

محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة، ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لاستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية

د. محرز حسين غالي*

مقدمة:

يكاد يتفق الباحثون في إطار المدارس الأكاديمية المختلفة^(*)، على أن صناعة الصحافة المطبوعة في العالم تواجه أزمة بقاء، تهدد وجودها ذاته، وتؤثر سلباً في مدى قدرتها على الاستمرارية والصمود في ظل أسواق المنافسة السائدة. وتؤكد إحدى الدراسات المهمة التي انشغلت بهذه القضية، أن هذه الأزمة تمثل إحدى مظاهر عدم قدرة صناعة الصحافة المطبوعة على مواجهة الصحافة الإلكترونية بتنوعاتها المختلفة، بل وفي مواجهة شبكات التواصل الاجتماعي، ومحركات البحث العامة، التي أصبحت منافساً قوياً وحقيقياً للصحافة، يفوق في قدراته وتأثيره البدائل الأخرى المعروفة. وهي أزمة في الحقيقة تمتد بجذورها لسنوات وعقود طويلة مضت، حين بدأت الصحافة منذ بدايات عقد الستينيات تواجه تحديات قوية جراء المنافسة مع التلفزيون، والخدمات الكابلية، أدت في النهاية إلى تراجع أرقام توزيعها، وانخفاض عائداتها من الإعلانات والأرباح المتحققة منه. وقد تفاقمت حدة هذه الأزمة منذ بداية السبعينيات، مع الارتفاع الجنوني الذي شهدته أسعار ورق الصحف، ومستلزمات الإنتاج والطباعة، الأمر الذي حدا بكثير من الباحثين إبان هذه الفترة، إلى التنبيه لحقيقة المخاطر التي تتعرض لها صناعة الصحافة، وضرورة التفكير جدياً في البحث عن سيناريوهات واقعية، لإنقاذها من كبوتها وعثراتها⁽¹⁾.

وتشير نتائج الدراسات والبحوث وتقارير الهيئات الدولية والمحلية، المعنية بأوضاع صناعة الصحافة وأسواقها، إلى أن التطورات الراهنة التي أفرزتها ثورتا تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وما أسفرت عنه من خدمات وتطبيقات معلوماتية وإعلامية تنافسية، قد أدت إلى تراجع أرقام توزيع الصحف، وإلى إنكماش السوق الذي تعمل فيه هذه الصناعة التقليدية، كما أدت هذه التطورات، ومنافستها للصحافة المطبوعة وتفوقها عليها، إلى توقف الكثير من الصحف المطبوعة عن الصدور، وإلى تحول بعضها إلى النمط الإلكتروني، وبكفي للتدليل على ذلك ما أشارت إليه بعض التقارير والدراسات

* أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام – جامعة القاهرة.

حول توقف ما يقرب من مائة صحيفة يومية وأسبوعية في الولايات المتحدة الأمريكية، منذ بداية الألفية الجديدة وحتى الآن، وتوقف ١٣٣ صحيفة مطبوعة تصدر في إيطاليا، وكذلك توقف الكثير من الصحف المحلية في ألمانيا والسويد وغيرها، ويكفي أيضا للتدليل على حدة هذه الأزمة، أن صحفا عريقة وقوية ولها تاريخ طويل مثل "النيوزويك" و"كريستيان ساينس مونتيور" وهما من أقدم الصحف الأمريكية، قد توقفنا عن الصدور، واستبدال نسخهما المطبوعة بنسخ اليكترونية، وهي الظاهرة التي أصبحت تتكرر بشكل واضح في كثير من دول العالم : شماله وجنوبه، وشرقه وغربه.^(١)

وتؤكد الدراسات أنه منذ بداية الأربعينيات وحتى الستينيات من القرن العشرين، استمرت أرقام توزيع الصحف في الغرب الأمريكي والأوروبي في تزايد مضطرد، نتيجة مباشرة للنمو السكاني، ونتيجة لقدرة صناعة الصحافة خلال هذه المرحلة على تطوير وظائفها وخدماتها في مواجهة الإذاعة والتلفزيون، وقدرة الصحافة على الحفاظ على ثقة القراء والمعلنين. وتشير الدراسات إلى أنه مع مرور الوقت - وبعد خمسين عاما من هذا التاريخ - انخفضت أرقام توزيع الصحف إلى النصف تقريبا، بالرغم من استمرار نفس معدل النمو السكاني، وتزايد معدلات التعليم، وهو الأمر الذي يشير إلى أن النمو الذي حدث في أعداد السكان في هذه المجتمعات، لم يواكبه نمو مماثل في أرقام توزيع الصحف كما كان متوقعا ؛ حيث وصلت أعلى نسبة لأرقام توزيع الصحف اليومية في الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال - ذروتها عام ١٩٨٤ حين وصل إجمالي أرقام توزيع الصحف حوالي ٦٤ مليون نسخة يوميا، ولكن منذ بداية هذا التاريخ، وحتى الآن، أخذت أرقام توزيع الصحف تنخفض بشكل مضطرد، إلى أن وصلت مؤشرات هذه الأرقام إلى ما يقرب من خمسين مليونا خلال العقد الأول من الألفية الثالثة، بالرغم من أن هناك كثير من الصحف اليومية مازالت أرقام توزيعها تتجاوز المليون نسخة يوميا أو يزيد، مثل النيويورك تايمز والواشنطن بوست وUSA Today، وغيرها.^(٢)

ومما أدى إلى تفاقم حدة هذه الأزمة أن نسبة لا يستهان بها من القراء الجدد من الشرائح الشبابية، قد انصرفوا بدرجة كبيرة عن قراءة الصحف المطبوعة، لصالح الوسائل الرقمية المستحدثة. الأمر الذي أدى إلى حدوث تناقص مستمر في أعداد الصحف الصادرة، إلى أن وصلت في الوقت الراهن في الولايات المتحدة، وهي من أكبر أسواق صناعة الصحافة في العالم، إلى ١٤٥٣ صحيفة يومية، بعد أن كانت ١٧٧٢ صحيفة يومية في عام ١٩٥٠. ومنذ ذلك التاريخ بدأ تنقل أعداد الصحف الصادرة تدريجيا، حتى وصلت إلى ١٧٤٨ صحيفة عام ١٩٧٠، ثم وصلت إلى ١٦١١ صحيفة عام ١٩٩٠،

و إلى ١٤٨٠ صحيفة في عام ٢٠٠٠، وأخيراً وصلت إلى صحيفة ١٤٥٧، في عام ٢٠٠٤. كما انخفضت أعداد الصحف المسائية من ١٤٥٠ صحيفة عام ١٩٥٠ إلى أن أصبحت ٦٥٣ صحيفة مسائية عام ٢٠٠٤، أي بنسبة انخفاض تقدر بحوالي ٥٥%.

وتشير الإحصائيات إلى أن ثمة انخفاضا حادا في إجمالي الإيرادات التي تحققها صناعة الصحافة من المبيعات اليومية؛ حيث وصل إجمالي هذه الإيرادات، نسبة إلى مصادر التمويل الأخرى ما لا يزيد عن حوالي ٢٠% فقط من إجمالي الإيرادات، وهو الأمر الذي دفع كثيرا من الصحف إلى زيادة سعر بيعها، لتغطية هذا الانخفاض. وبالرغم من ذلك لم تستطع الصحف أن تغطي تكاليف إنتاجها عبر هذه الزيادات السعرية الكبيرة، كما تؤكد هذه الإحصائيات أن ثمة انخفاضا ملحوظا في عائدات هذه الصحف من الإعلانات - كأحد مصادر التمويل الرئيسية لصناعة الصحافة، حيث بلغ معدل هذا الانخفاض ما يقرب من ٤٥% مقارنة بالفترات التاريخية السابقة، وهو ما يمثل نتيجة مباشرة لانخفاض أرقام توزيع الصحف، وقدرة البدائل الإليكترونية المستحدثة على الاستحواذ على نسبة لا يستهان بها من سوق الإعلانات والتسويق (٤). وهو الأمر الذي حدا بكثير من الباحثين وأصحاب الصحف وملاكها إلى توقع اختفاء صناعة الصحافة المطبوعة وانقراضها خلال عدد قليل من السنوات، نتيجة تفاقم هذه الأزمات المالية والسوقية، وعدم قدرة صناعة الصحافة المطبوعة على مواجتها، وإعادة هيكلة نفسها لمجابهة هذه التحديات والمخاطر.

وفي مصر، تشير نتائج بعض الدراسات الحديثة، (شريف نافع، ٢٠١٦ - محرز غالي ٢٠١٤، أحمد عبد الحليم ٢٠١٥)، وكذلك شواهد الواقع الفعلي وأزماته المعلنة والمعروفة، أن صناعة الصحافة المطبوعة تواجه نفس التحديات والأزمات؛ على مستوى مصادر التمويل والإيرادات المتحققة، سواء من الإعلانات أو من تسويق الصحف، وعلى مستوى أنماط وأساليب الإدارة السائدة، وطبيعة السوق الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة، حيث تؤكد هذه الدراسات أن أرقام توزيع الصحف وصلت إلى أدنى معدلاتها، حتى بين كبريات الصحف اليومية، وتزداد حدة هذه الأزمة بدرجة أكبر بالنسبة للمجلات والصحف الأسبوعية، وبالرغم من أنه لا توجد إحصاءات دقيقة ومعلنة، إلا أن تقارير بعض الهيئات الدولية المعنية بهذه الصناعة، وتقارير بعض المؤسسات والهيئات المحلية، تؤكد أن ثمة تراجعاً كبيراً وواضحاً في أرقام التوزيع وفي الإيرادات المتحققة من الإعلانات، الأمر الذي أدى إلى حدوث انخفاض كبير في معدلات ربحية بعض الصحف، وإلى تزايد معدلات خسائر الكثير منها، للدرجة التي دفعت بعض هذه المشروعات إلى

وقف إصداراتها المطبوعة، نتيجة أزماتها المالية وإفلاسها مثل صحيفتي "البديل"، و"التحرير" المملوكتين لشركتين مساهمتين خاصتين، ودفع البعض الآخر إلى الاندماج في مؤسسات أخرى أقوى ماليا "مثل إصدارات مؤسسة دار التعاون" المملوكة للدولة، التي تم دمج إصداراتها في مؤسسات الأهرام وأخبار اليوم ودار التحرير، وكذلك قيام البعض الآخر بمحاولات جادة لإعادة هيكلة نفسها، لمواجهة هذه الأزمات، من خلال تخفيض نسبة العمالة، ومن خلال تطبيق سياسة الانكماش الاقتصادي والتخفيض، وتخفيض الأجور والمرتببات وتوقيف سياسات التوظيف وغيرها، ناهيك عن حدة هذه الأزمات وتفاقمها في الصحف الحزبية تاريخيا، نتيجة لاعتبارات كثيرة معروفة، وتدهور أوضاعها وعدم قدرتها على مواجهة هذه الأزمات، في ظل ظروف سوق المنافسة السائدة، وهو الأمر الذي يكشف أهمية هذه الدراسة ومردودها وحدود الاستفادة منه على المستويين العلمي والتطبيقي.

● مشكلة الدراسة :

إذا كانت صناعة الصحافة في العالم المتقدم، تواجه جملة من المشكلات والأزمات، التي تهدد وجودها، وقدرتها على البقاء والصمود والاستمرارية، في ظل التحديات التي تفرضها ظروف أسواق المنافسة السائدة، وتهديدات البدائل الإلكترونية المستحدثة، وقدرتها على الاستحواذ على نصيب لا يستهان به من سوق الإعلانات والقراء، بالرغم من تطور هذه الصناعة في هذه المجتمعات؛ على مستوى أساليب تخطيط السوق وتنظيمه، وعلى صعيد تطور أساليب الإدارة والتنظيم المعمول بها، وتحول هذه الصناعة إلى نمط الكيانات الكبرى وملكية السلاسل والاحتكارات، وزيادة التوجه نحو الاندماج، وإلى تطبيق سياسات إعادة الهيكلة والشراكة الإعلامية، والمشروعات المختلطة Conglomerates، فإن هذه الصناعة في مصر تواجه تحديات وتهديدات أكثر خطورة، وأكثر وضوحا؛ حيث تعاني صناعة الصحافة في مصر، وفي كثير من دول العالم الثالث، من حالة من الفوضى في طبيعة الأسواق التي تعمل في إطارها، وفي طبيعة تنظيم المشروعات الصحفية القائمة، وأنماط ملكيتها وأساليب إدارتها، حيث يغلب على هذه الصناعة وأسواقها طابع العشوائية وعدم التخطيط، وعدم الأخذ بالأساليب والتطورات والسياسات الحديثة في مجالات التسويق وسياسات الإعلان، وفي مجال الاستثمار في عناصر الإنتاج ومقومات الصناعة المختلفة الأخرى، حتى باتت المشروعات القائمة والصحف الصادرة تمثل عبئا اقتصاديا على بعضها البعض، وعلى السوق الذي تعمل فيه نفسه، بل على القراء والمعلنين، الذين أصبحوا يرون في معظم هذه المشروعات مجرد

مشروعات وهمية، لا أساس لها في الواقع، ولا تأثير لها أو مردود، وليست لديها رؤية تحكمها، الأمر الذي أدى إلى انصراف القراء والمعلنين عنها، لصالح الفضائيات بدرجة، ولصالح الصحافة الاليكترونية، التي بدأت تستحوذ تدريجيا على مكانة هذه الصحف وعمالها بدرجات متزايدة.

وتؤكد نتائج الدراسات ومؤشرات الواقع الفعلي المعروفة والمعلنة من قبل كثير من قيادات هذه المؤسسات الصحفية، ومن قيادات الهيئات التي تتولى تنظيم هذه الصناعة ومباشرة أوضاعها (المجلس الأعلى للصحافة - نقابة الصحفيين)، أن الأوضاع المالية والإدارية لمعظم المؤسسات والمشروعات الصحفية، بل والقنوات التليفزيونية - سواء المملوكة للدولة أو للقطاع الخاص - أصبحت تنذر بخطر وشيك، قد يؤدي إلى انهيار صناعة الإعلام في مصر، وصناعة الصحافة المطبوعة وإلى إفلاسها، ما لم تبادر هذه المؤسسات والمشروعات وملاكها والقائمين عليها، إلى التفكير جديا في إعادة هيكلتها في إطار سوق أكثر تخطيطا وتنظيما، وفي إطار رؤية أكثر شمولا، لحقيقة الجدوى الاقتصادية والمهنية لكثير من هذه المشروعات ومدى قدرتها على البقاء وتحقيق العائد الاقتصادي والمهني منها. ومن هنا تتبلور مشكلة هذه الدراسة وحدودها، والتي تتمثل في توصيف وتحليل وتفسير طبيعة الأزمة المالية التي تواجهها المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر والعوامل البنوية والتنظيمية والمجتمعية التي أدت إلى تفاقمها، ومدى إدراك الصحفيين والقيادات الصحفية لعناصر هذه الأزمة وأبعادها، وتأثيراتها وتداعياتها، وقدرة إدارات المؤسسات الصحفية الراهنة على مواجهتها.

• أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها وضرورتها البحثية من مجموعة من الاعتبارات والمنطلقات التي يمكن إجمالها على النحو التالي:

- خطورة الأزمة المالية التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة ذاتها، وتأثيراتها وتداعياتها المتوقعة، والتي تكاد تنذر بانهايار هذه الصناعة وانقراضها، رغم أهمية هذه الصناعة وضرورتها وخصوصيتها، كونها صناعة يفترض فيها بالأساس، أنها ذات رسالة ومسئولية اجتماعية وثقافية تجاه القراء والمجتمع، وهو ما يستدعي ضرورة العمل على تطويرها والحفاظ عليها.

- عدم وجود اهتمام حقيقي من قبل الباحثين في مجال الصحافة والإعلام بدراسات اقتصادية وسائل الإعلام، وندرة الدراسات العربية في إطار هذا الحقل الأكاديمي

والمعرفي، رغم أهميته ومردوده على المستويين العلمي والتطبيقي، وهو الأمر الذي أسهم ولو بطريقة غير مباشرة، في تفاقم حدة مثل هذه الأزمات، وإلى غياب الرؤية العلمية التي يمكن أن من خلالها التعامل معها، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تقديمه.

- أهمية الجانب الاقتصادي في حياة المشروعات الصحفية والإعلامية وخطورته، فلم تعد الصحافة مجرد مغامرة أو مشروع فردي، بل أصبحت صناعة لها مقوماتها وعناصرها واستثماراتها ومخاطرها، ومن ثم فإن إهمال الجانب الاقتصادي في حياة هذه المشروعات، يعني بالضرورة إغفال أهم جوانب هذه الصناعة، التي باتت تتطلب استثمارات ضخمة وامكانيات هائلة، لا يستطيع المستثمر الفرد على توفيرها، وهو ما لا تدركه كثير من قيادات المؤسسات الصحفية ولا ملاك الصحف، بما أدى في النهاية إلى تفاقم حدة الأزمات التي تواجهها هذه الصناعة.

● أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والإجابة عن مجموعة من التساؤلات، التي ترتبط بحدودها الموضوعية وعناصر مشكلتها البحثية، وذلك على النحو التالي:

- **الهدف الرئيسي للدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في "رصد وتوصيف وتحليل عناصر الأزمة المالية التي تواجهها صناعة الصحافة في مصر ومؤشراتها، وتأثيراتها الحالية والمتوقعة، ومدى إدراك الصحفيين لأبعاد هذه الأزمة وقدرة إدارات المؤسسات الصحفية السائدة على مواجهتها.

وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية المهمة، والتي يمكن بلورتها على النحو التالي:

- رصد وتوصيف وتفسير حدود الأزمة المالية والإدارية التي تواجهها المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، على اختلاف أنماط ملكيتها، ومدى إدراك الصحفيين والقيادات الصحفية لذلك، ورؤيتهم لطبيعة أنماط المشروعات الصحفية الأكثر تعرضاً لهذه الأزمات.

- الكشف عن عناصر الأزمة المالية التي تواجهها صناعة الصحافة في مصر ومؤشراتها، وأهم العوامل التي أدت إلى حدوثها، ومدى وعي الصحفيين والقيادات الصحفية بهذه العناصر والمؤشرات وأسبابها.

- تحديد أهم القطاعات الإدارية والإنتاجية، التي تمثل عبئا ماليا واقتصاديا وإداريا على المؤسسات والمشروعات الصحفية القائمة، والتعرف على اتجاهات الصحفيين والقيادات الصحفية حيال أداء هذه القطاعات، ورؤيتهم لجدواها الاقتصادية والمهنية.
- رصد وتوصيف وتحليل أهم التأثيرات السلبية التي تترتب على الأزمة المالية التي توجهها صناعة الصحافة في مصر، وتحليل الصحفيين والقيادات الصحفية لأثر هذه التداعيات على مجمل الأداء العام للمشروعات الصحفية، وأكثر القطاعات الصحفية والإدارية تضررا منها.
- التعرف على رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية، من أفراد عينة الدراسة لمدى كون الإدارات الحالية للمؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، تمثل عنصرا وعاملا أساسيا من عوامل هذه الأزمة المالية، وأهم الأسباب والاعتبارات التي تقف خلف رؤيتهم.
- رصد وتوصيف وتفسير أهم الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها وتطبيقها في مواجهة الأزمات المالية والإدارية التي تواجه المؤسسات والمشروعات الصحفية، وتقييم الصحفيين والقيادات الصحفية لإمكانية تطبيقها وحدود تأثيرها في المستقبل القريب لإنقاذ صناعة الصحافة من كبوتها.
- **أما بالنسبة لأهم التساؤلات التي سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عنها، فإنه يمكن بلورتها على النحو التالي :**
- إلى أي مدى تواجه المؤسسات والمشروعات الصحفية القائمة في مصر أزمات مالية، تهدد وجودها وقدرتها على الصمود والاستمرارية في ظل أسواق المنافسة السائدة؟
- ما أهم ملامح ومؤشرات هذه الأزمات المالية وعناصرها، ومدى حضورها في أنماط المشروعات الصحفية على اختلاف أنماط ملكيتها؟
- كيف يرى الصحفيون والقيادات الصحفية المبحوثة أداء القطاعات والوحدات الإدارية والإنتاجية المختلفة، ومدى ما تمثله من عبء اقتصادي وإداري على المؤسسات والمشروعات الصحفية القائمة، ومدى الجدوى الاقتصادية والمهنية منها.
- ما أكثر القطاعات والوحدات الإدارية والإنتاجية والصحفية تضررا من جراء الأزمات المالية التي تتعرض لها صناعة الصحافة، وكيف يرى الصحفيون من أفراد

عينة الدراسة أهم التأثيرات السلبية التي تعاني منها هذه القطاعات وأهم النتائج المترتبة عليها.

- كيف يرى الصحفيون والقيادات الصحفية أهم العوامل البنوية والتنظيمية والمجتمعية التي أدت إلى وجود مثل هذه الأزمات وتزايد حدتها، وإلى أي مدى يعتبرون الإدارات الحالية والسابقة لهذه المؤسسات والمشروعات عنصرًا رئيسيًا من عناصرها؟

- ما أهم الأساليب والاستراتيجيات الإدارية والسوقية التي يمكن من خلالها مواجهة الأزمات المالية التي تعرض لها صناعة الصحافة، وتقييم الصفيين والقيادات الصحفية لها، ومدى تأثيرها على مستقبل صناعة الصحافة في المستقبل القريب؟

● مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة:

قام الباحث بمراجعة التراث العلمي السابق في مجال إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها، وفي مجال تأثير التطورات التكنولوجية الراهنة على إدارة هذه المؤسسات والمشروعات واقتصادياتها وأوضاعها الإدارية والمالية، وذلك خلال الفترة من ٢٠٠٠-٢٠١٥، وقد أسفر المسح عن عدد هائل من الدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة، خاصة باللغة الأجنبية، وقام الباحث بتصنيف هذه الدراسات في إطار محورين رئيسيين: الأول: وقد جاء تحت عنوان "الدراسات التي ركزت على الأوضاع الاقتصادية والإدارية للمؤسسات والمشروعات الصحفية في ظل أسواق المنافسة السائدة"، والثاني: وقد جاء تحت عنوان "تأثير التطورات التكنولوجية الراهنة على إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها"، وفيما يلي سوف نستعرض نتائج ومؤشرات أهم هذه الدراسات على النحو التالي:

- المحور الأول: الدراسات التي ركزت على الأوضاع الاقتصادية والإدارية للمؤسسات والمشروعات الصحفية في ظل أسواق المنافسة السائدة:

وقد تضمن هذا المحور عددا من الدراسات التي اهتمت بتوصيف عناصر الأزمة الاقتصادية والإدارية التي تواجهها صناعة الصحافة التقليدية المطبوعة، في ظل ظروف وتحديات أسواق المنافسة السائدة، والتحويلات التي تشهدها هذا الأسواق، نتيجة التغيرات المستمرة في أنماط ملكية الصحف وأساليب تنظيم غرف الأخبار، والتغيرات المستمرة في أذواق العملاء والمستهلكين، وكذلك في ظل ظروف وتحديات المنافسة مع وسائل الإعلام

الأخرى، خاصة المستحدثة منها، وهو ما سوف نتناوله بالتحليل من خلال استعراض نتائج هذا المحور، على النحو التالي:

- حيث أكد تقرير حديث صادر عن نادي دبي للصحافة تحت عنوان "نظرة على الإعلام العربي ٢٠١١-٢٠١٥"، ويستهدف تقديم رؤية بانورامية حول أوضاع صناعة الإعلام في العالم العربي على مستوى المؤشرات الاقتصادية والسوقية، على أن صناعة الصحافة تواجه جملة من التحديات على المستوى الاقتصادي، نتيجة تراجع عائداتها من الإعلانات والتسويق، حيث أصبح التلفزيون من واقع البيانات والمؤشرات الإحصائية يحصل على الحصة الأكبر من الإنفاق على الإعلانات منذ عام، وحتى الآن ٢٠١١، وقد بلغت هذه النسبة ٤٠%، من إجمالي حجم الإنفاق القومي على الإعلان، تلتها الصحافة المطبوعة بنسبة ٣٧%، وأكد التقرير أن حصة الصحف من عائدات الإعلانات بالمنطقة قد انخفضت منذ عام ٢٠٠٧، حتى الآن، حيث كانت تصل إلى نسبة ٣٩% في عام ٢٠٠٩، وبلغت في ٢٠١٢ أقل من ٣٥%، ومن المتوقع أن تستمر في التقلص حتى إلى نسبة ٣١% في عام ٢٠١٥، وأشار التقرير إلى أن توزيع الصحف المطبوعة أيضا يتراجع بمعدلات غير مسبوق، وقد سجل أقل زيادته في عام ٢٠١١. وبالرغم من أن المؤشرات التي قدمها التقرير، تؤكد أن إجمالي ما حصلت عليه الصحافة الإلكترونية من عائدات الإعلانات في ٢٠١١، لم يتجاوز نسبة ٤% من حجم الحصة السوقية، إلا أنه يتوقع أنها ستصبح بديلا مستقبليا قويا لصناعة الصحافة المطبوعة، فوفقا للتقرير، فإن الصحافة الرقمية تعتبر أسرع البرامج والقطاعات نموًا في المنطقة، ومن المتوقع أن تتزايد حصتها من الإعلانات إلى ١٠ في المائة بحلول عام ٢٠١٥. وهي زيادة سوف تكون على حساب الصحافة المطبوعة. أخذا في الاعتبار تلك المعدلات التي حققتها في الغرب الأوروبي والأمريكي، حيث حصلت هذه الصحافة على من عائدات الإعلانات، بلغت ٣٢,٣% عام ٢٠١١ في المملكة المتحدة وفي الولايات المتحدة.

- وهي النتائج التي اتفقت معها دراسة الباحثان (2014-Ignacio Siles and Pablo J. Boczkowski) حول "أزمة صناعة الصحافة المطبوعة في العالم، التحديات ورؤى التطوير والإصلاح"، والتي انتهت إلى اتفاق كل الدراسات التي أجريت في كثير من المجتمعات وفي مقدمتها الغرب الأوروبي والأمريكي، على أن صناعة الصحافة المطبوعة تواجه أزمة بقاء، وأزمة وجودية، تكاد تعصف بها، نتيجة لمجموعة من العوامل والمتغيرات أهمها فشل السياسات الإدارية والمالية التي تطبقها

إدارة المؤسسات الصحفية وعدم تمتعها بالرشد الإداري واليقظة أو الكفاءة الإدارية managerial vigor، وهو الأمر الذي أدى إلى تراجع حصيلة وعائدات المؤسسات والمشروعات الصحفية من إيرادات الإعلانات والتوزيع، يضاف إلى ذلك ما أكدته الدراسات حول وجود خلل تنظيمي وإداري في كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية نتيجة تبني الإدارات السائدة أساليب تنظيمية وإدارية وسياسات لا تأخذ في اعتبارها خصوصية الصحافة كصناعة، وزيادة توجه هذه المؤسسات نحو تعظيم اعتبارات السوق على الاعتبارات المهنية.

- وانتهت نتائج دراسة محرز حسين غالى "حول محددات الأداء الاقتصادى للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها" (٢٠١٣). والتي استهدف هذه الكشف عن أهم مؤشرات الأداء الاقتصادى للصحف المصرية على صعيد سياسيات الإعلان والإيرادات المتحققه منه والسياسيات التسويقية والعائدات المتحققه منها، وكذلك أهم ملامح السوق التى تعمل فيها صناعة الصحافة فى مصر، والضغوط والتحديات التى تواجهها، إلى أن ثمة أزمة حقيقية تواجه صناعة الصحافة المطبوعة فى مصر تتمثل فى تراجع معدلات كفاءة الأداء الاقتصادى للمؤسسات والمشروعات الصحفية فى مصر، نتيجة لتراجع عائدات هذه المؤسسات المتحققة من مصدرى الإيرادات الرئيسيين كإيرادات تسويق الصحف وعائدات التوزيع، وإيرادات تسويق المساحات الإعلانية وتزايد معدلات خسائر المشروعات الصحفية وتزايد ديونها وأعبائها المالية، يأتى ذلك فى مقابل الارتفاع المستمر فى تكاليف الإنتاج وأجور تطوير عناصر البنية الفنية والتكنولوجية المستخدم فى الإنتاج، كما أوضحت الدراسة أن إدارات الإعلانات والتسويق فى معظم المؤسسات الصحفية المصرية مازالت تطبق أساليب ومناهج العمل التقليدية على مستوى الإدارة الاقتصادية لهذه القطاعات التجارية، حيث يغلب على هذه الإدارة غياب الرؤية الإستراتيجية، وعدم وجود سياسة اقتصادية واضحة للتعامل مع أزمات السوق، فضلا على تغليب الطابع الإرتجالى على أداء هذه الإدارات، وعدم اهتمامها بإجراء الدراسات السوقية، والاستفادة من النظريات الحديثة فى مجال الإدارات خاصة فى مؤسسات الصحافة التقليدية مقارنة بوسائل الإعلام الأكثر حداثة.

- وهو ما أكده الباحث السويدي (Christopher Rydland, 2013)، في أطروحته المقدمة للحصول على درجة الدكتوراة حول (عناصر التكامل والإدارة الرشيدة في صناعة الصحافة المحلية السويدية"، مشيراً إلى أن أهم الأسباب التي تقف وراء الأزمات المالية التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة تتمثل في غياب الرشد والعقلانية الإدارية، حيث يميل كثير من مديري الصحف إلى تطبيق سياسات غير مخططة وغير عقلانية، تتماشى مع طبيعة ظروف السوق ومتطلباتها، ووفقاً لاحتياجات العملاء واعتبارات سوق المنافسة، مؤكداً أن دراسته التي أجراها على الصحف السويدية قد انتهت إلى أن الصحف التي تتبنى إدارتها مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة، مثل مجموعتي (self-governed group, the Lindesberg Group) كانتا أكثر المجموعات الصحفية القائمة من حيث كفاءة الأداء على مستوى تطوير أساليب الإدارة والتنظيم بهما، وعلى مستوى تطوير الخطط والسياسات السوقية، الأمر الذي ترتب عليه قدرتهما على مجابهة أزمات صناعة الصحافة على المستوى المحلي.

- وأكدت دراسة الباحثين دراسة (Rene Chen, Esther Thorson, and Stephen Lacy, 2013)، حول "تأثير الاستثمار في غرف الأخبار على عائدات المؤسسات الصحفية والأرباح المتحققة: دراسة تطبيقية على المشروعات الصحفية الصغيرة والمتوسطة"، أن ثمة علاقة إرتباطية حقيقية بين تراجع معدلات إنفاق إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية على الاستثمار في غرف الأخبار، وتطويرها وتحسين الوظائف والأدوار التي تقدمها، وبين تراجع عائدات الصحف من التوزيع، ومن ثم من الإعلانات والقدرة على تحقيق الأرباح. وقد قام الباحثون بإجراء هذه الدراسة واختبار فرضيتها الرئيسية عبر مستويين رئيسيين، الأول: دراسة تحليلية لوثائق وبيانات غرف الصناعة والتجارة وبيانات رابطة الصحف الأمريكية، والثاني: دراسة ميدانية على عينة من المحررين وكبار الصحفيين العاملين في صحف مملوكة لشركات صغرى ومتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وقد بلغ عدد هذه الصحف ٣٥٠ صحيفة، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارات الصحف التي تزيد أرقام توزيعها عن ٨٥ ألف نسخة يومياً تتبنى منظور إداري واستثماري، يأخذ في اعتباره أن الاستثمار في غرف الأخبار وتطويرها وتطوير الخدمات التي تقدمها يؤدي إلى زيادة الإيرادات والأرباح على المدى القصير والبعيد، في حين أن إدارات الصحف التي تميل إلى

تخفيض الاستثمارات في غرف الأخبار بها تواجه مزيداً من التراجع على المستويين المهني والاقتصادي. وأكدت نتائج الدراسة أن الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة تعود في جانب كبير منها إلى فشل سياسات الإدارة وقصور الرؤية الاقتصادية لديها، وإلى حرصها المبالغ فيه على الجوانب المالية بشكل يفوق اهتمامها بالجوانب المهنية.

- وتوصلت دراسة الباحثين (Robert G. Picard and Aldo van Weezel, 2012)، حول "أساليب السيطرة في أنماط الملكيات الصحفية المختلفة وعلاقتها بالرشد الإداري للمشروعات" والتي طبقت على عينة من الصحف المملوكة للسلاسل والاحتكارات كبرى، وعينة من الصحف المملوكة لشركات صحفية غير ذات نزع تجارية Non- For Profit Ownership، وعينة من الصحف المملوكة للعاملين بها Employees Ownership، بالتركيز على قياس: أساليب السيطرة والرقابة على الأداء الإداري والاقتصادي، والقدرة على تعظيم الإيرادات، والقدرة على الاستمرارية والصمود في سوق المنافسة، إلى أن ثمة مؤشرات موضوعية وواقعية تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك، أن الصحف المملوكة للسلاسل والمشروعات الاستثمارية المختلطة، أكثر قدرة من غيرها من الصحف على تحقيق الرشد الإداري والحوكمة، من خلال آليات أكثر صرامة في الرقابة على الأداء المالي والإداري، ومن خلال الحرص على تطوير المشروعات وزيادة الأرباح والعائدات، وبالرغم من أن الصحف التي تصدر عن أنماط الملكية الأخرى، قد تكون أكثر استقلالية على المستويين الإداري والمهني، إلا أنها في الجانب الآخر أقل قدرة على تحقيق الحوكمة والرشد الإداري وكفاءة الأداء على المستوى الاقتصادي.

- وانتهت دراسة الباحثين (Hongying Wang and Xueyi Chen, 2012)، حول "تأثير العولمة على عملية التحول في علاقة الدولة بوسائل الإعلام – دراسة حالة على الصين"، إلى أنه بالرغم من انفتاح الصين على المستوى الاقتصادي، وأخذها بمنهج واقتصاديات السوق الحر، إلا أنها مازالت تسيطر على ملكية النسبة الغالبة من وسائل الإعلام، وأشارت الدراسة إلى أن ضغوط السوق قد فرضت على الصين تحرير ملكية وسائل الإعلام والسماح للقطاع العام الوطني والأجنبي بالاستثمار في هذا المجال، إلا أنه من خلال تحليل أوضاع هذه الصحف والمؤسسات الإعلامية المملوكة للحزب الشيوعي الصيني، وللاستثمارات الخاصة الجديدة، فقد تبين أن الصحف ووسائل الإعلام المملوكة للدولة مازالت تدار بنفس الأساليب التقليدية

الصارمة، وأن أساليب الإدارة والتنظيم بها تتسم بقدر كبير من الجمود والترهل، إضافة إلى شيوع الفساد المالي والإداري بها، واستمرار منظومة القيود الإدارية والمهنية على المحررين، على خلاف الصحف المملوكة للاستثمارات الخاصة، والتي أصبحت تتبنى مداخل وأساليب جديدة في تنظيم العمل وفي إدارة المشروعات، الأمر الذي أدى إلى تزايد كفاءة أداء هذه المؤسسات وتطور علاقتها بسوق المنافسة مقارنة بمثيلاتها المملوكة للدولة.

