جريدة اليوم السابع).

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى :-

- ١- التعرف على أهم الأنظمة الإدارية التي تناسب المؤسسات محل الدراسة.
- ٢- التعرف على درجة تشجيع الإدارة للتطوير والتجديد .
- ٣- التعرف على مدى ملاءمة العمل لتطوير الأداء.
- ٤- معرفة درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة

أهمية الدراسة:-

تكمُن أهمية البحث في التعرف على النظام الإداري السائد بالمؤسسات محل وأي الأنظمة الإدارية التي قد تتناسب مع العمل به. وبما أن المؤسسة الصحفية تنقسم إلى قسمين إداري وتحريرى وحيث أن لكل من القسمين طبيعة مختلفة و أولويات مختلفة عن الآخر من حيث درجة استجابته لاستخدام أساليب إدارية جديدة ، فمن الممكن أن يقوم القسم الإداري بإتباع أسلوب جديد في الإدارة يتناسب مع طبيعته في حين أن القسم التحريرى يرى أن لا داعي من إتباع أسلوب جديد لان العمل الآن مستقر ولا توجد أخطاء تستدعى ذلك والعكس صحيح ، من هنا جاءت أهمية تلك الدراسة والتي تعنى بدراسة النظام الإداري الحالي ومعرفة أي نظام يتناسب مع طبيعة العمل بالمؤسسات محل الدراسة ودرجة تأثير تشجيع الإدارة العليا للتطوير على تطبيق نظام جديد

تساؤلات الدراسة:-

تواجه الدراسة العديد من التساؤلات التي تحتاج إلى إجابة من خلال عملية جمع البيانات والمعلومات وعمل الاستبيان، وهي :-

- ١- ما درجة احتياج العمل داخل المؤسسات الصحفية محل الدراسة إلى تطبيق نظام إداري جديد؟
- ٢- ما درجة تشجيع الإدارة للتطوير والتجديد؟
- ٣- ما مدى ملائمة العمل لتطوير الأداء؟
- ٤- ما درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة؟

فروض الدراسة:-

بناء على مشكلة الدراسة المحددة بجوانبها المختلفة ، وفى إطار الأهداف السابقة ، قامت الباحثة بصياغة عدة فروض تسعى الدراسة لاختبارها وتمثل الفروض الأساسية للدراسة في :-

- الفرض الأول :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبحوث والإدارة العليا بالمؤسسة، ووضوح في الاختصاص داخل العمل .
- الفرض الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة جدية الإدارة فى توزيع العمل ، ودرجة جديتها فى مراقبة مستوى العمل .
- الفرض الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة جدية الإدارة فى مراقبة مستوى العمل ، و درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:-

نوع الدراسة:-

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية وهذه الدراسة ستعنى بمقارنة المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها من بعض الإدارات بعد تنفيذ الاستقصاء في المؤسسات محل الدراسة، واستخلاص النتائج والمعلومات والآراء منها، لتعرف مدى تأثير التشجيع على التطوير في قابلية تغيير نظام إداري جديد .

مناهج الدراسة:- منهج المسح: ويتم استخدامه في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.

أدوات جمع البيانات:-

استمارة الاستقصاء:- تم تصميم استمارة استقصاء توزع على المبحوثين من الشقين (التحريري - الإداري) لقياس متغيرات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة:-

تحدد مجتمع البحث في:- مؤسسة أخبار اليوم للطبع والنشر (صحيفة قومية)-
جريدة الوفد (جريدة حزبية) - جريدة اليوم السابع (جريدة خاصة)
عينة الدراسة:-

- عينه من مديري إدارات مؤسسة دار أخبار اليوم للطبع والنشر ورؤساء الأقسام لهذه الإدارات؛ ورؤساء التحرير لأنهم المتحكمون في سير العمل الإداري داخل المؤسسة وقوامها ٢١٠ مبحوث.

- عينه من مديري إدارات جريدة الوفد ورؤساء الأقسام بها هذه الإدارات؛ ورؤساء التحرير لأنهم المتحكمون في سير العمل الإداري داخل الجريدة وقوامها ٩٠ مبحوث.

- عينه من مديري إدارات جريدة اليوم السابع ورؤساء الأقسام بها والموظفين التابعين لهذه الإدارات؛ ورؤساء التحرير لأنهم المتحكمون في سير العمل الإداري داخل المؤسسة وقوامها ٨٠ مبحوث.

مدة التطبيق:-

تم تطبيق الاستمارة وتوزيعها في الفترة من ٢٠١٨/٣/١م الى ٢٠١٨/٤/١٠م في جريدة اخبار اليوم.

والفترة من ٢٠١٨/٤/١١م الى ٢٠١٨/٥/٣٠م كان تطبيق جريدة الوفد.
والفترة من ٢٠١٨ /٦/ ١م الى ٢٠١٨/٦/٢٢م كان تطبيق جريدة اليوم السابع

الإطار المعرفي للدراسة

المبحث الأول :- التطوير التنظيمي

مفاهيم التطوير التنظيمي

أصبح الاتجاه العام حالياً في الإدارة في المجال الإعلامي بشكل عام والصحفي بشكل خاص نحو كيفية تطوير العمل بحيث تستطيع المؤسسة اللحاق بركب المنافسة المتزايدة في كل مجال وبشكل يسبق المنافسين بخطوة دائماً ومن هنا

برز في الآونة الأخيرة مصطلح التطوير التنظيمي **organization development** أو ما يطلق عليه أحيانا تنمية المؤسسة، فهو استراتيجية مخططة للتغيير التنظيمي (١٨)

تعريف **kroeber & kluchan** : هو تلك الجهود المبذولة بهدف زيادة برامج المنظمة وتنمية العاملين بها ، ومواجهة المتغيرات الثقافية الداخلية والخارجية، مع تشجيع الجهود التي يبذلها العنصر الإنساني داخل المنظمة. (٢٠)

تعريف **lorish**: التطوير التنظيمي هو ذلك المجهود الشامل المخطط الذي يهدف إلى تغيير وتطوير قيم ومهارات العاملين وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمية التي يستخدمونها لتيسير العمل وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة. (٢٣)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثة أن تعرف التطوير التنظيمي بأنه هو:

كافة الجهود المبذولة تحت مظلة من الأهداف التي تحددها المؤسسة الصحفية للارتقاء بمستوى العمل بها بناء على نظام أو أسلوب جديد من يسمح بأي تغييرات تطراً عليه ومن ثم يستمر التطوير وتستطيع المؤسسة المواصلة في التنافس والنجاح وهو ليس الرقابة إنما يستخدم أسلوب الرقابة الإدارية للتأكد من ربط كافة جوانب العمل بشكل جيد بما يسمح بسرعة الإنجاز والتطور فيه".

أساليب التطوير التنظيمي

قام عدد من الباحثين بوضع أساليب التطوير الإداري والتنظيمي أو الأساليب الإدارية الحديثة من خلال العناصر الآتية:-

-تنفيذ خطة التغيير:- بمعنى بداية الشروع في التغيير والإقدام عليه بلا تردد وبشكل منظم.

-الإدارة بالأهداف:-وهو أسلوب يتم من خلاله وضع الأهداف بطريقة تعتمد على المشاركة بين الرؤساء والمرووسين ، فالعاملين في ظل هذا النظام يعرفون تماما الأهداف المتوقعة منهم وكيف يمكن تحقيقها وما هي العوائد والمنافع التي تعود عليهم إذا نجحوا في ذلك. (٢٩)

- برامج جودة بيئة العمل:- الاهتمام بتفاصيل العمل والأمور التي من شأنها تحسينه
- تعظيم الجانب الإنساني في المنظمة:- الاهتمام بالفرد كجزء من التنظيم والعمل على سد احتياجاته
- بناء فرق العمل المؤثرة: وهو الأسلوب التشاركي الذي يقوى بيئة العمل ويزيدها فعالية
- مدخل التغذية العكسية أو المرتدة:المرحلة التي تخبر المؤسسة بنتيجة التغيير وتظهر إيجابياته وسلبياته بشكل يسمح بتثبيت النظام أو تغيير بعض الأمور فيه أو حتى تغييره بالكامل.
- إحداث التغيير عن طريق تقاسم المعلومات:- تلك الخطوة مرتبطة بمدخل التغذية العكسية حيث توافر المعلومات وتقسيمها حسب أهميتها يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة. (٣٠)
- الابتكار والاختراع:- تشجيع المؤسسة للأفراد والعاملين يزيد من احتمالية الإبداع والابتكار في الإدارة وهو الأمر الذي ترغب أي مؤسسة تنافسيه في الوصول إليه.
- البحوث التطبيقية: من المهم دراسة البحوث التطبيقية إذا شرعت المؤسسة بالتطوير
- التدريب العلمي أو تدريب المجموعات:- الجزء المكمل لعملية التغيير لتطبيق مثالي
- التحديات التي تواجه الإدارة الصحفية اليوم
- تواجه الإدارة الصحفية الآن مع منتصف العقد الأخير من هذا القرن ، مجموعة من الأوضاع الصحفية والإعلامية والمجتمعية والمهنية التي شكلت مجموعة من التحديات أمام إدارة الصحيفة وهي :
- ١- التطورات الراهنة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أثرت على عملية إنتاج الصحيفة بشكل ايجابي وحولتها إلى خلية الكترونية مثل : الجمع التصويري المستعين بالحاسبات الالكترونية وأشعة الليزر ، والاتجاه إلى طباعة الأوفيس والألوان ، والتحكم الالكتروني في عمليات تجهيز الصحيفة خاصة في

فصل الألوان وتجهيز الألواح الطباعية وعملية الطباعة ، والاستعانة بالأقمار الصناعية وشبكات الميكروويف في نقل صفحات كاملة من الصحف بواسطة أجهزة الفاكس ميلي ، وبطباعة الصحف في أكثر من مكان في الوقت نفسه، وطورت تلك المستحدثات التكنولوجية من عملية إنتاج الصحيفة وجعلتها أكثر سرعة.

٢- ارتفاع نفقات إصدار الصحيفة بعد أن تحولت إلى صناعة ضخمة ، وأصبح إصدار الصحيفة كمشروع صناعي تجاري عملية باهظة ومكلفة تحتاج إلى ملايين الدولارات.(٣٥)

٣- منافسة الوسائل الاتصالية الأخرى للصحيفة ، بعد التطورات الراهنة التي حدثت في صناعات الراديو والتلفزيون والفيديو كاسيت بالاستعانة بالتقدم في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية وتوظيفها للأقمار الصناعية والألياف البصرية الضوئية، وأخرها إمكانية البث المباشر التلفزيوني من الأقمار الصناعية، والتغطية الإخبارية الحية من مواقع الأحداث مباشرة ، مما أفقد الصحف سبق الإخباري وجعلها تتجه إلى التفسير والشرح والتحليل وتقديم المواد الصحفية المتخصصة ، والاهتمام بخدمة القارئ من الناحية التحريرية، وتطوير أساليب الإخراج.(٣٦)

٤- تغير أذواق القراء وطبائعهم واحتياجاتهم ، نتيجة للمتغيرات المجتمعية المختلفة.