- وأكدت دراسة (Ronald Rodgers, 2011)، التي اهتمت بتوصيف واقع ملكية الصحف في الولايات المتحدة وتأثيراتها الاقتصادية والإدارية والمهنية، إلى أن ضغوط الأزمات المالية والاقتصادية للمؤسسات والمشروعات الصحفية في الولايات المتحدة الأمريكية، قد أدى إلى تزايد اتجاه هذه المشروعات إلى نمط ملكية السلاسل والمشروعات المختلطة، الموجهة باحتياجات السوق، وغلبة ميل هذه المؤسسات إلى ضخامة التنظيم، وتوسيع قاعدة النشاط والاستثمارات السوقية، وهو الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرة هذه المشروعات على الحد من تأثير أزماتها الاقتصادية والمالية، إلا أن هذه التوجهات قد أدت في الجانب الآخر إلى التأثير سلباً في استقلاليتها وفي جودة المنتج المقدم، حيث يقل في هذه الصحف الاهتمام بمناقشة القضايا الجدلية، والقضايا المحلية، وتراجع الوظيفة الرقابية والدور النقدي للصحافة.

- أما دراسة James M. Ferguson (٢٠١١) حول "أوضاع ملكية الشركات الصحفية المختلطة في الولايات المتحدة وتأثيراتها على معدلات الإيرادات الإعلانية والقدرات التنافسية المتاحة للصحف الساندة " فقد انتهت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن السوق الإعلامية الأمريكية قد شهدت تبدلات وتحولات جوهرية، تمثلت في زيادة النمو المضطرد لملكية السلاسل والاحتكارات الصحفية، وسيطرة الاحتكارات الكبرى على سوق توزيع الصحف وسوق الإعلانات بها، بالشكل الذي أدى إلى تزايد ظاهرة الاحتكارات وعدم قدرة الصحف المملوكة لمشروعات صحفية صغرى ومتوسطة على منافسة الأداء الاقتصادي للصحف الخاضعة لسيطرة الاحتكارات الكبرى، كما انتهت الدراسة إلى أن السلاسل والاحتكارات الكبرى بدأت تميل إلى استخدام استراتيجيات اقتصادية وإدارية جديدة للسيطرة على الأسواق ووضع القيود أمام الصحف ووسائل الإعلام المستقلة عن هيمنة المشروعات الاحتكارية، من ذلك إستراتيجية الشراكة التكاملية بين المؤسسات الصحفية وبين مؤسسات الراديو والتلفزيون، وإدارة مشروعات إعلامية متكاملة على المستوى القومي والمحلي،

لتعزيز فرص الإدارة ونجاحها في الهيمنة على الأسواق وفي تخفيض تكاليف الإنتاج.

- أما دراسة (Jonas Ohlsson, 2010) حول "تأثير ملاك الصحف في السويد على السياسات الإدارية والاقتصادية للمشروعات القائمة"، فقد توصلت إلى مجموعة مهمة من النتائج أهمها أنه بالرغم من أن نمط ملكية الصحف في السويد ظل يغلب عليه نمط الملكية الفردية لسنوات عقود طويلة، وأنه كان يغلب عليها سمة أساسية في تلك المرحلة، تتمثل في كونها لم تكن تدار وفق أسس اقتصادية أو من منطلقات ربحية وتجارية، إلا أنه نتيجة الضغوط والتحديات الاقتصادية المضطردة التي بدأت تواجهها صناعة الصحافة منذ عقدين، فقد بدأ ملاكها يميلون إلى التوجه نحو تبني نمط ملكية المجموعات والتكتلات الكبرى، الأمر الذي أثر في بنية تنظيم هذه الصحف وأساليب إدارتها، فبدأت تتجه نحو نمط ملكية السلاسل والمجموعات، واستحدثت أسلوباً جديداً في التنظيم، يتمثل في تشكيل مجالس مديري للمشروعات الصحفية، يغلب على تشكيلها فئة الخبراء الماليين والإداريين، بحيث تلعب هذا المجالس دوراً في تشكيل وصناعة السياسات الإدارية والاقتصادية، وتراقب أداء المشروعات، وانتهت الباحثة إلى أن مديري الصحف وكبار المحررين قد اعترفوا بأن لجوء أصحاب رأس المال والملاك إلى هذا الأسلوب قد ترتب عليه زيادة توجه المشروعات الصحفية نحو تبني الأساليب البيروقراطية في العمل، وزيادة الأخذ بالمفاهيم المركزية والسلطوية في الإدارة، الأمر الذي يؤثر في النهاية على استقلالية القرار التحريري وفي الرضا الوظيفي للمحررين.

- وأكدت دراسة (Tuen -yu Lau, Katie Look, 2010) حول "أوضاع ملكية الصحف وأساليب تنظيمها وسياساتها في دول: أستراليا، هونج كونج، سنغافورة، أن سوق صناعة الإعلام في دولتي هونج كونج وأستراليا يغلب عليها سمات وخصائص السوق الغربية، خاصة الأمريكية، فيما يتعلق بحرية التملك، وحرية الاستثمار وعدم وجود قواعد حاكمة منظمة للسوق، خاصة فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي، مقارنة بنموذج السوق الإعلامية في "سنغافورة"، التي بالرغم من قيامها بالسماح لرأس المال الخاص، بما فيه الأجنبي بالعمل والاستثمار في المجال الإعلامي بها، فإن الدولة مازالت تضع من الضوابط والقواعد، التي تنظم العمل وتنظم سياسات وسائل الإعلام وحجم استثماراتها، خاصة الاستثمارات الأجنبية بها، الأمر الذي أدى في النهاية إلى وجود تباينات واضحة في طبيعة الأداء

الاقتصادي للصحف ووسائل الإعلام في هذه الدول،.. ففي الوقت الذي يسود فيه هونج كونج وأستراليا نمط ملكية الشركات العابرة للقوميات، والمتعددة الجنسية، المرتبطة باحتكارات كبرى، والتي تعمل في الأساس مدفوعة باعتبارات اقتصادية واستثمارية، في مقدمتها الربح وتعظيم الوفورات الاقتصادية، فإن نموذج السوق الإعلامية السائدة في سنغافورة مازال يغلب عليه طابع التوازن والاستقلالية و، مع تعددية وتنوع وسائل الإعلام، والقدرة على تحقيق التوازن بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات المهنية، مقارنة بنموذج السوق في أستراليا وهونج كونج.

- **دراسة محرز غالي (٢٠٠٨) حول اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقدين القادمين: ٢٠٠٤ - ٢٠٢٤**، وقد سعت هذه الدراسة بناء مجموعة من السيناريوهات المعيارية الاستهدافية، التي ترمي إلى تقديم تصور علمي بديل لأوضاع الصحافة المصرية والجوانب المتصلة بعناصر هذه الصناعة على مستوى أنماط ملكيتها وجوانبها الإدارية والتنظيمية وكذلك فيما يتعلق بمصادر تمويلها واقتصادياتها، وقد انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن صناعة الصحافة في مصر تواجه أزمة اقتصادية حادة تهدد بقاءها وقدرتها على الاستمرارية والصمود، وأن هذه الأزمة تطول معظم الصحف والإصدارات بما فيها المؤسسات الصحفية المملوكة للدولة ذاتها، مع وجود فارق كبير بينها وبين المشروعات الصحفية الأخرى في حجم استثماراتها وقدراتها التمويلية، خاصة المؤسسات الكبيرة المعروفة، كما انتهت الدراسة إلى أن مؤشرات هذه الأزمة تتمثل في تراجع عائدات الإعلانات والتسويق، نتيجة أزمة الركود والانكماش الاقتصادي السائدة، وكذلك بسبب غياب الرقابة على الأداء الاقتصادي للصحف، وانتهت إلى أن ثمة سيناريو بديل طرحه الباحث يمكن هذه الصحف والمؤسسات من إمكانية القدرة على البقاء والصمود ويتمثل في ضرورة التوجه نحو نمط الاندماج بين الإصدارات المتشابهة التي تصدر عن مؤسسات الدولة والعمل على إعادة تخطيط السوق، وضرورة تبني منظور الشراكة التكاملية مع مشروعات استثمارية وتجارية ذات صلة بالنشاط الإعلامي والتكنولوجي لضمان توفير مصادر تمويل بديلة.

- **أما دراسة Robert W. Machesney (٢٠٠٨) حول "حركة الإصلاح الإداري وتأثيرها على الاستراتيجيات الاقتصادية للصحف الأمريكية"**، فقد استهدفت تحليل العلاقة بين الاقتصاد السياسي لوسائل الإعلام، وسياسات هذه الوسائل ودرجة الحرية والتعددية التي تتمتع بها، وذلك من خلال تحليل الأوضاع الاقتصادية والتمويلية

لوسائل الإعلام واستراتيجياتها، بالتطبيق على عينة من الصحف ووسائل الإعلام الأمريكية، وقد انتهت الدراسة إلى أن وسائل الإعلام الأمريكية، تدار اقتصاديا بمنظور الشركات والاستثمارات التجارية، نتيجة سياسات الاندماج في شركات اقتصادية وتجارية واستثمارية، مدفوعة باعتبارات اقتصادية، والرغبة في تحقيق عوائد وأرباح هائلة، وانتهت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات الاقتصادية الأساسية التي تلتزم هذه الوسائل بتطبيقها في إطار السوق السائدة هي استراتيجيات المنافسة، واستراتيجيات السوق الموجهة بخدمة احتياجات العملاء والمستهلكين. كما أكدت النتائج أن اقتصاديا وسائل الإعلام الأمريكية واستراتيجياتها السوقية تعكس بدرجة كبيرة طبيعة الاقتصاد الأمريكي السائد، الذي يميل إلى طابع الكيانات العملاقة، ويميل إلى تغليب النزعات النفعية والمادية دون اعتبار للعوامل والأبعاد الاجتماعية والمهنية، الأمر الذي يدفع بالضرورة إلى حتمية إعادة النظر في إصلاح هذه الاقتصاديات وآليات عملها.

- وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة **Shelly Rodgers (2007) حول "أثر أسلوب تمويل الإنترنت على مصداقية الصحف الإلكترونية"**، والتي استهدفت قياس درجة تأثير نمط التمويل السائد في الإنترنت والصحف الإلكترونية الصادرة عنها، على مصداقيتها والتزامها بالقيم والمعايير المهنية والأخلاقية، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن غلبة اعتماد الإنترنت ومواقع الصحف الإلكترونية بها على المداخل الاقتصادية الموجهة باحتياجات السوق والعملاء، وزيادة التوجه نحو الاعتماد على نمط "إعلانات الترويج التحريرية" "Promotional Messages Ads"، نتيجة تراجع إيراداتها من الاشتراكات والإعلانات، قد أدى إلى وقوعها في كثير من الممارسات للأخلاقية واللامهنية، أهمها الإثارة والتهويل، والخلط بين المواد الإعلانية والمواد التحريرية، وعدم قدرة القراء على التمييز بين "الرسائل الصحفية الموضوعية" و"رسائل الترويج الإعلاني"، الأمر الذي أدى إلى تراجع مصداقية الصحف الإلكترونية مقارنة بالصحف المطبوعة. وانتهت نتائج الدراسة إلى أن مستخدمي الإنترنت - من عينة الدراسة - أصبح لديهم قناعة ما بأن الصحف الإلكترونية الصادرة على الإنترنت أقل من نظيراتها المطبوعة في الالتزام بأخلاقيات ومعايير الممارسة المهنية، مؤكدين أن "الرعاة" أو "الممولين" Sponsors هم الطرف الأقوى في هذه المعادلة الاقتصادية، باعتبارهم الطرف الأكثر ربحية مقارنة بالوسائل ذاتها. حيث انتهت نتائج الدراسة إلى أن ضعف

الإمكانيات الاقتصادية للصحف الإلكترونية قد أدى إلى وقوعها في قبضة المعلنين، الذين أصبحوا الآن يسيطرون على مضامينها التحريرية، وينشرون إعلاناتهم في شكل قصص إخبارية، لها أولوية تفوق القصص الإخبارية (الموضوعية) غير الموجهة أو "المكفولة".

- وتوصل التقرير السنوي لرابطة تعليم الصحافة والاتصال الجماهيري حول "اقتصاديات صناعة الصحافة" في العالم (٢٠٠٧)، إلى أن الدراسات الإعلامية التي تم إجرائها حتى يوليو ٢٠٠٧، والتي خضعت لتحليله، قد رصدت مجموعة من التحديات والمشكلات التي تواجه صناعة الصحافة في العالم أهمها: انخفاض الإيرادات الإعلانية نتيجة المنافسة مع الوسائل الإلكترونية المستحدثة، والتي استطاعت أن تستحوذ على حصة من نصيب الصحافة من الإنفاق القومي على الإعلان. وكذلك الانخفاض المستمر في أرقام توزيع الصحف نتيجة التغير المستمر في أنواق القراء، وظهور جيل جديد من القراء أكثر ارتباطًا بالصحف والمواقع الإلكترونية منه بالصحف المطبوعة.

وانتهى التقرير إلى أن معظم المؤسسات الصحفية الغربية قد بدأت في الانتباه إلى خطورة هذه التحديات على أوضاعها الاقتصادية والمهنية، وأنها قد بدأت تأخذ خطوات واضحة في سبيل مواجهة هذه التحديات، من خلال تطبيق الاستراتيجيات القائمة على آليات السوق وشروط المنافسة، والتركيز على خدمة احتياجات العملاء من القراء والمعلنين، وكذلك توجه بعض هذه المؤسسات إلى الشراكة مع مؤسسات إعلامية أخرى بهدف تقليل حدة المنافسة، وتوحيد الجمهور المستهدف من القراء والمعلنين، وكذلك تحقيق التعاون والتنسيق الإداري والاقتصادي بين وحدات الإنتاج المختلفة لضمان "وحدة الهدف الإداري والاقتصادي"، وضمان تعظيم الاستفادة من عناصر رأس المال المشروع الصحفي والإعلام وتقليل النفقات وتكاليف الإنتاج.

كما أشارت نتائج التقرير إلى أن التحديات الاقتصادية التي تواجهها بعض المؤسسات الصحفية دفعتها للوقوع في قبضة الاحتكارات الاستثمارية المختلطة، حيث أخذت بعض المؤسسات الصحفية بمفهوم الملكية المتداخلة أو المختلطة -Cross-ownership، وارتبطت مع بعض الاستثمارات التجارية الهادفة للربح في المقام الأول، فانعكس هذا التوجه الاقتصادي على أداء هذه المؤسسات الصحفية، فبدأت تعلي من شأن القيم والاعتبارات الاقتصادية على حساب الاعتبارات المهنية.

- وانتهت دراسة (Rene Chen & Stephen Lacy, 2005) حول "أثر زيادة التوجه الاقتصادي لغرف الأخبار بالصحف الأمريكية على مصادر تمويلها، ومستوى الربحية بها". التي استهدفت اختبار فرضية رئيسية مؤداها : أن زيادة توجه الصحف الأمريكية الصغرى والمتوسطة، للأخذ بآليات السوق والربط بين سياسات غرف الأخبار واحتياجات السوق، من شأنه المساهمة في رفع أرقام توزيع هذه الصحف، ورفع العائدات الإعلانية، وكذلك المساهمة في رفع معدل الربحية، والوفورات الاقتصادية، للصحف التي تتبنى هذا التوجه الاقتصادي، إلى أن الصحف الأمريكية الصغرى والمتوسطة، التي أخذت بهذا التوجه الاقتصادي في غرف الأخبار بها، قد زادت أرقام توزيعها عاماً بعد عام خلال الفترة الزمنية محل الدراسة، وكذلك زادت إيرادات التوزيع وتسويق المساحات الإعلانية بها، الأمر الذي أدى على المستوى الإجمالي إلى تحقيق أرباح ووفورات اقتصادية متصاعدة مقارنة بالسنوات السابقة. كما انتهت نتائج الدراسة إلى أن مؤشرات الأداء المهني للصحف التي تتبنى هذا التوجه قد زادت في الاتجاه الإيجابي، باعتبار أن الصحف القوية اقتصادياً هي الصحف الأكثر قدرة على تقديم خدمات مهنية أكثر كفاءة من الصحف المتعثرة.

- كما توصلت دراسة Wilson Lowery حول " آليات المشاركة بين الصحف والمحطات التليفزيونية، وأثر تطبيق المداخل الإدارية والتنظيمية على أداء هذه الوسائل " (٢٠٠٥) والتي انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها : أن تحول المؤسسات الصحفية من مجرد مشروعات فكرية وثقافية، إلى كيانات اقتصادية ضخمة، لها استثمارات يتجاوز بعضها استثمارات الشركات الصناعية والتجارية الكبرى، وأن هذا التحول قد فرض على المؤسسات الصحفية والإعلامية عموماً زيادة التوجه نحو المشاركة على المستوى الإداري والتنظيمي والمهني. ويرى الباحث أن هذه الأوضاع والتحديات التي تواجهها المؤسسات الصحفية، قد دفعت المؤسسات الصحفية للأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة وتطبيقها، ومنها مدخل "المشاركة والتكاملية" Integrating and Partnering Approach، الذي يستند في فكرته الأساسية على ما يسمى "بوحدة هدف الإعلام عموماً" و"ووحدة الجمهور المستهدف" وقضايا واحتياجاته ومشكلاته، وغير ذلك من مسائل تجعل من المشاركة والتكامل هي السياسات الأقرب إلى واقع التطبيق والممارسة الإعلامية. وتوصلت نتائج الدراسة " إلى أن عدداً كبيراً من الحالات التطبيقية لهذا النموذج، قد

بدأت بالفعل تحقق العائد الاقتصادي منها، كما في صحف ولاية أوكلاهوما، و نموذج صحيفة "Tampa" ومشاركتها مع "مركز الخدمات الإخبارية" بولاية فلوريدا، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج الإداري قد حقق الكثير من النتائج المستهدفة منه في كثير من المشروعات بالولايات المتحدة، في حين فشل في مشروعات أخرى نتيجة فشل الإدارة في تطبيق هذا النموذج ونتيجة رئيسية لوجود درجة من درجات "الصراع التنظيمي" بين الوسائل المطبوعة والوسائل الإلكترونية، واختلاف نمط الثقافة بين العاملين في هذين النمطين الاتصاليين.

- وأكدت دراسة **Meghana Ayyagari (٢٠٠٤)** حول "الاستثمارات المختلطة وتأثيراتها على بيئة وآليات التحول في أداء وسائل الإعلام الأمريكية"، وجود توجه واضح من قبل رؤوس الأموال الأجنبية، نحو الاستثمار في وسائل الإعلام في المجتمع الأمريكي وتملكها، حيث أصبحت هذه الاستثمارات تقدر وحدها بنحو ٤٥% من إجمالي الاستثمارات الموجهة للمجال الإعلامي، وكشفت الدراسة عن بقاء السوق الإعلامية الأمريكية، تحتفظ بنفس خصائصها وسماتها الرئيسية المتمثلة في سيطرة نمط الشركات القابضة والسلاسل عليها، واستمرار آليات واستراتيجيات المؤسسات عمل وإدارة هذه المؤسسات الإعلامية من خلال تبني منظور الإدارة الإعلامية الموجهة باحتياجات السوق. كما انتهت الدراسة إلى أن الأداء الاقتصادي للصحف ووسائل الإعلام الأمريكية، وخاصة فيما يتعلق بمدى إقبال الاستثمارات الأجنبية للعمل في إطار هذه السوق، مرهون إلى حد كبير بمدى توافر البيئة التشريعية والسياسية والضمانات القانونية التي تحمي هذه الاستثمارات وتضمن استقلاليتها وحرية عملها.

- وهو ما اتفقت فيه دراسة **Ben Scott (٢٠٠٤)** حول "أوضاع ملكية الصحف في الولايات المتحدة وتأثيراتها على الأداء الاقتصادي للمشروعات الصحفية" أيضا، والتي انتهت إلى أنه بالرغم من قيام لجنة الاتصالات الفيدرالية، بسن قوانين وتشريعات ولوائح عديدة لتنظيم عملية الاستثمار في مجال تملك وإدارة المشروعات الإعلامية، وتستهدف التصدي لأية نزعات أو توجهات احتكارية من قبل المؤسسات والمشروعات، إلا أن واقع الحال يشير بما لا يدع مجالاً للشك وفقا لنتائج التقرير، إلى أن الدولة وأجهزتها الرسمية فقدت السيطرة على تنظيم وسائل الإعلام وعلى الحد من التوجهات الاحتكارية للمجموعات والسلاسل الكبرى، للدرجة التي أصبحت معها مجموعة " فوكس نيوز" المملوكة لرجل الإعلام والاستثمار اليهودي روبرت

ميردوخ وغيرها من مجموعات احتكارية، مثل " فياكوم"، لديها استثمارات وقدرات اقتصادية تجعلها تسيطر على ما يقرب من ٤٥% من إجمالي الحصة السوقية لوسائل ومؤسسات الإعلام خاصة على نطاق وسائل الإعلام المحلية، وانتهت الدراسة إلى أن وسائل الإعلام الأمريكية أصبحت تعمل في إطار سوق خارج السيطرة وخارج القدرة على تنظيمه من قبل الدولة، الأمر الذي أدى إلى نمو ظاهرة الاحتكارات وتضخمها، وإلى زيادة اهتمام المشروعات بالربحية وتعظيم الإيرادات على حساب الخدمة الصحية والمسئولية تجاه القاري وقضايا المجتمع.

- وأكدت دراسة محرز غالي (٢٠٠٣) حول "العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية في الصحف المصرية، أن تزايد الخسائر واختلال الهياكل الاقتصادية للمؤسسات الصحفية المصرية، واعتمادها المتزايد على إيرادات الإعلانات كمصدر شبه وحيد للتمويل، في ضوء تراجع أرقام وعائدات تسويق الصحف، أدى إلى وقوع معظم المشروعات الصحفية في قبضة المعلنين، وإلى تدخل هؤلاء المعلنين في توجيه السياسات التحريرية للصحف بما لا يتعارض مع مصالحهم، كما توصلت الدراسة إلى أن الإيرادات الإعلانية تمثل المصدر الرئيسي في تمويل معظم المشروعات الصحفية، وأنه نتيجة لاعتماد الصحف على هذا المصدر وسعيها إلى زيادة الإيرادات المتحققة منه، تقع في كثير من التجاوزات المهنية والأخلاقية التي تضر برسالتها الاجتماعية تجاه القراء وقضايا المجتمع، مثل الخلط بين التحرير والإعلان دون تمييز، زيادة المساحات الإعلانية عن النسبة المسموح بها قانونا والمقررة على حساب الخدمات الصحفية، يضاف إلى ذلك قيام المندوبين الصحفيين بجلب الإعلانات من الهيئات والوزارات التي يعملون مندوبين بصفهم بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع دورهم الرقابي والنقدي.

- وانتهى التقرير السنوي لرابطة تعليم الصحافة والاتصال الجماهيري حول "اقتصاديات وسائل الإعلام" (٢٠٠٣)، - وهو دراسة تحليلية من المستوى الثاني، تجرى سنويا على الدراسات التي تتناول الأبعاد الاقتصادية والإدارية للمؤسسات الإعلامية - إلى أن صناعة الصحافة تواجه مجموعة من التحديات أهمها اشتداد المنافسة بينها وبين وسائل الإعلام الإلكترونية الأخرى، على سوق القراء/ الجمهور المتلقي وسوق المعلنين على حد سواء.. حيث كشفت نتائج بعض الدراسات عن تراجع نصيب صناعة الصحافة من الإعلان بنسبة (٢٥%) من إجمالي حصتها المعروفة لصالح المحطات الإذاعية، كما انتهت نتائج التقرير إلى أن عددا كبيرا من

المشروعات الصحفية الصغرى، قد حقق خسائر كبيرة نتيجة لعدم قدرتها على الصمود في سوق المنافسة الإعلامية، الأمر الذي اضطر عددا كبيرا من هذه المشروعات إلى الدخول في شراكة مع مؤسسات إعلامية أخرى، تمشياً مع سياسة الاندماجات والتكتلات السائدة، لضمان القدرة على الاستمرارية، وأن الصحف ووسائل الإعلام التي تبنت هذا المدخل الإداري الحديث قد استطاعت أن تحقق قدراً من الصمود في مواجهة المنافسة مع الوسائل الأخرى.

- وتوصلت دراسة **Robert W. Mc Chesney**، حول "عولمة وسائل الإعلام وعلاقتها بتحقيق السيطرة الاقتصادية وفرض توجهات العولمة (٢٠٠١): من خلال تحليل توجهات السوق الأمريكية والغربية، وآليات عملها وسياساتها وتأثير ذلك على أنماط ملكية وسائل الإعلام واقتصادياتها، إلى أن البنك الدولي، والإدارات الأمريكية المتعاقبة منذ عام ١٩٨٠، يمارسون مخططاً واضحاً، لتحويل نمط النظام الاقتصادي السائد من نمط الأسواق القومية، إلى نمط الأسواق العالمية الكونية، غير المقيدة بضوابط، من خلال تشجيع سياسات تحرير التجارة والاقتصاد ونشر الثقافة الغربية ونشر التكنولوجيات الرخيصة والسهلة الاستخدام، خاصة الأمريكية، وانتهى الباحث إلى أن زيادة توجه الإدارات الأمريكية المختلفة نحو تحرير وإزالة كافة الضوابط والقيود على الاستثمار في مجال الإعلام، وتصدير هذا النموذج التجاري لملكية وإدارة وسائل الإعلام يستهدف في الأساس السيطرة على الأسواق عبر عدد من الآليات من بينها شبكات ومؤسسات الإعلام الدولي العبرة للقومية. وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن هذا التوجه العولمي في ملكية وتنظيم وإدارة وسائل الإعلام هو الذي يقف بشكل مباشر وراء تزايد نمط ملكية الاحتكارات والسلاسل الكبرى، وإلى إدارة وتنظيم عمل هذه المؤسسات في ضوء اعتبارات القيم والأهداف الاقتصادية، الأمر التي ترتب عليه تراجع مناخ التعددية والتنوع في الإعلام الأمريكي، وغلبة قيم واعتبارات السوق على القيم والاعتبارات المهنية.

- أما دراسة **C. Edward Fee and Charles J. Hadlock** (٢٠٠٠) حول "طبيعة التحولات في أساليب إدارة وخصائص سوق المنافسة الصحفية في المجتمع الأمريكي وتأثيرها على صناعة الصحافة"، و التي سعت إلى تحليل طبيعة وخصائص السوق الإعلامية السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأثير طبيعة التحولات التي شهدتها وسائل الإعلام الأمريكية على الإيرادات المتحققة من التسويق ومن الإعلانات، وكذلك دراسة أثر منافسة الوسائط الإليكترونية الحديثة لوسائل

الإعلام التقليدية على حصتها السوقية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن وسائل الإعلام الأمريكية وفي مقدمتها المؤسسات الصحفية، قد شهدت تحولات جذرية في أساليب وأنماط الإدارة والفكر التنظيمي السائد بها، نتيجة لضغوط المنافسة، ونتيجة للتحديات والضغوط الاقتصادية التي تواجهها هذه المؤسسات، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن الصحف والمؤسسات الصحفية الأمريكية بدأت تتبنى أساليب حديثة في الإدارة مثل مدخل الشراكة التكاملية، وأسلوب الإدارة من خلال توظيف فرق العمل الجماعية، وغيرها من الأساليب، التي أثبتت أن تطبيقها والأخذ بها أدى إلى تمكين المؤسسات والمشروعات الصحفية من القدرة على المنافسة وتعزيز هياكلها المالية وقدراتها الاقتصادية. وأكدت النتائج أن تطور الفكر الإداري في المؤسسات الصحفية الأمريكية قد ترتب عليه بالضرورة زيادة قدراتها التنافسية، من خلال تزايد حساسية الاستجابة لمطالب السوق واحتياجات ورغبات القراء، وأكدت نتائج الدراسة أنه بالرغم من تطور أساليب تنظيم وإدارة الصحف واستراتيجياتها الاقتصادية، إلا أن آليات العمل والسياسات الاقتصادية التي تتبناها أسهمت في تعاظم ونمو ظاهرة الاحتكارات الكبرى، وأدت إلى تضيق هامش التعددية والتنوع.

- **المحور الثاني: الدراسات التي ركزت على تأثير التطورات التكنولوجية الراهنة على إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها:** وقد تضمن هذا المحور عددا مهما من الدراسات التي اهتمت برصد وتوصيف وتفسير طبيعة التحولات التي شهدتها البيئة الاتصالية الجديدة، نتيجة الثورة التكنولوجية الراهنة، وظهور وسائل الإعلام الجديد، وتأثير كل هذه التحولات على الأداء الاقتصادي لصناعة الصحافة التقليدية وأزمته التمويلية، حيث أشارت دراسة **Robert Kaiser (٢٠١٤)** حول تراجع الصحافة المطبوعة في الولايات المتحدة، والتي استهدفت هذه الدراسة رصد وتوصيف تأثير التحولات التي تشهدها بيئة الإعلام الأمريكي، من نمط الإعلام التقليدي إلى نمط الإعلام الإلكتروني والصحافة الرقمية، وانعكاسات ذلك على صناعة الصحافة التقليدية إلى أنه منذ أعلنت صحيفة "كريستيان ساينس مونيتور" عن إيقاف نسختها الورقية نهائياً، بعد انخفاض مبيعاتها إلى ٢٠٠ ألف نسخة، والاكتماء بنسختها الإلكترونية التي يتجاوز زوارها المليون قارئ، مع بداية السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، بدأ يتلاشى ما كان يعرف بالعصر الذهبي للصحافة. وانتهت الدراسة إلى أن الثورة الرقمية، قد أثرت بشكل كبير على الصحافة التقليدية الأمريكية من خلال ما يلي: تقلص حجم مبيعات الصحف

الأمريكية بنسب غير مسبوقه بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٣، وتراجع عائد الإعلانات، فعلى سبيل المثال أشارت الدراسة أن صحيفة "واشنطن بوست" الورقية كانت تحقق معدلات ربحية أكثر من ١٢٠ مليون دولار سنوياً في أواخر التسعينيات، بينما حققت في العام الماضي أكثر من ٤٠ مليون دولار خسائر، وأوضحت الدراسة أن الصحف الأمريكية من لوس أنجلوس إلى ميامي، وجدت نفسها في وضع حرج، وأصبح بقاؤها محل شك، وأن مالكيها بسبب هذا التراجع الذي تشهده الصحف، أصبحوا غير مستعدين تماماً لاستثمار المزيد من أموالهم في الصحف الخاصة بهم للسيطرة على معدل التراجع. وأكدت النتائج أن تراجع عائدات الصحف المطبوعة من الإعلانات، لا يرجع فقط إلى ظهور الصحف الإلكترونية كبديل حقيقي وإنما يعود أيضاً في جانب كبير منه إلى منافسة محركات البحث العامة مثل جوجل، في الاستحواذ على حصة كبيرة في سوق الإعلانات، حيث انخفضت حصة الصحافة المطبوعة من الإيرادات الإعلانية من ٧٠ مليون دولار ٦،٥٠ مليون دولار خلال الفترة من ٢٠٠١ إلى ٢٠١٣، مما دفع الصحف إلى تخفيض العمالة لديها، نتيجة زيادة مديونية مالكي الصحف، وانخفاض معدلات الربحية بعد أن كانت هذه المعدلات تصل إلى نسبة ٢٥% في كثير من الصحف الكبرى سنوياً.

- كما انتهت دراسة **Dora Santos** (٢٠١٢) حول "مستقبل النشر الرقمي لصناعة المجلات في الولايات المتحدة الأمريكية"، إلى أن صناعة الصحافة والمجلات المطبوعة أصبحت تواجه أزمة حقيقية، على مستوى جمهورها والمعلنين بها، نتيجة المنافسة مع الوسائل الرقمية الجديدة، وهو الأمر الذي دفع مالكي هذه المؤسسات إلى التحول نحو نمط النشر الإلكتروني نتيجة للخسائر التي يحققونها، وانتهت الدراسة إلى أن الخبراء من أفراد العينة يتوقعون أنه بحلول عام ٢٠٢٢ ستتحول صناعة نشر المجلات إلى نمط المجلات الرقمية بنسبة ٣٠% من حجم السوق، ويتوقعون أنه منذ بداية عام ٢٠٣٢ ستمثل هذه المجلات الرقمية نسبة ٧٥% من حجم السوق، مدللين على ذلك بالقول إن أعداد المشتركين في هذا النمط من المجلات الرقمية قد تجاوزت ٥٠% من المشتركين الجدد في خدمات الإنترنت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأسواق الغربية تشهد عدداً متزايداً من هذه التطبيقات والمجلات في السنوات الأخيرة، وأن هذا التحول قد أدى إلى تقليل معدلات الخسائر وزيادة معدلات الربحية من إيرادات الإعلانات وخدمات الاشتراكات والخدمات والتطبيقات الأخرى.

- وأكدت دراسة مركز "بيو" للأبحاث الأمريكية حول "حالة وسائل الإعلام الأمريكية ٢٠١١"، وتأثير ثورتي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة على صناعة الصحافة المطبوعة ومستقبلها، إلى أن صناعة الصحافة التقليدية بدأت تشهد تراجعاً في معدلات نموها، وفي استثماراتها وعمالها، وأن دورها - في ظل المنافسة مع وسائل الإعلام الجديدة - قد أصبح هامشياً، وأنها لم تعد قادرة على صناعة مستقبلها، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن التطورات التكنولوجية بما فرضته من تحديات وأنماط إعلام بديلة، قد أدت إلى انحسار صناعة الصحافة وتراجعها، نتيجة لعدم قدرتها على مواكبة هذه التطورات، من خلال تطوير سياساتها ونماذجها الاقتصادية والإدارية.

وأكدت الدراسة أن ثمة مؤشرات كثيرة تدعم هذه النتيجة منها: أن أعداد العاملين في غرف أخبار الصحف الأمريكية، قد شهدت تقلصاً كبيراً منذ العام ٢٠٠٠، وحتى نهاية العام ٢٠١٠، وهي أعداد قدرتها الدراسة ما بين ١٠٠٠-١٥٠٠ صحفياً وعاملاً فقدوا وظائفهم، بالإضافة إلى تراجع حجم إيرادات الإعلانات والتوزيع بنسب كبيرة، واعتبرت الدراسة أن أجهزة الموبايل وتطبيقات الكمبيوتر اللوحي تعد أحد أهم مصادر القلق التكنولوجي التي تهدد صناعة الصحافة التقليدية وليس الصحف الإلكترونية، حيث وجدت الدراسة أن ما يقرب من نصف عدد الأمريكيين (٤٧%) يحصلون على أخبارهم المحلية عبر أجهزة الهاتف الجوال، ووجود نسبة أخرى كبيرة منهم تحصل عليها من محركات البحث مثل Yahoo, Google، وهو الأمر الذي يهدد هذه الصناعة وقدرتها على الاستثمار في المستقبل القريب.

- وهو ما اتفقت فيه دراسة "Stephen Whlson" حول "تأثير النشر الرقمي على صناعة الصحافة المطبوعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠١١"، التي أكدت أن صناعة الصحافة المطبوعة تواجه أزمة اقتصادية حادة نتيجة تراجع عائداتها، نتيجة المنافسة مع الوسائل الإلكترونية، وأضافت الدراسة أن قيام الصحف بنشر أجزاء من المحتوى الصحفى عبر المواقع الإلكترونية للصحف المطبوعة، يؤدي إلى انخفاض مبيعات النسخة المطبوعة منها، واقترحت الدراسة لمواجهة ذلك مجموعة من الحلول منها إعادة النظر فى الأفكار القديمة، التى تقوم عليها أساليب تخطيط تسويق الصحف وتوزيعها وضرورة الأخذ في الحسبان التأثيرات السلبية الناشئة عن تلك التطورات التكنولوجية من خلال تكيف الصحافة المطبوعة مع تلك الوسائل المستحدثة من خلال تطوير وظائفها، وخلق المجالات

الجديدة التي تتميز بها الصحيفة المطبوعة ؛ مثل الاهتمام بنشر الأخبار المحلية، في ظل تفوق وسائل الإعلام الالكترونية في نشر الأخبار القومية والدولية، ووضع الدراسات والخطط لمحاولة تلبية رغبات القراء على اختلاف مستوياتهم، وجذب فئة الشباب من القراء الذين تفقدتهم الصحيفة المطبوعة لصالح الوسائل الاليكترونية يوما بعد يوم.

- وتوصلت دراسة **Hanley Arana** حول "صناعة النشر المطبوع والنشر الاليكتروني في الشرق الأوسط" 2010، والتي استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير الصحافة المطبوعة بالتطورات التكنولوجية الحديثة، ومدى تهديد زيادة التوجه نحو النشر الاليكتروني والتوسع في خدماته على مستقبل صناعة الصحافة المطبوعة وأسواقها، انطلاقا من فرضية رئيسية مؤداها أن صناعة الإعلام في الأساس صناعة تكاملية، وأنه لا توجد في تاريخ هذه الصناعة وسيلة جديدة قد ترتب عليها اختفاء الوسيلة الأقدم منها، وأن مؤسسات الإعلام تستطيع استغلال هذه التطورات التكنولوجية والاستفادة منها في تطوير نفسها وإعادة هيكلة أسواقها. توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد ما يؤكد - حتى ذلك الوقت - من أن النشر الاليكتروني قد أثر تأثيراً سلبياً مباشراً على صناعة الصحافة المطبوعة في الشرق الأوسط، مدللة على ذلك بالقول : إنه لا توجد مؤسسات صحفية عربية تصدر صحفا مطبوعة، قد أغلقت أبوابها بسبب الإعلام الإلكتروني، بل على العكس، هناك مؤسسات صحفية توسّعت ولديها قراء خارج نطاق الحدود، بسبب الإعلام الإلكتروني، وهناك مؤسسات استثمرت الملايين في الإعلام الجديد، جنبا إلى جنب مع وسائل الإعلام التقليدية، وأصبحت هذه المؤسسات تحقق عوائد إضافية إلى عائدات الإعلان الورقي، من خلال عائدات الإعلان على شبكة الإنترنت، على خلاف الحال في العديد من دول أمريكا وأوروبا، التي تقلصت فيها أعداد الصحف المطبوعة وانخفضت إيراداتها، و مدللة على ذلك أيضا بحالة النمو التي تشهدها أسواق صناعة الصحافة في آسيا خاصة في الهند واليابان والصين. وتوصلت الدراسة إلى أن أسواق صناعة الصحافة المطبوعة الشرق الأوسط، لا تزال تحافظ على وضعها، فهناك زيادة في الطباعة سنوياً من ٢ إلى ١٠%، وهذا يدل على أن هناك قراءً جُددًا، وكذلك هناك مشتركون جدد، ومهتمون جُدد بالصحافة المطبوعة. وأشارت الدراسة في الجانب الآخر، إلى أنه من المحتمل أن تؤثر صناعة النشر الاليكتروني على الصحافة الورقية بعد ١٠ سنوات - منذ ذلك التاريخ -، حينما

تتوسع هذه الصناعة في دول الشرق الأوسط، وتصل إلى النسب العالمية، وكذلك تتراجع نسبة ما تمثله الأجيال القديمة الأكثر ارتباطاً بالصحف المطبوعة، من إجمالي حجم السكان في هذه الدول. وأشارت الدراسة إلى أن الصحافة المطبوعة تتعرض لتهديدات حقيقية في مواجهة الإعلام الإلكتروني، إذا لم تتمكن هذه الصحافة من مواكبة هذا التطور عبر إنشاء المواقع وتطوير خدماته الإلكترونية المقدمة، و تطوير البث والمحتوى كذلك، وغلا فإننا يمكن القول: إن الصحافة الورقية ستلغظ أنفاسها الأخيرة في المستقبل.

- وأكدت دراسة عيبر شفيق الرحباني حول "استخدامات الصحافة الإلكترونية وانعكاساتها على الصحف الورقية اليومية في الأردن" (٢٠٠٩)، أن الصحافة الإلكترونية قد أسهمت بدرجة كبيرة في تطور الصحف الورقية من حيث اهتمامها بتطوير مضمونها وشكلها، وتزايد هوامش حرية الرأي والتعبير بها، كما أدت إلى اهتمام الصحف الورقية بتجويد مستوى الأداء الصحفى، وبمصادقية المحتوى المنشور، وانتهت الدراسة إلى أن المنافسة بين الصحافة الإلكترونية والصحافة المطبوعة، قد أدت إلى انخفاض عدد قراء الصحف الورقية وإلى تراجع أرقام التوزيع والإيرادات الإعلانية بها لصالح الأولى، وكشفت الدراسة أنه بالرغم من أن بيئة العمل الصحفى والإعلامى قد فرضت واقعا مهنيا جديدا؛ قوامه زيادة التوجه نحو الخدمات الرقمية والتكنولوجية، خاصة في دول الشمال كالولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا، بعد أن شهدت صناعة الصحافة بها انخفاضا كبيرا فى أعداد، وفي حجم الإيرادات الإعلانية، إلا أن كثيرا من المؤشرات تؤكد أن صناعة الصحافة المطبوعة في دول الجنوب، وخاصة الدول العربية – لا يزال عدد قرائها كبيرا، ولا تزال أمامها الفرصة لتطوير نفسها والصمود في مواجهة الصحافة الإلكترونية.

- وتوصلت دراسة Fred Fletcher (٢٠٠٧) حول "مستقبل الأداء الاقتصادي للصحف في إطار المنافسة مع وسائل الإعلام الرقمية"، إلى أنه بالرغم من النمو المتصاعد للصحف والمواقع الإلكترونية، إلا أن تحليل الأوضاع والقدرات الاقتصادية والسوقية، يكشف بما لا يدع مجالا للشك أن مؤسسات الصحافة التقليدية المطبوعة، مازالت تتمتع بربح وقدرات اقتصادية عالية، تمكنها من المنافسة والاستمرار، وأن الأداء الاقتصادي للصحف والمواقع الإلكترونية مازال دون المستوى، ولم يصل بعد إلى الحد، الذي يمكن معه وصف هذا الأداء بأنه أداء

تنافسي، مع صناعة الصحافة المطبوعة ومع التلفزيون، وحتى بالمقارنة مع الأداء الاقتصادي لشبكات التواصل الاجتماعي... وقد أكدت الدراسة أن جمهور وسائل الإعلام في الدول عينة الدراسة، قد أكدوا من خلال الدراسات الميدانية التي أجريت عليهم أنهم يميلون إلى استخدام النمطين السائدين من وسائل الإعلام التقليدية والمستحدثة بشكل تكاملي، وأنهم مازالوا حريصين على استخدام وسائل الإعلام التقليدية، لأنها تمارس وظائف وأدوار مهمة في المجتمع... وأكدت نتائج الدراسة أنه بالرغم من تنامي ما يعرف بظاهرة "إعلام المواطن" المتمثلة في المدونات والصفحات والمواقع الشخصية، إلا أن الواقع يشير إلى استمرار نمط السوق والأداء الاقتصادي السائد لوسائل الإعلام الغربية من حيث استمرار معدلات تركيز الملكية والاحتكارات، وأكدت النتائج أنه بالرغم من ذلك فإن نمط وسائل الإعلام التي تتبنى نموذج إعلام الخدمة العامة، بالرغم من مواجهتها ظروفًا اقتصادية وتنافسية معقدة، إلا أنها مازالت تمارس دورًا مهمًا في المجتمع.

- وهو ما اتفقت معها فيه دراسة (Hanan Kilani, 2007) حول "تأثير الإنترنت على وسائل الإعلام التقليدية في مصر". والتي أشارت نتائجها إلى أن المبحوثين من أفراد عينة الدراسة قد أكدوا أنهم مازالوا يتعرضون لوسائل الإعلام التقليدية يوميًا، خاصة الصحف والفضائيات - على خلاف المجالات -، ويعتبرونها أكثر مصداقية من الإنترنت، وأنهم مازالوا حريصين على قراءة الصحف المطبوعة رغم أنهم يستخدمون خدمات الصحف والمواقع الإلكترونية ومحركات البحث، وذكرت نسبة (66%) من المبحوثين أنهم يفضلون قراءة الصحف الإلكترونية مدفوعين باعتبارات اقتصادية في الأساس، باعتبارها أرخص من الصحف المطبوعة، وقد ذكروا أنهم يرون أن الإنترنت يمثل تهديدًا حقيقيًا لصناعة الصحافة، ما لم تطور الصحافة من خدماتها ووظائفها ومضمونها، وأساليب تسويقها وسياسات التسعير التي تطبقها.

- وانتهى تقرير حالة الإعلام في الولايات المتحدة الأمريكية **The State of the News Media, (2006)**، إلى أن صناعة الصحافة المطبوعة تشهد صعوبات وتحديات كثيرة على المستوى الاقتصادي؛ تتمثل في انخفاض أرقام توزيع الصحف، خاصة المجالات والصحف الأسبوعية، بما في ذلك المجالات الكبرى، مثل ("تايم" و"نيوزويك" و"يو إس نيوز") وغيرها، حيث أشار التقرير إلى أن المجلة كوسيلة إعلام ومصدر للأخبار لم تعد تحتل إلا مركزًا متأخرًا في قائمة اهتمامات القارئ الأمريكي، كما انتهى التقرير إلى أن المجالات الشهيرة تراجع قدرتها على

جذب الإعلانات بها مقارنة بالسنوات السابقة ؛ إذ انخفضت إيرادات هذا المصدر المهم بنسبة تتراوح ما بين ١٠-١٢ %، الأمر الذي دفع كثيرا من الصحف والمجلات إلى الاستغناء عن عدد كبير من العاملين بها، حيث استغنت مجلة "تايم" خلال هذا العام فقط عن ١٠٥ عاملا وصحفيًا بها، وقد استغنت مجلة "بيزنس ويك" عن ٦٠ صحفيا، "ومجلة نيوزويك" عن ما يزيد على "١٠٠" من الصحفيين والعاملين بها، وغيرها. وأوضح التقرير أن الصحافة الإلكترونية أصبحت كيانات اقتصادية ضخمة تنافس صناعة الصحافة المطبوعة وتهدد وجودها، حيث بدأت مواردها المالية تتنامى بنسبة كبيرة على حساب الصحف وصلت إلى نسبة ٣٣ % سنويا. وأكد التقرير أنه إذا استمرت هذه النسبة من النمو بنفس معدلها خلال السنوات القادمة، فإنه من المتوقع أن تتساوى موارد الصحف من خدماتها وطبعاتها "الإلكترونية" مع مواردها من النسخ المطبوعة عام ٢٠١٧، (إذا استمرت الصحف المطبوعة في الحفاظ على معدل نموها الذي لا يتجاوز ٣% سنويا).

- وأكدت نتائج دراسة (Samuel & Simon (2006) حول "تأثير زيادة الطلب على الخدمات الصحفية الرقمية على أرقام توزيع المجلات والإيرادات المتحققة منها"، على وجود علاقة سلبية بين إتاحة محتوى المجلات المطبوعة في صورة رقمية على الإنترنت، وبين الطلب على نسخها المطبوعة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن المحتوى الرقمي قد أصبح -بدرجة ما - بديلا عن المحتوى المطبوع، مع عدم وجود أى دليل على وجود تكامل بينهما، وأكدت النتائج أنه على الرغم من أن ثمة تزايدا ملحوظا في معدلات الطلب على المحتوى الرقمي بالنسبة لغالبية المستخدمين للمواقع، وأن هذا الطلب قد أدى إلى تراجع أرقام التوزيع والإيرادات المتحققة منه، إلا أن المؤشرات والبيانات الإحصائية تؤكد أن نسبة ٩٠% من مستخدمي الخدمات الرقمية، لا يزالون يشتركون المجلات المطبوعة حتى في حالة تطابقها مع المحتوى الرقمي المجاني، وهي نتيجة تشير إلى أن صناعة الصحافة المطبوعة مازال لديها من الفرص ما يمكنها من تطوير وظائفها وخدماتها والبقاء في ظل أسواق المنافسة السائدة.

- وتوصلت دراسة هناء قيسي الحنين حول " تأثير الإنترنت على صناعة النشر المطبوع: صناعة المجلات نموذجا، ٢٠٠٥"، إلى أن الإنترنت أصبحت تؤثر بصورة رئيسية على عملية المنافسة، بين مؤسسات النشر التقليدية القائمة، على مستوى بنيتها التنظيمية والمؤسسية، حيث أدى تزايد الصحف والخدمات الإلكترونية

والرقمية، إلى تحول واضح في بنية صناعة النشر المطبوع، لصالح الوسائل والخدمات الإلكترونية المستحدثة، كما أنه قد أثر بنفس الدرجة في تغيير مواصفات العنصر البشري وطبيعة الكفاءات المطلوبة، وفي القدرة على تلبية احتياجات العملاء والمستهلكين وأذواقهم المتغيرة، وانتهت الدراسة إلى أن زيادة النمو في صناعة النشر الإلكتروني وزيادة الطلب عليها، قد أدت إلى تراجع أرقام توزيع الصحف وإلى تراجع حجم الإيرادات المتحققة من الإعلانات والتسويق، وهو الأمر الذي ترتب عليه تآكل متزايد في بنية صناعة الصحافة المطبوعة مع مرور الوقت.

• تعليق عام على الدراسات السابقة :

لا شك أن الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث خلال الصفحات السابقة تحمل في طياتها الكثير من جوانب التطور والثراء على كافة المستويات : المعرفية والنظرية والمنهجية والتطبيقية، حيث انشغلت هذه الدراسات في معظمها بكثير من القضايا ذات الصلة بصناعة الصحافة وأوضاعها، خاصة ما يتصل بقياس أثر التحولات التي تشهدها البيئة الإعلامية الجديدة على صناعة الصحافة التقليدية ؛ في وضعها الراهن والمستقبلي، واستطاعت هذه الدراسات أن تقدم وصفا دقيقا وأمينا لهذه التحولات، والأوضاع التي ترتبت عليها سلبا وإيجابا، كما استطاعت أن تقدم تحليلا وتفسيرا متعمقا للكثير من الظواهر والمشكلات والتحديات التي تواجه صناعة الصحافة المطبوعة، وكيفية التصدي لها ومواجهتها، إلا أن ثمة فارقا جوهريا كبيرا بين الدراسات العربية والأجنبية في هذا الشأن، يتمثل في أبسط مظاهره في اقتصار الدراسات العربية في معظمها على دراسة هذه الظواهر من خارجها، مثل الدراسات التي ركزت على قارئية الصحافة المطبوعة ومستقبلها، والتي اقتصررت على دراسة جمهور هذه الصحف وقرائها، دون دراسة متعمقة لسياسات هذه الصحف ومعادلاتها السوقية وأزماتها الداخلية، أو حتى تلك الدراسات التي ركزت على مستقبل صناعة الصحافة في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة التي تشهدها البيئة الاتصالية الجديدة من منظور الخبراء، دون دراسة حقيقية لواقع المؤسسات الصحفية وتحدياتها وأزماتها، على خلاف الدراسات الأجنبية التي كانت أكثر عمقا وتنوعا، في استخدام أساليب بحثية متكاملة في دراسة مثل هذه الظواهر، ومعالجتها بشكل تحليلي ونقدي، استنادا إلى قاعدة بيانات ومعلومات وإحصاءات موثوقة، ربما لا تتوفر لأقرانهم في إطار المدرسة العربية لأسباب معروفة، متعلقة بعدم إتاحة البيانات والمعلومات، واعتبارها أسراراً عسكرية، الأمر الذي جعل كثيرا من الدراسات العربية تأتي أقل عمقا وثراء وتحليلا.

في الجانب الآخر لا يستطيع الباحث الأمين أن ينكر حجم الجهد الذي قدمه الباحثون في إطار المدرسة الغربية، في دراسة الجوانب الاقتصادية والإدارية والتنظيمية لصناعة الصحافة، وما قدمه هؤلاء الباحثين من إسهامات جادة في توصيف طبيعة الأزمات الاقتصادية والإدارية التي تواجهها صناعة الصحافة، وأهم سيناريوهات المستقبل بشأن كيفية مواجهة هذه الأزمات وسبل الحفاظ على هذه الصناعة، على خلاف الباحثين العرب، الذين يعزفون عن ارتياد هذه المناطق وهذا الحقل من الدراسات، ربما لصعوبته النسبية، أو ربما لسيادة مناخ تنظيمي ومجتمعي لا يدعم عملية تداول البيانات والمعلومات بحرية، الأمر الذي جعل كثيرا من الدراسات العربية يغلب عليها الطابع الذاتي، أو "الانطباعية"، إذا جاز استخدام هذا التعبير.

وفي الحقيقة، فإن الباحث قد استفاد من هذه الدراسات إجمالاً في بلورة مشكلته البحثية وحدودها الموضوعية، حيث استطاع أن يبني على هذه الدراسات متجاوزاً حدودها التي انتهت إليها، من خلال التركيز على دراسة أبعاد جديدة، وأطر جديدة، لم تحظ باهتمام الباحثين العرب تحديداً، وإن كانت في الجانب الآخر قد شهدت اهتماماً مبكراً من قبل الباحثين في إطار المدارس الأكاديمية الأخرى. يضاف إلى ذلك الاستفادة الكبيرة التي استفادها الباحث من هذه الدراسات على كافة المستويات المعرفية والنظرية والمنهجية.

• الإطار النظري للدراسة :

تتبنى هذه الدراسة في منطلقاتها الفكرية والنظرية مقولات وأفكار وفرضيات نظريتين أساسيتين من النظريات المفسرة لمحددات الأداء الإداري والمالي لمؤسسات الأعمال عامة، والمؤسسات الصحفية والإعلامية على وجه الخصوص، وهما نظريتي "إدارة مخاطر التمويل والاستثمار" The Unified Theory of Investments, و "Financing And risk Management، ونظرية "الحوكمة" أو الرشد والكفاءة الإدارية Governance، كمدخلين نظريين متكاملين يمكن توظيفهما، في فهم طبيعة الأزمات المالية والإدارية التي تواجهها صناعة الصحافة، وكيفية مواجهتها.

وتعد نظرية "وحدة إدارة فرص التمويل والاستثمار وإدارة المخاطر"، من أهم المداخل النظرية الحديثة التي تفسر طبيعة الأزمات الاقتصادية والتمويلية والإدارية، التي تواجهها مؤسسات الأعمال عامة، وطبيعة العلاقة التي تحكم أداء هذه المؤسسات في علاقتها بالأسواق السائدة، وكيفية إدارة هذه الأزمات، وقد صاغها ثلاثة من أهم وأشهر أساتذة إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا، وهم الباحثون : Patrick Bolton, Hui Chen and Neng Wang، حيث سعى الباحثون من خلال هذه النظرية، إلى صياغة

نموذج إداري - اقتصادي حيوي جديد، يستهدف في الأساس تطوير النموذج الاقتصادي والإداري السائد في إدارة المشروعات، والذي كان يقوم في الأساس على مبدأ الفصل بين الجوانب المالية والإدارية والسوقية، من خلال الربط بين "إدارات التمويل" و"الاستثمار" و"إدارة المخاطر" في سياق موحد، يستهدف في الأساس ضمان فاعلية إدارة هذه العمليات المختلفة بدرجة عالية من الكفاءة، التي تضمن قدرة المشروعات القائمة على تدبير مواردها واحتياجاتها وكفايتها، وكفاءة تشغيل هذه الموارد وحسن استغلالها، بالإضافة إلى ضمان القدرة على إدارة المخاطر التي تواجه هذه المشروعات، وتعظيم جوانب القوة فيها والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها.

ويرى الباحثون أن هذا النموذج الاقتصادي / الإداري الجديد يمثل استجابة حقيقية لفهم طبيعة الأزمات الاقتصادية والمالية التي تواجهها المشروعات المختلفة، حيث بدأت كثير من مؤسسات الأعمال تواجه خسائر متزايدة، وانخفاض في معدلات ربحيتها منذ بدايات الثمانينيات من القرن الماضي، نتيجة الأزمات الاقتصادية المتلاحقة، ونتيجة التحولات الرهيبة التي شهدتها الأسواق نتيجة التطورات التكنولوجية الهائلة، وما فرضته من تغيرات في هياكل المؤسسات، وبنية الأسواق التي تعمل في إطارها الصناعات المختلفة، إضافة إلى عولمة الأسواق، وعولمة الشركات، وتحول كثير منها إلى نمط الشركات الكبرى عابرة القوميات، ونتيجة للتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء والمستهلكين، ووطأة المنافسة بين المؤسسات، وعدم قدرة إدارات هذه المؤسسات على التعامل بكفاءة مع كل هذه المتغيرات.

ويرى الباحثون أنه لضمان كفاءة التعامل مع كل هذه الضغوط والمتغيرات، فإن إدارة المشروعات المختلفة يقع عليها عبء مسئولية تطوير أدائها، من خلال تطوير استراتيجياتها الإدارية والسوقية، ومن خلال تطوير مداخلها الاقتصادية، ويفترض الباحثون أنه لضمان تحقيق هذه المعادلة، وضمان الوصول إلى أقصى درجة من الكفاءة الاقتصادية والإدارية، فإن ثمة مجموعة من القواعد والشروط التي يجب على إدارة المشروعات المختلفة ضرورة تبنيها والأخذ بها، وتتمثل هذه الشروط والقواعد في:⁽¹⁾

- ضرورة توسيع قاعدة الاستثمار؛ من خلال جذب مستثمرين جدد، وتوسيع قاعدة الملكية، حيث أثبتت كل الدراسات ونتائج البحوث أن المشروعات الكبرى الراسخة اقتصادياً أكثر قدرة على جذب مزيد من الاستثمارات، وزيادة معدلات الإيرادات والربحية، وكذلك أكثر قدرة على مواجهة المخاطر وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة، على خلاف المشروعات الصغرى التي لا تقوى على المنافسة في ظل

ضغوط السوق وظروفها المتغيرة، ومن ثم فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في مفاهيم وسياسات ترشيد الإنفاق والانكماش، وتخفيض التكاليف وعمليات التشغيل، والسعي إلى جذب مزيد من الاستثمارات.

- ضرورة الإيمان بأن فرص الاستثمار والتمويل المتاحة مرهونة في الأساس بفلسفة إدارات المشروعات السائدة وتوجهاتها واستراتيجياتها، وبقدرة هذه الإدارات وكفاءتها في التعامل مع المخاطر والفرص المتاحة؛ حيث أكدت النتائج أن كثيرا من الأزمات المالية والإدارية التي تواجهها هذه المشروعات تعود في الأساس إلى فشل إدارتها القائمة في تبني وتطوير استراتيجيات قادرة على التعامل مع احتياجات السوق واحتياجات العملاء، وحملة الأسهم أنفسهم، وهو الأمر الذي يستلزم ضرورة تطوير السياسات الإدارية والمالية القائمة، من خلال تبني مداخل واتجاهات حديثة، تؤمن في الأساس بوحدة الأهداف الاقتصادية والإدارية وتكاملها، وارتباطها وتعبيرها عن أوضاع السوق وظروف المنافسة ومتطلباتها، لضمان القدرة على وضع خطط وتصورات وسياسات مالية وإدارية واستثمارية تأخذ في اعتبارها كافة هذه العوامل والمتغيرات التنظيمية والسوقية؛ الداخلية والخارجية، عند صناعة القرارات في هذه المؤسسات.

- كما يفترض أصحاب هذه النظرية أن وجود إدارات للتمويل والاستثمار وإدارة المخاطر في كثير من المؤسسات والمشروعات لا يعني بالضرورة أن هذه الإدارات تعمل بكفاءة على تحقيق الأهداف المالية والاستثمارية والإدارية للمشروعات بالضرورة، بل إن العكس قد يكون صحيحا في كثير من الأحوال، حيث انتهت نتائج كثير من الدراسات إلى أن معظم هذه الإدارات تعمل كجزر منعزلة، لا تحكمها رؤية واحدة وسياق واحد، الأمر الذي يقلل من فرص نجاحها، ومن قدرتها على تحقيق الأهداف المنوط بها تحقيقها، ويفترض الباحثون أن الربط بين سياسات هذه الإدارات أصبح ضرورة لا مفر منها لمواجهة حدة الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية التي أصبحت تواجه المشروعات اليوم مقارنة بالفترات السابقة.

وفي إطار صناعة الصحافة يرى الباحثان Rod Craveth & Alison Alexander، في كتابيهما حول "اقتصاديات وسائل الإعلام: النظرية والتطبيق" أن المؤسسات الإعلامية - رغم خصوصيتها - تمثل في النهاية مشروعات اقتصادية، تحكمها توجهات السوق وقيودها وضغوطها، وتحكمها طبيعة ظروف المنافسة، التي تفرضها الأسواق التي تعمل في إطارها هذه المشروعات، ومن ثم فإن قيمتها الاقتصادية والسوقية،

تتوقف في الأساس على مدى قدرتها على مواجهة تقلبات السوق وضغوطه، ومدى قدرتها على توليد استثمارات جديدة، تعزز مكانة هذه المشروعات، وهذه الصناعة، بالشكل الذي يجعلها تمثل قيمة اقتصادية حقيقية مضافة، سواء بالنسبة للاقتصاد الكلي، أو بالنسبة لاقتصاديات هذه المشروعات والصناعة نفسها. ويؤكد الباحثان أنه بالرغم من أن صناعة الصحافة تعد من الصناعات الضخمة، الراسخة اقتصاديا، إلا أنها أصبحت تعاني اليوم من أزمة اقتصادية طاحنة، تتجلى أهم مظاهرها في تراجع عائداتها وأرباحها من التسويق ومن الإيرادات الإعلانية، نتيجة المنافسة الهائلة التي تواجهها من الانترنت، والمواقع الالكترونية، وشبكات التواصل الاجتماعي، حيث بدأت هذه الصناعة تتراجع في مواجهة البديل الالكتروني المستحدث، وبدأت تواجه انكماشاً حاداً في استثماراتها وفي أسواقها وعملائها. ويؤكد الباحثان أنه بالرغم من أن ثمة مؤشرات قوية واضحة تؤكد أن هذه الصناعة مازالت أمامها فرصة حقيقية لإعادة هيكلة نفسها وأسواقها، إلا أن الأمر مازال مرهوناً بمدى قدرة إدارات هذه المؤسسات والمشروعات على تبني نماذج إدارية واقتصادية، تمكنها من البقاء والقدرة على الاستمرارية والصمود في أسواق المنافسة، بعد أن أثبتت النتائج أن كثيراً من أزمات هذه الصناعة، يرجع في الأساس إلى عدم قدرة إدارة المؤسسات والمشروعات القائمة على تطوير سياساتها ونماذجها الاقتصادية والإدارية، وأن المشروعات التي استطاعت أن تدرك هذه المعطيات قد استطاعت بالفعل أن تحافظ على وجودها وتعزز مكانتها السوقية وأن تحافظ على استثماراتها.^(٧)

أما فيما يتعلق **بنظرية الحوكمة Governance**، والرشد الإداري، فتتفق الدراسات والأدبيات المعنية بالتأصيل لهذه النظرية وغيرها من نظريات الإدارة ومداخلها، أنه بالرغم من وجود جذور قديمة لهذه النظرية في كثير من القوانين والتشريعات المنظمة لعمل الشركات والمؤسسات والمشروعات المختلفة، منذ صدور قانون إدارة الشركات في بريطانيا عام ١٦٦١، ونصه الصريح على أنه من حق الأفراد تأسيس الشركات والمشروعات التي يرغبون فيها، وأن يديرونها باستقلالية وفي ظل الحماية القانونية، ومن حقهم كذلك العمل بحرية، مع النص على حق كل فرد أن ينتمي إلى رابطة، أو اتحاد يعبر عن مصالحه ويدافع عنها في مواجهة الإدارة، إلا أن كثيراً من الباحثين والكتاب يؤكدون أن البدايات الحقيقية لجذور هذه النظرية وإرهاباتها يعود إلى نهايات القرن التاسع عشر، نتيجة التحولات الضخمة التي بدأت تشهدها المجتمعات الغربية، ومؤسسات الأعمال بها، ومن بينها المؤسسات الصحفية، حيث بدأت هذه المؤسسات يتسع حجم نشاطها، وينمو حجم تنظيمها، وبدأت تتسع أسواقها، والأهم من ذلك أنها بدأت تميل إلى تبني نمط من التوجهات

الاحتكارية وتركيز الملكية، وهو الأمر الذي صاحبه الكثير من مظاهر الفساد المالي والإداري، وتراجع معدلات الأداء وضعف الكفاءة، نتيجة لطبيعة هذه التحولات، الأمر الذي دعا كثير المعنيين وأصحاب المشروعات وحملة الأسهم للمطالبة بضرورة البحث عن نموذج إداري متطور يحافظ على كيان هذه المشروعات ويسهم في ترشيد وكفاءة أدائها، فظهرت نظرية (الوكيل Agent Theory)، التي أصل لها بعض أساتذة الاقتصاد في مدرسة الاقتصاد بشيكاغو، كرد فعل على هذه التحولات، وقد قامت هذه النظرية في الأساس على فرضية رئيسية مؤداها أن الفصل بين الملكية والإدارة، والاعتماد على مجموعة من المديرين المحترفين - كوكلاء عن أصحاب المشروعات - يعد أحد الضمانات الرئيسية لرشد الإدارة وكفاءتها، وبالفعل بدأت كثير من المشروعات ومؤسسات الأعمال تتبنى أفكار هذه المدرسة وتطبقها، رغبة في الحفاظ على مواردها وحسن استغلالها، ورغبة في تحقيق معدلات أعلى من رشد الأداء الاقتصادي والإداري بها.^(٨)

وبالرغم من أن هذه النظرية استمرت تطبق لعقود طويلة، وما زال يؤخذ بعض أفكارها حتى الآن، إلا أن كثيرا من العيوب التي شابتها في عملية التطبيق، مثل جمود فكر المديرين، وزيادة نفوذهم، وسعيهم المبالغ فيه لتحقيق الأرباح والمكاسب الخاصة، قد أدى إلى ظهور نظريات ومداخل أكثر تطورا لمواجهة حدة هذه العيوب والإشكاليات، فظهرت نظرية The Theory Of Firm، " نظرية الطابع المؤسسي للإدارة " والتي تنطلق من فرضية رئيسية مؤداها أن نجاح إدارة أي مشروع في تحقيق أهدافه الاقتصادية والإدارية، تتوقف على طبيعة تعامل الإدارة ونظرتها للأطراف المختلفة ذات الصلة بالمشروع والتي تتمثل في : حملة الأسهم والملاك، والعاملين في المشروع، العملاء والمستهلكين، ومزودي الخدمات والموارد Supplier، وجماعات الضغط، والتنظيمات النقابية، حيث يرى أنصار هذه النظرية أن التزام إدارة المؤسسات والمشروعات، بتلبية رغبات ومصالح هذه الفئات والأطراف، ومحاولة تحقيق التوازن بين أهداف المشروعات وأهدافها ومصالحها، يضمن لهذه المؤسسات والمشروعات تحقيق مكانة وثقل في أسواق المنافسة القائمة، كما يضمن لها تطوير سياساتها الإدارية والاستثمارية، وخطتها السوقية، وكذلك يضمن لها كفاءة الأداء الاقتصادي والإداري ورشده. وبالرغم من تبني الكثير من مؤسسات الأعمال والمشروعات لهذه الأفكار أيضا، إلا أن كثيرا من التجارب العملية، قد انتهت بالمؤسسات التي بدأت تأخذ بها، إلى ما آلت إليه عملية تطبيق نظرية " الوكلاء "، من حيث غياب الشفافية، وضعف معدلات الرشد الإداري والاقتصادي، وسيطرة النزعات النفعية على المديرين وكبار القيادات التنفيذية، وزيادة نفوذهم وكلفتهم المالية، الأمر الذي

حدا بكثير من الباحثين إلى التفكير في صياغة نموذج إداري متطور يضمن تحقيق أهداف الملاك وحملة الأسهم وأصحاب المشروعات والعاملين بها في الرشد الإداري والاقتصادي، ومن هنا ظهرت نظرية "الحوكمة" Governance، والتي ترجع في أصولها إلى كل الاجتهادات السابقة وغيرها، إلا أنها تعد أكثر هذه الاجتهادات تطوراً وميلاً إلى الطابع المؤسسي للإدارة، وأكثرها قدرة على ضمان الشفافية والنزاهة، والقدرة على تفعيل مبادئ المسؤولية والمحاسبة، بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة معدلات كفاءة الأداء ورشده، على المستويين الإداري والمالي.^(٩)

ويعرف الأكاديميون والخبراء "الحوكمة" باعتبارها "الطريقة المثلى التي يجب أن تدار بها خطط المؤسسات والمشروعات ومواردها، بالشكل الذي يضمن أفضل الطرق في توجيه هذه الموارد وحسن استغلالها وترشيدها وتحقيق العائد منها، وبالشكل الذي يضمن تفعيل الرقابة على كافة مراحل العمل، وإتاحة كافة البيانات والمعلومات عن هذه الخطط والنتائج التي تترتب عليها، بما يضمن في النهاية إمكانية محاسبة الإدارة ومسئولياتها"، وينفق الأكاديميون والخبراء على أن نظرية الحوكمة تستند في تطبيقها على رؤية متطورة مفادها ضرورة إدارة مؤسسات الأعمال والمشروعات من خلال مجالس مديرين، وتنظيمات داخلية كمجالس الإدارة والجمعيات العمومية، التي تمثل حملة الأسهم وأصحاب المشروعات، وتتولى عنهم مسؤولية الإدارة، من خلال تفويض المديرين وقيادات المؤسسات في بعض صلاحياتها، في مقابل التزامهم بمسئوليات محددة لا يجوز التفاوض فيها.^(١٠)

وتفترض نظرية الحوكمة أو الرشد الإداري أن نموذج مجالس المديرين المقترح يتولى مسؤولية رسم السياسات الإدارية والمالية، والخطط الاستثمارية للمشروعات، ويتولى رسم سياساتها العامة، وأهدافها وعائداتها المتوقعة، كما يلتزم بتحديد آليات الرقابة على الأداء، وأساليب تقييمه، وآليات الإفصاح عن أنشطة الشركة واستثماراتها وملاكها ومصادر تمويلها وأرباحها، كما يهتم برسم سياسات الاتصال التنظيمي الداخلية؛ مع جمهور المؤسسة من العاملين بها، والخارجية مع العملاء والأطراف المجتمعية المختلفة، وكذلك صورة المؤسسة لدى عملائها، والجوانب القيمية والأخلاقية التي تحكم عمل المؤسسات، في علاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي.