٥- أصبحت هناك حاجة ل نوعية جديدة من المحررين والإداريين لصحافة الحاسبات الالكترونية والأقمار الصناعية ولصحافة التفسير والتحليل.

٦- إن صحف العالم ، خاصة في العالم الثالث تعاني من أزمة ثقة أو فقدان للمصداقية ، أو الاحترام أو الثقة والتقدير لها كمؤسسة اجتماعية.

٩- عدم استفادة بعض المؤسسات من الطاقات الإنتاجية المتاحة لها من أراضي ومباني غير مستغلة وأجهزة ومعدات ووسائل نقل وبعض أصناف خامات وقطع غيار وكتب بالمخازن وغيرها لبعض الصحف القومية.(٣٢)

العوامل المؤثرة على إدارة المؤسسات الصحفية

- حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر
- السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلانات وامتلاك وسائل الإعلام

○ القوانين واللوائح المنظمة للإعلام

○ الضغوط الاجتماعية وطبيعة البيئة المحيطة

○ الضغوط السياسية والخارجية

ضغوط من داخل المؤسسة الصحفية ذاتها من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءته وتجانسه

المستويات الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية

هناك ثلاث مستويات للإدارة في المؤسسات الإعلامية

١- الإدارة العليا

تختص بتحديد الأهداف العامة ورسم السياسات

٢- الإدارة الوسطى

حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية حيث يختص المديرون هنا بنقل السياسات والأهداف

٣- الإدارة الإشرافية المباشرة

يضم هذا المستوى الإداري المشرفين على العمال والمنفذين من صغار العمال والموظفين داخل صالات الإنتاج للتأكد من تادية العمل. وتتكون المؤسسة الصحفية من شقين :-

الشق الأول: الإدارة التحريرية - الشق الثاني: الإدارة الإدارية

ولكل شق منهم طريقة إدارة معينه وظروف ومتطلبات مختلفة عن الأخرى (٣٧) وتعتمد المؤسسات الصحفية في عملها على عدد من الإدارات كتقسيم ثابت ومشترك في جميع المؤسسات في مصر - وتقصد الباحثة هنا المؤسسات الصحفية المتكاملة التي تمتلك كافة المتطلبات الأساسية للعمل الصحفي- فهناك إدارات تعتبر أساس تلك الصحف وتختلف تسميتها من مؤسسة لأخرى وإذا أراد الباحث في المجال الإعلامي اعتماد تقسيم مقارب للواقع فتكون كالتالي:-

- إدارة التحرير (يضم فريق التحرير من الصحفيين والكتاب خاصة بتجميع المواد المراد طبوعها وترتيبها وفقا للسياسة المتبعة للصحيفة)

- إدارة الإعلان (المختصة بالإعلانات التي يتم عرضها بالصحيفة لتحقيق المورد المالي اللازم للاستمرار بجانب الموارد الأخرى كبيع النسخ والمطبوعات وعرض الفيديوهات على موقع واليوتيوب والتواصل الاجتماعي لجذب

مشاهدات والانتفاع بخدمة الدفع مقابل مشاهدة المحتوى والإعلان من وسائل التواصل الاجتماعي واليوتيوب)

- إدارة المطابع (الإدارة التي تقوم بطبع الصحيفة والمطبوعات الأخرى التي تقدمها المؤسسة وقد تطبع لصحف ومؤسسات أخرى أو عملاء وكتاب من خارج تلك المؤسسة)

إدارة التوزيع (الإدارة المسنولة عن توزيع مخرجات المؤسسة من مطبوعات على منافذ التوزيع والأماكن المحتمل رواج المنتج الإعلامي بها)
القسم الإداري (الخاص بإدارة الصحيفة وينقسم لإدارات متعددة سواء قانونية أو إدارية أو مالية)

النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية وفقا للقطاعات الرئيسية
تنقسم النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية إلى أربعة أقسام أساسية في تكوين أي مؤسسة صحفية وهم :- (النظم الإدارية لقطاع التحرير - النظم الإدارية لقطاع التوزيع- النظم الإدارية لقطاع الإعلان - النظم الإدارية لقطاع المطابع في المؤسسات الصحفية المصرية) تعرضهم الباحثة كالتالي:-
١- النظم الإدارية لقطاع التحرير

ويعتبر الجهاز التحريري للصحيفة هو الأساس الذي تقوم عليه الصحيفة فهو المختص بإعداد مجموعة المواد التي تقدم في صفحات الصحيفة سواء مطبوعة أو إلكترونية والتي تعبر عن سياسة وتوجه الصحيفة ومقدمين تلك المواد التحريرية ومن خلاله تحقق المؤسسة مجموعة الأهداف التي وضعتها المؤسسة منذ إنشائها ورغم أنه الأساس الذي تقوم عليه الصحيفة فهو وحدة فرعية في نظام أكبر هو المؤسسة الصحفية كما يضم في داخله وحدات فرعية أصغر ويعتبر نظام مفتوح للمعلومات (٣٨)

وظائف الجهاز التحريري

تنقسم وظائف الجهاز التحريري إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي :-

١- الوظائف التخطيطية الإشرافية العليا وتتضمن (رئيس التحرير ، وكبار معاونيه - نواب رئيس التحرير ومديري التحرير - ومساعدى التحرير وسكرتير عام التحرير) ويتسم عملها بالمطابع الإداري ، التخطيطي ، الإشرافي الرقابي.

٢- الوظائف التخطيطية الإشرافية الوسطي : لها مهام تنفيذية كذلك ، وتشمل (نواب مدير التحرير ، ورؤساء الأقسام ويتسم عملها بالطابع : التخطيطي و الإشرافي والتنفيذي والرقابي).

٣- الوظائف الإنتاجية الفنية وتضمن (المحررين - المندوبين - المراجعين - الرسامين - المصورين - أخصائيين المعلومات - المخرجين الصحفيين - منفذي الصفحات على الشاشة - المراسلين المحليين والدوليين) ويتسم عملهم بالطابع الإبداعي التنفيذي. (٤٠)

وتنتهي عملية تنظيم الجهاز التحريري للصحيفة بوضع كل ما سبق في بناء كلى شامل هو الهيكل التنظيمي للصحيفة الذي يقسم المهام إلى قطاعات أو أقسام ويحدد المشرفين المسؤولين عن كل قسم أو قطاع والسلطات والمسؤوليات وحجم الهرم الوظيفي وتتابع دورات العمل في الصحيفة وتدفق النص الصحفي من المحرر حتى رئيس التحرير والاتصال بالمراسلين المحليين والخارجيين ومكاتب الصحافة والعلاقة مع الإدارات الأخرى في الصحيفة وفي المؤسسة التي تصدر هذه الصحيفة ، كقسم المعلومات وإدارات الإعلانات والتوزيع والمطابع والاستماع والشؤون المالية والإدارية وغيرها من الإدارات والقطاعات والأقسام المختلفة التي قد تزيد أو تقل أو قد لا يوجد بعضها ، حسب حجم الصحيفة وحجم المؤسسة الصحفية. (٤١)

٢- النظم الإدارية لقطاع التوزيع

يعرف philip kotler التوزيع على انه نشاطاً إنسانياً هادفاً إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات تبادل السلع والخدمات .

وتقوم فلسفة أو مفهوم التسويق على ان المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسة الصحفية يتمثل في قيامه بتجديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بفعالية وكفاءة تفوق المؤسسات الصحفية الأخرى.

ويمكن تعريف نشاط التسويق الصحف بأنه جميع أنواع النشاط التي تستهدف اكتشاف رغبات القراء ومطالبهم ثم ترجمة هذه الرغبات إلى مواصفات للصحيفة والعمل على تمكين أكبر عدد من القراء من الحصول عليها (٤٢)

وظائف قطاع التوزيع

يمكن تحديد وظائف التسويق في ست وظائف حددها الدكتور إبراهيم المسلمي كالتالي:-

وظيفة البيع - الإعلان وترويج المبيعات - بحوث التسويق - النقل - التخزين -
اللف والحزم(٤٣)

٣- النظم الإدارية لقطاع الإعلانات.

من الصعب أن يعرف الإعلان تعريفاً جامعاً مانعاً فليس له في القواميس العربية ذكر بالمعنى الاصطلاحي فالإعلان في القاموس المحيط للشيرازي هو المجاهرة وكان المعلم بطرس البستاني أول عربي يعرف الإعلان بمعناه الاصطلاحي إذ يقول في دائرة معارفه إن الإعلان بالإنجليزية **Notice or Advertisement** وهو في اللغة الظهور والنشر.(٤٤)

والإعلان أيضاً كما جاء في مصطلحات الإعلام هو الرسائل التي يوجهها المعلنون إلى الجمهور لتعريفه بالسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة مستخدمين في ذلك وسائل النشر المتاحة .

ويمكن للباحثة تعريفه على أنه مجموعة من الجهود والأنشطة المنظمة المبتكرة ذات الأشكال المتنوعة التي تهدف إلى توصيل منتج أو معلومة أو فكرة ما إلى جمهور محدد من قبل المؤسسة.

- النظم الإدارية لقطاع المطابع

تمثل الطباعة الجزء الصناعي للصحيفة ، وعليها يتوقف صدورها ، حيث أنها الملتقى الذي تتجمع منه كافة العناصر التي تتكون منها لكي تخرج للقارئ في شكلها المعتاد هذا فضلا عن أنها تعتبر الركن الفني المادي في المؤسسة الصحفية.

وتعتمد صناعة الطباعة على أربعة عناصر أساسية (السطح الطابع ، المادة التي يطبع عليها (الورق) ، الحبر كوسيلة لنقل الأشكال والحروف على السطح

الطابع إلى الورق وأخيرا وسيلة الطبع وهي آلات ماكينات الطباعة.(٤٦)

وكلمة طباعة **printing** لا تعنى فقط مرحلة الطبع بل تمتد إلى عملية التصميم والتخطيط للمطبوع وعلى ذلك فإن الأقسام الإنتاجية للمطابع في المؤسسات الصحفية يمكن أن تشمل كلا من الأقسام الفنية وأقسام الطبع وأقسام التجليد(٤٧)

أولاً خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (١): يوضح توزيع العينة تبعاً للنوع.