ويؤكد أنصار هذه النظرية أن تطبيق مبادئها وفرضياتها الأساسية، خاصة فيما يتعلق بمبادئ المحاسبة، والمسؤولية، والشفافية، والنزاهة، والرقابة على الأداء، يضمن في النهاية

للمؤسسات والمشروعات المختلفة الوصول إلى أفضل درجات الرشد الإداري والمالي، ويضمن كذلك الحد من تزايد معدلات الفساد، والخسائر المالية.⁽¹¹⁾

وفي الحقيقة فإن الباحث قد استفاد إلى درجة كبيرة، من هذه الأفكار والإسهامات النظرية والفكرية، في تحليل وتفسير أهم الأسباب والعوامل الرئيسية التي تقف خلف الأزمات المالية والإدارية التي تعاني منها المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، في ظل غياب استراتيجيات إدارية متطورة، ومداخل اقتصادية علمية تتبناها هذه المؤسسات، وفي ظل غياب منظومة إدارية تتمتع بالكفاءة والرشد، كما وظف الباحث هذه المداخل والاقترابات في بلورة مشكلته البحثية، وفي تحديد أهم المداخل التي يمكن تطويرها وتطبيقها لإنقاذ صناعة الصحافة في مصر من كبوتها، وبالرغم من كون هذه المداخل والاقترابات النظرية تنتمي في الأساس إلى حقل دراسات الإدارة العامة، وحقل الدراسات الاقتصادية، إلا أن فروضها ومنطقاتها الفكرية قابلة للتطوير والاستفادة منها وتطبيقها في مجال إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها، وهو ما تبنته هذه الدراسة وطبقته، من منظور يدرك خصوصية هذه الصناعة وخصوصية أوضاع المؤسسات الصحفية المصرية، ويسهل في نفس الوقت فهمه وتطبيقه.

• الإطار المنهجي والإجرائي للدراسة :

نوع الدراسة : تقع هذه الدراسة في إطار نمط الدراسات الوصفية التحليلية، حيث لا تتوقف هذه الدراسة في حدود موضوعها عند مجرد استكشاف عناصر الظاهرة وأبعادها وحدودها، وإنما تتعدى ذلك لمحاولة البحث في عوامل وجودها وأسبابها، وفي تأثيراتها وتداعياتها، وربطها بسياقها الأكثر شمولاً سواء على صعيد العوامل البنوية والتنظيمية التي أفرزتها، أو العوامل المجتمعية التي أدت إلى تفاقمها وتزايد حدتها.

-المناهج والأساليب المستخدمة: اعتمدت هذه الدراسة في منهجيتها على أسلوب المسح الإعلامي، باعتبار أن المنهج المسحي من أكثر مناهج البحوث ملاءمة لنمط الدراسات الاستكشافية والوصفية، حيث يسمح هذا المنهج للباحث بتصميم أدوات وتطبيق أساليب، تمكنه من جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات ذات الصلة بالقضية أو الظاهرة المدروسة، وإمكانية تصنيف هذه البيانات والمعلومات وتحليلها، والخروج منها بمؤشرات كمية يمكن من خلالها الحكم على الظاهرة بقدر من الدقة والموضوعية. وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب في جمع البيانات والمعلومات والآراء التي طرحها الصحفيون والقيادات الصحفية عينة الدراسة حول عناصر القضية أو الإشكالية

المدرسة، من خلال استمارة الاستقصاء التي طبقها، ومن خلال أسلوب المقابلة المفتوحة مع عينة من القيادات الصحفية والإدارية، التي استفاد منها في تفسير نتائج الدراسة. كذلك فقد استخدم الباحث أسلوب المقارنة المنهجية كأحد الأساليب البحثية المهمة التي سمحت للباحث بالمقارنة بين عناصر الظاهرة المدروسة وتجلياتها في أنماط الصحف المصرية المختلفة عينة الدراسة، وبين رؤى الصحفيين أنفسهم في هذه الصحف، وبين التباينات في رؤاهم وتصوراتهم وفقا لطبيعة الموقع أو المكانة الوظيفية التي يشغلونها، بما أدى في النهاية إلى إكساب الدراسة مزيدا من العمق والتحليل.

- أدوات جمع البيانات المستخدمة : اعتمدت هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين من أدوات جمع البيانات، الأولى وتتمثل في صحيفة الاستقصاء، باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة في مثل هذا النمط من الدراسات، بما تتيحه من إمكانية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن عناصر الظاهرة أو الإشكالية المدروسة، وكذلك إمكانية تصنيف هذه البيانات والمعلومات وتحليلها والخروج منها بمؤشرات كمية، تمكن الباحث من الحكم على الظاهرة المدروسة بقدر من الدقة والموضوعية. وقد قام الباحث بتصميم صحيفة الاستقصاء، مراعى شروطها الموضوعية، ومستلها من خلالها عناصر مشكلته البحثية وحدودها، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وقد تم ترجمة كل ذلك في عدد من الأسئلة والمؤشرات، التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

كما استخدم الباحث أداة المقابلة المفتوحة كأداة مساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات، وذلك من خلال مقابلة عدد من الصحفيين والقيادات الصحفية، والاستفادة من ذلك في عملية تحليل النتائج وتفسيرها، لضمان مزيد من الدقة والموضوعية في التحليل والتفسير.

- مجتمع الدراسة: قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة على عينة بلغ قوامها ١٥٠ مفردة من الصحفيين والقيادات الصحفية، في عدد من الصحف والمشروعات الصحفية التي تمثل أنماطا مختلفة من الملكية، ومن القدرات الاقتصادية والتنظيمية، وقد تمثلت في : صحيفتي الأهرام وروزا اليوسف، باعتبارهما يمثلان نمط ملكية الصحف القومية، ولكونهما يعبران عن مؤسستين تتمتعان بقدرات اقتصادية وتنظيمية متباينة، وصحيفتي المصري اليوم، واليوم السابع، باعتبارهما ممثليتين لصحف الشركات الخاصة،

وصحيفة الوفد الحزبية، وذلك باستخدام أسلوب العينة المتاحة، المشروط بالاختيار المتنوع بين قيادات صحفية، وصحفيين من ذوي الخبرة، ممن لا يشغلون أية مواقع تنظيمية، وذلك لاعتبارات متعلقة بطبيعة ظروف عمل الصحفيين أنفسهم، وعدم استجابتهم بشكل كبير لمثل هذه الاستبيانات، وذلك على النحو التالي :

- الصحيفة:

جدول رقم (أ) يوضح توزيع العينة وفقا لنمط ملكية الصحف

اسم الصحيفة	ك	%
قومية	٤٣	٢٨,٧
حزبية	٢٧	١٨
خاصة	٨٠	٥٣,٣
الإجمالي	١٥٠	١٠٠

- الوظيفة:

جدول رقم (ب) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للموقع القيادي الذي يشغلونه

الوظيفة	ك	%
صحفي لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٦٠
صحفي يشغل موقع قيادي	٦٠	٤٠
الإجمالي	١٥٠	١٠٠

- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (ج) يوضح توزيع العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	ك	%
أقل من ١٠ سنوات	٤٨	٣٢
١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة	٦٠	٤٠
٢٠ سنة فأكثر	٤٢	٢٨
الإجمالي	١٥٠	١٠٠

• الإطار الزمني للدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأنية التي يمتد إطارها الزمني ليشمل الفترة الحاضرة التي أجريت فيها الدراسة، ما بين بداية بلورة مشكلتها البحثية، وتحديد أهدافها

وتساؤلاتها المركزية، مروراً بكافة مراحل جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوعها، وتصنيف هذه البيانات والمعلومات وتحليلها، انتهاءً بإعداد تقريرها النهائي الخاص بأطرها المعرفية والنظرية والمنهجية ونتائجها التطبيقية، وقد امتدت هذه الفترة ما بين شهري يونيو ٢٠١٥، وحتى يناير ٢٠١٦.

• أساليب التحليل المستخدمة :

قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي في معالجة البيانات والمعلومات وتحليلها، من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS، حيث قام بترميز البيانات والمعلومات وإدخالها، ثم اختار الباحث عدداً من المعاملات الإحصائية البسيطة التي تتوافق مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتتمثل هذه المعاملات في حساب التكرارات والنسب المئوية، واختبار كاي^٢، لقياس مدى وجود علاقة ارتباطية بين بعض المتغيرات الاسمية والمتغيرات الأخرى المدروسة ومعامل اختبار T-Test لقياس مدى وجود فروق بين مجموعتين، وكذلك لقياس أوجه الاختلافات والتباين بين المجموعات المدروسة وفقاً للمتغيرات الإحصائية التي تم اختبارها.

نتائج الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء من أجزاء الدراسة استعراضاً لأهم نتائجها الميدانية التي انتهت إليها، من خلال إبراز أهم المؤشرات الخاصة بواقع صناعة الصحافة في مصر وأزمة تمويلها، وأزمة إدارة المشروعات الصحفية وعناصرها والعوامل المؤدية إليها، ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية واتجاهاتهم نحو تأثير هذه الأزمة على إمكانية صناعة الصحافة في الاستمرارية والبقاء والصمود، في ظل تحديات سوق المنافسة السائدة وضغوطها، وفي ظل الأزمة الاقتصادية القائمة، وكذلك رؤيتهم وتصوراتهم حول سبل الخروج منها ومواجهتها. وفيما يلي سوف نستعرض نتائج هذه الدراسة في ضوء مشكلتها البحثية وأهدافها التي سعت إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي :

المحور الأول : واقع صناعة الصحافة في مصر والمؤشرات الراهنة لأزمة التمويل

وإدارة المشروعات الصحفية:

- فقد توصلت نتائج الدراسة فيما يتعلق برؤية الصحفيين والقيادات الصحفية من أفراد العينة، حول مدى اعتقادهم أن صناعة الصحافة المطبوعة في مصر تواجه أزمة بقاء قد تؤدي إلى انهيارها في المستقبل القريب، إلى أن النسبة الأكبر من أفراد هذه العينة (٤٨,٧%) قد اتفقت على أنهم لا يعتقدون حدوث ذلك، فيما أشارت نسبة (٣٩,٣%)

منهم أنهم يعتقدون في إمكانية حدوث ذلك إلى حد ما، وذكرت نسبة (١٢%) المتبقية أنهم يعتقدون ذلك إلى حد كبير. والجدول التالي رقم (١) يوضح هذه النتائج بالتفصيل موزعة على أفراد العينة في أنماط الصحف المختلفة المدروسة.

جدول رقم (١) يوضح مدى اعتقاد القيادات الصحفية والصحفيين بإمكانية انهيار صناعة الصحافة وعدم قدرتها على البقاء

الإجمالي		خاصة		حزبية		قومية		نوع الصحيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مدى الاعتقاد
١٢	١٨	٦,٣	٥	٣٧	١٠	٧	٣	أعتقد ذلك إلى حد كبير
٣٩,٣	٥٩	٣٨,٨	٣١	٢٩,٦	٨	٤٦,٥	٢٠	أعتقد ذلك إلى حد ما
٤٨,٧	٧٣	٥٥	٤٤	٣٣,٣	٩	٤٦,٥	٢٠	لا أعتقد ذلك
١٠٠	١٥٠	١٠٠	٨٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	٤٣	الإجمالي

(٢١٤=٣٠,٤٠، درجة الحرية=٤، مستوى المعنوية=٠,٠٠٠، قيمة معامل التوافق=٠,٣٤٦)

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن الصحفيين والقيادات الصحفية من العاملين في الصحف الخاصة، قد جاءوا في مقدمة أفراد العينة، من حيث عدم اعتقادهم بأن الأزمة الراهنة التي تواجهها صناعة الصحافة، سوف تؤدي إلى انهيارها وعدم قدرتها على البقاء والصمود، تلاهم الصحفيين والقيادات الصحفية، من العاملين بالمؤسسات الصحفية القومية وذلك بنسبة (٥٥% - ٤٤,٥%) على التوالي، فيما تراجعت هذه النسبة كثيرا بين أفراد عينة الدراسة من الصحفيين العاملين في الصحف الحزبية. وتشير النتائج والبيانات في تحليلها الأخير إلى أن ثمة قناعة نسبية متوسطة الدرجة بين إجمالي أفراد العينة، فيما يتعلق برؤيتهم حول هذا الأمر، وهو ما يكشف في الجانب الآخر أن ثمة أزمة حقيقية تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة، تهدد وجودها، وقدرتها على البقاء، وعلى الاستمرارية والصمود في سوق المنافسة، نتيجة جملة من التحديات والضغوط الاقتصادية والإدارية والمجتمعية السائدة، والمؤثرة في حدة هذه الأزمة، جنبا إلى جنب مع طبيعة المشكلات والأزمات المرتبطة بالبيئة الداخلية لهذه الصناعة؛ على مستوى أساليب الإدارة القائمة، والسياسات الاقتصادية المطبقة، وسياسات التحرير وجودة الخدمات الصحفية المقدمة، ومدى مصداقيتها وقدرتها على التعبير عن هموم الجماهير ومشكلاتها وأولويات اهتمامها.

وتكشف نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل (ك) عدم وجود أية علاقة ارتباطية بين نمط ملكية الصحف المدروسة، وبين رؤية الصحفيين والقيادات المدروسة

بها، فيما يتعلق بهذا الأمر وذلك بنسبة ثقة (١٠٠%) . وهو الأمر الذي يؤكد أن ثقة تقاربا بين أوضاع هذه المؤسسات، وبين رؤية العاملين فيها لمدى قدرة صناعة الصحافة على البقاء والاستمرارية، رغم تفاقم أزمتها الاقتصادية الراهنة، وإن جاءت تصورات الصحفيين من أفراد عينة الصحف الحزبية أكثر تشاؤما من نظرائهم في الصحف الأخرى.

- وفيما يتعلق بأهم العوامل و المؤشرات التي طرحها المبحوثون - مما يعتقدون أن صناعة الصحافة المطبوعة تواجه أزمت حقيقية، تهدد وجودها، وإمكانية استمرارها وبقائها وقدرتها على الصمود في أسواق المنافسة السائدة -، فقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن ثقة مؤشرات حقيقية، ومجموعة من العوامل، التي تعكس جوهر الأزمة التي تواجهها صناعة الصحافة، يأتي في مقدمتها "تراجع أرقام توزيع الصحف بشكل كبير، وتراجع عائداتها المالية من التسويق" وذلك بوزن نسبي بلغ (٨٣,٥%)، تلاه "عدم وجود إدارة احترافية بالمفهوم الصحيح واستمرار بالأخذ بنفس السياسات الإدارية والمالية القديمة دون تجديد أو تطوير" وذلك بوزن نسبي بلغ (٨٢%)، يأتي بعد ذلك "المنافسة الشرسة التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة من الصحافة الأليكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي" وذلك بوزن نسبي بلغ (٨١,٨%)، ثم "عدم قدرة الإدارات الحالية لمعظم للمؤسسات الصحفية على مواجهة الأزمات المالية وإدارتها"، وذلك بوزن نسبي بلغ (٧٥,٥%)، تلاها "حالة الانكماش التي يشهدها سوق الإعلانات وتراجع العائدات المالية المتحققة من هذا المصدر المهم والرئيس من مصادر تمويل المؤسسات الصحفية"، بوزن نسبي بلغ (٧٣,٩%)، ثم "تراجع ثقة القراء والمعلنين في صناعة الصحافة المطبوعة، نتيجة لتراجع مستوى خدماتها على المستوى التحريري والإنتاجي" وذلك بوزن نسبي بلغ (٦٧,٧%)، تلاه "تراجع معدلات الإنفاق القومي على الإعلان وتراجع نصيب الصحافة منه" وذلك بنسبة (٦٥,٢%)، وأخيرا "الضغوط التي تفرضها الأزمات الاقتصادية العالمية والداخلية، وتأثيرها على أسواق المنافسة التي تعمل في إطارها صناعة الصحافة" بنسبة (٦٤,١%). والجدول التالي يوضح هذه البيانات بقدر من التفصيل.

جدول رقم (٢) يوضح أهم عوامل ومؤشرات هذه الأزمة (ن=١٣٢)

الترتيب	الوزن النسبي	٥		٤		٣		٢		١		درجة الأهمية	أهم المؤشرات
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	٨٣,٥	٥٩,١	٧٨	١٤,٤	١٩	١٦,٧	٢٢	٤,٥	٦	٥,٣	٧	تراجع أرقام توزيع الصحف بشكل كبير وضعف عائداتها المالية	
٢	٨٢	٥٦,٥	٧٤	١٣,٧	١٨	١٩,٨	٢٦	٣,٨	٥	٦,١	٨	عدم وجود إدارة احترافية بالمفهوم الصحيح والأخذ بنفس السياسات الإدارية والمالية القديمة دون تجديد أو تطوير	
٣	٨١,٨	٥٨,٣	٧٧	٦,١	٨	٢٨	٣٧	١,٥	٢	٦,١	٨	المنافسة الشرسة التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة من الصحافة الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي	
٤	٧٥,٥	٤٣,٢	٥٧	١٣,٦	١٨	٢٥,٨	٣٤	١٢,١	١٦	٥,٣	٧	عدم قدرة الإدارة الحالية لمعظم المشروعات الصحفية على مواجهة الأزمة المالية وتحدياتها	
٥	٧٣,٩	٣٩,٤	٥٢	١٥,٢	٢٠	٣٠,٣	٤٠	٦,١	٨	٩,١	١٢	انكماش سوق الإعلانات وتراجع نصيب الصحافة المطبوعة من هذه السوق	
٦	٦٧,٦	٣١,١	٤١	٩,٨	١٣	٣٧,١	٤٩	٩,٨	١٣	١٢,١	١٦	انخفاض معدلات ثقة القراء والمعلنين في الصحافة المطبوعة نتيجة عدم وجود سياسات تحريرية واضحة للصحف، ونتيجة لانخفاض جودة المنتج الصحفي وغياب المهنية	
٧	٦٥,٢	٢٦,٥	٣٥	٩,١	١٢	٤٣,٢	٥٧	٦,١	٨	١٥,٢	٢٠	تراجع معدلات الإنفاق القومي على الإعلان بسبب ظروف الأزمة الاقتصادية	
٨	٦٤,١	٢٥,٨	٣٤	١٢,١	١٦	٣٦,٤	٤٨	٨,٣	١١	١٧,٤	٢٣	ضغوط الأزمة الاقتصادية التي يعاني منها العالم والاقتصاد المصري على وجه التحديد	

وبقراءة متأنية ومتعمقة للمؤشرات الإحصائية السابقة، يتبين أن ثمة مجموعة رئيسية من العوامل والمؤشرات التي تعكس جوهر الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة، وأن هذه المؤشرات يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين: الأولى وتتمثل في مشكلات الصناعة وبيئتها الداخلية ذاتها، وتتمثل في ضعف مستوى كفاءة وخبرات القائمين على شؤون المؤسسات الصحفية، وعدم قدرتهم على تطوير أساليب إدارتها، أو إدارة أزماتها المالية، نتيجة تطبيق سياسات مالية وإدارية يغلب عليها طابع

الجمود، وعدم القدرة على مواكبة ضغوط أسواق المنافسة وشروطها وتحدياتها، يضاف إلى ذلك تراجع مستوى جودة المنتج والخدمات الصحفية والإنتاجية، التي تقدمها هذه الصناعة لعملائها، وهو ما ترتب عليه وجود انخفاض حاد في أرقام توزيع الصحف وعائداتها المالية المتحققة منه، وكذلك تراجع عائدات الإعلانات بها، أضف إلى ذلك انخفاض معدلات الثقة بين معظم الصحف القائمة وعمالها من القراء والمعلنين، نتيجة لعدم وضوح سياساتها وزيادة حدة تقلباتها. أما **المجموعة الثانية** فتتمثل في: العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تشكل سياق هذه الصناعة، وأهمها المنافسة الشرسة التي تتعرض لها صناعة الصحافة المطبوعة من الانترنت والصحف والمواقع الالكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي، نتيجة للإمكانيات الهائلة التي تمتلكها هذه الوسائط الجديدة، وقدرتها على خلخلة سوق صناعة الصحافة التقليدية، والاستحواذ على نسبة لا يستهان بها من عملائها؛ على مستوى القراء والمعلنين، يضاف إلى ذلك تراجع معدلات الإنفاق القومي على الإعلان، وضغوط الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية والمحلية، وما يستتبعها من حالة انكماش في أسواق الصناعة ومصادر تمويلها، خاصة المصادر والإيرادات الإعلانية تحديداً، وهي نتيجة تشير في التحليل الأخير إلى أن صناعة الصحافة المطبوعة تواجه بالفعل أزمة حقيقية، وأن ثمة إدراكاً حقيقياً وواعياً بعناصر هذه الأزمة وعواملها ومؤشراتها، إلا أنه في المقابل توجد ثمة فناعة لدى نسبة لا يستهان بها من المبحوثين، أنه لا توجد مؤشرات حقيقية تدل على أن الإدارات القائمة على شؤون المؤسسات الصحفية، لديها من القدرات والإمكانيات، ما يمكنها من التعامل مع مثل هذه الأزمات ومواجهتها والتغلب عليها.

أما بالنسبة لبقية المبحوثين من أفراد العينة، الذين أكدوا أنهم لا يعتقدون أن صناعة الصحافة المطبوعة تواجه مجموعة أزمات تهدد وجودها ذاته، وقدرتها على الاستمرارية والبقاء والصمود، في ظل أسواق المنافسة السائدة، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد العينة من الصحفيين والقيادات الصحفية، قد طرحوا مجموعة من المؤشرات، التي يستندون إليها في تدعيم رؤيتهم واعتقادهم، والجدول التالي رقم (٣) يوضح هذه الأسباب والمبررات:

جدول رقم (٣) يوضح الأسباب والمؤشرات الدالة على قدرة صناعة الصحافة

على مواجهة أزماتها وقدرتها على الاستمرارية والصمود (ن=١٨)

الترتيب	الوزن النسبي	٥		٤		٣		٢		١		درجة الأهمية الأسباب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨٣,٣	٦٦,٧	١٢	-	-	٢٢,٢	٤	٥,٦	١	٥,٦	١	لأن إدارة كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية قد بدأت بالفعل في تطبيق إجراءات واضحة لإعادة هيكلة الصحف وضبط أدائها المالي والإداري
٢	٨٢,٢	٦١,١	١١	-	-	٣٣,٣	٦	-	-	٥,٦	١	لأن سوق صناعة الصحافة سوف يعيد تصحيح مساره مرة أخرى، بما يسمح بإجراء تطورات وتغييرات هيكلية في بنية هذه السوق، والمشروعات الصحفية القائمة
٣	٧٦,٧	٥٠	٩	-	-	٣٨,٩	٧	٥,٦	١	٥,٦	١	مازالت الصحافة المطبوعة تحظى بثقة القراء والمعلنين رغم التحديات التي تواجهها
٤	٥١,١	١١,١	٢	-	-	٥٠	٩	١١,١	٢	٢٧,٨	٥	لأن المستقبل القريب يبني بحالة من التطور والانتعاش على المستوى الاقتصادي بما يسمح بانتعاش سوق الإعلانات من جديد
٥	٤٨,٩	١٦,٧	٣	-	-	٣٨,٩	٧	-	-	٤٤,٤	٨	لأن كثيرا من الصحف والمؤسسات الصحفية القائمة، لديها القدرة على تجاوز هذه الأزمة وتحدياتها
٦	٤٣,٣	١١,١	٢	٥,٦	١	٢٧,٨	٥	-	-	٥٥,٦	١٠	لأن هذه الأزمة المالية التي تواجه صناعة الصحافة، أزمة عالمية تواجه كثير من الصناعات، ولا تقتصر على صناعة الصحافة وحدها

حيث تؤكد نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها الجدول السابق أن هذه المؤشرات يأتي في مقدمتها "أن إدارة كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية قد بدأت بالفعل في تطبيق إجراءات واضحة لإعادة هيكلة الصحف وضبط أدائها المالي والإداري"، وذلك

بوزن نسبي بلغ (٨٣,٣%)، يليها "لأن سوق صناعة الصحافة سوف يعيد تصحيح مساره مرة أخرى، بما يسمح بإجراء تطورات وتغيرات هيكلية في بنية هذه السوق، والمشروعات الصحفية القائمة" وذلك بوزن نسبي بلغ (٨٢,٢%)، ثم لكونهم يعتقدون "أن الصحافة المطبوعة مازالت تحظى بثقة القراء والمعلنين رغم التحديات التي تواجهها"، بوزن نسبي بلغ (٦٧,٧%)، يليه "لكونهم يعتقدون أن المستقبل القريب يبنيء بحالة من التطور والانتعاش على المستوى الاقتصادي، بما يسمح بانتعاش سوق الإعلانات وتسويق الصحف من جديد"، وذلك بنسبة (٥١,١%)، ويأتي بعد ذلك "لأن كثيرا من الصحف والمؤسسات الصحفية القائمة، لديها القدرة على تجاوز هذه الأزمة وتحدياتها"، بنسبة (٤٨,٩%)، وأخيرا "لكونهم يعتقدون أيضا أن هذه الأزمة المالية التي تواجه صناعة الصحافة، أزمة عالمية تواجه كثيرا من الصناعات الأخرى، ولا تقتصر على صناعة الصحافة وحدها فقط"، وذلك بنسبة (٤٣,٣%). وهي نتائج ومؤشرات رغم منطقيتها بعضها ووجاهته، إلا أنها في الجانب الآخر تعبر عن انطباعات ورؤية تفاؤلية أكثر من كونها، رؤية تستند إلى حقائق الواقع ومعطياته الفعلية.

أما فيما يتعلق برؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة لأكثر أنماط الصحف المصرية تعرضا للأزمة الاقتصادية والتمويلية الراهنة، وأكثر تضررا منها، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي أن النسبة الأكبر منهم يرون أن نمط الصحف المملوكة للأحزاب السياسية، تأتي في مقدمة هذه الأنماط بوزن مرجح بلغ (٤٨٣ نقطة)، يليها "الصحف المملوكة لشركات خاصة مساهمة" بوزن مرجح بلغ (٣٩٤ نقطة)، ثم يليها "الصحف المملوكة للدولة" أو المؤسسات الصحفية القومية، وذلك بوزن مرجح بلغ (٣٧٠ نقطة)، وأخيرا "الصحف والبوابات الإلكترونية عامة" بوزن مرجح بلغ (٢٥٣ نقطة).

جدول رقم (٤) يوضح رؤية المبحوثين من الصحفيين والقيادات الصحفية لأكثر أنماط

الصحف التي تواجه أزمات مالية تهدد وجودها

الترتيب	الوزن المرجح	المرتبة الرابعة		المرتبة الثالثة		المرتبة الثانية		المرتبة الأولى		نوع الصحيفة أنماط الصحف
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٣٧٠	٣٤	٥١	١٨	٢٧	١٥,٣	٢٣	٣٢,٧	٤٩	المؤسسات الصحفية القومية
١	٤٨٣	١,٣	٢	١٨,٧	٢٨	٣٦,٧	٥٥	٤٣,٣	٦٥	الصحف المملوكة لأحزاب سياسية
٢	٣٩٤	١٠,٧	١٦	٣٥,٣	٥٣	٣٤,٧	٥٢	١٩,٣	٢٩	صحف الشركات المساهمة الخاصة
٤	٢٥٣	٥٤	٨١	٢٨	٤٢	١٣,٣	٢٠	٤,٧	٧	الصحف والبوابات الإلكترونية

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي، التي تكشف عنها بيانات الجدول السابق، أن الصحف المملوكة للأحزاب السياسية، تأتي في مقدمة الصحف التي تواجه أزمات مالية طاحنة، تهدد وجودها، وإمكانية صمودها واستمراريتها، وهي نتيجة منطقية، مردها الرئيس ضعف القدرات المالية والتنظيمية لهذه الصحف، نتيجة لفقر الأحزاب التي تصدرها، وضعف مواردها، وكذلك نتيجة لانخفاض معدلات كفاءة إدارة هذه الصحف، وتراجع عائداتها من التوزيع والإيرادات الإعلانية بشكل كبير، مقارنة بغيرها من أنماط الصحف الأخرى، يليها "الصحف المطبوعة التي تصدر عن شركات خاصة مساهمة"، وهي نتيجة رغم غرابتها، كون هذه الصحف والمشروعات مملوكة في الأساس لرجال أعمال أصحاب قدرات اقتصادية ضخمة، إلا أنها تتسق تماما مع طبيعة الواقع الراهن، وما تتعرض له هذه الصحف من هزات اقتصادية عنيفة، نتيجة لضغوط السوق وجملة العوامل الأخرى التي سبق ذكرها، ونتيجة لطبيعة نظرة ملاكها إليها، باعتبارها مشروعات تجارية واستثمارية في المقام الأول، وهي النظرة التي تجعلهم يضعون حسابات دقيقة، عند التفكير في زيادة الإنفاق عليها أو توسيع استثماراتها، وليس أدل على ذلك من إعلان كثير من الصحف الخاصة الكبرى مثل (المصري اليوم - الشروق - الوطن، وغيرها) عن معاناتها من ضغوط الأزمة الاقتصادية، واتجاهها لتخفيض حجم العمالة لديها، وتسريح نسبة لا يستهان بها من الصحفيين، حتى من بين أصحاب الخبرة والنقابين، وليس حتى من بين الصحفيين المبتدئين "تحت التمرين"، بل إن الأمر قد تعدى ذلك بمراحل، حين قام أصحاب صحيفة "التحرير" اليومية، التي يملكها أحد كبار رجال الأعمال بوقف الجريدة وتعطيلها عن الصدور، وتسريح جميع الصحفيين والعاملين بها، نتيجة تعرضها للخسائر، جراء الأزمات المالية المتلاحقة التي تواجه صناعة الصحافة المطبوعة بشكل عام، وهي الأزمات التي أدت إلى وقوع الكثير من الاضطرابات في العلاقة بين الصحفيين وقيادات الصحف، وبينهم وبين ملاكها في الجانب الآخر، وصلت إلى حد الاعتصامات (المصري اليوم - الشروق)، والتهديد بالإضراب والتوقف عن العمل، ورغم جهود نقابة الصحفيين، والصحفيين أنفسهم لإنهاء هذه الأزمات ومحاولة الحفاظ على حقوق الصحفيين وعملهم، إلا أن الأزمة المالية وطريقة إدارتها، قد حال دون الوصول إلى ترضيات مقبولة وعادلة. ثم تأتي بعد ذلك الصحف القومية من حيث درجة تعرضها لضغوط هذه الأزمة وتأثرها بها، وهي نتيجة ربما تبدو منطقية، ليس نتيجة لكفاءة الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسات، والصحف التي تصدر عنها، إذ أنها بالفعل مؤسسات مدينة بمليارات الجنيهات، وهي مسألة معلنة ومعروفة للجميع، وإنما نتيجة لتحمل الدولة مسئولية دعم هذه المؤسسات، وتقديم المساعدات المالية لها، في مقابل

خضوع هذه المؤسسات وإصداراتها لتوجهات السلطة، وسيطرتها عليها وعلى سياساتها التحريرية، وكذلك نتيجة أيضا لأن هذه المؤسسات تمتلك أصولا استثمارية، وهياكل اقتصادية، وثقل في سوق الصناعة، يمكنها من تحمل مخاطر السوق وأزماته وتقلباته، مقارنة بغيرها، ثم تأتي "الصحف والمواقع والبوابات الإلكترونية" في مؤخرة أنماط الصحف التي تتعرض للأزمات الاقتصادية، من وجهة نظر المبحوثين، ربما نتيجة لضعف تكاليف إنتاجها وتسويقها، مقارنة بالصحف المطبوعة، وكذلك لتزايد إقبال المعلنين والجمهور عليها، وكونها أصبحت تمثل في رأي البعض البديل المستقبلي لصناعة الصحافة المطبوعة، إن صحت مثل هذه التوقعات والسيناريوهات المطروحة.