النسبة المئوية (%)	التكرار	النوع
٦٧.٩	٢٥٨	ذكر
٣٢.١	١٢٢	أنثى
%١٠٠	٣٨٠	الإجمالي

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة وفقاً لنوع المبحوثين (ذكور-إناث) حيث أجرت الباحثة الدراسة علي إجمالي ٣٨٠ مبحوث بواقع ٢٥٨ ذكر يمثلون ٦٧.٩% من إجمالي العينة و١٢٢ أنثى بإجمالي ٣٢.١% من إجمالي العينة وتشير الباحثة إلي أن النسبة الموجودة تعادل ١٠% من إجمالي العاملين بالمؤسسات محل الدراسة باستثناء الأمن والاستقبال .

جدول رقم(٢) :- يوضح توزيع العينة تبعاً للوظيفة الإدارية بالمؤسسات محل

الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	وظيفة المبحوث بالمؤسسة محل الدراسة
32.6	124	موظف إداري
39.7	151	صحفي
١٦.٦	٦٣	كاتب
٦.١	٢٣	رئيس قسم تحرير وإدارة
٢.٩	١١	مدير تحرير
٢.١	٨	رئيس تحرير
%١٠٠	٣٨٠	الإجمالي

يوضح الجدول السابق توزيع العينة تبعا للوظيفة الإدارية والتحريرية بالمؤسسات محل الدراسة حيث تحكم في توزيع العينة درجة استجابة المبحوثين ونسب توزيعهم في الجرائد الثلاث فجاءت اعلي استجابة للصحفيين بواقع 39.7% بينما جاء الموظفين الإداريين بواقع 32.6% يليه الكتاب بواقع 16.6% بينما جاءت فئة رئيس التحرير في المرتبة الرابعة بنسبة 6.1%
جدول رقم (٣): يوضح توزيع العينة تبعا للمدة التي قضاها المبحوث بالمؤسسة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المدة التي قضاها المبحوث بالمؤسسة
37.4	142	أقل من خمس سنوات
47.9	182	من خمس إلى أقل من خمس عشرة سنة
14.7	56	خمس عشرة سنة فأكثر
100%	380	الإجمالي

تباينت المدد التي قضاها المبحوثين بمؤسسات الدراسة حيث كان النصيب الأكبر لفئة المبحوثين الذين قضوا من خمس إلى أقل من خمس عشرة سنوات بنسبة 47.6% بينما جاءت نسبة 37.4% للمبحوثين الذين قضوا أقل من خمس سنوات بالمؤسسات الثلاث في حين جاءت الفئة الأكبر في مدة العمل في المؤسسات محل الدراسة بواقع 15% من إجمالي العينة وتدل تلك النتائج على أن الفئة الأكبر سنا وخبره في الجريدة هم الأقل .

جدول رقم (٤): يوضح توزيع العينة تبعا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
14.7	56	متوسط أو فوق متوسط
72.4	275	جامعي
12.9	49	فوق الجامعي (دراسات عليا ماجستير - دكتوراه)
100%	380	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن الفئة الأكبر للمبحوثين من أصحاب المؤهلات العليا بنسبة ٧٢.٤% بينما جاء عدد الحاصلين علي مؤهل متوسط أو فوق متوسط بنسبة ١٤.٧% و جاء في المرتبة الثالثة وبفارق بسيط عن فئة المؤهل الجامعي الحاصلين علي مؤهل فوق جامعي (دراسات عليا ماجستير – دكتوراه) بنسبة ١٢.٩%

وتستخلص الباحثة من النتائج السابقة أن نسبة الحاصلين على المؤهل المتوسط وفوق المتوسط يعملون بوظائف إدارية في حين أن النسبة الأكبر من العاملين بالأقسام التحريرية حاصلون على مؤهل جامعي وفوق جامعي.

جدول رقم (٥): يوضح توزيع العينة تبعاً للسن.

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
37.6	143	20: أقل من ٣٠ سنة
38.2	145	30 : 40 أقل من سنة
22.6	86	40 : أقل من ٥٠ سنة
1.6	6	أكثر من ٥٠ سنة
100%	380	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق إن ٣٨.٢% من العينة تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و أقل من ٤٠ عام في حين أتت فئة المبحوثين الذين تبلغ أعمارهم من ٢٠ إلي أقل من ٣٠ سنة في المركز الثاني بواقع ١٤٣ مبحوث بنسبة ٣٧.٦% بينما أتت الفئة بين ٤٠ إلي أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٢٢.٦% والفئة الأكثر من ٥٠ سنة بنسبة ١.٦% من إجمالي العينة وتدل تلك النتائج على ان قطاع عريض من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة من الشباب وان الفئة الأقل هم الأكبر سنا وهذا يدل على اعتماد الصحف على دماء جديدة دائما وفسر بعض الخبراء ذلك بأن العمل الصحفي سريع وخاصة في الجانب التحريري لا يعتمد على البقاء في المكاتب وإنما من يريد الحصول على خبرا لا بد له من ترك المكتب والسعي خلفه في كل مكان.

ثانياً:- نتائج الدراسة

جدول رقم (٦): يوضح توزيع العينة تبعاً لدرجة تشجيع الإدارة التطوير

والتجديد.

النسبة المئوية (%)	التكرار	إلى أي درجة تشجع الإدارة التطوير والتجديد
37.9	144	تشجع بدرجة كبيرة
52.1	198	تشجع
8.9	34	لا تشجع
1.1	4	لا تشجع على الإطلاق
100%	380	الإجمالي

يوضح الجدول السابق درجة تشجيع الإدارة للتطوير والتجديد حيث أجاب ٥٢.١% بأنها تشجع التجديد والتطوير ولكن أضاف البعض قائلاً إن الإدارة تشجع بالفعل ولكن لا يوجد تجديد وتطوير بشكل دائم بينما أجاب ١٤.٤% مبحوث بنسبة ٣٧.٩% بأنها تشجع بدرجة كبيرة ولاحظت الباحثة أن أغلب الإجابات الخاصة بأن الإدارة تشجع بدرجة كبيرة كانت من نصيب جريدة اليوم السابع فأغلب المبحوثين أشاروا إلى أن الإدارة تتبع التطوير والتجديد بشكل كبير ولا تتوانى عن استخدام أحدث الأساليب الحديثة في الإدارة والتحرير وعلي الصعيد الأخر أجاب ٣.٤% مبحوث بأنها لا تشجع وتباينت آرائهم بين أن الإدارة تصر على إتباع نفس الأسلوب الإداري دون تغيير منذ فترة طويلة وبين أن ضعف الإمكانيات السبب في عدم تشجيعها للتطوير والتجديد وأجاب ٤% مبحوثين بواقع ١.١% من إجمالي العينة بأنها لا تشجع على الإطلاق وأكد المبحوثين إن الإدارة لا تتقبل أي تطوير ولا تشجعه على الإطلاق ، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن المجال الصحفي في مصر مجال تنافسي سريع التغيير وسريع التأثير بهذا التغيير ولا بد له أن يتبنى التطوير والتجديد بشكل دائم ومنظم حتى يكون على قدر كافي من المنافسة ولضمان تنفيذ ذلك على الإدارة أن تكون ذو عقل منفتح لتبنى التغيير

جدول رقم (٧): يوضح توزيع العينة تبعاً لمن أجاب أنها تشجع بدرجة كبيرة وتشجع) ما هي مظاهر هذا التشجيع.

النسبة المئوية (%)	التكرار	(لمن أجاب أنها تشجع بدرجة كبيرة وتشجع) ما هي مظاهر هذا التشجيع
٣٣.٠	١١٣	تهتم بإضافة التكنولوجيا الجديدة
٢٩.٨	١٠٢	تهتم بالتدريب الدائم للعاملين بها
٣٢.٧	١١٢	تهتم بالتجديد في شكل ومظهر المؤسسة
١٩.٠	٦٥	تهتم بالتجديد في المواد المقدمة للمتلقين
١٧.٥	٦٠	تتبنى الأفكار والمقترحات الجديدة وتنفذها
٨.٥	٢٩	تعديل دائما من طريقة ادارتها حسب متطلبات العمل
١٥.٢	٥٢	كل ما سبق
٠.٩	٣	أخرى
٣٤٢		الاجمالي

ن = ٣٨٠

يوضح الجدول السابق مظاهر تشجيع الإدارة للتجديد والتطوير وذلك لمن أجاب بأنها تشجع وتشجع بدرجة كبيرة فقد كان السبب الأول لإجابات المبحوثين بأنها تهتم بإضافة التكنولوجيا الجديدة بنسبة ٣٣% بينما جاء في المرتبة الثانية بأنها تهتم بالتجديد والتطوير في مظهر المؤسسة بنسبة ٣٢.٧% من إجمالي الإجابات وجاء في المرتبة الثالثة بأنها تهتم بالتدريب الدائم للعاملين بها بواقع ١٠٢ مبحوث بنسبة ٢٩.٨% بينما جاء ١٩% من إجمالي المبحوثين بأنها تهتم بالجديد في المواد المقدمة للمتلقين واختار ١٧.٥% من المبحوثين بأنها تتبنى الأفكار والمقترحات الجديدة وتنفذها وأجاب ٨.٥% من العينة بأنها تعدي دائما من طريقة إدارتها حسب متطلبات العمل وأجاب ١٥.٢% بكل ما سبق فقد اختاروا جميع الإجابات السابقة بينما أجاب ٣ مبحوثين إجابات أخرى .

جدول رقم (٨): يوضح توزيع العينة تبعاً لمدى ملاءمة ظروف العمل مع تطوير

الأداء بالمؤسسة التي يعملون بها

النسبة المئوية (%)	التكرار	هل تتلاءم ظروف العمل مع تطوير الأداء بالمؤسسة التي تعمل بها
٨٠.٥	٣٠٦	نعم
١٩.٥	٧٤	لا
%١٠٠	٣٨٠	الإجمالي

يوضح الجدول السابق مدى ملاءمة ظروف العمل مع تطوير الأداء بالمؤسسة التي يعمل بها المبحوثين فأجاب ٨٠.٥% من إجمالي العينة بأن التطوير في الأداء يلائم ظروف العمل بالمؤسسة بينما أجاب ١٩.٥% بأنها لا تتلاءم وان الأداء والنظام الحالي مناسب ولا يحتاج إلي تطوير أو تجديد.

جدول رقم (٩): يوضح توزيع العينة تبعاً لمدى ملاءمة ظروف العمل مع تطوير

ظروف العمل مع تطوير الأداء.