- وعلى صعيد أكثر القطاعات التي يرى المبحوثون من القيادات الصحفية وعينة الصحفيين أنها تمثل عبئا ماليا على إدارة المؤسسات والمشروعات الصحفية، بالمفهوم الاقتصادي العام، وتؤدي إلى تزايد خسائر المؤسسات الصحفية وأزماتها المالية، انتهت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن قطاع "التحرير" أو قطاع إدارة الجهاز التحريري والمطبوعات المختلفة التي تصدر عنه، تأتي في مقدمة هذه القطاعات التي تمثل عبئا، ويترتب عليها خسائر بالمفهوم العام، وذلك بنسبة ٥٥,٣% من إجمالي العينة المبحوثة، في أنماط الصحف المختلفة، يليها "قطاع الإعلانات" بنسبة ٣٢,٧%، ثم قطاع "التسويق" أو إدارات توزيع الصحف بنسبة ٣١,٣%، وأخيرا قطاع المطابع بنسبة ٢٦,٧%. والجدول التالي رقم (٥) يوضح هذه البيانات موزعة على أنماط الصحف المدروسة بشيء من التفصيل.

جدول رقم (٥) رؤية القيادات الصحفية لأكثر القطاعات التي تمثل عبئا اقتصاديا وتؤدي إلى تحقيق خسائر مالية

نوع الصحيفة القطاعات الأكثر عبئا	قومية		حزبية		خاصة		الإجمالي		مؤشرات إحصائية*		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	٢٤	مستوي المعنوية	معامل التوافق
قطاع الإعلانات	٢٠	٤٦,٥	-	-	٢٩	٣٦,٣	٤٩	٣٢,٧	١٧,٣١٣	٠,٠٠٠	٠,٣٢٢
إدارات التسويق	١٨	٤١,٩	٢	٧,٤	٢٧	٣٣,٨	٤٧	٣١,٣	٩,٦١٦	٠,٠٠٨	٠,٢٤٥
إدارات المطابع	١٦	٣٧,٢	٧	٢٥,٩	١٧	٢١,٣	٤٠	٢٦,٧	٣,٦٥٢	٠,١٦٦	-
إدارات التحرير في الصحف والإصدارات المختلفة	٢٩	٦٧,٤	٢٦	٩٦,٣	٢٨	٣٥	٨٣	٥٥,٣	٣٤,٢٦٤	٠,٠٠٠	٠,٤٣١

* درجة الحرية = ٢

حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الصحفيين أفراد عينة الدراسة، من العاملين بالمؤسسات الصحفية القومية يرون بنسبة ٦٧,٤% من إجمالي التكرارات، أن قطاع إدارات التحرير والمطبوعات التي يصدرها، تأتي في مقدمة القطاعات التي تمثل عبئاً مالياً على اقتصاديات المؤسسة، وتؤدي إلى تحقيق مزيد من الخسائر في مؤسساتهم التي يعملون بها، ويليه قطاع الإعلانات بنسبة ٤٦,٥%، ثم قطاع إدارة التسويق وتوزيع الصحف بنسبة ٤١,٩%، وإدارة المطابع، بنسبة ٣٧,٢%، في حين أشارت نسبة ٩٦,٣% من إجمالي تكرارات عينة الصحفيين بالصحف الحزبية، أن قطاع التحرير يأتي في مقدمة القطاعات التي تمثل عبئاً اقتصادياً على الصحف التي يعملون بها، وتسهم في زيادة معدلات خسائرها المالية، يليه قطاع إدارة المطابع بنسبة ٢٥,٩%، ثم قطاع تسويق الصحف بنسبة ٧,٤%، في الوقت الذي ذكرت فيه نسبة ٣٦,٣% من إجمالي تكرارات أفراد عينة الصحف الخاصة، أن قطاع الإعلانات بهذه الصحف أصبح في مقدمة القطاعات التي تمثل عبئاً مالياً على إدارة المشروعات الصحفية واقتصادياتها، ويؤدي إلى تحقيق مزيد من الخسائر لها، يليه قطاع التحرير بنسبة ٣٥%، ثم قطاع التسويق بنسبة ٣٣,٨%، وأخيراً قطاع المطابع بنسبة ٢١,٣%. وتشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل كاي، وجود علاقة ارتباطية بين أنماط ملكية الصحف المصرية المدروسة، وبين اتفاق رؤى الصحفيين العاملين بها، لمدى ما تمثله الإدارات والقطاعات الإنتاجية المختلفة، القائمة في هذه المؤسسات، من أعباء مالية على اقتصاديات هذه المشروعات، باستثناء قطاع المطابع، خاصة في ضوء ما قد أصبح معلوماً من أنه قد بات أكثر القطاعات التجارية تحقيقاً لعوائد مستقرة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصحفية القومية، التي تستغل إدارة المطابع بها في الطباعة التجارية للغير، وفي ضوء استمرار نفس الأوضاع والعلاقات الإنتاجية السابقة في الصحف الخاصة والصحف الحزبية، واعتمادها في طباعتها وتسويقها على المؤسسات الصحفية القومية، إلا من استثناءات قليلة.

وبقراءة متأنية ودقيقة لهذه النتائج والمؤشرات، يتضح أن ثمة اتفاقاً كبيراً بين المجموعات المدروسة، من الصحفيين والقيادات الصحفية، من العاملين في أنماط الصحف المصرية المختلفة، حول أهم القطاعات، التي تمثل عبئاً مالياً على اقتصاديات المؤسسات الصحفية؛ حيث يكاد يتفق الجميع على أن إدارات التحرير وقطاعاته في المؤسسات والمشروعات الصحفية المختلفة، تأتي في مقدمة هذه القطاعات، يليها قطاع الإعلانات، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى أن ثمة أزمة حقيقية تواجهها هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية، إذ أن القطاعين الرئيسيين اللذين يمثلان عصب صناعة الصحافة - على المستوى المهني والتجاري - وهما قطاعي التحرير والإعلانات،

قد صاروا بفضل عوامل وظروف ومتغيرات كثيرة، يمثلان عبئا ماليا على إدارة هذه المشروعات واقتصادياتها، بدلا من كونهما، أو يفترض فيهما أن يكونا بمثابة قيمة مضافة حقيقية لها. وإذا ما أمعنا النظر في هذه النتائج والمؤشرات، فإننا يمكننا أن نستخلص منها ما يلي :

- أن تكاليف الإنتاج التقليدية للصحيفة المطبوعة ؛ والمتمثلة في أسعار ورق الصحف، والطباعة ومستلزمات الإنتاج من مواد خام وأحبار وغيرها، لم تعد هي أهم عناصر تكلفة الإنتاج وحدها، بل صارت تكاليف التحرير - التي كان ينظر إليها قديما باعتبارها أقل هذه التكاليف - تمثل اليوم رقما صعبا في معادلة الإنتاج الصحفي، خاصة في ضوء الحقيقة المقررة والمتفق عليها بين الجميع، فيما يتعلق بتراجع أرقام توزيع الصحف وانخفاض معدلات الربحية المتحققة منها، وهو الأمر الذي ترتبت عليه تداعيات كثيرة أخرى ؛ أهمها تراجع العائدات الإعلانية، واتجاه المعلنين للإعلان في الوسائل الإعلانية المنافسة، مع تزايد تكاليف العنصر البشري من الصحفيين والعاملين في إدارات التحرير، سواء نتيجة تضخم الأجور، خاصة بين طبقة القيادات الصحفية العاملين بالتحرير، أو حتى القطاعات التجارية الأخرى، أو نتيجة لعدم تخطيط العنصر البشري وتوظيفه بشكل كفاء، وتطبيق سياسات توظيف غير ذات جدوى اقتصادية، لاعتبارات المجاملة أو المحسوبة أو غيرها من الاعتبارات.

- أن أزمة التمويل التي تشهدها الكثير من المؤسسات الصحفية المصرية، على اختلاف أنماط ملكيتها وقدراتها الاقتصادية، ليست مجرد أزمة صناعة تتعرض لضغوط وتهديدات وجودية فقط، وإنما أزمة إدارة في الجانب الآخر منها ؛ إدارة تعمل بمنطق ارتجالي عشوائي، ولا تستفيد من التطورات وتجارب الإصلاح والنظريات الجديدة في مجال إدارة اقتصاديات المشروعات بشكل عام، والمشروعات الصحفية والإعلامية بشكل خاص، وهي النتيجة التي ترتب عليها وجود مثل هذا الخلل الرهيب، فيما يتعلق بعوائد وكلفة القطاعات الإنتاجية المختلفة بالمؤسسات الصحفية، وتحولها في معظمها إلى عبء اقتصادي، على غير المخطط لها نظريا والمستهدف منها واقعا.

- وقد توصلت نتائج الدراسة فيما يتصل برؤية القيادات الصحفية، والصحفيين من أفراد عينة الدراسة، حول أكثر القطاعات والإدارات الصحفية تأثرا بهذه الأزمات المالية، التي تتعرض لها المؤسسات الصحفية المصرية، أن "المؤسسة الصحفية ككيان تنظيمي متكامل" يأتي في مقدمة هذه القطاعات تضررا من هذه الأزمات

المالية وتأثرا بها، بنسبة ٧٣,٣%، من إجمالي تكرارات المبحوثين في أنماط الصحف الثلاث المدروسة، يليها "قطاع التحرير وإصداراته والعنصر البشري من العاملين بالجهاز التحريري" بنسبة ٣٣,٣% من نفس الإجمالي السابق، وقطاع المطابع بنسبة ٩,٣%، ثم قطاع الإعلانات بنسبة ٧,٣%، وأخيرا قطاع التسويق بنسبة ٦%. والجدول التالي رقم (٦) يوضح هذه النتائج والبيانات بالتفصيل.

جدول رقم (٦) يوضح رؤية القيادات الصحفية لأكثر القطاعات تأثرا وتضررا من الأزمة المالية

نوع الصحيفة القطاعات الأكثر تأثرا	قومية		حزبية		خاصة		الإجمالي		مؤشرات إحصائية*		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	٢ ك	مستوي المعنوية	معامل التوافق
المؤسسة الصحفية ككل باعتبارها كيان تنظيمي واحد	٣٥	٨١,٤	١٨	٦٦,٧	٥٧	٧١,٣	١١٠	٧٣,٣	٢,٢٢٠	٠,٣٢٩	-
إدارات الإعلانات	٤	٩,٣	١	٣,٧	٦	٧,٥	١١	٧,٣	٠,٧٧٢	٠,٦٨٠	-
إدارات التسويق	٤	٩,٣	١	٣,٧	٤	٥	٩	٦	١,٢٢٦	٠,٥٤٢	-
إدارات التحرير والعنصر البشري بها	١٠	٢٣,٣	١٥	٥٥,٦	٢٥	٣١,٣	٥٠	٣٣,٣	٨,١٢١	٠,٠١٧	٠,٢٢٧
إدارات المطابع والتجهيزات الفنية	٣	٧	٤	١٤,٨	٧	٨,٨	١٤	٩,٣	١,٢٧٣	٠,٥٢٩	-

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي التي تعكسها بيانات الجدول السابق أن الأزمة المالية التي تواجه معظم الصحف المصرية، والخسائر التي تحققها، تمارس تأثيرا سلبيا كبيرا على أوضاع هذه المؤسسات والمشروعات ككل، باعتبارها كيان تنظيمي واحد في

* درجة الحرية = ٢

النهائية، وهي مسألة بديهية، حيث تؤثر على اقتصادياتها، وهياكلها التمويلية، ومعدلات ربحيتها، وقدرتها على تحقيق التوازن والاستقرار المالي والإداري، في ظل منافسة شرسة مع وسائل الإعلام التقليدية الأخرى (الفضائيات والتلفزيون)، من جهة، والصحافة الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي من جهة أخرى، وفي ظل أزمات اقتصادية وسوقية كثيرة و متكررة، نتيجة ظروف عمليات التحول السياسي والاقتصادي القائمة، ونتيجة للأزمات الاقتصادية العالمية والمحلية. كما تشير نتائج التحليل إلى أن قطاع التحرير في معظم هذه المؤسسات والمشروعات يأتي - ودرجة كبيرة - في مقدمة قطاعات وإدارات المؤسسات الصحفية، من حيث تعرضه لمخاطر هذه الأزمة وتداعياتها، من حيث كونه أصبح من وجهة نظر الإدارة، ووجهة نظر كثير من الصحفيين أنفسهم - وبلغة الأرقام والحسابات فقط، وليس بمنطق المسؤولية والرسالة، واعتبارات خصوصية الصناعة - القطاع الأكثر عبئاً على اقتصاديات هذه المؤسسات والمشروعات نتيجة الاعتبارات التي سبق الإشارة إليها. وهي نتيجة تنبئ من حيث مؤشرات العامة وتوجهاتها، أن ثمة قناعة حقيقية، لدى نسبة كبيرة من الصحفيين والقيادات الصحفية، مفادها أن صناعة الصحافة المطبوعة بشكلها التقليدي السائد، أصبحت أكثر عرضة للانهيار، نتيجة لتداعيات هذه الأزمة، ما لم يتم الوصول إلى إستراتيجية قوية تنقذ هذه الصناعة، وتعمل على إعادة هيكلتها، وتطويرها وإصلاح أوضاعها.

- وفيما يتعلق برؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة، لأهم مظاهر الضرر والتأثيرات السلبية الناشئة عن الأزمة المالية، التي تواجهها معظم المؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية، انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن ثمة مجموعة كبيرة ومتنوعة من هذه التأثيرات، التي تهدد كيان صناعة الصحافة المطبوعة في مصر، وتهدد وجود هذه المؤسسات والمشروعات ومدى قدرتها على البقاء والصمود والاستمرارية في ظل الأوضاع السائدة وأسواق المنافسة القائمة، والجدول التالي رقم (٧) يوضح هذه المظاهر والمؤشرات بالتفصيل.

جدول رقم (٧) يوضح رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لأهم مظاهر التأثيرات السلبية الناشئة عن الأزمة المالية للصحف

مؤشرات إحصائية*			الإجمالي		خاصة		حزبية		قومية		نوع الصحيفة
مؤشرات وعناصر الأزمة المالية	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	مؤشرات وعناصر الأزمة المالية
انخفاض معدلات الربحية في كثير من المشروعات الصحفية	٢٠	٤٦,٥	١	٣,٧	٢٩	٣٦,٣	٥٠	٣٣,٣	١٤,٣٣٣	٠,٢٩٥	مستوى المعنوية
تراكم الديون والخسائر التي تحققها بعض المشروعات الصحفية الأخرى	٣١	٧٢,١	١٠	٣٧	٣٧	٤٦,٣	٧٨	٥٢	١٠,٤٣٧	٠,٢٥٥	مستوى المعنوية
توقف سياسات الاستثمار والتطوير وفرض سياسات التقشف وترشيده الإنفاق	١٨	٤١,٩	١٤	٥١,٩	١٥	١٨,٨	٤٧	٣١,٣	١٣,٣٨٦	٠,٢٨٦	مستوى المعنوية
زيادة التوجه نحو تقليص أعداد وحجم العمالة الموجودة دون مراعاة للبعد الاجتماعي وسنوات عملهم وعطائهم في المؤسسات	١٨	٤١,٩	١٩	٧٠,٤	٦٧	٨٣,٣	١٠٤	٦٩,٣	٢٣,٠٩٨	٠,٣٦٥	مستوى المعنوية
تراجع معدلات الاهتمام بالتحديث والتطوير التكنولوجي والفني	٢٢	٥١,٢	٣	١١,١	١٧	٢١,٣	٤٢	٢٨	١٧,٠٧٢	٠,٣٢٠	مستوى المعنوية
انخفاض مرتبات الصحفيين والعاملين وتدني مستوى الأجور والحوافز التي يحصلون عليها	٢٥	٥٨,١	١٤	٥١,٩	٤١	٥١,٢	٨٠	٥٣,٣	٠,٥٦٢	٠,٧٥٥	مستوى المعنوية
توقف سياسات التوظيف وإمداد المؤسسات الصحفية بأجيال جديدة من الصحفيين الشبان	١٣	٣٠,٢	-	-	٢٢	٢٧,٥	٣٥	٢٣,٣	١٠,١٣٨	٠,٢٥٢	مستوى المعنوية

حيث تبين نتائج التحليل الإحصائي التي يتضمنها الجدول السابق أن أهم مظاهر ومؤشرات التأثيرات السلبية، الناشئة عن الأزمات المالية التي تتعرض لها الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، يأتي في مقدمتها "زيادة التوجه نحو تقليص أعداد وحجم العمالة الموجودة - خاصة بين الصحفيين والمحررين - دون مراعاة للبعد الاجتماعي وسنوات عملهم وعطائهم في المؤسسات" بنسبة ٦٩,٣% من إجمالي تكرارات الصحفيين عينة الدراسة في أنماط الصحف الثلاث، يليها "زيادة التوجه نحو تخفيض مرتبات الصحفيين والعاملين، وتدني مستوى الأجور والحوافز التي يحصلون عليها" بنسبة ٥٣,٣%، من نفس الإجمالي السابق، ثم "تراكم الديون والخسائر التي تحققها الصحف وبعض المشروعات الصحفية الأخرى" بنسبة ٥٢%، يليها "انخفاض

* درجة الحرية =

معدلات الربحية في كثير من المشروعات الصحفية" بنسبة ٣, ٣٣%، ثم "توقف سياسات الاستثمار والتطوير وفرض سياسات التقشف وترشيد الإنفاق" بنسبة ٣, ٣١%، يليها "تراجع معدلات الاهتمام بالتحديث والتطوير التكنولوجي والفني" بنسبة ٢٨%، وأخيرا "توقف سياسات التوظيف وإمداد المؤسسات الصحفية بأجيال جديدة من الصحفيين الشبان" بنسبة ٣, ٢٣%، من إجمالي تكرارات المبحوثين في أنماط الصحف المدروسة.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن الأزمات المالية المتلاحقة، التي بدأت تواجهها الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، قد أَلقت بظلالها على الكثير من عناصر هذه الصناعة ومقوماتها الأساسية، ويأتي العنصر البشري - خاصة من العاملين في إدارات التحرير وبعض القطاعات الأخرى، في مقدمة هذه العناصر والمقومات التي تأثرت أوضاعها بدرجة كبيرة وملحوظة، وهي نتيجة تنفق تماما ما سبق وذكرناه من حقائق، حول قيام الكثير من إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية، خاصة صحف الشركات الخاصة المساهمة، بتقليص حجم العمالة القائمة لديها، وفرض سياسات تقشف على الأجور والأرباح، التي يحصل عليها الصحفيون والعاملون في هذه المؤسسات، وكذلك وقف سياسات التوظيف وتقييدها، وتحميل الصحفيين العاملين بها بأعباء ومهام إضافية، نتيجة لهذه السياسات والأوضاع والتوجهات، الأمر الذي أدى في النهاية إلى وجود اضطرابات هائلة في كثير منها، وإلى تراجع معدلات الأداء بها، وإلى تراجع معدلات الشعور بالاستقرار والأمان والرضا الوظيفي. كما تشير نتائج الدراسة في تحليلها الأخير إلى أن الأوضاع الاقتصادية والأزمات المالية المتلاحقة، التي تتعرض لها الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية، قد أَلقت بظلالها أيضا على اقتصاديات هذه المشروعات واستثماراتها، ومدى قدرتها على تحقيق الأرباح؛ حيث بدأت كثير من هذه المؤسسات والصحف تحقق مزيدا من الخسائر، وبدأت الأخرى تعاني من قلة معدلات الربحية بها بدرجة ملحوظة، وهي النتيجة التي فرضت على كثير من هذه المشروعات تقليص سياساتها الاستثمارية وزيادة التوجه نحو تطبيق سياسات "الإنكماش" على مستوى الإصدارات، وعلى مستوى العمالة، وعمليات التحديث والتطوير الفني والتكنولوجي بها، وهي نتائج تشير في النهاية إلى أن صناعة الصحافة المطبوعة في مصر بدأت بالفعل تواجه أزمة تهدد وجودها ذاته، ومدى قدرتها على البقاء والاستمرارية.

- وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية، حول رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية، لمدى صحة الاعتقاد السائد بأن أحد الأسباب والعوامل الرئيسية، التي تقف خلف تفاقم الأزمات المالية، التي تتعرض لها الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية،

هي أزمة إدارة في الأساس، وليست مجرد أزمة تمويل فقط أو أزمات اقتصادية، إلى أن النسبة الغالبة منهم قد أبدت صحة هذا الاعتقاد، وهو ما توضحه بيانات الجدول التالي بالتفصيل.

جدول رقم (٨) يوضح مدى اعتقاد الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة، بأن الأزمة المالية أزمة إدارة في الأساس

الإجمالي		خاصة		حزبية		قومية		نوع الصحيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مدى الاعتقاد
٥١,٣	٧٧	٥٥	٤٤	٣,٧	١	٧٤,٤	٣٢	أعتقد ذلك إلى حد كبير
٢٠	٣٠	٢٠	١٦	١٨,٥	٥	٢٠,٩	٩	أعتقد ذلك إلى حد ما
٢٨,٧	٤٣	٢٥	٢٠	٧٧,٨	٢١	٤,٧	٢	لا أعتقد ذلك
١٠٠	١٥٠	١٠٠	٨٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	٤٣	الإجمالي

(٢١٥=٤٨,٣٩٧، درجة الحرية=٤، مستوى المعنوية=٠,٠٠٠، قيمة معامل التوافق=٠,٤٩٤)

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن النسبة الغالبة من الصحفيين يعتقدون أن أحد الأسباب والعوامل الرئيسية التي تقف خلف الأزمات المالية التي تتعرض لها الصحف هي "إدارة" هذه المؤسسات والمشروعات نفسها، بنسبة بلغت ٧١,٣%، من إجمالي العينة، (ممن أجابوا بأنهم يعتقدون ذلك إلى حد كبير وإلى حد ما معاً)، في حين ذكرت نسبة ٢٨,٧% المتبقية أنهم لا يعتقدون ذلك. وعلى المستوى التفصيلي تشير نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة من الصحفيين والقيادات الصحفية بمؤسستي الأهرام وروزا اليوسف قد اتفقوا على اعتقادهم - وبدرجة كبيرة - بأن الأزمة المالية التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة، أزمة إدارة في الأساس، بنسبة بلغت ٧٤,٤% من إجمالي عينة المؤسسة، وباعتقادهم أنها السبب الرئيسي إلى حد ما، بنسبة بلغت ٢٠,٩%، من نفس الإجمالي السابق، وأظهرت نتائج التحليل أن الصحفيين والقيادات الصحفية أفراد عينة الصحف الخاصة قد اتفقوا في ذلك أيضاً بنسب ٥٥%، و ٢٠%، على التوالي، فيما أشارت نتائج التحليل إلى أن أفراد عينة الصحف الحزبية قد اختلفوا في رؤيتهم مع نظرائهم من أنماط الملكية الأخرى، حيث ذكرت النسبة الغالبة منهم ٧٧,٨%، أنهم لا يعتقدون ذلك على الإطلاق. وتوضح نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل كاي أنه لا توجد أية علاقة ارتباطية بين أنماط ملكية الصحف المدروسة، وبين تصورات الباحثين من العاملين بها لهذه الفرضية، الأمر يؤكد بدرجة ثقة بلغت ١٠٠% أن هذا الاعتقاد

صحيح بنسبة كبيرة، وأن أحد أهم الأسباب والعوامل الرئيسية للأزمات المالية التي تتعرض لها صناعة الصحافة في مصر مردها الرئيس فشل القائمين على إدارة هذه المؤسسات في إدارتها، وفي حسن توظيف مواردها ورشادة توجيهها وتشغيلها، كذلك إخفاقهم في دراسة ومعرفة طبيعة الأسواق التي تعمل في إطارها هذه الصناعة وشروطها، وكيفية التعامل معها، وفي تطبيق سياسات إدارية ومالية رشيدة، واستراتيجيات متطورة تواجه كافة الظروف والمتغيرات التي تواجهها صناعة الصحافة، وهو الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمات واستمراريتها، وإلى تزايد مخاطرها وتأثيراتها وتداعياتها المترتبة عليها. وهي مسألة ترتبط في الأساس من واقع نتائج الدراسات والبحوث العلمية السابقة، ومن شواهد الواقع الفعلي، بأسلوب اختيار هذه القيادات، ومدى كفاءتها وتمتعها بالقدرات والمهارات، وشروط الكفاءة الإدارية والاقتصادية المطلوبة، فالشاهد أن معظم القيادات المسئولة عن إدارة هذه المؤسسات، يغلب على اختيارها معايير العلاقات الخاصة، ومعايير المحسوبية والشللية، والولاء لمصالح الملاك وتوجهاتهم وارتباطاتهم السياسية والاقتصادية، يضاف إلى ذلك لو أردنا الإنصاف أن كثيرا من أوضاع هذه المؤسسات، بما تحمله من مشكلات وتحديات وخسائر وتراجع، خاصة القومية والحزبية منها، تعود إلى فترات تاريخية سابقة، استمرت تتولى مسئوليتها، قيادات صحفية، أصابها طول فترة بقائها والسيطرة على مناصبها بالجمود والتكلس، وحرمت المؤسسات الصحفية التي تتولى قيادتها وإدارتها من فرص تطوير سياساتها وأساليب عملها واستراتيجياتها السوقية، بمباركة ملاك هذه الصحف والمؤسسات أنفسهم وتحت أعينهم، الأمر الذي أدى في النهاية إلى ما آلت إليه أوضاع هذه المؤسسات، بل والصناعة نفسها.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الغالبة من الصحفيين والقيادات الصحفية – أفراد عينة الدراسة بالصحف الحزبية – قد اختلفوا مع نظرائهم من أفراد العينة بأنماط الصحف الأخرى، فيما يتعلق باعتقادهم بأن الأزمات المالية التي تعاني منها صناعة الصحافة المطبوعة، أزمة إدارة في الأساس، حيث أشارت نتائج الدراسة الميدانية، وبعض المقابلات التي أجراها الباحث مع عدد من القيادات الصحفية والصحفيين، إلى أن الأزمات الاقتصادية التي يشهدها المجتمع، وانكماش معدلات الاستثمار والنمو، وحالة عدم الاستقرار السياسي السائدة، والتزايد الكبير في أعداد الوسائل الإعلامية دون ضوابط أو دراسات جدوى سوقية، تعد من أهم العوامل المؤثرة في تفاقم الأزمة المالية التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة في مصر، وأنه بالرغم من فشل الإدارة في مواجهة

هذه الأزمات، وكونها سببا من أسبابها، إلا أن هذه الأزمات والضغط تفوق من وجهة نظرهم - قدرة أي إدارة، على مواجهتها، في ظل أوضاع عدم الاستقرار السائدة.

- أما على صعيد رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية أفراد عينة الدراسة، من أنماط الصحف المصرية المختلفة، لأهم المؤشرات والمظاهر والاعتبارات، التي استطاعوا من خلالها بناء قناعاتهم الخاصة، حول الاعتقاد السائد بأن أزمة التمويل التي تواجهها المؤسسات والمشروعات الصحفية التي يعملون بها، ترجع في جانب كبير منها إلى أزمة خاصة بالإدارة نفسها، وعدم قدرة إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية القائمة، وعلى التعامل مع أوضاعها المتردية، وعلى فهم طبيعة ظروف وضغوط أسواق المنافسة السائدة، توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن العينة المبحوثة، قد وافقت على كثير من المظاهر والمؤشرات والاعتبارات بأوزان نسبية متباينة، وإن كانت متقاربة، وهي النتائج والبيانات التي يوضحها الجدول التالي رقم (٩).

جدول رقم (٩) يوضح رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لأسباب اعتقادهم بأن الإدارة تمثل عنصريا رئيسيا من الأزمة المالية للصحف (ن=١٠٧)

الترتيب	الوزن النسبي	معارض		محايد		موافق		درجة الموافقة مؤشرات مسئولية الإدارة
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	٩٧,٢	٠,٩	١	٦,٥	٧	٩٢,٥	٩٩	سيطرة مفاهيم ومعايير الشللية والمحسوبية في اختيار القيادات الإدارية والقيادات المعاونة وتهميش الكفاءات
٢	٩٤,٤	-	-	١٦,٨	١٨	٨٣,٢	٨٩	بسبب تدخلات ملاك الصحف وعدم استقلالية الإدارة في رسم السياسات وتطبيقها
٣	٩٣,٨	٠,٩	١	١٦,٨	١٨	٨٢,٢	٨٨	عدم الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة وعدم الاستفادة من تجارب المؤسسات والمشروعات الصحفية الناجحة في الدول المتقدمة
٤	٩١,٦	٣,٧	٤	١٧,٨	١٩	٧٨,٥	٨٤	غياب مفهوم الإدارة الجماعية وغلبة طابع الجمود على الفكر الإداري والتنظيمي السائد

الترتيب	الوزن النسبي	معارض		محايد		موافق		درجة الموافقة مؤشرات مسنولية الإدارة
		%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٩٠,٣	١,٩	٢	٢٥,٢	٢٧	٧٢,٩	٧٨	عدم وجود سياسات إدارية ومالية واضحة للكثير من المؤسسات، وفقدان الإدارة للقدرة على التعامل مع متطلبات واحتياجات العملاء
٦	٨٩,٤	٩,٣	١٠	١٣,١	١٤	٧٧,٦	٨٣	لأن معظم القيادات الإدارية والصحفية الحالية غير مؤهلة للإدارة في الأساس
٧	٨٧,٩	٠,٩	١	٣٤,٦	٣٧	٦٤,٥	٦٩	عدم وجود رقابة حقيقية على أداء إدارة المؤسسات الصحفية، ومدى تحقيقها لأهداف المشروعات وسياساتها
٨	٨٧,٥	٦,٥	٧	٢٤,٣	٢٦	٦٩,٢	٧٤	عدم الاهتمام بدراسات السوق والقراء للتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها، والاستفادة منها في تطوير سياسات التحرير بما يتواءم مع ضغوط سوق المنافسة
٩	٨٥	٧,٥	٨	٢٩,٩	٣٢	٦٢,٦	٦٧	بسبب الفساد المالي والإداري السائد في كثير من هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية

حيث انتهت نتائج التحليل إلى أن أهم المؤشرات والأسباب التي طرحها الصحفيون والقيادات الصحفية من أفراد عينة الدراسة يأتي في مقدمتها "سيطرة مفاهيم ومعايير الشللية والمحسوبية في اختيار القيادات الإدارية والقيادات المعاونة وتهميش الكفاءات" بوزن نسبي بلغ (٩٧,٢%)، يليه "تدخلات ملاك الصحف وعدم استقلالية الإدارة في رسم السياسات وتطبيقها بحرية ووفقا للمعايير المهنية والسوقية" بوزن نسبي بلغ ٩٤,٤%، ثم "عدم الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة، وعدم الاستفادة من تجارب المؤسسات والمشروعات الصحفية الناجحة في الدول المتقدمة" بوزن نسبي بلغ ٩٣,٨%، يليه

"غياب مفهوم الإدارة الجماعية، وغلبة طابع الجمود على الفكر الإداري والتنظيمي السائد" بوزن نسبي بلغ ٩١,٦%، و "عدم وجود سياسات إدارية ومالية واضحة للكثير من المؤسسات، وفقدان الإدارة للقدرة على التعامل مع متطلبات واحتياجات العملاء" بنسبة ٩٠,٣%، يليه "لأن معظم القيادات الإدارية والصحفية الحالية غير مؤهلة للإدارة في الأساس" بنسبة ٨٩,٤%، ثم "العدم وجود رقابة حقيقية على أداء إدارة المؤسسات الصحفية، ومدى تحقيقها لأهداف المشروعات وسياساتها" بنسبة ٨٧,٩%، يليها "عدم الاهتمام بدراسات السوق والقراء للتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها، والاستفادة منها في تطوير سياسات التحرير بما يتواءم مع ضغوط سوق المنافسة" بنسبة ٨٧,٥%، وأخيرا "بسبب الفساد المالي والإداري السائد في كثير من هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية" بنسبة ٨٥%. وهي نتائج تتفق بشكل كبير مع ما سبق وطرحناه من تصورات حول بعض عناصر وجوانب الأزمة المالية التي تتعرض لها الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، فالعبرة ليست فقط في حالة الاضطراب التي تعاني منها أسواق المنافسة السائدة، أو طبيعة الأزمات الاقتصادية والمالية المتلاحقة التي يتعرض لها المجتمع، وإنما أيضا في وجود إدارات قائمة ليس لديها من الرؤية والكفاءة والقدرات، ما يؤهلها للتعامل مع مثل هذه المتغيرات والظروف، وهي مسألة تنبئ في النهاية بتزايد احتمالات تفاقم هذه الأزمات والأوضاع، كما يرى الصحفيون والقيادات الصحفية المدروسة منهم، بما يتطلب من ملاك الصحف والهيئات والمؤسسات القائمة على شؤون هذه الصناعة ضروري التدخل السريع والمخطط لإقالة هذه الصناعة من عثرتها وترشيد أدائها.

• وقد انتهت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة، في أنماط الصحف المصرية المختلفة عينة الدراسة، بشأن تصوراتهم وتفسيراتهم لمجموعة العوامل الهيكلية الداخلية والخارجية، المرتبطة بظروف صناعة الصحافة وإدارتها، والمؤثرة في حدة تفاقم الأزمات المالية التي تتعرض لها، إلى وجود مجموعة من العوامل المركبة والمتشابكة التي تقف وراء هذه الأزمات، والتي يوضحها الجدول التالي رقم (١٠) بشكل تفصيلي.