النسبة المئوية (%)	التكرار	(لمن أجابوا بنعم) لماذا تتلاءم ظروف العمل مع تطوير الأداء
٤٨.٠	١٤٧	لأنها بيئة متغيرة وسريعة تتطلب تطوير في الأداء.
٥٩.٨	١٨٣	لأن العمل في المؤسسة مرن ويتقبل أي تغيير
١٥.٠	٤٦	لان المؤسسة لم يحدث بها اي تطوير في الأداء من فترة وتحتاج ظروف العمل إلى ذلك الآن.
٢٠.٩	٦٤	تحتاج المؤسسة إلى التطوير الدائم في الأداء لتستطيع التنافس مع المؤسسات الأخرى
٠.٣	١	أخرى
٣٠.٦		الإجمالي

ن = ٣٨٠

يتضح من الجدول السابق إجابات من أجابوا بأن تطوير الأداء يلانم ظروف العمل فكانت النتائج كالتالي :- ٥٩.٨% من إجمالي المبحوثين أجابوا بأن العمل في المؤسسة مرن ويتقبل أي تغيير يليه أجابتهم بأنها بيئة متغيرة وسريعة تتطلب تطوير في الأداء بنسبة ٤٨% بينما أجاب ٢٠.٩% بأن المؤسسة تحتاج إلي التطوير الدائم في الأداء لتستطيع التنافس مع المؤسسات الأخرى جدول رقم (١٠): يوضح توزيع العينة تبعاً (لمن أجاب ب لا) لماذا لا تتلاءم ظروف العمل مع تطوير الأداء.

النسبة المنوية (%)	التكرار	(لمن أجاب ب لا) لماذا لا تتلاءم ظروف العمل مع تطوير الأداء
١٢.٢	٩	طبيعة العمل بالمؤسسة ستتأثر سلبا بأي تطوير في الأداء
٢٧.٠	٢٠	ثبات الأداء الجيد وعدم الانشغال بتطويره يحقق نتائج أفضل من الاهتمام بالتغيير والتطوير
٥٩.٥	٤٤	طبيعة العمل وظروفه تحتاج دراسة قبل القيام بذلك
٥.٤	٤	أخرى
٧٤		الإجمالي

$$ن = ٣٨٠$$

بينما وضح الجدول السابق أسباب من أجاب بأن ظروف وطبيعة العمل لا تتلاءم مع تطوير الأداء حيث أجاب ٥٩.٥% وطبيعة العمل وظروفه تحتاج دراسة قبل القيام بذلك وأجاب ٢٧% من المبحوثين بأن ثبات الأداء الجيد وعدم الانشغال بتطويره يحقق نتائج أفضل من الاهتمام بالتغيير والتطوير بينما أجاب ١٢.٢% بأن طبيعة العمل بالمؤسسة ستتأثر سلبا بأي تطوير في الاداء و ٥.٤% أجابوا إجابات متفرقة وهي أن الإدارة متعنته ولا ترغب في أي تطوير وان المؤسسة متطورة ولا تحتاج تطوير

جدول رقم (١١): يوضح توزيع العينة تبعاً لدرجة جدية الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظر.

النسبة المئوية (%)	التكرار	ما درجة جدية الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظر
41.8	159	جدية كبيرة
50.5	192	جدية متوسطة
6.8	26	جدية ضعيفة
0.8	3	لا يوجد جدية
100%	380	الإجمالي

يوضح الجدول السابق درجة جدية الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظر المبحوثين حيث أوضحت النتائج ان هناك جدية في توزيع العمل بصحف الدراسة بنسبة ٥٠.٥% وأضاف ٤١.٨% من إجمالي المبحوثين بأن هناك جدية كبيرة في توزيع العمل داخل مؤسسات الدراسة بينما كانت النسب الضعيفة لمن أجابوا بأن هناك جدية ضعيفة بنسبة ٦.٨% ولا يوجد جدية بواقع ٣ مبحوثين بنسبة ٠.٨%

جدول رقم (١٢): يوضح توزيع العينة تبعاً لدرجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل.

النسبة المئوية (%)	التكرار	ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل
44.5	169	جدية كبيرة
47.9	182	جدية متوسطة
6.8	26	جدية ضعيفة
0.8	3	لا يوجد جدية
100%	380	الإجمالي

يوضح الجدول السابق درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوي العمل فكان هناك جدية متوسطة بنسبة ٤٧.٩% بينما أجاب البعض بأن هناك جدية كبيرة في مراقبة العمل بنسبة ٤٤.٥% وأجاب ٦.٨% بأن هناك جدية ضعيفة و ٠.٨% بأنه لا يوجد جدية في مراقبة مستوي العمل، وتفسر النتائج ذلك بأن هناك جديه في مراقبة مستوى العمل بمؤسسات الدراسة حيث اتفق أكثر من ٩٢% من اجمالى العينة على ذلك وهذا يدل على أن طبيعة العمل بالمؤسسات الصحفية تتطلب أسلوب رقابي جيد تجنباً للأخطاء بالإضافة لضمان سرعة الإنجاز.

جدول رقم (١٣): يوضح توزيع العينة تبعاً لدرجة متابعة القيادة العليا لسير

العمل بالمؤسسة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	ما درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة
51.3	195	تتابع بدرجة كبيرة
40.8	155	تتابع بدرجة متوسطة
7.4	28	تتابع بدرجة ضعيفة
0.5	2	لا تتابع على الإطلاق
100%	380	الاجمالي

يوضح الجدول السابق درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة فأجاب ٥١.٣% بأنها تتابع بدرجة كبيرة جدا في حين أجاب ٤٠.٨% بأنها تتابع بدرجة متوسطة وأجاب ٧.٤% بأنها تتابع بدرجة ضعيفة سير العمل بالمؤسسات محل الدراسة وأجاب ٠.٥% بأنها لا تتابع علي الإطلاق وتستخلص الباحثة مما سبق أن الإدارة العليا بمؤسسات الدراسة تتابع سير العمل وهو أمر مؤكد من غالبية المبحوثين إلا من يرون عكس ذلك وهم نسبة ضئيلة مقارنة بمن أكدوا المتابعة وبالطبع فطبيعة عمل تلك المؤسسات تفرض على الإدارة المتابعة فهو ليس عمل روتيني انما متغير ومتطور ولا بد من المتابعة الجيدة لضمان الاستمرارية والنجاح والقدرة على المنافسة.

جدول رقم (١٤): يوضح توزيع العينة تبعاً للتشارك في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

هل تشارك في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	224	58.9
لا	156	41.1
الإجمالي	380	100%

يوضح الجدول السابق أن ٥٨.٩% من إجمالي العينة يشارك في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وأجاب ٤١.١% بأنهم لا يشاركون في الأهداف وكان لزاماً على الباحثة بيان أسباب عدم مشاركة المبحوثين في صياغة الخطط والأهداف وهو ما أجاب عنه الجدول التالي.

جدول رقم (١٥): يوضح توزيع العينة تبعاً لأسباب عدم مشاركة المبحوثين في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها

النسبة المئوية (%)	التكرار	(لمن أجاب ب لا) لماذا لا تشارك في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها؟
٤٠.٤	٦٣	هذا من اختصاص الإدارة العليا فقط
١٦.٧	٢٦	لا تسمح الإدارة لي بالمشاركة في إعداد وصياغة الخطط والأهداف
١٨.٦	٢٩	ليس لدى مقترحات جديدة
١٩.٩	٣١	لم يتناقش معي احد أن كان لي رغبة في المشاركة
١٠.٩	١٧	لا اعرف انه كان بإمكانى ذلك أم لا
٠.٦	١	لا أريد المشاركة في ذلك
١.٣	٢	أخرى
١٥٦		الإجمالي

ن = ٣٨٠

يوضح الجدول السابق توزيع العينة تبعاً ل(لمن أجاب ب لا) علي سؤال لماذا لا تشارك في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها فكانت المرتبة الأولى للإجابات بنسبة ٤٠.٤% بأن هذا من اختصاص الإدارة العليا فقط وبنسبة ١٩.٩% أجاب بأنه لم يتناقش معه أحد في رغبته في المشاركة بينما أجاب ١٨.٦% بأنه ليس له مقترحات جديدة بينما أجاب ١٦.٧% بأن الإدارة لا تسمح له بالمشاركة في أعداد وصياغة الخطط والأهداف وأجاب ١٠.٩% بأنه لا يعرف انه بإمكانه ذلك فيما أجاب ٠.٦% بأنه لا يريد المشاركة وأجاب آخرين بأن الإدارة ليست عادلة وانه لا يريد التعليق بواقع ١.٣% وتستخلص الباحثة أن أهم أسباب عدم مشاركة المبحوثين في صياغة الخطط والأهداف أن صياغة الخطط والأهداف من اختصاص الإدارة العليا وتعزى الباحثة ذلك إلى اهتمام المبحوثين بكم الإنتاج والمواد المقدمة وتنظيم العمل أكثر من اهتمامهم بصياغة تلك الخطط والأهداف أو تعديلها .

جدول رقم (١٦): يوضح توزيع العينة تبعاً لدرجة رضا المبحوثين عن مستوى الإدارة في المؤسسات محل الدراسة

هل أنت راض عن مستوى الإدارة في المؤسسة التي تعمل بها؟	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	٢٨٤	٧٤.٧
لا	٩٦	٢٥.٣
الإجمالي	٣٨٠	١٠٠%

يعبر الجدول السابق عن مستوى رضا المبحوثين عن مستوى الإدارة في المؤسسة التي يعملون بها فجاءت نتائج الدراسة بواقع ٧٤.٧% لمن أجابوا بأنهم راضون عن مستوى الإدارة في المؤسسة التي يعملون بها بينما أجاب ٢٥.٣% من إجمالي العينة ب لا، وأتضح أن النسبة الأعلى كانت من نصيب الراضون عن مستوى الإدارة واتفقت تلك النتائج مع دراسة د.محرز غالي حيث أكدت دراسته أن النسبة الأكبر من الصحفيين يشعرون بالرضا الوظيفي بنسبة ٨٠% ويتزايد شعورهم بالرضا بسبب إدراكهم بتوافر العدالة في فرص النشر المتاحة للجميع

جدول رقم (١٧): يوضح توزيع العينة تبعاً لأسباب عدم رضا المبحوثين عن

مستوى الإدارة

النسبة المئوية (%)	التكرار	(لمن أجاب ب لا) ما أسباب عدم رضاؤك عن مستوى الإدارة في المؤسسة؟
٣٢.٣	٣١	الأفراد المخولين بالإدارة ليسوا كفو

تأثير إشراك العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية في صياغة خطط وأهداف المؤسسة