جدول رقم (١٠) يوضح مجموعة العوامل الهيكلية المؤثرة في الأزمة المالية لصناعة الصحافة في مصر

الترتيب	الوزن النسبي	معارض		محايد		موافق		درجة الموافقة العوامل الهيكلية المؤدية للأزمة
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	٩١,٥	٤,٧	٢	١٦,٣	٧	٧٩,١	٣٤	وجود خلل هيكلي في سوق صناعة الصحافة والإعلام في مصر، نتيجة لغياب الضوابط والآليات التي تحكم وتنظم عمل هذه السوق
٢	٨٨,٤	٢,٣	١	٣٠,٢	١٣	٦٧,٤	٢٩	كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية، محملة بتركة ديون وفساد مالي وإداري يمتد لعقود سابقة، وليس للإدارة الحالية أي مسئولية عنه
٣	٨٨,٤	٧	٣	٢٠,٩	٩	٧٢,١	٣١	عدم مساندة الملاك والدولة للصحف على اختلاف أنماطها وعدم تطبيق سياسات دعم الصحف التي تطبقها معظم الدول الغربية
٤	٨٦	٩,٣	٤	٢٣,٣	١٠	٦٧,٤	٢٩	ضغوط الأزمة الاقتصادية الراهنة تفوق قدرات أي إدارة على مواجهتها
٥	٨٥,٣	١٤	٦	١٦,٣	٧	٦٩,٨	٣٠	سيطرة اعتبارات وأهداف الربحية وتعظيم الإيرادات على ملاك الصحف دون وعي والتزام حقيقي برسالتها ومسئوليتها الثقافية والاجتماعية
٦	٧٩,١	٧	٣	٤٨,٨	٢١	٤٤,٢	١٩	الضغوط والتحديات التي يفرضها العاملون في كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية، عند الحديث عن أية مشروعات للهيكلية، خوفا على مراكزهم القانونية وحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية
٧	٧٦,٧	٧	٣	٥٥,٨	٢٤	٣٧,٢	١٦	عدم وجود محاولات حقيقية في كثير من المؤسسات ومن إداراتها القائمة، لمواجهة الأزمات المالية والإدارية الراهنة، وتطوير استراتيجيات الإدارة وسياساتها

حيث كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن أن هذه العوامل التي تؤدي إلى استمرارية الأزمات المالية للصحف وتفاقمها، يأتي في مقدمتها "وجود خلل هيكلي في سوق صناعة الصحافة والإعلام في مصر، نتيجة لغياب الضوابط والآليات التي تحكم وتنظم عمل هذه السوق" بوزن نسبي بلغ ٩١,٥% من إجمالي تكرارات إجابات المبحوثين عينة الدراسة، تلاه "أن كثيرا من هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية، محملة بتركة ديون وفساد مالي وإداري يمتد لعقود سابقة، وليس للإدارة الحالية أي مسؤولية مباشرة عنها" بوزن نسبي بلغ ٨٨,٤%، ثم "لعدم مساندة الملاك والدولة للصحف على اختلاف أنماطها، وعدم تطبيق سياسات دعم الصحف التي تطبقها معظم الدول الغربية"، بوزن نسبي بلغ أيضا ٨٨,٤%، ثم "نتيجة أن ضغوط الأزمة الاقتصادية الراهنة تفوق قدرات أي إدارة على مواجهتها بسهولة" بوزن نسبي ٨٦%، من نفس الإجمالي السابق، يليه "سيطرة اعتبارات وأهداف الربحية وتعظيم الإيرادات على ملاك الصحف، دون وعي، والتزام حقيقي برسالتها ومسئوليتها الثقافية والاجتماعية تجاه القراء وقضايا المجتمع، مما أدى إلى انصراف القراء عنها لصالح الوسائل المستحدثة" بنسبة بلغت ٨٥,٣%، وكذلك "نتيجة الضغوط والتحديات، التي يفرضها العاملون في كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية، عند الحديث عن أية مشروعات للهيكلة والتطوير، خوفا على مراكزهم القانونية وحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية" بنسبة ٧٩,١%، وأخير "عدم وجود محاولات حقيقية في كثير من المؤسسات ومن إداراتها القائمة، لمواجهة الأزمات المالية والإدارية الراهنة، وتطوير استراتيجيات الإدارة وسياساتها" بنسبة ٧٦,٧% من نفس الإجمالي السابق.

المحور الثاني : رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لدور الإدارة الصحفية واستراتيجياتها في مواجهة الأزمات المالية والإدارية الراهنة.

- وبالنسبة لرؤية القيادات الصحفية والصحفيين من أفراد عينة الدراسة لمدى قدرة الإدارة الصحفية على تطبيق سياسات واستراتيجيات جديدة يمكن من خلالها مواجهة الأزمات المالية والإدارية الراهنة وإنقاذ صناعة الصحافة المطبوعة في مصر من عثرتها، انتهت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود درجة من التباين في رؤية أفراد العينة لهذا الأمر، وانتهت نتائج التحليل الاحصائي على المستوى الإجمالي أن نسبة ٣٤% من إجمالي أفراد العينة المدروسة في أنماط الصحف المختلفة يعتقدون في قدرة الإدارة على ذلك إلى حد ما، وأشارت نسبة ٢٠% منهم إلى أنهم يعتقدون ذلك إلى حد كبير، في حين أكدت نسبة ٤٦% المتبقية أنهم لا يعتقدون في قدرة الإدارة

الصحفية على القيام بذلك والتصدي لهذه الأزمات ومواجهتها. والجدول التالي رقم (١١) يوضح هذه البيانات بالتفصيل.

جدول رقم (١١) يوضح رؤية الصحفيين لمدى قدرة الإدارة على مواجهة الأزمات المالية

الإجمالي		خاصة		حزبية		قومية		نوع الصحيفة مدى الاعتقاد
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٢٠	٣٠	٢٨,٨	٢٣	-	-	١٦,٣	٧	أعتقد ذلك إلى حد كبير
٣٤	٥١	٤٥	٣٦	٢٢,٢	٦	٢٠,٩	٩	أعتقد ذلك إلى حد ما
٤٦	٦٩	٢٦,٣	٢١	٧٧,٨	٢١	٦٢,٨	٢٧	لا أعتقد ذلك
١٠٠	١٥٠	١٠٠	٨٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	٤٣	الإجمالي

(٢١٦,٣٠، درجة الحرية=٤، مستوى المعنوية=٠,٠٠٠، قيمة معامل التوافق=٠,٤٠٩)

- وقد انتهت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل كا ٢١ إلى وجود علاقة ارتباطية بين نمط ملكية الصحف وبين رؤية المبحوثين لمدى قدرة الإدارة على تحقيق هذه الأهداف، وذلك بدرجة ثقة ١٠٠%، وكانت شدة هذه العلاقة متوسطة بلغت (٠,٤٠٩) حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى أن ثمة قناعة متزايدة لدى أفراد العينة من الصحفيين والقيادات الصحفية من العاملين بالصحف الخاصة بنسب ٧٣,٨% من إجمالي أفراد عينة هذه الصحف (ممن قالوا أنهم يعتقدون ذلك إلى حد كبير وإلى حد ما)، بأن الإدارات الصحفية القائمة لديها القدرة على تجاوز هذه الأزمات ومواجهتها، يليهم أفراد عينة الدراسة من الصحفيين والقيادات الصحفية من العاملين في المؤسسات الصحفية القومية بنسبة ٣٧,٢%، من إجمالي أفراد عينة هذه الصحف (ممن قالوا أنهم يعتقدون ذلك إلى حد كبير وإلى حد ما)، في حين تراجعت هذه القناعات تماما بين أفراد عينة الصحفيين والقيادات الصحفية من العاملين بالصحف الحزبية، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى أنه بالرغم من تفاقم حدة الأزمات المالية التي تتعرض لها الصحف المصرية بمختلف أطيافها، بما في ذلك صحف الشركات الخاصة المساهمة، التي كان يفترض بها أن تقدم نموذجا مغايرا ومتمائزا في الإدارة، وفي سياساتها الاقتصادية والمالية - كما سبق الإشارة - إلا أن ثمة قناعة لدى نسبة لا يستهان بها من الصحفيين بقدرة الإدارة الصحفية في نمطي الصحف الخاصة والقومية على

تطوير سياساتها واستراتيجياتها، بالشكل الذي يمكنها من مواجهة هذه الأزمات، والقدرة على تجاوزها والحفاظ على صناعة الصحافة من تعرضها للانهايار.

- وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق برؤية الصحفيين الذين يعتقدون بدرجات متباينة أن إدارات المؤسسات الصحفية الحالية، لديها القدرة على مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها، إلى أن ثمة مجموعة من الآليات والأساليب التي يرى المبحوثون أن الإدارة لو طبقتها وأخذت بها، سوف تتمكن بها من مواجهة هذه الأزمات المالية والإدارية السائدة، والجدول التالي رقم (١٢) يوضح هذه البيانات والنتائج بالتفصيل.

جدول رقم (١٢) يوضح رؤية أفراد العينة من الصحفيين والقيادات الصحفية لأهم الآليات التي تستطيع من خلالها الإدارة مواجهة هذه الأزمات المالية والإدارية

مؤشرات إحصائية		الإجمالي		خاصة		حزبية		قومية		نوع الصحيفة	
معامل التوافق	مستوي المعنوية	٢٤	%	%	%	%	%	%	%	أساليب مواجهة الأزمة	
-	٠,٠٧٤	٥,١٩٦	٧٢,٨	٥٩	٧٩,٧	٤٧	٥٠	٣	٥٦,٣	٩	من خلال إعادة النظر في سياسات الإدارة وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات وضغوط سوق المنافسة
-	٠,١٥٧	٣,٧٠٩	٢٩,٦	٢٤	٢٣,٧	١٤	٥٠	٣	٤٣,٨	٧	زيادة التوجه نحو سياسات دمج الإصدارات والصحف القائمة المتشابهة في أهدافها ومضامينها وطبيعة الخدمات التي تقدمها مع الحفاظ على العاملين بها
-	٠,٠٧٠	٥,٣١٧	٢٤,٧	٢٠	٢٢	١٣	-	-	٤٣,٨	٧	التوسع في فتح أسواق خارجية في الدول العربية، على مستوى التوزيع وسوق الإعلانات
٠,٤٢٤	٠,٠٠٠	١٧,٧٤٨	٣٠,٩	٢٥	٢٠,٣	١٢	١٠٠	٦	٤٣,٨	٧	الأخذ بمفهوم الاندماج بين الكيانات والمؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية القائمة أسوة بتجارب إعلامية في كثير من الدول المتقدمة.
-	٠,٦٤٦	٠,٨٧٥	٥٩,٣	٤٨	٥٧,٦	٣٤	٥٠	٣	٦٨,٨	١١	ضرورة دخول المؤسسات الصحفية في شركات استثمارية وتجارية مع صناعات وأنشطة ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل مجال الاتصالات

مؤشرات إحصائية			الإجمالي		خاصة		حزبية		قومية		نوع الصحيفة أساليب مواجهة الأزمة
معامل التوافق	مستوي المعنوية	كأ	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
											وتكنولوجيا المعلومات وصناعة الورق ومواد الطباعة والسينما وغيرها، لتوفير مصادر تمويل إضافية وبديلة
-	٠,٥٧٥	١,١٠٦	٢٨,٤	٢٣	٢٧,١	١٦	١٦,٧	١	٣٧,٥	٦	ضرورة الضغط على الدولة للأخذ بمفهوم وسياسات دعم المشروعات الصحفية التي تستحق البقاء أسوة بكل دول العالم المتقدم
-	٠,٥٠٨	١,٣٥٤	١٧,٣	١٤	١٨,٦	١١	-	-	١٨,٨	٣	ضرورة التفكير في مسألة مشاركة الجمهور والقراء في دعم الصحف التي تقدم خدمات صحفية محترمة، من خلال فرض ضريبة لدعم الصحف ووسائل الإعلام الجادة غير القادرة على الصمود.
-	٠,١١٠	٤,٤٢٠	٢١	١٧	١٨,٦	١١	-	-	٣٧,٥	٦	ضرورة الضغط لقيام الدولة بفرض ضريبة على الصحف ووسائل الإعلام الأكثر رواجاً على مستوى التسويق والإعلانات والأكثر ربحية، يخصص عائدها لدعم الصحف ووسائل الإعلام الجادة التي لا تحقق أي أرباح، من خلال هيئة مستقلة وعلى أسس ومعايير نزيهة
-	٠,٨٠٧	٠,٤٢٩	٥٥,٦	٤٥	٥٤,٢	٣٢	٥٠	٣	٦٢,٥	١٠	التوسع في إجراء دراسات السوق والاسترشاد بها في رسم السياسات وفي تحديد أولويات عمل الإدارة والصحف الصادرة

حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الصحفيين والقيادات الصحفية من أفراد عينة الدراسة قد ذكروا أن هذه الآليات والأساليب يأتي في مقدمتها "ضرورة إعادة النظر في سياسات الإدارة وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات وضغوط سوق المنافسة" بنسبة ٧٢,٨% من إجمالي العينة المدروسة في أنماط الصحف المختلفة، يليها "ضرورة دخول المؤسسات الصحفية في شراكات استثمارية وتجارية مع صناعات وأنشطة ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وصناعة

الورق ومواد الطباعة والسينما وغيرها، لتوفير مصادر تمويل إضافية وبديلة" بنسبة ٥٩,٣%، ثم "التوسع في إجراء دراسات السوق والاسترشاد بها في رسم السياسات وفي تحديد أولويات عمل الإدارة والصحف الصادرة" بنسبة ٥٥,٦%، يليها "ضرورة الأخذ بمفهوم الاندماج بين الكيانات والمؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية القائمة أسوة بتجارب إعلامية في كثير من الدول المتقدمة" بنسبة ٣٠,٩%. وعلى المستوى التفصيلي تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المبحوثين من أفراد عينة الصحف القومية قد ذكروا أن هذه الآليات والأساليب التي يمكن من خلالها للإدارة مواجهة الأزمات المالية والإدارية السائدة يأتي في مقدمتها "ضرورة دخول المؤسسات الصحفية في شركات استثمارية وتجارية مع صناعات وأنشطة ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وصناعة الورق ومواد الطباعة والسينما وغيرها، لتوفير مصادر تمويل إضافية وبديلة" بنسبة بلغت ٦٨,٨%، يليها "التوسع في إجراء دراسات السوق والاسترشاد بها في رسم السياسات وفي تحديد أولويات عمل الإدارة والصحف الصادرة" بنسبة ٦٢,٥%، ثم يأتي بعد ذلك "من خلال إعادة النظر في سياسات الإدارة وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات وضغوط سوق المنافسة" بنسبة ٥٦,٣%، ثم "زيادة التوجه نحو سياسات دمج الإصدارات والصحف القائمة المتشابهة في أهدافها ومضامينها وطبيعة الخدمات التي تقدمها مع الحفاظ على العاملين بها، والتوسع في فتح أسواق خارجية في الدول العربية، على مستوى التوزيع وسوق الإعلانات، وكذلك الأخذ بمفهوم الاندماج بين الكيانات والمؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية القائمة أسوة بتجارب إعلامية في كثير من الدول المتقدمة"، بنسبة واحدة لكل منها بلغت ٤٣,٨%، وانتهت نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق برؤية الصحفيين من أفراد عينة الصحف الخاصة لأهم هذه الآليات والأساليب، أنه يأتي في مقدمتها "ضرورة إعادة النظر في سياسات الإدارة وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق المنافسة" بنسبة ٧٩,٧%، يليها "ضرورة دخول المؤسسات الصحفية في شركات استثمارية وتجارية مع صناعات وأنشطة ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وصناعة الورق ومواد الطباعة والسينما وغيرها، لتوفير مصادر تمويل إضافية وبديلة" بنسبة ٥٧,٦%، يليه "التوسع في إجراء دراسات السوق والاسترشاد بها في رسم السياسات وفي تحديد أولويات عمل الإدارة والصحف الصادرة" بنسبة ٥٤,٢%. أما على صعيد رؤية أفراد العينة من العاملين في الصحف الحزبية، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المبحوثين يرون أن "الأخذ بمفهوم الاندماج بين الكيانات والمؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية القائمة أسوة بتجارب إعلامية في كثير من الدول

المتقدمة" يأتي في مقدمة الآليات التي يجب على إدارة المؤسسات تطبيقها بنسبة ١٠٠% من إجمالي تكرارات من أبدوا قناعتهم بقدرة الإدارات الحالية على مواجهة الأزمات المالية والإدارية الراهنة، يليها "زيادة التوجه نحو سياسات دمج الاصدارات والصحف القائمة المتشابهة في أهدافها ومضامينها وطبيعة الخدمات التي تقدمها مع الحفاظ على العاملين بها، ومن خلال إعادة النظر في سياسات الإدارة وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات وضغوط سوق المنافسة، وضرورة دخول المؤسسات الصحفية في شراكات استثمارية وتجارية مع صناعات وأنشطة ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وصناعة الورق ومواد الطباعة والسينما وغيرها، لتوفير مصادر تمويل إضافية وبديلة، وضرورة التوسع في إجراء دراسات السوق والاسترشاد بها في رسم السياسات وفي تحديد أولويات عمل الإدارة والصحف الصادرة" بنسبة واحدة لكل منها بلغت ٥٠% من نفس الإجمالي السابق. وتشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل كا ٢ إلى أنه لا توجد أية علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين أنماط الصحف التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة، وبين رؤيتهم لأهم الآليات والأساليب التي يجب على الإدارة تطبيقها لمواجهة هذه الأزمات المالية (باستثناء قناعة كل أفراد عينة الصحف الحزبية، ومن بعدهم بفارق كبير أفراد عينة الصحف القومية "بضرورة الأخذ بمفهوم الاندماج بين الكيانات والمؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية القائمة أسوة بتجارب إعلامية في كثير من الدول المتقدمة، مقارنة بالعاملين في الصحف الخاصة)، بما يعني أن ثمة اتفاق كبير بين الباحثين على أهمية هذه الأساليب والسياسات والإجراءات، وقدرتها على إنقاذ صناعة الصحافة من عثرتها المالية والإدارية.

وبقراءة متأنية في هذه النتائج والمؤشرات الإحصائية، يتبين أن الصحفيين أفراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أن ثمة ضغوط متزايدة تفرضها هذه الأزمات المالية والإدارية، تستوجب ضرورة قيام إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية القائمة بتطوير سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والسوقية، من خلال التوسع في دراسة السوق، وطبيعة الأسواق القائمة ومتطلباتها وشروطها، والأخذ بالأساليب والمداخل الاقتصادية الحديثة، التي تقوم على تبني مفاهيم الدمج والتكامل بين الكيانات والمؤسسات الصحفية والإعلامية، وكذلك ضرورة التوجه نحو دخول الصحف والمؤسسات الصحفية في شراكات اقتصادية واستثمارية، مع صناعات ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي، مثل صناعة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وصناعة البرمجيات والورق والاستثمار في مجالات خدمات تزويد المعلومات وغيرها، باعتبارها مداخل وأساليب اقتصادية تمكن هذه

المؤسسات من توفير مصادر دخل بديلة وإضافية، تستطيع من خلالها المؤسسات الصحفية مواجهة أزماتها، وتحقيق فوائض استثمارية تحقق لها الاستقرار والقدرة على الصمود في مواجهة تقلبات السوق وأزماته المتكررة.

- أما على صعيد رؤية عناصر العينة ممن أشاروا إلى أنهم لا يعتقدون في قدرة إدارات المؤسسات الصحفية القائمة على مواجهة أزماتها المالية والإدارية الراهنة، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن أفراد هذه العينة قد طرحوا مجموعة من الأسباب والعوامل التي يرون أنها تقف حائلا دون ذلك، والجدول التالي رقم (١٣) يوضح هذه النتائج بشيء من التفصيل.

جدول رقم (١٣) يوضح رؤية قطاع من المبحوثين لأسباب اعتقادهم بعدم قدرة الإدارات الحالية للصحف على مواجهة أزماتها المالية

القطاع	نوع الصحيفة		قومية		حزبية		خاصة		الإجمالي		مؤشرات إحصائية		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	٢٤	مستوي المعنوية	معامل التوافق
	١٧	٦٣	٩	٤٢,٩	١٠	٤٥,٥	٣٦	٥١,٤			٢,٣٧٠	٠,٣٠٦	-
	٧	٢٥,٩	١٢	٥٧,١	٩	٤٠,٩	٢٨	٤٠			٤,٨٠٧	٠,٠٩٠	-
	٧	٢٥,٩	٤	١٩	٨	٣٨,١	١٩	٢٧,٥			١,٩٦٧	٠,٣٧٤	-

مؤشرات إحصائية			الإجمالي		خاصة		حزبية		قومية		نوع الصحيفة القطاع
معامل التوافق	مستوي المعنوية	٢٤	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	٠,٦١٠	٠,٩٨٨	٣٤,٣	٢٤	٢٧,٣	٦	٣٣,٣	٧	٤٠,٧	١١	وجود حالة من التوسع غير المخطط في تأسيس الصحف والمشروعات الإعلامية دون حاجة حقيقية إليها، ودون توافر مصادر تمويل دائمة ومخططة لها، وهو ما يريك الصناعة ويؤدي إلى تقاوم أزماتها
٠,٤٣٢	٠,٠٠٠	١٦,٠٥٧	٤٤,٣	٣١	٥٠	١١	٩,٥	٢	٦٦,٧	١٨	وجود أزمة حقيقية في أساليب إدارة العمل وفي أنماط القيادات الإدارية والتحريرية السائدة، وغلبة طابع الجمود على أداؤها ورؤيتها، بما يؤدي في النهاية إلى ضعف كفاءة الأداء المهني والمالي والإداري
-	٠,٠٠٢	١٢,٤٨٢	٤٨,٦	٣٤	٥٠	١١	١٩	٤	٧٠,٤	١٩	ارتفاع تكاليف صناعة الصحافة المطبوعة في ضوء الارتفاع المستمر والرهيب في أسعار ورق الصحف ومستلزمات الإنتاج وتكاليف العمالة المدربة والعنصر البشري الكفاء والقادر على المنافسة
-	٠,٠٠٢	١٢,٩٨٨	٥٠,٧	٣٥	٣٣,٣	٧	٣٣,٣	٧	٧٧,٨	٢١	تراكم ديون كثير من المؤسسات الصحفية، وزيادة خسائرها
٠,٢٨٣	٠,٠٤٨	٦,٠٩٢	٤٤,٣	٣١	٢٢,٧	٥	٥٢,٤	١١	٥٥,٦	١٥	زيادة أعداد العاملين والصحفيين وطاقة العمل في معظم المؤسسات الصحفية بشكل يفوق احتياجات العمل الحقيقية، نتيجة لفضل سياسات التوظيف وغلبة طابع المحسوبية والعشوائية عليها

حيث تشير نتائج التحليل الاحصائي التي يوضحها الجدول السابق إلى أن المبحوثين من أفراد هذه العينة قد طرحوا مجموعة من الأسباب والعوامل يأتي في مقدمتها "أن أزمة هذه المؤسسات أزمة معقدة في ظل واقع اقتصادي شديد الترددي ويحتاج إلى سنوات طويلة لإعادة انضباطه" بنسبة ٥١,٤%، يليها "تراكم ديون كثير من المؤسسات الصحفية، وزيادة خسائرها" بنسبة ٥٠,٧%، ثم "ارتفاع تكاليف صناعة الصحافة المطبوعة في ضوء الارتفاع المستمر والرهب في أسعار ورق الصحف ومستلزمات الانتاج وتكاليف العمالة المدربة والعنصر البشري الكفاء والقادر على المنافسة" بنسبة ٤٨,٦%، ثم "نتيجة لزيادة أعداد العاملين والصحفيين وطاقة العمل في معظم المؤسسات الصحفية بشكل يفوق احتياجات العمل الحقيقية، نتيجة لفشل سياسات التوظيف وغلبة طابع المحسوبة والعشوائية عليها، ولوجود أزمة حقيقية في أساليب إدارة العمل وفي أنماط القيادات الإدارية والتحريرية السائدة، وغلبة طابع الجمود على أدائها ورؤيتها، بما يؤدي في النهاية إلى ضعف كفاءة الأداء المهني والمالي والإداري" بنسبة واحدة لكل منها بلغت ٤٤,٣%، يليها "لأن طبيعة السوق الذي تعمل فيه صناعة الصحافة سوق احتكاري يقع في قبضة عدد قليل من المؤسسات ورجال الأعمال الذين يديرونه دون ضوابط اقتصادية ودراسات جدوى حقيقية" بنسبة ٤٠%، ثم "وجود حالة من التوسع غير المخطط في تأسيس الصحف والمشروعات الإعلامية دون حاجة حقيقية إليها، ودون توافر مصادر تمويل دائمة ومخططة لها، وهو ما يربك الصناعة ويؤدي إلى تفاقم أزماتها" بنسبة ٣٤,٣%. وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن ثمة مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والسوقية وكذلك مجموعة من التحديات الإدارية والتنظيمية التي يغلب عليها الطابع الموضوعي، يرى أفراد عينة الدراسة أنها تحول دون قدرة إدارات المؤسسات الصحفية القائمة على مواجهة أزماتها المالية والإدارية، باعتبارهم جزءا رئيسيا من أسباب هذه الأزمات، ونتيجة لأن السياسات الإدارية والسوقية التي يطبقونها قد أدت إلى تفاقم هذه الأزمات، ومن ثم فإنهم يعتقدون أن هذه الإدارات القائمة بإمكاناتها ورؤيتها وما يطبقونه من خطط وسياسات واستراتيجيات، لا يمكن لها أن تنجح في إدارتها، وفي إقالة هذه المؤسسات من عثراتها.

• نتائج اختبار العلاقات الاحصائية:

قام الباحث في إطار هذا المحور من محاور الدراسة باختبار عدد من العلاقات الاحصائية، بين متغير رئيسي يتمثل في "طبيعة الوظيفة التي يشغلها المبحوث : الصحفيون الذين يشغلون مواقع قيادية / والصحفيون الذين لا يشغلون مثل هذه المواقع"

وبين عدد من تساؤلات الدراسة ومقاييسها، من خلال استخدام إختبار T-test، لقياس مدى وجود فروق نوعية بين المجموعتين فيما يتعلق برؤيتهما وتصوراتهما لمدى وجود أزمات مالية تهدد صناعة الصحافة في المستقبل القريب، وعناصر هذه الأزمة وتأثيراتها، والعوامل المؤدية إلى حدوثها وتفاقمها، وآليات وسياسات مواجهتها، وقد توصلت نتائج التحليل الاحصائي على المستوى العام، عدم وجود أية فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعتين فيما يتعلق بمعظم رؤاهم وتصوراتهم حول هذه الأزمة وأبعادها، وفيما يلي سوف نستعرض بشيء من التفصيل بعض هذه المؤشرات والنتائج:

- حيث انتهت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل اختبار "ت" لقياس مدى وجود فروق نوعية بين الصحفيين الذين يشغلون مواقع قيادية، وغيرهم ممن لا يشغلون مثل هذه المواقع، فيما يتعلق برؤيتهم لمدى تعرض صناعة الصحافة في مصر لأزمة تمويل حادة تهدد بقاءها وقدرتها على الاستمرارية والصمود في المدى القريب، إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعتين في هذا الأمر، حيث أشارت النسبة الأكبر منهما، والتي بلغت ٥١,٣% إلى أنهم يعتقدون ذلك بدرجات متباينة، في حين ذكرت نسبة ٤٨,٧% منهم أنهم لا يعتقدون في إمكانية حدوث ذلك للأسباب والاعتبارات التي طرحها كل فريق منهم، والتي سبق الإشارة إليها. والجدول التالي رقم (١٤) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (١٤) يوضح مدى وجود فروق معنوية بين المبحوثين في رؤيتهم لمدى تأثير الأزمة المالية التي تتعرض لها صناعة الصحافة على قدرتها على البقاء والصمود

عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	
						الدلالة	مستوى المعنوية
لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٣٦	٠,٦٧٦	٠,٢٤١-	١٤٨	غير دالة	٠,٨١٠
يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٣٨	٠,٧١٥				

- كذلك فقد انتهت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل "ت" لاختبار مدى وجود فروق نوعية بين المجموعتين، فيما يتعلق برؤيتهما لأهم القطاعات الصحفية التي تمثل عبئا اقتصاديا وماليا على المؤسسات الصحفية القائمة، وتسهم في زيادة خسائرها وتفاقم أزمته المالية، إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعتين في هذا الصدد، حيث تشير نتائج التحليل السابق الإشارة إليها إلى اتفاق المبحوثين على أن قطاع التحرير والإصدارات الصحفية يأتي في مقدمة القطاعات

والإدارات التي تشكل عبئاً اقتصادياً على المؤسسات الصحفية بمتوسط حسابي بلغ بين المجموعتين (٠,٥٩ ، ٠,٥٠)، يليه قطاع الإعلانات، بمتوسط حسابي بلغ بين المجموعتين (٠,٣٣ ، ٠,٣٢)، ثم التسويق، نتيجة للاعتبارات التي سبق الإشارة إليها، والجدول التالي رقم (١٥) يوضح هذه النتائج

جدول رقم (١٥) يوضح مدى وجود فروق بين المبحوثين في رؤيتهم لأكثر القطاعات التي تمثل عبئاً مالياً على المؤسسات الصحفية وتؤدي إلى زيادة خسائرها

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	
							الدلالة	مستوى المعنوية
قطاع الإعلانات	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٣٣	٠,٤٧٤	٠,٢١٢	١٤٨	٠,٨٣٣	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٢	٠,٤٦٩				
إدارات التسويق	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٢٨	٠,٤٥٠	١,١٤٧-	١١٩	٠,٢٦١	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٧	٠,٤٨٦				
إدارات المطابع	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٢٩	٠,٤٥٦	٠,٧٥٠	١٤٨	٠,٤٥٤	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٢٣	٠,٤٢٧				
إدارات التحرير في الصحف والإصدارات المختلفة	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٥٩	٠,٤٩٥	١,٠٧٠	١٤٨	٠,٢٨٦	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٥٠	٠,٥٠٤				

- كما انتهت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل "ت" لاختبار مدى وجود فروق نوعية بين مجموعتي الصحفيين من الذين يشغلون مواقعاً قيادية، والذين لا يشغلون مثل هذه المواقع، فيما يتعلق برؤيتهما لأكثر القطاعات تضرراً من تبعات هذه الأزمة المالية وتأثيراتها، إلى عدم وجود فروق نوعية بين المجموعتين، كما توضح بيانات الجدول التالي رقم (١٦).

جدول رقم (١٦) يوضح مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الصحفيين والقيادات الصحفية فيما يتعلق برويتهما للقطاعات الأكثر تضررا من الأزمة المالية التي تتعرض لها الصحف

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T	درجة الحرية	الدلالة	
							مستوى الدلالة	المعنوية
المؤسسة الصحفية ككل باعتبارها كيان تنظيمي واحد	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٧٣	٠,٤٤٥	٠,٠٠٠	١٤٨	١	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٧٣	٠,٤٤٦				
إدارات الإعلانات	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٠٨	٠,٢٦٩	٠,٢٥٤	١٤٨	٠,٨٠٠	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٠٧	٠,٢٥٢				
إدارات التسويق	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٠٦	٠,٢٣٠	-	١٤٨	٠,٧٨١	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٠٧	٠,٢٥٢				
إدارات التحرير والعنصر البشري بها	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٣٢	٠,٤٧٠	-	١٤٨	٠,٧٢٦	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٥	٠,٤٨١				
إدارات المطابع والتجهيزات الفنية	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٠٨	٠,٢٦٩	-	١٤٨	٠,٤٢٦	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,١٢	٠,٣٢٤				

حيث تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى أن المجموعتين من الصحفيين أفراد العينة، قد اتفقا بمتوسط حسابي واحد بلغ (٠,٧٣) على أن المؤسسة الصحفية ككيان تنظيمي متكامل هي أكثر القطاعات تضررا من تأثيرات هذه الأزمة المالية، يليها "قطاع التحرير والإصدارات الصحفية"، بمتوسط حسابي بلغ بين المجموعتين (٠,٣٢، ٠,٣٥)، يليهما إدارة المطابع والتجهيزات الفنية، وإدارة الإعلانات، ثم قطاع التسويق بمتوسطات حسابية متقاربة، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى عدم اختلاف الرؤى بين المبحوثين فيما يتعلق بطبيعة الأزمة وتأثيراتها وأهم القطاعات المتضررة منها.

- وانتهت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل "ت" لاختبار مدى وجود فروق نوعية بين المبحوثين من المجموعتين: ممن يشغلون مواقع قيادية في الصحف

المدروسة، وغيرهم من الصحفيين ممن لا يشغلون أية مواقع قيادية، فيما يتعلق برؤية أفراد المجموعتين لأهم مؤشرات هذه الأزمة المالية والنتائج المترتبة عليها، إلى وجود عدد من الفروق الاحصائية ذات الدلالة المعنوية بين المجموعتين، والجدول التالي رقم (١٧) يوضح هذه النتائج بشيء من التفصيل.

جدول رقم (١٧) يوضح مدى وجود فروق نوعية بين الصحفيين فيما يتعلق برويتهم لأهم مؤشرات الأزمة الاقتصادية والتمويلية التي تواجهها المؤسسات الصحفية

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	
							الدالة	مستوى المعنوية
انخفاض معدلات الربحية في كثير من المشروعات الصحفية	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٣٣	٠,٤٧٤	٠,٠٠٠	١٤٨	١	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٣	٠,٤٧٥				
تراكم الديون والخسائر التي تحققها بعض المشروعات الصحفية الأخرى	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٤٣	٠,٤٩٨	٢,٦٦٤-	١٢٩	٠,٠٠٩	دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٦٥	٠,٤٨١				
توقف سياسات الاستثمار والتطوير وفرض سياسات التقشف وترشيد الإنفاق	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٢٦	٠,٤٣٩	١,٨٣٤-	١١٦	٠,٠٤٩	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٤٠	٠,٤٩٤				
زيادة التوجه نحو تقليص أعداد وحجم العمالة الموجودة دون مراعاة للبعد الاجتماعي وسنوات عملهم وعطائهم في المؤسسات	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٧٦	٠,٤٣٢	١,٩٨٥	١١٤	٠,٠٥٠	دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٦٠	٠,٤٩٤				
تراجع معدلات الاهتمام بالتحديث والتطوير التكنولوجي والفني	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٢١	٠,٤١٠	٢,٢٤٦-	١١٠	٠,٠٢٧	دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٨	٠,٤٩٠				
انخفاض مرتبات الصحفيين والعاملين وتدني مستوى الأجور والحوافز التي يحصلون عليها	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٥٣	٠,٥٠٢	٠,٠٠٠	١٤٨	١	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٥٣	٠,٥٠٣				
توقف سياسات التوظيف وإمداد المؤسسات الصحفية بأجيال جديدة من الصحفيين الشبان	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,١٧	٠,٣٧٥	٢,٢٨٤-	١٠٥	٠,٠٢٤	دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٣٠	٠,٤٧٥				

حيث تشير نتائج التحليل الاحصائي التي توضحها بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق نوعية ذات دلالة احصائية بين أفراد المجموعتين حول أهم مظاهر ومؤشرات

الأزمة المالية التي تتعرض لها صناعة الصحافة فيما يتعلق بمؤشرات "زيادة التوجه نحو تقليص أعداد وحجم العمالة الموجودة في المؤسسات الصحفية، دون مراعاة للبعد الاجتماعي وسنوات عملهم وعطائهم في المؤسسات"، والتي حظيت بمتوسط حسابي بلغ (٠,٧٦ - ٠,٦٠) بين المجموعتين، عند مستوى معنوية (٠,٠٥٠) وذلك بمتوسط أكبر بين مجموعة الصحفيين الذين لا يشغلون مواقع قيادية، وكذلك فيما يتعلق برؤيتهما حول "توقف سياسات الاستثمار والتطوير وفرض سياسات التقشف وترشيد الإنفاق" عند مستوى معنوية (٠,٠٤٩)، وذلك بشكل أكبر بين الصحفيين الذين يشغلون مواقع قيادية و "تراجع معدلات الاهتمام بالتحديث والتطوير التكنولوجي والفني" عند مستوى معنوية (٠,٠٢٧)، وذلك بمتوسط حسابي أكبر بين مجموعة الصحفيين الذين يشغلون مواقع قيادية و"توقف سياسات التوظيف وإمداد المؤسسات الصحفية بأجيال جديدة من الصحفيين الشبان" عند مستوى معنوية (٠,٠٢٤)، وذلك بمتوسط أكبر بين الصحفيين الذين يشغلون مواقع قيادية، مقارنة بالمجموعة الأخرى.