للإدارة		
٥٢.١	٥٠	هناك خلل في تطبيق الخطط الموضوعة للوصول للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها
١٤.٦	١٤	الإدارة سينة للغاية في التعامل مع العاملين
٢٠.٨	٢٠	تدار المؤسسة بأسلوب قديم لا يتناسب مع العصر الحالي
٤.٢	٤	المنافسة مع المؤسسات الأخرى تفرض أسلوب جديد في الإدارة وليس الأسلوب الحالي
٠.٠	٠	هناك خلاف شخصي بيني وبين المديرين
٠.٠	٠	أخرى
٩٦		الاجمالي

ن = ٣٨٠

يوضح الجدول السابق أسباب عدم رضا المبحوثين عن مستوى الإدارة في المؤسسة فأجاب ٥٢.١% بأن هناك خلل في تطبيق الخطط التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وأجاب ٣٢.٣% بأن الأفراد المخولين بالإدارة ليسو كفؤو للإدارة بينما أجاب ٢٠.٨% من العينة بأن المؤسسة تدار بأسلوب قديم لا يتناسب مع العصر الحالي في حين أجاب ١٤.٦% بأن الإدارة سينة للغاية في التعامل مع العاملين وأجاب ٤.٢% بأن المنافسة مع المؤسسات الأخرى تفرض أسلوب جديد في الإدارة وليس الأسلوب الحالي ولم يجب احد المبحوثين بأن هناك خلاف شخصي بينه وبين المديرين، وتستخلص الباحثة أن السبب الرئيسي في عدم رضا المبحوثين عن مستوى الإدارة هو أن هناك خلل في تطبيق الخطط الموضوعة للوصول للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

جدول رقم (١٨): يوضح توزيع العينة لبيان أهم الأساليب الإدارية الجديدة التي تلائم العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	لمن أجاب بنعم ما هي أهم الأساليب الإدارية الجديدة التي تلائم العمل بالمؤسسة ؟
٥.١	١٠	الأسلوب البيروقراطي (القائم على إصدار الأوامر من الإدارة العليا إلى الأقسام والالتزام بالقوانين)
٢٢.٢	٤٤	الأسلوب العلمي (اتباع الأساليب العلمية لدراسة العمل وتحديد الطرق الأكثر كفاءة لإنجازه)
١٣.١	٢٦	الأسلوب السلوكي (الذي يهتم بالعنصر البشري ومستوى إشباعه لحاجاته الاجتماعية)

٦.٦	١٣	أسلوب النماذج الرياضية (استخدام الأرقام والمعاملات الإحصائية والحسابية للتعامل مع المواقف)
٤.٠	٨	أسلوب إدارة العمليات بديل لإدارة الإنتاج ولكن بشكل أكثر تطوراً، تهدف إلى تحقيق معدل أعلى من الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد)
١١.١	٢٢	أسلوب إدارة نظم المعلومات (نظام خاص لتخزين المعلومات وتغذية المديرين بها فهو يعتمد على الحاسب في كل مراحل الإدارة والإنتاج)
٨.٦	١٧	الأسلوب الموقفي (يتوقف على ظروف وملابسات وأبعاد الوضع القائم ويتعامل معه على هذا الأساس وقد يستخدم جميع الأساليب الإدارية تبعاً للمواقف التي تواجه الإدارة)
٤٤.٤	٨٨	أسلوب إدارة الجودة الشاملة (يتم من خلال مجموعة من الخطوات يعمل على كافة مراحل الإنتاج من الممكن أن يستخدم كافة الأساليب السابقة ولكن بشكل متطور إن لزم الأمر)
١٩٨		الإجمالي

ن = ٣٨٠

يتضح من الجدول السابق أهم الأساليب الإدارية الجديدة التي تلائم العمل حيث أتى في المرتبة الأولى أسلوب إدارة الجودة الشاملة بنسبة ٤٤.٤% بينما جاء في المرتبة الثانية الأسلوب العلمي بنسبة ٢٢.٢% والمرتبة الثالثة الأسلوب السلوكي بنسبة ١٣.١% و أسلوب إدارة نظم المعلومات بنسبة ١١.١% و الأسلوب الموقفي بنسبة ٨.٦% و أسلوب النماذج الرياضية بنسبة ٦.٦% والأسلوب البيروقراطي بنسبة ٥.١% و أسلوب إدارة العمليات بنسبة ٤.٠%، ويرجع ذلك إلى أن المبحوثين يرون أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو الأقرب إلى طبيعة العمل بالإضافة إلى أنه الأحدث بينهم وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة فيروز عبد الحميد والتي أكدت فيها الباحثة أن نظام إدارة الجودة الشاملة النظام الأكثر مناسبة للعمل به في المجال الصحفي لما له من مميزات ومرونة تناسب هذا المجال (٢).

ثالثا التحقق من صحة فروض البحث
التحقق من صحة الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبحوث والإدارة العليا بالمؤسسة، ووضوح في الاختصاص داخل العمل .
جدول رقم (١٩): يوضح توزيع العينة في جريدة الأخبار وفقا لدرجة العلاقة بين المبحوثين وبين الإدارة العليا

الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢	ما درجة العلاقة بينك وبين الإدارة العليا (مجلس إدارة المؤسسة)						جريدة الأخبار
			سيئة		جيدة		ممتازة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
									هل هناك وضوح في الاختصاص داخل العمل
			٢٥.٠	١	٢٠.٠	١٩	٤٦.٨	٥٢	واضح جدا
دال عند	٤	٥٠.٨٦ ١	٢٥.٠	١	٧٥.٨	٧٢	٥٣.٢	٥٩	واضح
٠.٠١			٥٠.٠	٢	٤.٢	٤	٠.٠	٠	غير واضح
			١٠٠	٤	١٠٠	٩٥	١٠٠	١١١	الاجمالي
			(0.372 ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)						معامل ارتباط سبيرمان
			٠.٢٥١						معامل التوافق (kappa)

كاى الجدولية عند ٠.٠٥ = ٩.٤٨٨ كاى الجدولية عند ٠.٠١ = ١٣.٢٧٧
يتضح من الجدول السابق والذي يقيس درجة العلاقة بين المبحوثين في جريدة الأخبار والإدارة العليا حيث أجاب ٤٦.٨% ممن كانت إجاباتهم بواضح جدا بأنها ممتازة وجيدة في حين أجابوا بأن العلاقة جيدة بنسبة ٢٠% و ٢٥% كانت إجاباتهم بأنها سيئة وسيئة جدا وأجاب ٥٣.٢% من المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك وضوح في الاختصاص أن العلاقة ممتازة وجيدة في حين كانت إجاباتهم بأن العلاقة جيدة بنسبة ٧٥.٨% وأجابوا بأنها سيئة بنسبة ٢٥%، أما من كانت إجاباتهم بعدم وضوح الاختصاص كانت إجاباتهم بنسبة ٥٠% بأنها علاقة

سيئة وسيئة جدا في حين كانت إجاباتهم بان العلاقة مع الإدارة العليا جيدة بنسبة ٤.٢% وأثبتت النتائج قوة العلاقة حيث قيمة كا ٢١.٨٦١ عند مستوى الدلالة ٠.٠١ بدرجة حرية ٤، وتفسر تلك النتائج أن المبحوثين الراضون عن علاقتهم بالإدارة العليا في جريدة الأخبار يرون أخطاء الإدارة أقل ويرون أن الايجابيات أعلى وأكدوا أن الاختصاص واضح جدا بينما لم يشيروا إلى عدم وضوحه ولكن على العكس ممن أشاروا أن علاقتهم سيئة أجابوا بان الاختصاص غير واضح وهنا تستنتج الباحثة أن قوة العلاقة بين المبحوثين والإدارة تؤثر على إدراكهم للأخطاء والمميزات التي تقدمها الإدارة.

جدول رقم (٢٠): يوضح توزيع العينة في جريدة الوفد وفقا لدرجة العلاقة بين

المبحوثين وبين الإدارة العليا

الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢	ما درجة العلاقة بينك وبين الإدارة العليا (مجلس إدارة المؤسسة)						جريدة الوفد	
			سيئة		جيدة		ممتازة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									هل هناك وضوح في الاختصاص داخل العمل	
			٠.٠	٠	٢٧.٧	١٣	٥٧.٦	١٩	واضح جدا	
دال عند	٤	١٧.٢٠٢	٨٠.٠	٨	٦٦.٠	٣١	٤٢.٤	١٤	واضح	
٠.٠١			٢٠.٠	٢	٦.٤	٣	٠.٠	٠	غير واضح	
			١٠٠	١٠	١٠٠	٤٧	١٠٠	٣٣	الإجمالي	
			(0.416 ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)							معامل ارتباط سبيرمان
			٠.٢٤١							معامل التوافق (kappa)

كاى الجدولية عند ٠.٠١ = ١٣.٢٧٧ كاى الجدولية عند ٠.٠٥ = ٩.٤٨٨

تأثير إشراك العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية في صياغة خطط وأهداف المؤسسة

أما بالنسبة لجريدة الوفد فكانت إجابات المبحوثين الذين اختاروا بأن الاختصاص واضح جدا الأعلى في اختيارهم للعلاقة ممتازة وجيدة جدا بنسبة ٥٧.٦% و ٢٧.٧% وصفوها بجيدة ولم يشير اي من المبحوثين إلى أنها سيئة او سيئة جدا بينما كانت إجابات المبحوثين الذين اختاروا أن الاختصاص واضح أعلى في اختيارهم لنوع العلاقة بينهم وبين الإدارة العليا بنسبة ٨٠% يليها ٦٦% أشاروا أنها جيدة و ٤٢.٤% أجابوا بأنها ممتازة وجيدة جدا ، أما من كانت إجابتهم بعدم وضوح الاختصاص كانت إجابتهم بان العلاقة سيئة وسيئة جدا بنسبة ٢٠% وجيدة بنسبة ٦.٤% ولم يصرح اي من المبحوثين أن علاقتهم بالإدارة ممتازة وجيدة جدا ، وأثبتت النتائج قوة العلاقة حيث إن قيمة كا ١٧.٢٠٢ عند مستوى الدلالة ٠.٠١ بدرجة حرية ٤ ،

جدول رقم (٢١): يوضح توزيع العينة في جريدة اليوم السابع وفقا لدرجة العلاقة

بين المبحوثين وبين الإدارة العليا

الدلالة	درجة الحرية	كا	ما درجة العلاقة بينك وبين الإدارة العليا (مجلس إدارة المؤسسة)						جريدة اليوم السابع	
			سيئة		جيدة		ممتازة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									هل هناك وضوح في الاختصاص داخل العمل	
			٠.٠	٠	٤١.٠	١٦	٦١.٥	٢٤	واضح جدا	
غير دال	٤	٧.٧٩٥	١٠.٢	٢	٥١.٣	٢٠	٣٨.٥	١٥	واضح	
			٠.٠	٠	٧.٧	٣	٠.٠	٠	غير واضح	
			١٠٠	٢	١٠٠	٣٩	١٠٠	٣٩	الاجمالي	
			معامل ارتباط سبيرمان (0.266 ارتباط طردى دال عند ٠.٠٥)							معامل ارتباط سبيرمان
			٠.١٥١							معامل التوافق (kappa)

كاى الجدولية عند ٠.٠٥ = ٩.٤٨٨ كاي الجدولية عند ٠.٠١ = ١٣.٢٧٧ وبالنسبة لجريدة اليوم السابع أظهرت نتائج التحليل الميداني أن من أجاب من مبحوثى اليوم السابع بأن الاختصاص واضح جدا قد اختاروا إن العلاقة بينهم وبين الإدارة العليا ممتازة وجيدة جدا في حين أن ٤١% من المبحوثين أجابوا

بان العلاقة جيدة أما من أجاب بان هناك وضوح أجابوا بان العلاقة جيدة بنسبة ٥١.٣% وأجابوا بأنها ممتازة وجيدة جدا بنسبة ٣٨.٥% وأجاب ١٠.٢% من العينة بان العلاقة سيئة وسيئة جدا وأثبتت نتائج بعدم وجود دلالة، وتفسر نتائج الجدول أن الجميع اتفق على أن الاختصاص واضح داخل العمل سواء كانت علاقته سيئة أو جيدة وهو أمر يدل على جدية العمل في جريدة اليوم السابع واهتمامها بتوزيع ووضوح الاختصاص.

جدول رقم (٢٢): يوضح توزيع العينة في عينة الدراسة وفقا لدرجة العلاقة بين المبحوثين وبين الإدارة العليا

الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢	ما درجة العلاقة بينك وبين الإدارة العليا (مجلس إدارة المؤسسة)						العينة الكلية.	
			سيئة + سيئة جدا		جيدة		ممتازة + جيدة جدا			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									هل هناك وضوح في الاختصاص داخل العمل	
دال عند			٦.٣	١	٢٦.٥	٤٨	٥١.٩	٩٥	واضح جدا	
٠.٠١	٤	٥٤.٤٩ ١	٦٨.٨	١١	٦٨.٠	١٢٣	٤٨.١	٨٨	واضح	
			٢٥.٠	٤	٥.٥	١٠	٠.٠	٠	غير واضح	
			١٠٠	١٦	١٠٠	١٨١	١٠٠	١٨٣	الاجمالي	
			0.417 (ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)							معامل ارتباط سبيرمان
			٠.٢٢٧							معامل التوافق (kappa)

كاى الجدولية عند ٠.٠٥ = ٩.٤٨٨ كاى الجدولية عند ٠.٠١ = ١٣.٢٧٧
يتضح من الجدول السابق إجابات مبحوثى المؤسسات محل الدراسة حيث أن من أجابوا بان الاختصاص واضح جدا كانت إجاباتهم بأن العلاقة ممتازة وجيدة جدا

تأثير إشراك العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية في صياغة خطط وأهداف المؤسسة

بنسبة ٥١.٩% وأجابوا بنسبة ٢٦.٥% بأن العلاقة جيدة في حين أجاب ٦.٣% من إجمالي العينة بأن العلاقة سيئة وسيئة جدا بينما من أجابوا بأن هناك وضوح في الاختصاص داخل المؤسسات محل الدراسة قد أجابوا بأن العلاقة سيئة جدا وسيئة بنسبة ٦٨.٨% وبفارق بسيط أجاب ٦٨% من إجمالي العينة بأن العلاقة جيدة وأجاب ٤٨.١% بأن العلاقة ممتازة وجيدة جدا ، وأشار المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة ممن أجابوا أن هناك عدم وضوح في الاختصاص بالجرائد التي يعملون بها أن العلاقة سيئة وسيئة جدا بنسبة ٢٥% وجيدة بنسبة ٥.٥%

جدول رقم (٢٣): يوضح توزيع العينة في جريدة الأخبار وفقا لدرجة جدية

الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظر المبحوثين

الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢	ما درجة جدية الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظرك								جريدة الاخبار
			لا يوجد جدية		جدية ضعيفة		جدية متوسطة		جدية كبيرة		
					%	ك	%	ك	%	ك	
ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل											
			٠.٠	٠	٧.١	١	٧.٣	٩	٩٤.٤	٦٨	جدية كبيرة
			٠.٠	٠	٤٢.٩	٦	٩٠.٢	١١١	٥.٦	٤	جدية متوسطة
دال عند	٩	٣١٧.٧٧	٠.٠	٠	٤٢.٩	٦	٢.٤	٣	٠.٠	٠	جدية ضعيفة
٠.٠١			١٠٠	١	٧.١	١	٠.٠	٠	٠.٠	٠	لا يوجد جدية
			١٠٠	١	١٠٠	١٤	١٠٠	١٢٣	١٠٠	٧٢	الاجمالي
					(0.836 ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)						معامل ارتباط سبيرمان
					٠.٧٨٥						معامل التوافق (kappa)

كاى الجدولية عند ٠.٠٥ = ١٦.٩١٩ كاى الجدولية عند ٠.٠١ = ٢١.٦٦٦
 يتضح من الجدول السابق قياس درجة جدية الإدارة في توزيع العمل وعلاقته بقياس درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل بالنسبة لمبحوثى جريدة الأخبار فكانت إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى أن هناك جدية كبيرة في

مراقبة مستوى العمل بأن هناك جدية كبيرة في توزيع العمل بنسبة ٩٤.٤% واجابوا بأن هناك جدية متوسطة بنسبة ٧.٣% وجدية ضعيفة بنسبة ٧.١% ومن اجابوا بأن هناك جدية متوسطة في مراقبة مستوى العمل كانت النسبة الأعلى لإجاباتهم على سؤال درجة جدية الإدارة في توزيع العمل في اختيارهم لجدية متوسطة بنسبة ٩٠.٢% يليه اختيارهم لجدية ضعيفة بنسبة ٤٢.٩% و ٥.٦% لجدية كبيرة ومن كانت إجابتهم بان هناك جدية ضعيفة في مراقبة مستوى العمل كانت إجابتهم الأعلى لجدية ضعيفة في توزيع العمل بنسبة ٤٢.٩% و ٢.٤% لجدية متوسطة ولم يجب ايا منهم على أن هناك جدية كبيرة في توزيع العمل في حين أجاب المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد جدية في مراقبة مستوى العمل أجابوا بأن هناك جدية ضعيفة في توزيع العمل بنسبة ٧.١% وأثبتت نتائج الجدول قوة العلاقة حيث ان قيمة كا ٢١٧.٧٧ عند مستوى الدلالة ٠.٠١ بدرجة حرية ٩، وان معامل التوافق عند درجة ٧٨٥ وتفسر نتائج الجدول أن هناك توافق بين درجة جدية الإدارة في جريدة الاخبار في توزيع العمل ودرجة جدية الإدارة في مراقبة سير العمل وتعزى الباحثة ذلك إلى أنه كلما زادت جدية الإدارة في توزيع العمل كلما زادت جديتها في مراقبة مستواها.

جدول رقم (٢٤): يوضح توزيع العينة في جريدة الوفد وفقا لدرجة جدية الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظر المبحوثين

الدلالة	درجة الحرية	كا	ما درجة جدية الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظرك								جريدة الوفد
			لا يوجد جدية		جدية ضعيفة		جدية متوسطة		جدية كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك		
											ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل
			٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٢.٢	٦	٩٠.٠	٢٧	جدية كبيرة
			٠.٠	٠	١٠.٠	١	٧٣.٥	٣٦	١٠.٠	٣	جدية متوسطة
دال عند	٩	١٧٩.٨ ٧	٠.٠	٠	٩٠.٠	٩	١٤.٣	٧	٠.٠	٠	جدية ضعيفة
٠.٠١			١.٠٠	١	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	لا يوجد جدية
			١.٠٠	١	١.٠٠	١٠	١.٠٠	٤٩	١.٠٠	٣٠	الاجمالي
			معامل ارتباط سبيرمان (0.811 ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)								معامل ارتباط سبيرمان
			٠.٦٩٣								معامل التوافق (kappa)

كاي الجدولية عند ٠.٠٥ = ١٦.٩١٩ كاي الجدولية عند ٠.٠١ = ٢١.٦٦٦ يتضح من الجدول السابق قياس درجة جدية الإدارة في توزيع العمل وعلاقته بقياس درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل بالنسبة لمبحوثي جريدة الوفد فكانت إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى أن هناك جدية كبيرة في مراقبة مستوى العمل بأن هناك جدية كبيرة في توزيع العمل بنسبة ٩٠% وأجابوا بأن هناك جدية متوسطة بنسبة ١٢.٢% ومن أجابوا بأن هناك جدية متوسطة في مراقبة مستوى العمل كانت النسبة الأعلى لإجاباتهم على سؤال درجة جدية الإدارة في توزيع العمل في اختيارهم لجدية متوسطة بنسبة ٧٣.٥% يليه اختيارهم لجدية ضعيفة بنسبة ١٠% و أجاب ٩٠% من المبحوثين الذين اجابوا بأن هناك جدية ضعيفة بأن هناك جدية ضعيفة في توزيع العمل كم أجاب ١٤.٣% من المبحوثين بأن هناك جدية متوسطة في توزيع العمل في حين أجاب المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد جدية في مراقبة مستوى العمل أجابوا بأنه لا يوجد جدية في توزيع العمل بنسبة ١٠٠%

جدول رقم (٢٥): يوضح توزيع العينة في جريدة اليوم السابع وفقا لدرجة جدية

الإدارة في توزيع العمل

الدلالة	درجة الحرية	كا	ما درجة جدية الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظرك								
			لا يوجد جدية		جدية ضعيفة		جدية متوسطة		جدية كبيرة		
					%	ك	%	ك	%	ك	
											ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل
			٠.٠	٠	٠.٠	٠	٣٠.٠	٦	٩١.٢	٥٢	جدية كبيرة
دال عند			١٠٠	١	١٠٠	٢	٦٥.٠	١٣	٨.٨	٥	جدية متوسطة
	٦	٣٧.٢٠ ٥	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٥.٠	١	٠.٠	٠	جدية ضعيفة
			٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	لا يوجد جدية
			١٠٠	١	١٠٠	٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٥٧	الاجمالي
											معامل ارتباط سبيرمان
											معامل التوافق (kappa)
											0.671 (ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)
											٠.٥٥١

كاي الجدولية عند ٠.٠٥ = ١٢.٥٩٢ كاي الجدولية عند ٠.٠١ = ١٦.٨١٢ يتضح من الجدول السابق قياس درجة جدية الإدارة في توزيع العمل وعلاقته بقياس درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل بالنسبة لمبحوثي جريدة اليوم السابع فكانت إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى أن هناك جدية كبيرة في مراقبة مستوى العمل بأن هناك جدية كبيرة في توزيع العمل بنسبة ٩١.٢% وأجابوا بأن هناك جدية متوسطة بنسبة ٣٠% ومن أجابوا بأن هناك جدية متوسطة في مراقبة مستوى العمل كانت النسبة الأعلى لإجاباتهم على سؤال درجة جدية الإدارة في توزيع العمل في اختيارهم لجدية متوسطة بنسبة ٦٥% يليه اختيارهم لجدية ضعيفة بنسبة ١٠.٠% و ٨.٨% لجدية كبيرة وأجاب مبحوث واحد بأنه لا يوجد جدية في توزيع العمل و ٥% من المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك جدية ضعيفة،

جدول رقم (٢٦): يوضح توزيع العينة في عينة الدراسة وفقا لدرجة جدية

الإدارة في توزيع العمل.

الدالة	درجة الحرية	كا	ما درجة جدية الإدارة في توزيع العمل من وجهة نظرك								
			لا يوجد جدية		جدية ضعيفة		جدية متوسطة		جدية كبيرة		
					%	ك	%	ك	%	ك	
											ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل
			٠.٠	٠	٣.٨	١	١٠.٩	٢١	٩٢.٥	١٤٧	جدية كبيرة
دال عند			٣٣.٣	١	٣٤.٦	٩	٨٣.٣	١٦٠	٧.٥	١٢	جدية متوسطة
٠.٠١	٩	٥٢٧.٧ ٦	٠.٠	٠	٥٧.٧	١٥	٥.٧	١١	٠.٠	٠	جدية ضعيفة
			٦٦.٧	٢	٣.٨	١	٠.٠	٠	٠.٠	٠	لا يوجد جدية
			١٠٠	٣	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٩٢	١٠٠	١٥٩	الاجمالي
											معامل ارتباط سبيرمان (0.818 ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)
											معامل التوافق (kappa) ٠.٧٤٠

كاى الجدولية عند ٠.٠٥ = ١٦.٩١٩ كاى الجدولية عند ٠.٠١ = ٢١.٦٦٦
 يتضح من الجدول السابق إجابات مبحوثى المؤسسات محل الدراسة حيث أن من أجابوا بان هناك جدية كبيرة مراقبة مستوى العمل كانت إجاباتهم بأن هناك جدية كبيرة فى توزيع العمل بنسبة ٩٢.٥% وتدل تلك النتيجة على اهتمام صحف الدراسة بتوزيع العمل بشكل جاد وحازم وان العمل داخل تلك المؤسسات منظم ومحدد بشكل كبير وهو ما أكده المبحوثين أثناء ملئهم الاستمارة وأجابوا بنسبة ١٠.٩% بأن هناك جدية متوسطة فى توزيع العمل وأجاب ٣.٨% بأن هناك جدية ضعيفة فى حين أجاب ٨٣.٣% ممن أجابوا بأن هناك جدية متوسطة بأن هناك جدية متوسطة فى توزيع العمل.

جدول رقم (٢٧): يوضح توزيع العينة في جريدة الأخبار وفقا لدرجة جدية

الإدارة في مراقبة مستوى العمل.

الدلالة	درجة الحرية	كا	ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل								
			لا يوجد جدية		جدية ضعيفة		جدية متوسطة		جدية كبيرة		
					%	ك	%	ك	%	ك	
											ما درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة
دال عند			٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٠.٧	١٣	٨٨.٥	٦٩	تتابع بدرجة كبيرة
	٦	٢١٣.٧ ٧٢	٠.٠	٠	٢٢.٢	٢	٨٣.٥	١٠.١	١١.٥	٩	تتابع بدرجة متوسطة
			٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	تتابع بدرجة ضعيفة
			١٠٠	٢	٧٧.٨	٧	٥.٨	٧	٠.٠	٠	لا تتابع على الإطلاق
			١٠٠	٢	١٠٠	٩	١٠٠	١٢١	١٠٠	٧٨	الاجمالي
											معامل ارتباط سبيرمان (0.791 ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)
											معامل التوافق (kappa) ٠.٧١١

يتضح من الجدول السابق قياس علاقة درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل بدرجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بجريدة الأخبار حيث أظهرت النتائج ان من أجابوا بأن هناك جدية كبيرة في متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة أجابوا بنسبة ٨٨.٥% بأن هناك جدية كبيرة في مراقبة مستوى العمل بينما أجاب ١٠.٧% بان هناك جدية متوسطة في حين ان من أجاب بأنها تتابع بدرجة متوسطة لسير العمل أجاب بان هناك جدية متوسطة في مراقبة مستوى العمل بنسبة ٨٣.٥% و ٢٢.٢% لمن أجاب بان هناك جدية ضعيفة في مراقبة مستوى العمل

جدول رقم (٢٨): يوضح توزيع العينة في جريدة الوفد وفقا لدرجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل.

الدلالة	درجة الحرية	كا	ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل								
			لا يوجد جدية		جدية ضعيفة		جدية متوسطة		جدية كبيرة		
					%	ك	%	ك	%	ك	
											ما درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة
دال عند			٠.٠	٠	٠.٠	٠	٣٢.٥	١٣	٨٧.٩	٢٩	تتابع بدرجة كبيرة
	٩	١١٠.٩ ٢٦	٠.٠	٠	٣٧.٥	٦	٦٢.٥	٢٥	١٢.١	٤	تتابع بدرجة متوسطة
			٠.٠	٠	٥٦.٣	٩	٥.٠	٢	٠.٠	٠	تتابع بدرجة ضعيفة
			١.٠٠	١	٦.٣	١	٠.٠	٠	٠.٠	٠	لا تتابع على الاطلاق
			١.٠٠	١	١.٠٠	١٦	١.٠٠	٤٠	١.٠٠	٣٣	الاجمالي
											معامل ارتباط سبيرمان (0.738 ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)
											معامل التوافق (kappa) ٠.٥٤٤

كاي الجدولية عند ٠.٠٥ = ١٦.٩١٩ كاي الجدولية عند ٠.٠١ = ٢١.٦٦٦ يتضح من الجدول السابق قياس علاقة درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل بدرجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بجريدة الوفد حيث أظهرت النتائج أن من أجابوا بأن هناك جدية كبيرة في متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة أجابوا بنسبة ٨٧.٩% بأن هناك جدية كبيرة في مراقبة مستوى العمل بينما أجاب ٣٢.٥% بان هناك جدية متوسطة في حين أن من أجاب بأنها تتابع بدرجة متوسطة لسير العمل أجاب بان هناك جدية متوسطة في مراقبة مستوى العمل بنسبة ٦٢.٥% و ٣٧.٥% لمن أجاب بان هناك جدية ضعيفة في مراقبة مستوى العمل.

جدول رقم (٢٩): يوضح توزيع العينة في جريدة اليوم السابع وفقا لدرجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل.

الدلالة	درجة الحرية	كا	ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل								
			لا يوجد جدية		جدية ضعيفة		جدية متوسطة		جدية كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك		
										ما درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة	
دال عند			٠.٠	٠	١٠٠	١	٦١.٩	١٣	٩٨.٣	٥٧	تتابع بدرجة كبيرة
	٠.٠	٤	٢٠.٦٢	٠	٠.٠	٠	٣٣.٣	٧	١.٧	١	تتابع بدرجة متوسطة
			٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	تتابع بدرجة ضعيفة
			٠.٠	٠	٠.٠	٠	٤.٨	١	٠.٠	٠	لا تتابع على الإطلاق
			٠.٠	٠	١٠٠	١	١٠٠	٢١	١٠٠	٥٨	الاجمالي
											معامل ارتباط سبيرمان
											0.480(ارتباط طردى دال عند ٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق قياس علاقة درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل بدرجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بجريدة اليوم السابع حيث أظهرت النتائج ان من أجابوا بأن هناك جدية كبيرة في متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة أجابوا بنسبة ٩٨.٣% بأن هناك جدية كبيرة في مراقبة مستوى العمل بينما أجاب ٦١.٩% بأن هناك جدية متوسطة وأجاب مبحوث واحد بأن هناك جدية ضعيفة في حين ان من أجاب بأنها تتابع بدرجة متوسطة سير العمل أجاب بان هناك جدية متوسطة في مراقبة مستوى العمل بنسبة ٣٣.٣% و ١.٧% لمن أجاب بان هناك جدية كبيرة في مراقبة مستوى العمل ،و من أجاب بأنها لا تتابع على الإطلاق أجابوا بأن هناك جدية متوسطة في مراقبة مستوى العمل بنسبة ٤.٨% ، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوة حيث ان قيمة كا ٢٠.٦٢٨ عند مستوى الدلالة ٠.٠١ بدرجة حرية

جدول رقم (٣٠): يوضح توزيع العينة في عينة الدراسة وفقا لدرجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل.

الدلالة	درجة الحرية	كا	ما درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل								
			لا يوجد جدية		جدية ضعيفة		جدية متوسطة		جدية كبيرة		
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
											درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل
			٠.٠	٠	٣.٨	١	٢١.٤	٣٩	٩١.٧	١٥٥	تتابع بدرجة كبيرة
دال عند			٠.٠	٠	٣٠.٨	٨	٧٣.١	١٣٣	٨.٣	١٤	تتابع بدرجة متوسطة
	٩	٣٩٠.٣	٦٦.٧	٢	٦١.٥	١٦	٥.٥	١٠	٠.٠	٠	تتابع بدرجة ضعيفة
			٣٣.٣	١	٣.٨	١	٠.٠	٠	٠.٠	٠	لا تتابع على الاطلاق
			١.٠٠	٣	١.٠٠	٢٦	١.٠٠	١٨٢	١.٠٠	١٦٩	الاجمالي

يتضح من الجدول السابق قياس علاقة درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل بدرجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بمؤسسات الدراسة الثلاث حيث أظهرت النتائج ان من أجابوا بأن هناك جدية كبيرة في متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة أجابوا بنسبة ٩١.٧% بأن هناك جدية كبيرة في مراقبة مستوى العمل بينما أجاب ٢١.٤% بان هناك جدية متوسطة وأجاب مبحوث واحد بنسبة ٣.٨% بأن هناك جدية ضعيفة ومن أجاب بأنها لا تتابع على الإطلاق أجابوا بأنه لا يوجد جدية في مراقبة مستوى العمل بنسبة ٣.٣% و هناك جدية ضعيفة في مراقبة مستوى العمل بنسبة ٣.٨% ، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل ودرجة متابعة القيادة العليا لسير العمل حيث أن قيمة كا ٣٩٠.٣٦ عند مستوى الدلالة ٠.٠١ بدرجة حرية ٩ وهو ما يثبت صحة الفرض الثالث حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة جدية الإدارة في مراقبة مستوى العمل ، و درجة متابعة القيادة العليا لسير العمل بالمؤسسة.

أهم نتائج الدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

- أظهرت النتائج علم جميع المبحوثين في المؤسسات الصحفية محل الدراسة بمهام عملهم الموكلة إليهم وأن لهم اختصاص واضح ومحدد يعملون في إطاره الأمر الذي يندم معه احتمالية عدم استغلال الموارد البشرية حيث أكد جميع المبحوثين بالإضافة إلى مجموعة الخبراء أن عنصر المنافسة في المجال الصحفي

يتطلب تضافر كافة جهود العاملين بالمؤسسة الصحفية للحاف بركبه ، بالإضافة إلى أن لا مجال لتكرار الأخطاء أكثر من مرة دون بيان الأسباب والاهتمام بالتغلب على مسببات ذلك الخطأ.

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصحفية المصرية محل الدراسة تشجع على التطوير والتجديد في مجال الإدارة حيث أظهرت النتائج مؤشرات مرتفعة في هذا الشأن بواقع ٩٠% من إجمالي عينة الدراسة أكد المبحوثين أن كل تلك البدائل ساعدت على تنامي فكرة أن الإدارة تفعل ما بوسعها للتجديد وتساعد عليه وأكد ٩٥.٥% من المبحوثين في اليوم السابع ما فسرتة الباحثة سابقاً بأن التطوير في الأداء يلاءم ظروف العمل بالمؤسسة فهي بيئة متغيرة وسريعة وتتطلب تطوير في الأداء

- لاحظت الباحثة ارتفاع في درجة رضا المبحوثين عن مستوى الإدارة في اليوم السابع بنسبة ٩٦.٣% مقابل الوفد بنسبة ٧٧.٨% و ٦٥.٢%، وتباينت أسباب عدم رضا المبحوثين عن مستوى الإدارة في المؤسسات محل الدراسة حيث أوضحت نتائج الدراسة اختيار المبحوثين لبدائل أو مجموعة بدائل اقترحتها الباحثة كأسباب متوقفة لعدم رضائهم فكانت النتائج الأعلى لاختيارهم أن الأفراد المخولين بالإدارة ليسو كفو للإدارة. وأن هناك خلل في تطبيق الخطط التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والإدارة سيئة للغاية في التعامل مع العاملين.

- أسلوب إدارة الجودة الشاملة مناسب للعمل بالصحف كنظام إداري متكامل وتفسر الباحثة أسباب اختيارهم لهذا النوع معللين ذلك بأنه يعمل على كافة مراحل الإنتاج من الممكن أن يستخدم كافة الأساليب الإدارية وهو الأحدث من بينهم يليه الأسلوب العلمي و إتباع الأساليب العلمية لدراسة العمل وتحديد الطرق الأكثر كفاءة لإنجازه.

- أهم التوصيات التي يقترحها البحث

- توصى الدراسة بضرورة دراسة المؤسسات لإمكانيات العاملين الفعلية من خلال مجموعة من البرامج التي تقيم أدائهم وقدراتهم حتى تستطيع استغلال قدراتهم وتوظيفها بشكل يخدم أهداف ومتطلبات الجريدة.

- استخدام الأساليب الإدارية التي تناسب العمل وتزيد من كفاءة ودراسة المؤسسات التي غيرت بالفعل أسلوب إدارتها لبيان الأثر وتحديد أي من الأساليب يناسب طبيعة الجريدة.
- يجب على الصحف عمل دورات تدريبية بشكل دوري ومكثف لجميع العاملين للوقوف على الجديد وإمكانية تنفيذ المفيد منه.
- ضرورة إشراك العاملين في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها لأن ذلك يؤدي إلى تنامي الشعور بالمسئولية والرغبة في تحقيق ما شاركوا في وضعه.

مراجع البحث

- (١) مهيرة عماد فتحي محمد السباعي " تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية " رسالة دكتوراة غير منشورة (جامعة القاهرة : كلية الإعلام ، ٢٠١٨)
- (٢) خير الدين نايلي " الرقابة الإعلامية في المؤسسات الصحفية أثرها على الأداء المهني، دراسة ميدانية بإذاعة البيان ببرج وبوعريريج " رسالة ماجستير غير منشورة (الجزائر : جامعة محمد بوضياف ، ٢٠١٥)
- (٣) فيروز عبد الحميد جابر الشورب ، " مدى فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحفية المصرية ، دراسة مقارنة على مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وجريدة الوطن " رسالة ماجستير غير منشور (المنوفية ، كلية الآداب ، قسم إعلام ، ٢٠١٤)
- (4) rehab hany,"The Use of ICTs in Egyptian and British News Organizations and its Managerial Consequences" (faculty of mass communication, cairo university,2014)
- (5) Elena. and Anikina, Professional Standards , Roles and New Extensions of Journalism in Russia Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sheraton,2012
- (6) نرمين نبيل الأزرق " حرية الصحافة في مصر : دراسة العلاقة بين سياسات السلطة وممارسات الصحف المصرية في الفترة من ١٩٩٥ الى ٢٠٠٥ " رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة : قسم صحافة ، كلية الإعلام ، ٢٠٠٧)
- (7) محرز حسين غالى ، "اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو المستقبل صناعة الصحافة فى مصر خلال العقد القادم (٢٠٠٤ الى ٢٠١٤)" رسالة دكتوراة غير منشورة (القاهرة : قسم صحافة ، كلية الإعلام ، ٢٠٠٧)
- (8) عبد الجواد سعيد محمد ربيع ، "بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان : استخدامات القيادات الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية

للحاسبات الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمة " بحث منشور (جامعة القاهرة : كلية الإعلام، ٢٠٠٥)

(9) محرز حسين غالى ، "العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية في الصحف المصرية " رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة القاهرة : قسم الصحافة ، كلية الإعلام، ٢٠٠٣)

(10) رشا عبد الغنى محمد " إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية وتأثيرها على الأداء المهني للقائمين بالاتصال ، دراسة ميدانية " رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة القاهرة : كلية الاعلام، ٢٠١٦)

(12) إيمان محمد سليمان، " معايير الحكم الرشيد لدى وسائل الإعلام المصرية دراسة تطبيقية على عينة من الصحف القومية والحزبية والمستقلة" رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة : إعلام ، علاقات عامة وإعلان ٢٠١٢)

(14) محرز حسين غالى " أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي " المجلة المصرية لبحوث الرأي العام ، المجلد العاشر - العدد الثانى يوليو - سبتمبر - ٢٠١٠

(15) محرز حسين غالى " رؤية القائمين بالاتصال لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بالصحف المصرية " المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، العدد الثانى والثلاثون ، أكتوبر - ديسمبر ٢٠٠٨

(١٦) Nicol, Dempster , Tracking Digital Media at Guardian News & Media (commentary), strategic communication management , Chicago: Apr/May , 2008 , vol , 12 no , 3 , pp 18-28

(18) Harvey, brown,an experimental approach to organization development , prentice hall 7th edition, California State University و n, y, ٢٠٠١, p6

(١٩) عبد الجواد سعيد ربيع " إدارة المؤسسات الصحفية ، دراسة في الواقع والمستحدثات" ط١ (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦) ص٩٣

(٢٠) ايهاب محمود درويش هللو " تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة (فلسطين : الجامعة الاسلامية ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، ٢٠١٦) ص ٦٩

انظر ايضا / مجموعة من الباحثين ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٩٨٣ ص ٩.

انظر أيضا / محمد قاسم القريوتي "السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" ، ط٣ (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠) ص ٣٢٣

(23) Lorish,introduction to structural behavior, prentice hall, n.y.1995.p5

(٢٤) مدحت محمد أبو النصر " التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح" ط١ (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٢) ص ٧٥

(٢٥) رسلان علاء الدين "التطوير التنظيمي " د.ط (سوريا : دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠١٢) ص ٥٦

(٢٦) على السلمي " المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق " د.ط(القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩) ص ٢٥٦.

(27) Michalopoulos Nikos,TRENDS OF ADMINISTRATIVE REFORM IN EUROPE TOWARDS ADMINISTRATIVE CONVERGENCE?, article at First Regional International Conference of the International Institute of Administrative Sciences, University of Bologna, 19-22 June 2000 , p40

(٢٨) مدحت محمد أبو النصر " التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح" مرجع سابق ص ٧٩

(٢٩) سمير رمضان محمد الشيخ " التطوير التنظيمي في البنوك الاسلامية " رسالة دكتوراة غير منشورة (جامعة اسيوط : كلية تجارة بسوهاج، قسم ادارة اعمال ، ١٩٩٤) ص ٣٧

خير الدين نايلي "الرقابة الإعلامية في المؤسسات الصحفية" مرجع سابق ص ٢١

(٣٤) Patricia Swann case in public relations management , the rise of social media and activism, Zediction , 2014 , p 94

(٤١) تم عرض الاستمارة على السادة المحكمين الآتية أسماؤهم مرتبين ترتيبا أبجديا:-

▪ أ.د/ احمد عبد المنعم شفيق: أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة بنها.

▪ أ.د/ ايمن محمد على عمر- أستاذ إدارة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

▪ أ.د/صابر حارص: أستاذ الصحافة المساعد في كلية الآداب -جامعة سوهاج.

▪ أ.د/ عبد العزيز السيد: عميد كلية الإعلام جامعة بنى سويف.

▪ أ.د/محرز حسين غالى: أستاذ الصحافة بكلية الإعلام – جامعة القاهرة.

▪ أ.د/ محمود عبد الرحمن كامل - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة بنها.

▪ أ.د / نجوى كامل : أستاذ الصحافة –كلية الإعلام جامعة القاهرة.

▪ أ.د /محمد الصغير: أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية تجارة جامعة سوهاج

▪ أ.د/منى هاشم: أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام -جامعة بنى سويف.