فيما تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود أية فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين المجموعتين فيما يتعلق برؤيتهما لبقية عناصر الأزمة الأخرى وتداعياتها وأهمها "انخفاض معدلات الربحية في كثير من المشروعات الصحفية، وتراكم الديون والخسائر التي تحققها بعض المشروعات الصحفية الأخرى، وانخفاض مرتبات الصحفيين والعاملين وتدني مستوى الأجور والحوافز التي يحصلون عليها" حيث اتفق أفراد المجموعتين على وجود هذه المؤشرات والتأثيرات السلبية بمتوسطات متقاربة، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى أن الصحفيين الذين يشغلون وظائف قيادية في المؤسسات الصحفية أكثر إدراكا ووعيا بأبعاد هذه الأزمة وتداعياتها وتأثيراتها مقارنة بالفئات الأخرى وخاصة الصحفيين من الأجيال الشابة، وهي نتيجة تتوافق تماما مع طبيعة مستوى الخبرة الذي يتمتعون به، وكذلك نتيجة لإلمامهم بكثير من التفاصيل والمعلومات والبيانات والتي قد لا تصل إلى الصحفيين عموما.

- وبالنسبة لما انتهت إليه نتائج التحليل حول مدى وجود فروق نوعية ذات دلالة احصائية، فيما يتعلق بمدى اعتقادها بأن إدارات المؤسسات الصحفية تمثل عنصرا من عناصر الأزمة الاقتصادية والتمويلية لها من عدمه، فقد توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق نوعية ذات دلالة احصائية بين المجموعتين، والجدول التالي رقم (١٨) يوضح هذه النتائج. جدول رقم (١٨) يوضح مدى وجود فروق نوعية بين

المجموعتين من الصحفيين فيما يتعلق بمدى اعتقادهما أن إدارات المؤسسات الصحفية تمثل عنصرا من عناصر هذه الأزمة.

الدلالة		درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عينة الدراسة
الدلالة	مستوى المعنوية						
غير دالة	٠,٦٤٧	١٤٨	-	٠,٨٧٧	٢,٢٠	٩٠	لا يشغل موقع قيادي
			٠,٤٦٠	٠,٨٦١	٢,٢٧	٦٠	يشغل موقع قيادي

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود اتفاق كبير بين عناصر أفراد العينة من المجموعتين على أن إدارة المؤسسات والمشروعات الصحفية القائمة، بما تتمتع به من قدرات وإمكانات محدودة، وما تطبقه من سياسات وخطط ورؤى إدارية وسوقية ومهنية يغلب عليها طابع الجمود ومخاصمة التطور، تعد جزءا رئيسيا من هذه الأزمة، وعاملا من أهم عوامل تفاقمها وتزايدها، وهي نتيجة تتطلب من القائمين على شئون صناعة الصحف وملاكها ضرورة التدخل السريع لاستبدال هذه القيادات، وتطوير معايير اختيارها، وأساليب عملها وإدارتها، وإلا فإن هذه الأزمة ستظل مرشحة للتصاعد بقوة للدرجة التي قد تهدد كيان الصناعة ذاتها.

- كما انتهت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام معامل "ت" لاختبار مدى وجود فروق معنوية بين المجموعتين، فيما يتعلق برؤيتهما وتفسيراتهما للفرضية المطروحة والسائدة حول أن إدارات المؤسسات الصحفية تمثل جزءا وعاملا رئيسيا من عوامل أزماتها المالية والإدارية، إلى عدم وجود أية نوعية ذات دلالة احصائية بين المجموعتين، إلا فيما يتعلق برؤيتهما حول "عدم اهتمام الإدارة بدراسات السوق ومتطلباتها، ودراسات القراء للتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها، والاستفادة منها في تطوير سياسات التحرير بما يتواءم مع ضغوط سوق المنافسة"، حيث جاءت بين الصحفيين ممن لا يشغلون مواقع قيادية بمتوسط أكبر من نظرائهم ممن يشغلون مواقع قيادية، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (١٩) يوضح مدى وجود فروق معنوية بين مجموعتي الصحفيين فيما يتعلق برؤيتهما حول أسباب اعتبار الإدارة الصحفية جزءاً من أزمة التمويل الراهنة

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة	
							مستوى المعنوية	الدالة
لأن معظم القيادات الإدارية والصحفية الحالية غير مؤهلة للإدارة في الأساس	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٥٩	٠,٧١٠	-	١٠٥	٠,٠٦٥	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٨٢	٠,٤٩٥	١,٨٦٢			
بسبب تدخلات ملاك الصحف وعدم استقلالية الإدارة في رسم السياسات وتطبيقها	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٨٧	٠,٣٣٦	١,٣٦٤	١٠٥	٠,١٧٦	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٧٧	٠,٤٢٤				
بسبب الفساد المالي والإداري السائد في كثير من هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٥٩	٠,٦٨٧	٠,٧٢٨	١٠٢	٠,٤٦٨	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٥٠	٠,٥٥٠				
عدم الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة وعدم الاستفادة من تجارب المؤسسات والمشروعات الصحفية الناجحة في الدول المتقدمة	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٨٦	٠,٣٥٣	١,٣١٨	١٠٥	٠,١٩٠	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٧٥	٠,٤٨٨				
سيطرة مفاهيم ومعايير الشللية والمحسوبية في اختيار القيادات الإدارية والقيادات المعاونة وتهميش الكفاءات	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٩٢	٠,٢٧٢	٠,١٧٩	٧٥	٠,٨٥٨	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٩١	٠,٣٦٢				
عدم الاهتمام بدراسات السوق والقراء للتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها، والاستفادة منها في تطوير سياسات التحرير بما يتواءم مع ضغوط سوق المنافسة	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٧٦	٠,٤٦٥	٢,٨٦٠	١٠٥	٠,٠٠٥	دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٤٣	٠,٧٢٨				
عدم وجود سياسات إدارية ومالية واضحة للكثير من المؤسسات، وفقدان الإدارة للقدرة على التعامل مع متطلبات واحتياجات العملاء	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٧٨	٠,٤٥٦	١,٧٠١	١٠٥	٠,٠٩٢	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٦١	٠,٥٣٨				
عدم وجود رقابة حقيقية على أداء إدارة المؤسسات الصحفية، ومدى تحقيقها لأهداف المشروعات وسياساتها	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٦٨	٠,٤٦٩	١,١٦٠	١٠٥	٠,٢٤٩	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٥٧	٠,٥٤٥				

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T	درجة الحرية	الدالة	
							الدالة	مستوى المعنوية
غياب مفهوم الإدارة الجماعية وغلبة طابع الجمود على الفكر الإداري والتنظيمي السائد	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٧٣	٠,٥١٥	-	٩١	٠,٦٧٧	دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٧٧	٠,٥٢٢	٠,٤١٧			

وتشير نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود درجة كبيرة من الاتفاق بين الصحفيين من أفراد وعناصر المجموعتين فيما يتعلق رؤيتهما لتأييد هذه الفرضية السائدة، حيث انتهت النتائج إلى أن ثمة أسباب وعوامل حقيقية تقف خلف كون إدارة المؤسسات والمشروعات الصحفية القائمة تعد عاملا رئيسيا من عوامل أزمة التمويل التي تتعرض لها المؤسسات الصحفية في مصر "بسبب الفساد المالي والإداري السائد في كثير من هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية، وعدم الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة، وعدم الاستفادة من تجارب المؤسسات والمشروعات الصحفية الناجحة في الدول المتقدمة، وسيطرة مفاهيم ومعايير الشللية والمحسوبية في اختيار القيادات الإدارية والقيادات المعاونة وتهميش الكفاءات، يضاف إلى ذلك غياب مفهوم الإدارة الجماعية وغلبة طابع الجمود على الفكر الإداري والتنظيمي السائد، وعدم وجود رقابة حقيقية على أداء إدارة المؤسسات الصحفية، ومدى تحقيقها لأهداف المشروعات وسياساتها، وعدم وجود سياسات إدارية ومالية واضحة للكثير من المؤسسات، وفقدان الإدارة للقدرة على التعامل مع متطلبات واحتياجات العملاء، ولأن معظم القيادات الإدارية والصحفية الحالية غير مؤهلة للإدارة في الأساس"، وهي النتائج التي اتفق حولها المبحوثون بمتوسطات متقاربة، ودون أية فروق جوهرية، الأمر الذي يشير في التحليل الأخير إلى أن إدارة المؤسسات الصحفية تمثل بالفعل عنصرا أساسيا من عناصر هذه الأزمة المالية وتزايد تأثيراتها وتداعياتها.

- أما فيما يتعلق بمدى وجود فروق نوعية بين المجموعتين من الصحفيين، فيما يتعلق برؤيتهما للعوامل التنظيمية والهيكلية والمجتمعية التي تقف وراء الأزمة المالية التي تتعرض لها صناعة الصحافة في مصر، فقد انتهت نتائج التحليل الاحصائي إلى مجموعة من المؤشرات التي يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم (٢٠) يوضح مدى وجود فروق نوعية بين المبحوثين في رؤيتهم للعوامل التنظيمية والهيكلية والمجتمعية التي تقف وراء تفاقم الأزمة المالية التي تتعرض لها صناعة الصحافة

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T	درجة الحرية	الدلالة	
							مستوى الدلالة	المعنوية
ضغوط الأزمة الاقتصادية الراهنة تفوق قدرات أي إدارة على مواجهتها	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٥٦	٠,٦٩٨	٠,٣٢٨-	٤١	٠,٧٤٤	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٦٣	٠,٦١٩				
كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية، محملة بتركة ديون وفساد مالي وإداري يمتد لعقود سابقة، وليس للإدارة الحالية أي مسئولية عنه	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٧٠	٠,٤٦٥	٠,٨٤٣	٤١	٠,٤٠٤	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٥٦	٠,٦٢٩				
وجود خلل هيكلي في سوق صناعة الصحافة والإعلام في مصر، نتيجة لغياب الضوابط والآليات التي تحكم وتنظم عمل هذه السوق	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٦٧	٠,٦٢٠	١,٤٢٠-	٤٠	٠,١٦٣	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٨٨	٠,٣٤٢				
الضغوط والتحديات التي يفرضها العاملون في كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية، عند الحديث عن أية مشروعات للتطوير، خوفا على مراكزهم القانونية وحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٣٧	٠,٦٢٩	٠,٠٢٣-	٤١	٠,٩٨١	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٣٨	٠,٦١٩				
فشل محاولات كثير من المؤسسات ومن إدارتها القائمة، لمواجهة الأزمات المالية والإدارية الراهنة، وتطوير استراتيجيات الإدارة وسياساتها	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٣٣	٠,٥٥٥	٠,٤٣٧	٤١	٠,٦٦٥	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٢٥	٠,٦٨٣				

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T	درجة الحرية	الدلالة	
							مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية
عدم مساندة الملاك والدولة للصحف على اختلاف أنماطها وعدم تطبيق سياسات دعم الصحف التي تطبقها معظم الدول الغربية	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٥٢	٠,٧٠٠	٢,٢٣٥-	٣٩	٠,٠٣١	دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٨٨	٠,٣٤٢				
سيطرة مفهوم وأهداف الربحية وتعظيم الإيرادات على ملاك الصحف دون وعي والتزام حقيقي برسالتها ومسئوليتها الثقافية والاجتماعية	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٢,٤١	٠,٨٤٤	٢,١١٩-	٣٩	٠,٠٤٠	دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٢,٨١	٠,٤٠٣				

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق نوعية ذات دلالة احصائية بين الصحفيين من أفراد عينة المجموعتين فيما يتعلق برؤيتهم لعدد كبير مجموعة العوامل الإدارية والتنظيمية، والعوامل المجتمعية والهيكلية التي تقف وراء هذه الأزمة المالية، ودور الإدارة في تزايد حدثها، وتتمثل هذه العوامل في : " وجود خلل هيكلي في سوق صناعة الصحافة والإعلام في مصر، نتيجة لغياب الضوابط والآليات التي تحكم وتنظم عمل هذه السوق، والخسائر الرهيبة التي تحققها المؤسسات الصحفية، نتيجة أن كثير من هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية، محملة بتركة ديون وفساد مالي وإداري يمتد لعقود سابقة، وليس للإدارة الحالية أي مسؤولية عنه، يضاف إلى ذلك فشل كثير من المؤسسات ومن إداراتها القائمة، في مواجهة الأزمات المالية والإدارية الراهنة، وتطوير استراتيجيات الإدارة وسياساتها، الضغوط والتحديات التي يفرضها العاملون في كثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية، عند الحديث عن أية مشروعات للتطوير، خوفا على مراكزهم القانونية وحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية، والأهم من كل ذلك ضغوط الأزمة الاقتصادية الراهنة تفوق قدرات أي إدارة على مواجهتها"، وهي جميعها عوامل اتفقت رؤى الباحثين حولها دون أية فروق جوهرية تذكر، كما تبين نتائج ومؤشرات التحليل الاحصائي في الجدول السابق، فيما تشير النتائج إلى وجود فروق احصائية ذات دلالة معنوية بين المجموعتين فيما يتعلق برؤيتهما "السيطرة مفهوم وأهداف الربحية وتعظيم الإيرادات على ملاك الصحف، دون وعي والتزام حقيقي برسالتها ومسئوليتها الثقافية والاجتماعية، وعدم مساندة الملاك والدولة للصحف على اختلاف أنماطها وعدم تطبيق

سياسات دعم الصحف التي تطبقها معظم الدول الغربية" لصالح الصحفيين الذين يشغلون مواقع قيادية، حيث كانت هذه العوامل أكثر وضوحاً لديهم مقارنة بنظرائهم ممن لا يشغلون مواقع قيادية.

- وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بمدى وجود فروق نوعية ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المدروستين بشأن اعتقادهما في قدرة إدارات المؤسسات الصحفية الحالية على مواجهة هذه الأزمات المالية والإدارية التي تواجهها المؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية، إلى عدم وجود فروق نوعية ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، حيث انتهت النتائج إلى اتفاق نسبة ٥٣% من إجمالي أفراد العينة على أن هذه الإدارات تستطيع ذلك، في حين أشارت النسبة الأخرى ٤٧% إلى اعتقادها في أن إدارات هذه المؤسسات لا تستطيع ذلك لأسباب كثيرة سبق الإشارة إليها، والجدول رقم (٢١) يوضح مدى وجود فروق نوعية بين المبحوثين في مدى اعتقادهم بقدرة الإدارة على مواجهة هذه الأزمات المالية وتطوير سياساتها واستراتيجياتها.

جدول رقم (٢١) يوضح مدى وجود فروق نوعية بين المبحوثين في مدى اعتقادهم بقدرة الإدارة على مواجهة هذه الأزمات المالية وتطوير سياساتها واستراتيجياتها

عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	
						مستوى الدلالة	المعنوية
لا يشغل موقع قيادي	٩٠	١,٧٩	٠,٨٠٠	٠,٩٤٩	١٤٨	٠,٣٤٤	غير
يشغل موقع قيادي	٦٠	١,٦٧	٠,٧٢٩				دالة

- وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل "ت" لاختبار مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الصحفيين من أفراد عين الدراسة، فيما يتعلق برؤيتهما لأهم الأساليب والسياسات والآليات التي تستطيع من خلالها إدارات الصحف القائمة مواجهة أزماتها المالية والإدارية الراهنة، إلى عدم وجود فروق نوعية ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، كما توضح بيانات الجدول التالي.

جدول رقم (٢٢) يوضح مدى وجود فروق نوعية بين الصحفيين فيما يتعلق برويتهم
لأهم السياسات والأساليب التي يمكن للإدارة من خلالها مواجهة هذه الأزمة المالية

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	
							مستوى المعنوية	الدالة
من خلال إعادة النظر في سياسات الإدارة وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات وضغوط سوق المنافسة	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٦٨	٠,٤٧١	١,٢٨٨-	٧١	٠,٢٠٢	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٨١	٠,٤٠٢				
زيادة التوجه نحو سياسات دمج الاصدارات والصحف القائمة المتشابهة في أهدافها ومضامينها وطبيعة الخدمات التي تقدمها مع الحفاظ على العاملين بها	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٣٤	٠,٤٧٩	١,١١٩	٦٩	٠,٢٦٧	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٢٣	٠,٤٢٥				
التوسع في فتح أسواق خارجية في الدول العربية، على مستوى التوزيع وسوق الإعلانات	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٢٠	٠,٤٠٤	١,١٩٣-	٥٦	٠,٢٣٨	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٢	٠,٤٧٥				
الأخذ بمفهوم الاندماج بين الكيانات والمؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية القائمة أسوة بتجارب إعلامية في كثير من الدول المتقدمة.	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٣٠	٠,٤٦٣	٠,٢١٠-	٦٢	٠,٨٣٤	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٢	٠,٤٧٥				
ضرورة دخول المؤسسات الصحفية في شركات استثمارية وتجارية مع صناعات وأنشطة ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وصناعة الورق ومواد الطباعة والسينما وغيرها، لتوفير مصادر تمويل إضافية وبديلة	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٥٤	٠,٥٠٣	١,٢٣٦-	٦٦	٠,٢٢١	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٦٨	٠,٤٧٥				
ضرورة الضغط على الدولة للأخذ بمفهوم وسياسات دعم المشروعات الصحفية التي تستحق البقاء أسوة بكل دول العالم المتقدم	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٢٤	٠,٤٣١	١,٠٧٨-	٥٧,٩٦٣	٠,٢٨٦	غير دالة
	يشغل موقع قيادي	٦٠	٠,٣٥	٠,٤٨٦				

المتغيرات	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	
							الدلالة	مستوى المعنوية
لا يشغل موقع قيادي	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,١٢	٠,٣٢٨	١,٤٩٤-	٥٠	٠,١٤١	غير دالة
لا يشغل موقع قيادي	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٢٠	٠,٤٠٤	٠,٢٧٤-	٧٩	٠,٧٨٥	غير دالة
لا يشغل موقع قيادي	لا يشغل موقع قيادي	٩٠	٠,٦٠	٠,٤٩٥	١,٠١٦	٧٩	٠,٣١٣	غير دالة

حيث تشير نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار t-test، عدم وجود فروق نوعية بين المجموعتين من المبحوثين فيما يتعلق برؤيتهما للسياسات الإدارية والمالية التي يجب على إدارات المؤسسات الصحفية الرهنة تطبيقها لمواجهة هذه الأزمات، بما يؤكد اتفاقهم حول أهميتها وضرورة الأخذ بها، وتتمثل أهم السياسات في : من خلال إعادة النظر في سياسات الإدارة وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات وضغوط سوق المنافسة، وزيادة التوجه نحو سياسات دمج الاصدارات والصحف القائمة المتشابهة في أهدافها ومضامينها وطبيعة الخدمات التي تقدمها مع الحفاظ على العاملين بها، يضاف إلى ذلك التوسع في فتح أسواق خارجية في الدول العربية، على مستوى التوزيع وسوق الإعلانات، والأخذ بمفهوم الاندماج بين الكيانات والمؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية القائمة أسوة بتجارب إعلامية في كثير من الدول المتقدمة. وضرورة دخول المؤسسات الصحفية في شراكات استثمارية وتجارية مع صناعات وأنشطة ذات صلة بالنشاط

الصحفي والإعلامي مثل مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وصناعة الورق ومواد الطباعة والسينما وغيرها، لتوفير مصادر تمويل إضافية وبديلة، وكذلك ضرورة التفكير في مسألة مشاركة الجمهور والقراء في دعم الصحف التي تقدم خدمات صحفية محترمة، من خلال فرض ضريبة لدعم الصحف ووسائل الإعلام الجادة غير القادرة على الصمود، وأهمية الضغط على الدولة للأخذ بمفهوم وسياسات دعم المشروعات الصحفية التي تستحق البقاء أسوة بكل دول العالم المتقدم، والتوسع في إجراء دراسات السوق والاسترشاد بها في رسم السياسات وفي تحديد أولويات عمل الإدارة والصحف الصادرة، وضرورة الضغط لقيام الدولة بفرض ضريبة على الصحف ووسائل الإعلام الأكثر رواجاً على مستوى التسويق والإعلانات والأكثر ربحية، يخصص عائدها لدعم الصحف ووسائل الإعلام الجادة التي لا تحقق أي أرباح، من خلال هيئة مستقلة وعلى أسس ومعايير نزيهة.

• خاتمة الدراسة ومناقشة النتائج :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تحليل مظاهر الأزمة المالية التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة في مصر، ومجموعة العوامل التنظيمية والبنوية والمجتمعية التي أفرزتها، وتداعيات هذه الأزمة وتأثيراتها ونتائجها، ورؤية القيادات الصحفية والصحفيين لأهم استراتيجيات مواجهتها وكيفية الخروج منها، وذلك من خلال دراسة ميدانية قام بها الباحث، عبر تطبيق أسلوب الاستقصاء والمقابلات المفتوحة، على عينة بلغت ١٥٠ مفردة من الصحفيين والقيادات الصحفية، في عدد من الصحف المصرية القومية والحزبية والخاصة، وقد انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، سوف نستعرضها ونناقشها على النحو التالي :

- انتهت نتائج الدراسة إلى أن الصحفيين والقيادات الصحفية المبحوثة، يميلون بنسبة أكبر، وإن كان بدرجات شدة متباينة، إلى الاعتقاد بأن صناعة الصحافة في مصر تواجه أزمة مالية طاحنة، قد يترتب عليها تهديد وجود هذه الصناعة نفسه، وإمكانية تدهورها وانقراضها، في ضوء عدم قدرة هذه الصناعة على تحقيق العائد الاقتصادي منها، وفي ضوء تزايد خسائرها وإفلاس الكثير من مشروعاتها، وانسحاب بعضها من أسواق المنافسة وعدم قدرتها على الاستمرارية والصمود في مواجهة هذه الأزمة وتداعياتها، وإن كانت نسبة أخرى لا يستهان بها بلغت حوالي ٤٨% من إجمالي العينة ترى أنه بالرغم من إدراكهم لوجود مثل هذه الأزمة، وإدراكهم لخطورتها

وتداعياتها، إلا أنهم لا يعتقدون - في المقابل - أنها يمكن أن تؤدي إلى انقراض صناعة الصحافة المطبوعة وتهديد وجودها ذاته، معتبرين أن صناعة الصحافة المطبوعة مازالت قادرة على إعادة هيكلة نفسها وتجاوز أزماتها. وفي كل الأحوال اتفقت نسبة كبيرة من المبحوثين على أن ثمة أزمة مالية كبيرة تواجهها صناعة الصحافة، وأن هذه الأزمة قد بدأت تطول كل المؤسسات على اختلاف قدراتها الاقتصادية، وعلى اختلاف أنماط ملكيتها.

- وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن ثمة مجموعة رئيسية من العوامل والمؤشرات التي تعكس جوهر الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة، وأن هذه المؤشرات يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين : الأولى وتتمثل في مشكلات الصناعة وبيئتها الداخلية ذاتها، وتتمثل في ضعف مستوى كفاءة وخبرات القائمين على شئون المؤسسات الصحفية، وعدم قدرتهم على تطوير أساليب إدارتها، أو إدارة أزماتها المالية، نتيجة تطبيق سياسات مالية وإدارية يغلب عليها طابع الجمود، وعدم القدرة على مواكبة ضغوط أسواق المنافسة وشروطها وتحدياتها، يضاف إلى ذلك تراجع مستوى جودة المنتج والخدمات الصحفية والإنتاجية، التي تقدمها هذه الصناعة لعملائها، وهو ما ترتب عليه وجود انخفاض حاد في أرقام توزيع الصحف وعائداتها المالية المتحققة منه، وكذلك تراجع عائدات الإعلانات بها، أضف إلى ذلك انخفاض معدلات الثقة بين معظم الصحف القائمة وعمالها من القراء والمعلنين، نتيجة لعدم وضوح سياساتها وزيادة حدة تقلباتها. أما المجموعة الثانية فتتمثل في : العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تشكل سياق هذه الصناعة، وأهمها المنافسة الشرسة التي تتعرض لها صناعة الصحافة المطبوعة من الانترنت والصحف والمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي، نتيجة للإمكانيات الهائلة التي تمتلكها هذه الوسائط الجديدة، وقدرتها على خلخلة سوق صناعة الصحافة التقليدية، والاستحواذ على نسبة لا يستهان بها من عملائها ؛ على مستوى القراء والمعلنين، يضاف إلى ذلك تراجع معدلات الإنفاق القومي على الإعلان، وضغوط الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية والمحلية، وما يستتبعها من حالة انكماش في أسواق الصناعة ومصادر تمويلها، خاصة المصادر والإيرادات الإعلانية تحديداً، وهي نتيجة تشير في التحليل الأخير إلى أن صناعة الصحافة المطبوعة تواجه بالفعل أزمة حقيقية، وأن ثمة إدراكاً حقيقياً وواعياً بعناصر هذه الأزمة وعواملها ومؤشراتها، إلا أنه في المقابل توجد ثمة فئاعة لدى نسبة لا يستهان بها من المبحوثين، أنه لا توجد مؤشرات

حقيقية تدل على أن الإدارات القائمة على شئون المؤسسات الصحفية، لديها من القدرات والإمكانات، ما يمكنها من التعامل مع مثل هذه الأزمات ومواجهتها والتغلب عليها.

- وتوصلت نتائج الدراسة حول أهم القطاعات، التي تمثل عبئا ماليا على اقتصاديات المؤسسات الصحفية، إلى وجود اتفاق كبير بين الصحفيين والقيادات الصحفية المبحوثة على أن إدارات التحرير وقطاعاته في المؤسسات والمشروعات الصحفية المختلفة، تأتي في مقدمة هذه القطاعات، يليها قطاع الإعلانات، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى أن أزمة حقيقية تواجهها هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية، إذ أن القطاعين الرئيسيين اللذين يمثلان عصب صناعة الصحافة - على المستوى المهني والتجاري - وهما قطاعي التحرير والإعلانات، قد صاروا بفضل عوامل وظروف ومتغيرات كثيرة، يمثلان عبئا ماليا على إدارة هذه المشروعات واقتصادياتها، بدلا من كونهما، أو يفترض فيهما أن يكونا بمثابة قيمة مضافة حقيقية لهما وهو ما يشير في التحليل الأخير إلى أن تكاليف الانتاج التقليدية للصحيفة المطبوعة؛ والمتمثلة في أسعار ورق الصحف، والطباعة ومستلزمات الانتاج من مواد خام وأحبار وغيرها، لم تعد هي أهم عناصر تكلفة الانتاج وحدها، بل صارت تكاليف التحرير - التي كان ينظر إليها قديما باعتبارها أقل هذه التكاليف - تمثل اليوم رقما صعبا في معادلة الانتاج الصحفي، خاصة في ضوء الحقيقة المقررة والمنطق عليها بين الجميع، فيما يتعلق بتراجع أرقام توزيع الصحف وانخفاض معدلات الربحية المتحققة منها، وهو الأمر الذي ترتبت عليه تداعيات كثيرة أخرى؛ أهمها تراجع العائدات الإعلانية، واتجاه المعلنين للإعلان في الوسائل الإعلانية المنافسة، مع تزايد تكاليف العنصر البشري من الصحفيين والعاملين في إدارات التحرير، سواء نتيجة تضخم الأجور، خاصة بين طبقة القيادات الصحفية العاملين بالتحرير، أو حتى القطاعات التجارية الأخرى، أو نتيجة لعدم تخطيط العنصر البشري وتوظيفه بشكل كفاء، وتطبيق سياسات توظيف غير ذات جدوى اقتصادية، لاعتبارات المجاملة أو المحسوبية أو غيرها من الاعتبارات.

- يضاف إلى ذلك أن أزمة التمويل التي تشهدها الكثير من المؤسسات الصحفية المصرية، على اختلاف أنماط ملكيتها وقدراتها الاقتصادية، ليست مجرد أزمة صناعة تتعرض لضغوط وتهديدات وجودية فقط، وإنما أزمة إدارة في الجانب الآخر منها؛ إدارة تعمل بمنطق ارتجالي عشوائي، ولا تستفيد من التطورات وتجارب

الإصلاح والنظريات الجديدة في مجال إدارة اقتصاديات المشروعات بشكل عام، والمشروعات الصحفية والإعلامية بشكل خاص، وهي النتيجة التي ترتب عليها وجود مثل هذا الخلل الرهيب، فيما يتعلق بعوائد وكلفة القطاعات الإنتاجية المختلفة بالمؤسسات الصحفية، وتحولها في معظمها إلى عبء اقتصادي، على غير المخطط لها نظريا والمستهدف منها واقعا.

- كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم مظاهر ومؤشرات التأثيرات السلبية، الناشئة عن الأزمات المالية التي تتعرض لها الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، يأتي في مقدمتها "زيادة التوجه نحو تقليص أعداد وحجم العمالة الموجودة - خاصة بين الصحفيين والمحررين - دون مراعاة للبعد الاجتماعي وسنوات عملهم وعطائهم في المؤسسات"، يليها "زيادة التوجه نحو تخفيض مرتبات الصحفيين والعاملين، وتدني مستوى الأجور والحوافز التي يحصلون عليها"، ثم "تراكم الديون والخسائر التي تحققها الصحف وبعض المشروعات الصحفية الأخرى"، يليها "انخفاض معدلات الربحية في كثير من المشروعات الصحفية"، ثم "توقف سياسات الاستثمار والتطوير وفرض سياسات التقشف وترشيد الإنفاق"، يليها "تراجع معدلات الاهتمام بالتحديث والتطوير التكنولوجي والفني"، وأخيرا "توقف سياسات التوظيف وإمداد المؤسسات الصحفية بأجيال جديدة من الصحفيين الشبان".

- وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن الأزمات المالية المتلاحقة، التي بدأت تواجهها الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، قد ألفت بظلالها على الكثير من عناصر هذه الصناعة ومقوماتها الأساسية، ويأتي العنصر البشري - خاصة من العاملين في إدارات التحرير وبعض القطاعات الأخرى، في مقدمة هذه العناصر والمقومات التي تأثرت أوضاعها بدرجة كبيرة وملحوظة، وهي نتيجة تتفق تماما ما سبق وذكرناه من حقائق، حول قيام الكثير من إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية، خاصة صحف الشركات الخاصة المساهمة، بتقليص حجم العمالة القائمة لديها، وفرض سياسات تقشف على الأجور والأرباح، التي يحصل عليها الصحفيون والعاملون في هذه المؤسسات، وكذلك وقف سياسات التوظيف وتقييدها، وتحميل الصحفيين العاملين بها بأعباء ومهام إضافية، نتيجة لهذه السياسات والأوضاع والتوجهات، الأمر الذي أدى في النهاية إلى وجود اضطرابات هائلة في كثير منها، وإلى تراجع معدلات الأداء بها، وإلى تراجع معدلات الشعور بالاستقرار والأمان والرضا الوظيفي. كما تشير نتائج الدراسة في تحليلها الأخير إلى أن

الأوضاع الاقتصادية والأزمات المالية المتلاحقة، التي تتعرض لها الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية، قد ألفت بظلالها أيضا على اقتصاديات هذه المشروعات واستثماراتها، ومدى قدرتها على تحقيق الأرباح؛ حيث بدأت كثير من هذه المؤسسات والصحف تحقق مزيدا من الخسائر، وبدأت الأخرى تعاني من قلة معدلات الربحية بها بدرجة ملحوظة، وهي النتيجة التي فرضت على كثير من هذه المشروعات تقليص سياساتها الاستثمارية وزيادة التوجه نحو تطبيق سياسات "الإنكماش" على مستوى الاصدارات، وعلى مستوى العمالة، وعمليات التحديث والتطوير الفني والتكنولوجي بها، وهي نتائج تشير في النهاية إلى أن صناعة الصحافة المطبوعة في مصر بدأت بالفعل تواجه أزمة تهدد وجودها ذاته، ومدى قدرتها على البقاء والاستمرارية.

- وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن النسبة الغالبة من المبحوثين يعتقدون أن إدارات المؤسسات الصحفية الحالية لا تستطيع التعامل مع هذه الأزمات باعتبارها عاملا رئيسيا من عوامل تفاقم هذه الأزمة السائدة، وأنهم لا يثقون في قدرتها على تجاوزها، وقد طرحوا في هذا الصدد مجموعة من الأسباب والعوامل التي برروا بها قناعاتهم السابق الإشارة إليها، والتي يأتي في مقدمتها "أن أزمة هذه المؤسسات أزمة معقدة في ظل واقع اقتصادي شديد الترددي ويحتاج إلى سنوات طويلة لإعادة انضباطه، وأن هذه الإدارات وقياداتها الحالية لا تستطيع التعامل معه"، يليها "تراكم ديون كثير من المؤسسات الصحفية، وزيادة خسائرها منذ عقود طويلة"، ثم "ارتفاع تكاليف صناعة الصحافة المطبوعة في ضوء الارتفاع المستمر والرهيب في أسعار ورق الصحف ومستلزمات الإنتاج، وتكاليف العمالة المدربة والعنصر البشري الكفاء والقادر على المنافسة"، ثم "نتيجة لزيادة أعداد العاملين والصحفيين وطاقة العمل في معظم المؤسسات الصحفية بشكل يفوق احتياجات العمل الحقيقية، نتيجة لفشل سياسات التوظيف وغلبة طابع المحسوبة والعشوائية عليها، ولوجود أزمة حقيقية في أساليب إدارة العمل وفي أنماط القيادات الإدارية والتحريرية السائدة، وغلبة طابع الجمود على أدائها ورؤيتها، بما يؤدي في النهاية إلى ضعف كفاءة الأداء المهني والمالي والإداري"، يليها "لأن طبيعة السوق الذي تعمل فيه صناعة الصحافة سوق احتكاري يقع في قبضة عدد قليل من المؤسسات ورجال الأعمال الذين يديرونه دون ضوابط اقتصادية ودراسات جدوى حقيقية"، ثم "لوجود حالة من التوسع غير المخطط في تأسيس الصحف والمشروعات الإعلامية دون حاجة حقيقية إليها، ودون

توافر مصادر تمويل دائمة ومخططة لها، وهو ما يربك الصناعة ويؤدي إلى تفاقم أزماتها". وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن ثمة مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والسوقية وكذلك مجموعة من التحديات الإدارية والتنظيمية التي يغلب عليها الطابع الموضوعي، يرى أفراد عينة الدراسة أنها تحول دون قدرة إدارات المؤسسات الصحفية القائمة على مواجهة أزماتها المالية والإدارية، باعتبارهم جزءاً رئيسياً من أسباب هذه الأزمات، ونتيجة لأن السياسات الإدارية والسوقية التي يطبقونها قد أدت إلى تفاقم هذه الأزمات، ومن ثم فإنهم يعتقدون أن هذه الإدارات القائمة بإمكاناتها ورؤيتها وما يطبقونه من خطط وسياسات واستراتيجيات، لا يمكن لها أن تنجح في إدارتها، وفي إقالة هذه المؤسسات من عثراتها.

- وانتهت نتائج الدراسة حول رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة لأهم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها مواجهة الأزمات المالية والإدارية التي تشهدها صناعة الصحافة، إلى اتفاق النسبة الغالبة منهم على أن أهم هذه الاستراتيجيات يأتي في مقدمتها "ضرورة إعادة النظر في سياسات الإدارة وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات وضغوط سوق المنافسة، يليها "ضرورة دخول المؤسسات الصحفية في شراكات استثمارية وتجارية مع صناعات وأنشطة ذات صلة بالنشاط الصحفي والإعلامي مثل مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وصناعة الورق ومواد الطباعة والسينما وغيرها، لتوفير مصادر تمويل إضافية وبديلة"، ثم "التوسع في إجراء دراسات السوق والاسترشاد بها في رسم السياسات وفي تحديد أولويات عمل الإدارة والصحف الصادرة"، يليها "ضرورة الأخذ بمفهوم الاندماج بين الكيانات والمؤسسات والمشروعات الصحفية والإعلامية القائمة أسوة بتجارب إعلامية في كثير من الدول المتقدمة".

نحو رؤية مستقبلية لصناعة الصحافة المطبوعة في مصر وأزمة تمويلها :

تشير نتائج الدراسة، وغيرها من الدراسات الكثيرة التي سبق مراجعتها واستعراضها، أن صناعة الصحافة المطبوعة في العالم تواجه أزمة بقاء، وأزمة وجود، تهدد كيان هذه الصناعة، وفرصها في الاستمرارية والصمود، في مواجهة البدائل الإلكترونية المستحدثة، وهو الأمر الذي ينسحب بلا أدنى شك على أوضاع صناعة الصحافة المطبوعة في مصر وغيرها من الدول. وبالرغم من سيادة هذه النزعة التشاؤمية، وسيطرتها على كثير من الدراسات والأدبيات والأطروحات السائدة في وسائل الإعلام، وبين الصحفيين وأبناء الجماعة المهنية، بل وبين عامة الناس، ووجود كثير من

المؤشرات والشواهد الفعلية، حول تقلص معدلات النمو والاستثمار في مجال الصحافة المطبوعة، وتوقف كثير من الصحف المطبوعة الكبرى، في كثير من دول العالم عن الصدور، وتحولها إلى البديل الرقمي، إلا أن ثمة مغالطات حقيقية يقع فيها كثير من الباحثين والنقاد، والمعنيين بأوضاع صناعة الصحافة ومستقبلها، تتمثل في رؤيتهم ومفهومهم لمعنى " الصحافة ذاته "، وما إذا كانت الصحافة المطبوعة تمثل " جنسا genre، إعلاميا غير قابل للتطور شكلا ومضمونا، من وجهة نظرهم، وما إذا كانت عملية الطباعة التقليدية، وطبيعة الوسيط الورقي يمثلان جوهر هذا المعنى، وليس طبيعة مضمون الصحافة، ورسالتها، والوظائف والأدوار التي تؤديها، أيا كان الوسيط الذي تصدر من خلاله. لذلك تجد كثيرا من الدراسات والأدبيات والأطروحات المقدمة، غالبا ما تميل إلى وضع الصحافة المطبوعة في مواجهة الصحافة الإلكترونية المستحدثة، بتجلياتها المختلفة، وكثيرا ما تربط بين فناء الأولى وانقراضها، ونمو الثانية وازدهارها، وكأن الصناعتين لا تمثلان امتدادا طبيعيا لبعضهما البعض، أو تعكسان مرحلة من مراحل التطور المتعاقبة، التي تشهدها صناعة الإعلام عموما، وكأن الصحافة الإلكترونية ومؤسساتها، والقوى البشرية العاملة فيها؛ من الصحفيين والفنيين، ورجال الإدارة والاقتصاد، وحتى الملاك الذين يضحون أموالهم واستثماراتهم فيها، يعملون من أرضية مغايرة، أو يمثلون فئة أخرى غير هؤلاء العاملين، والملاك والمستثمرين التقليديين، الذين ارتبطت أسماؤهم بصناعة الصحافة المطبوعة في أوج عصورها، وهي أفكار وأحكام لا بد من مراجعتها وإعادة النظر فيها، لضمان التفكير جديا في تقديم رؤى وسيناريوهات بديلة لتطوير أوضاع هذه الصناعة وتلك وإنقاذها.

وخلاصة القول أن هذه الرؤية الأحادية السائدة، التي تقابل بين نمو صناعة الصحافة الإلكترونية، وصحافة الشبكات، وبين انقراض صناعة الصحافة المطبوعة، تركز على الشكل ووسيط النشر، أكثر من كونها تركز على المعنى والجوهر، وحدود الوظائف والأدوار، رغم وجود تمايز واضح بينهما، وتقف عاجزة عند حدود هذا التوجه والموقف الفكري الجامد، دون إدراك أن هذه الوسائط الإعلامية - جميعها - يمكن إعادة صياغتها، من منظور تكاملي، يؤدي إلى تطوير هذه الصناعة وإعادة هيكلتها، وترسيخ مكانتها السوقية، في ظل مؤشرات مهمة تؤكد أن صناعة النشر الإلكتروني، والصحافة الإلكترونية، قد بدأ يواجهان نفس الأزمات المالية والإدارية التي تعاني منها صناعة الصحافة المطبوعة.

وإذا ما انتقلنا بالحديث عن أوضاع صناعة الصحافة في مصر ومشكلة أزمة التمويل التي تواجهها، فلا بد أولاً من التأكيد على أن هذه الأزمة تمثل امتداداً حقيقياً لأزمات اقتصادية عالمية ومحلية متعددة، ضربت كثيراً من القطاعات والصناعات المختلفة، في العالم، منذ نهايات التسعينيات وحتى الآن، ومن بينها صناعة الصحافة، وأنها تمثل أيضاً إحدى نتائج حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي التي شهدتها مصر خلال الفترة من بعد ثورة يناير ٢٠١١، وحتى الآن. وإذا ما أضفنا إلى هذه العوامل الكثير من العوامل الأخرى، المتصلة بواقع المؤسسات الصحفية ذاتها، مثل طبيعة سياسات إدارات هذه المؤسسات واستراتيجياتها السوقية التي تطبقها، وأساليب الإدارة والتنظيم التي تأخذ بها، والرؤية والفلسفة التي تحكمها، وتزايد معدلات الفساد المالي والإداري في هذه المؤسسات وإهدار مواردها، والتغيب المتعمد للهيكل التنظيمية الداخلية المسؤولة عن إدارة شؤون المؤسسات : ماليا وإداريا وتحريريا ،، وأساليب اختيار القيادات والقيادات المعاونة ومعاييرها، سوف يتبين لنا على وجه اليقين، أن صناعة الصحافة المطبوعة في مصر تواجه أزمة هيكلية مركبة، وأن هذه الأزمة قد ترتب عليها كثير من النتائج السلبية الخطيرة، التي ستؤثر بالضرورة في مستقبل هذه الصناعة، والتي يتمثل أهمها في : زيادة معدلات الخسائر وانخفاض معدلات الربحية، نتيجة لتراجع حجم إيرادات المؤسسات الصحفية من التسويق والإعلانات، وانصراف القراء والمعلنين إلى الصحف الإلكترونية والقنوات الفضائية، وكذلك زيادة توجه المؤسسات الصحفية إلى تطبيق سياسة الانكماش وعدم النمو، وتقليل حجم العمالة، وتقليص برامج التدريب وإعادة التأهيل، وتخفيض أجور المحررين والعاملين ومرتباتهم، وتقليص حجم الميزانيات المخصصة لأعمال التطوير والتحديث التكنولوجي، وغيرها.

وفي ضوء كل هذه التحديات، وما تفرضه طبيعة هذه الأزمات المالية والإدارية التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة في مصر، يثور تساؤل رئيسي مؤداه : كيف يمكن التصدي لهذه الأزمة المالية والإدارية، التي تواجهها المؤسسات الصحفية في مصر، وغيرها من دول العالم، وتأثير ذلك على ملامح مستقبل صناعة الصحافة وتطورها، في ضوء الإسهامات الفكرية والنظرية التي طرحها أصحاب نظريتي "وحدة فرص التمويل والاستثمار وإدارة المخاطر" و"نظرية الحوكمة أو الرشد الإداري"؟

في الحقيقة إن ثمة كثير من التصورات التي طرحها الباحثون، الذين أصلوا لهاتين النظريتين في مجال الاقتصاد والإدارة العامة، التي يصلح تطبيقها والاستفادة منها في إنقاذ

صناعة الصحافة المطبوعة من كيوتها وأزمته المالية والإدارية، ولعل من أهم هذه الرؤى والتصورات التي يجب إخضاعها للدراسة والتطبيق والتجريب ما يلي :

- ضرورة إنشاء إدارات متخصصة ومستقلة "للتمويل" و"الاستثمار" و"إدارة المخاطر"، في المؤسسات الصحفية، تعمل تحت مظلة واحدة، وبشكل تكاملي، يتم من خلالها تحليل أوضاع السوق وتوفير قاعدة بيانات حقيقية لصناع القرار حول هذه الأوضاع، ودراسة فرص التمويل، وفرص الاستثمار المتاحة، وكيفية تعظيمها والاستفادة منها. حيث تشير نتائج الدراسات، ونتائج المقابلات الميدانية التي أجراها الباحث، وغيره من الباحثين - أن المؤسسات الصحفية المصرية - بإجماعها - لا تأخذ بهذه الفلسفة وهذا التوجه المتطور، إذ مازالت تقع مسئولية الجوانب الإدارية والمالية على عاتق بعض القيادات العليا، وعناصر الإدارات المالية، والتي مازالت تطبق نفس الرؤى التقليدية، التي يغلب عليها الطابع المحاسبي، والتي لا تمتلك زمام المبادرة في العمل، وتعيش على علاقاتها التقليدية بالعملاء القدامى، دون أدنى اهتمام بتخصيص إدارات مستقلة للتمويل، والاستثمار، تمارس دورها في البحث عن استثمارات جديدة، وعملاء جدد، ناهيك عن عدم وجود إدارات "لإدارة المخاطر" رغم أهميتها، الأمر الذي يفسر في النهاية، أسباب فشل المؤسسات الصحفية في جذب مصادر إيرادات وتمويل بديلة، وفي عدم قدرتها على تعظيم استثماراتها، والحد من مخاطر الأزمات التي تواجهها. وهنا يجب التأكيد على أنه إذا ما استمرت المؤسسات الصحفية المصرية على اختلاف أنماطها، تتبنى هذه التوجهات التقليدية، دون محاولة لتطوير أدائها الاقتصادي، فلا شك أن مستقبلها، واستمرارية بقائها سيظل محل شك، وسيظل مرهونا بحجم الجهد الذي ستبذله هذه المؤسسات لتتبنى هذه الرؤى والنظريات الحديثة.

- توسيع قاعدة الاستثمار، وعدم الأخذ بسياسة الانكماش: حيث أكدت الدراسات الكثيرة التي طبقت نظرية "وحدة فرص التمويل والاستثمار"، أن مفهوم توسيع قاعدة الاستثمار مفهوم متطور، ولا يجب أن ينحسر في ذهن قادة المؤسسات على زيادة ضخ الأموال في نفس المشروعات القائمة، رغم عدم وجود ما يحول دون ذلك، بل إن الأمر يتجاوز هذا التصور بشكل كبير، إلى نمط آخر من التفكير، يتبلور في إمكانية التوجه لممارسة أنشطة أخرى أكثر ربحية، أو الشراكة مع مشروعات أخرى قائمة، أو الاندماج مع مؤسسات ومشروعات أكبر في نفس مجال النشاط والتكامل معها. وهي رؤية يمكن الاستفادة منها كثيرا في مواجهة الأزمات المالية والإدارية

التي تواجهها صناعة الصحافة في مصر وغيرها من البلدان، وذلك من خلال إعادة النظر في طبيعة النموذج الاقتصادي السائد الذي يحكم عمل هذه المؤسسات، وتغيير طبيعة هيكل السوق الصحفية السائدة وإعادة تخطيطها من جديد، من خلال تطبيق سياسة الاندماج بين المشروعات الصحفية والإعلامية التي تحمل نفس التوجه، وتعتبر عن رؤى سياسية واقتصادية واجتماعية متقاربة، ومن خلال توسيع قاعدة الاستثمار، ودخول المؤسسات الصحفية والإعلامية في شراكات مع مؤسسات تمارس أنشطة واستثمارات ذات صلة بالنشاط الإعلامي، مثل صناعة الورق، صناعة الدراما، الإعلان، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات وغيرها، بما يضمن لهذه المؤسسات مصادر تمويل بديلة، تمكنها من مواجهة مخاطر السوق وتقلباته.

- تطوير أساليب الإدارة والاستراتيجيات السوقية المعمول بها : حيث اتفق أنصار نظريتي "الحوكمة" و"وحدة فرص التمويل والاستثمار وإدارة المخاطر" على أن أحد أهم العوامل الرئيسية التي تقف خلف الأزمات المالية والإدارية التي تواجهها كثير من المؤسسات والمشروعات، يتمثل في طبيعة الإدارة نفسها، وطبيعة الأساليب والاستراتيجيات التي تطبقها، فالمؤسسات التقليدية التي مازالت تتبنى في أساليب عملها نمط الفكر البيروقراطي والمركزي، لا تستطيع مواكبة تطورات السوق وما يفرضه من ضغوط، ولا تمتلك القدرة على المنافسة والتطوير، في حين أن المؤسسات التي تميل إلى نمط الإدارة الموجهة باحتياجات السوق، ونمط الإدارة الجماعية، والتي توسع من دوائر مشاركة العاملين في صناعة القرارات، وتهتم بدراسات أسواق المنافسة، وتطبيق النظريات العلمية الحديثة في عملها، تصبح أكثر قدرة على تطوير أدائها، وأكثر قدرة على مواجهة ضغوط السوق وتقلباته. وهي رؤية مهمة أيضا يمكن للمؤسسات الصحفية المصرية – على اختلاف أنماط ملكيتها – أن تتبناها، من خلال تحديث نظمها الإدارية، ومن خلال تطوير سياساتها الإدارية واستراتيجياتها السوقية، بحيث تأخذ هذه المؤسسات بأسلوب الإدارة الإحترافية، وإعادة النظر في معايير اختيار القيادات، وتوسيع من قاعدة مشاركة العاملين في رسم السياسات وصنع القرارات، كما يجب أن تأخذ هذه المؤسسات بمفهوم **Market - Driven** واستراتيجيات الإدارة الموجهة باحتياجات السوق **Market - Driven** newspaper Management، وهي الأساليب والاستراتيجيات التي تضمن لهذه المؤسسات مزيدا من الفرص في ضمان كفاءة الإدارة، وفي تعظيم مكانة السوقية

للمؤسسات والمشروعات، وزيادة معدلات الإيرادات، ومواجهة المخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها.

- وأخيرا تؤكد فروض هاتين النظريتين وأفكارهما الرئيسية أن غياب قيم الشفافية والمحاسبة والمسئولية، من أهم أسباب تزايد معدلات الفساد المالي والإداري في المؤسسات والمشروعات المختلفة، وأن غياب قيم ومفاهيم الحوكمة والرشد الإداري، على مستوى الرؤى والسياسات، وعلى مستوى التطبيق، يؤدي فشل الإدارة في تحقيق أهدافها، وإلى جمودها وعدم قدرتها على مواكبة تطورات الواقع، كما أنها تؤدي إلى تزايد معدلات الصراع الداخلي داخل المؤسسة، وإلى تزايد معدلات عدم الثقة، وعدم الرضا الوظيفي، وهي جميعها عوامل ومتغيرات إذا ما طبقناها على واقع المؤسسات الصحفية المصرية، خاصة القومية منها، سنجد أنها يمكن أن تفسر كثيرا من المشكلات والأزمات التي واجهتها هذه المؤسسات، وكيفية التصدي لها.

- يتوقع الباحث في ضوء كل هذه المتغيرات، وفي ضوء تفاقم الأزمات المالية والإدارية التي تواجهها صناعة الصحافة في مصر، أن مستقبل هذه الصناعة محكوم بخيارين استراتيجيين رئيسيين لا ثالث لهما، دون الدخول في متاهة السيناريوهات المحتملة المتعددة، **ويتمثل هذا السيناريو الأول:** في تدهور صناعة الصحافة المطبوعة والالكترونية في مصر معا، خلال السنوات الخمس القادمة، واختفاء كثير من الصحف المطبوعة والالكترونية، وتوقفها عن الصدور، نتيجة تفاقم الأزمات التمويلية، ونتيجة لزيادة أزمة الثقة بين القراء والصحافة، بسبب عدم استقلالية الصحف وعدم تعبيرها عن هموم القراء وأوليائهم، في مقابل نمو وتصاعد ظاهرة الإعلام البديل، وصحافة الشبكات، وهو السيناريو المشروط باستمرار نفس الأوضاع السياسية والاقتصادية، واستمرار نفس حالة الانكماش الاقتصادي، وتراجع معدلات النمو، وتراجع توزيع الصحف، وزيادة توجه القراء نحو الصحافة البديلة، وشبكات التواصل الاجتماعي، وهو خيار متوقع في ظل استمرار إدارات المؤسسات الصحفية القائمة في الأخذ بنفس السياسات والاستراتيجيات الإدارية والسوقية دون تطوير.

- **والسيناريو الثاني: سيناريو النمو والتطور:** وهو عكس السيناريو السابق تماما، ويفترض هذا السيناريو أن المؤسسات الصحفية والإعلامية المصرية - نتيجة لتفاقم هذه الأزمات الهيكلية المعقدة، والخسائر المترتبة عليها، وتعرضها لتهديدات جوهرية، وأزمات وجودية، سوف تعيد النظر في كل سياساتها المالية، وتوجهاتها التحريرية والإدارية والسوقية، وأنها سوف تتجه بدرجة كبيرة نحو سياسة الاندماج

والتكتل، دعماً لقدراتها الاقتصادية والتمويلية، وكذلك فإنها سوف تتجه بدرجة أكبر نحو الأخذ باستراتيجيات الإدارة الموجهة باحتياجات السوق، وغيرها من أفكار وتصورات سبق الإشارة إليها. ويعتقد الباحث أن هذا السيناريو هو السيناريو الأكثر ترجيحاً خلال السنوات القليلة القادمة، حيث يتوقع كثير من الخبراء أن المجتمع سيشهد قدراً متزايداً من الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي، وبالتالي تزيد فرص الاستثمار ومعدلات النمو في صناعة الإعلان، بما يؤثر إيجابياً على صناعة الصحافة. يضاف إلى ذلك أن منظومة التشريعات الإعلامية الجديدة المتوقعة صدورها - كأثر لنفاذ الدستور - و الخاصة بالهيئات المسؤولة عن إدارة شؤون الإعلام في مصر وتنظيمه، ستؤدي إلى مزيد من ترشيد وضبط الممارسة الصحفية والإعلامية، وإلى ضمان رشد وكفاءة الأداء المالي والإداري لهذه المؤسسات، خاصة القومية منها، في حالة إذا ما أحسن تشكيلها و ضمان استقلالها، وتفعيل دورها وعملية الاستفادة منها.

مصادر الدراسة ومراجعها :

(*) انظر نتائج دراسات (٢٠١٤ Ignacio Siles and Pablo J. Boczkowski) (محرز غالي، 2013)، (تقرير نادي دبي للصحافة تحت عنوان " نظرة على الإعلام العربي ٢٠١١-٢٠١٥"، (Stephen Whlson، ٢٠١١)، (التقارير السنوي لرابطة تعليم الصحافة والاتصال الجماهيري حول "اقتصاديات صناعة الصحافة" في العالم (٢٠٠٩-٢٠٠٨-٢٠٠٧).

- 1- <http://www.pewresearch.org>
- 2- World Association Newspapers, www.wan-press.org, June, 2006
- 3- Morton, John, "Spreading the News: As Circulation Dwindles, Newspapers Turn to New Products to Court Readers", *American Journalism Review*:27:4, August-September 2005.
- 4- The state of news media: An annual report on American journalism, Journalism. Org.
- 5- Newspapers Association of America, www.naa.org
- 6- Niblock, Sarah, *Inside Journalism, Blueprint*: London, 1996.
- 7- Cole, Peter, "Fortune favours the brave and the compact revolutionaries", *The Independent*, May 12, 2007
- 8- Platell, Amanda, " Did Rupert Murdoch Get It Wrong? Will the Guardian Outlast All the Other Broadsheet Newspapers?., *New Statesman*, 130:4568, December, 17, 2001, p. 37
- 9- Selers, Francis, "Embracing Change: British Dailies Are Trying a Variety of New Approaches in an Effort to Survive and Thrive in a New Media Landscape. Are There Lessons Here for U.S. Papers?., *American Journalism Review*:28:5, October- November, 2006, p. 54
- 10- PATRICK BOLTON, HUI CHEN, and NENG WANG : A Unified Theory of Tobin's q, Corporate Investment, Financing, and Risk Management. COLUMBIA unive press ,2014.
- 11- DeAngelo, Harry, Linda DeAngelo, and Toni Whited, Capital structure dynamics and transitory debt, *Journal of Financial Economics* 99, 235-261. 2011
- 12- Decamps, Jean-Paul., Thomas Mariotti, Jean-Charles Rochet, and Stephane Villeneuve, 2008, Free cash-flow, issuance costs and stock price volatility, Working paper, Toulouse University.2011

- 13- DeMarzo, Peter, Michael Fishman, Zhiguo He, and Neng Wang, Dynamic agency and the q theory of investment, *Journal of Finance* , 2010.
- 14- World Association Newspapers, www.wan-press.org, June, 2006.
- 15- Morton, John, "Spreading the News: As Circulation Dwindles, Newspapers Turn to New Products to Court Readers", *American Journalism Review*:27:4, August-September 2005.
- 16- The state of news media: An annual report on American journalism, Journalism. Org.
- 17- Newspapers Association of America, www.naa.org
- 18- Niblock, Sarah, *Inside Journalism, Blueprint: London*, 1996.
- 19- Cole, Peter, "Fortune favours the brave and the compact revolutionaries", *The Independent*, May 12, 2007.
- 20- Platell, Amanda, " Did Rupert Murdoch Get It Wrong? Will the Guardian Outlast All the Other Broadsheet Newspapers?., *New Statesman*, 130:4568, December, 17, 2001, p. 37.
- 21- Selers, Francis, "Embracing Change: British Dailies Are Trying a Variety of New Approaches in an Effort to Survive and Thrive in a New Media Landscape. Are There Lessons Here for U.S. Papers?., *American Journalism Review*:28:5, October- November, 2006, p. 54
- 22- Hamilton. S. N, *Information Technology, Futurology in early Cyberculture*, *Journal of Communication Inquiry*, Vol,22,No.2,2000.
- 23- Edward C. Mathouse *Integrated Marketing Communications Northwestern University*, Bobby. Calder Kellogg Graduate school of management North University, Wayne P. Eadie senior Vice president, *Research Magazine publishers of America, conceptualizing & measuring magazine Reader Experiences*, December 19, 2003, available at: <http://www.mediamanagementcenter.org/reports/magreadership.pdf>
- 24- Philipp Breton, *Le culte de l'Internet*, ed. Casbah, Alger, 2004
- 25- Daniel H. Simon & Samuel Cuurtis Johnson” *The effect of a magazine's Digital Content on it's print Circulation: Cannibalization or Complementarily?*” Cornell University, October, 2006, Available at: <http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm>?
- 26- Karin Raeymaeckers, Laurence Hauttekeete, Annelore Deprez *To Read Or Not To Read: Can policy Support the future Reader Market, Flemish case study*, *European Journal of communication* 2007:22:89, Available at <http://ejc.sagepub.com/cgi/content/Abstract/22/1/89>

- 27- Dora Santos ,2011” The Future of Digital Magazine Publishing”, 3PM Journal of Digital Research & Publishing, Faculdade de Ciências Sociais Humanas da Universidade
- 28- Meyrowitz, Joshua (2000) No Sense of Place: The Impact of Electronic Media on Social Behaviour. New York: Oxford University Press.
- 29- ElGody, Ahmed (fall, 2000), Egyptian Based Model for the uses and limitations of online36 Journalism applications, Ma Thesis, Department of Mass Communication studies American University in Cairo
- 30- Bressers and Bergen Newspaper Research Journal, Vol.23, No.2-3, p.p.32-45, Spring Summer, (2002)
- 31- Carolyn, I., Michael, S. and Rasha, A. 2003. Uses and Gratification of Offline Newspaper and Online News: New Wine in an Old Bottle. Conference Paper Presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, San Diego, CA.
- 32- He, F.,(2003),Chinese Students, Perceptions Of Media Credibility and Free Speech In The Internet Age, Dissertation Abstracts International,Vol.42-04, no. AAll 418506,p.1090
- 33- Johnson, J. and Barbara K. Kaye (2004).Wag the Blog: How Reliance on Traditional Media and Internet Credibility Perceptions of Weblogs Among Blog Users. Journalism and Mass Communication Quarterly. Vol. 81. No3. pp.622-642.
- 34- Fogarty, Brian J. (2004). "Determining Economic News Coverage". University of North Carolina at Chapel Hill.
- 35- Hanna-Kaisa Ellonen, 2006 ,Blown to bits: The Effect of the Internet on the Magazine Publishing Industry: Lappeenranta University of Technology.
- 36- Howard Cox & Simon Mowatt, 2007 "Technological change and innovation in consumer magazine publishing", UNIVERSITY OF WORCESTER, UK.
- 37- Andersson, Magnus (2008) “The Matter of Media in Transnational Everyday Life”, Rydin, Ingegerd & Ulrika Sjöberg (eds) Mediated Crossroads: Identity, Youth Culture and Ethnicity. Gothenburg: Nordicom.
- 38- Hanley, Aarna, Magazines on or off line? 3PM Journal of Digital Research & Publishing (2010), 2-11, retrieved 6th January 2012, from www.artichokewebdesign.com/ARIN6912/3PMjournal_2010s2.pdf
- 39- Angwin, D. (2013) 'Acquisition Strategy (forthcoming)', in McGee, J. and Sammut-Bonnici, T., ed., Strategic Management, pp. , Wiley: : Oxford .
- 40- Upadhyay, InduBal Krishna.2014, Effectiveness of Print and Electronic media

- 41- Advertisement: A Comparative, Available online at: www.isca.in, www.isca.me Received 12th May 2014, revised 22nd June 2014, accepted 10th July 2014 Vol. 3(7), 23-28.
- 42- Timothy Mack: The Subtle Art of Scenario Building, *Futures Research Quarterly*, Vol. 17, No. 2, 2001. pp12-19
- 43- Dimmick. J: Examining the Suspected Adverse Effects of Competition on Media Performance, Paper submitted to the Journalism Studies Interest Group for possible presentation at the International Communication Association conference in Dresden, Germany, June 19-23, 2006.
- 44- Chen, R., Thorson, E., & Lacy, S.: The impact of newsroom investment on newspaper revenues and profits: Small and medium newspapers 1998-2002. *Newspaper Research Journal*, 25 (4), 26-39 , 2005.
- 45- S. Lacy, & A. Blanchard: The impact of public ownership, profits, and competition on number of newsroom employees and starting salaries in mid-sized daily newspapers. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80 (1), 949-968., 2004.
- 46- S. Cho, E. Thorson, E., & S. Lacy :Increased circulation follows investments in newsroom. *Newspaper Research Journal*, 25 (4), 26-39, 2004
- 47- Robert Morgan & Shelby Hunt : *Theory Of Competition* , N.Y , 2001.
- 48- Keith Roberts: Antitrust Problems in the Newspaper Industry , *Harvard Law Review*, Vol. 582, No. 2 (Dec., 1998), pp. 319-366 , Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1339229>
- 49- C. Edward Fee and Charles J. Hadlock: Management Turnover and Product Market Competition: Empirical Evidence from the U.S. Newspaper Industry, *The Journal of Business*, Vol. 73, No. 2 (April 2000), pp. 205-243. Published by: The University of Chicago Press
- 50- Robert W. McChesney: *Global Media for Global Control* , *Educate* magazine, October - December 2001
- 51- Media Management and Economics, Available at: <http://aeJmc.org/events/convention/abstracts/2003>.
- 52- Meghana Ayyagari: Does Cross-Listing Lead to Functional Convergence? *Empirical Evidence*, 2004
- 53- Ben Scott: Profiteers, Pundits, and the Public Interest: The 2003 Congressional Fight Over Media Ownership, http://hraunfoss.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/FCC-03-127A7.pdf, 2004

- 54- Rene Chen and Stephen Lacy, The Impact of News Room Investment on Newspaper Revenues and Profits, 1998 to 2002, Journalism and Mass Communication Quarterly, Vol. 82, No. 3, 2005, pp. 516-532.
- 55- Wilson Lowery, Commitment to Newspaper- TV Partnering: A Test of the Impact of Institutional Isomorphism, Journalism and Mass Communication Quarterly, Vol. 82, 2005.
- 56- Shelly Rodgers, Internet Sponsorship Blur Bounds, Hurt E-Newspaper Credibility, Available at: <http://aeJmc.org/Release/?p=2007>.
- 57- Association for education In Journalism and Mass communication, Media Management, and Economic- the Annual Report, Available at: <http://aeJmc.org/enevts/convention/abstracts/2007>.
- 58- Fred Fletcher, The Future Of News In The Digital Era, July 7, 2007
- 59- Robert W. Machesney: The U.S. Media Reform Movement: <http://www.monthlyreview.org/080915mcchesney.php>
- 60- Tuen-yu Lau, Katie Look ; Department of Communication
- 61- University of Washington: Cross media ownership: An analysis of regulations and practices in Australia, Hong Kong
- 62- Singapore, James M. Ferguson: Daily Newspaper Advertising Rates, Local Media Cross-Ownership, Newspaper Chains, and Media Competition, <http://www.jstor.org/stable/725040>. Accessed: 06/08/2011
- 63- Jinbong Choi : (University of Minnesota) Public Journalism in Cyberspace: A Korean Case Study, 2004
- 64- Igor Filatotchev, Björn Jindra: Ownership Structure, Strategic Controls and Exporting of Foreign-Invested Firms in Transition Economies, 2006
- 65- Angelika W. Wyka (Frankfurt): Berlusconization Of The Mass Media In East Central Europe The New Danger of Italianization? 2006
- 66- Daniela Stockmann*Leiden University: Media Commercialization under Authoritarianism:
- 67- Does Regime Type Matter for Liberalization? Prepared for delivery at the 2009 Annual Meeting of the
- دراسات مرجعية أخرى اعتمدها الباحث في تحليل الظاهرة ورصد تطورها وسبق الاعتماد عليها في دراساته الأخرى، ومنها :
- 57- Nyamnjoh, "Media Practices and Trends in West Africa An Overview of Current Media Practices and Trends in West Africa: A Case Study Analysis of the Media of Ghana and Nigeria , 2007

- 58- Cowan, Geoffrey & David Westphal (2010): Can Public Policy Save the News ?The Uncertain History and Future of Public Service Journalism
- 59- Herman Wasserman, Shakuntala Rao: Media Globalization and Journalism Ethics: A View from the South, Paper to be presented at the International Communication Association conference in Dresden, Germany, June 2006.
- 60- Rick Edmonds: Change to Believe In? How Trade Press Portrayed the Creation and Popularity of USA Today, 2009
- 61- Xi Chen: Media, Market, and Politics in China, *Journal of Comparative Asian Development*, 5, no. 1. (Spring 2006): 49-64.
- 62- Zhang, X. : Dancing With Hands Cuffed
- 63- Media Commercialization And Political
- 64- Development In China
- 65- Robert W. McChesney: The U.S. Media Reform Movement Going Forward, monthly review, September 2008 Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/209640>
- 66- Donald R. Glover and Karen L. Hetland: The Effects of Circulation and Advertising Rates on Newspaper Advertising Linage: A Pilot Study, <http://www.jstor.org/stable/4188161>. Accessed: 06/08/2011 10:52Your
- 67- Randal Beam, Organizational Goals and Priorities and Job Satisfaction of U.S. Journalists, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Spring 2006, pp. 169-182 No. 3, Autumn 2005, p. 495.
- 68- Edward Fee and Charles J. Hadlock: Management Turnover and Product Market Competition: Empirical Evidence from the U.S. Newspaper Industry Source: *The Journal of Business*, Vol. 73, No. 2 (April 2000), pp. 205-243Published by: The University of Chicago Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/209640>
- 69- Tara S. Nair: Growth and Structural Transformation of Newspaper Industry in India: An Empirical Investigation: *Economic and Political Weekly*, Vol. 38, No. 39 (Sep. 27 - Oct. 3, 2003), pp. 4182-4189Published by: Economic and Political Weekly Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/4414083> Accessed: 06/08/2011 11:
- 70- Wilson Lowery, Commitment to Newspaper–TV Partnering: A Test of the Impact of Institutional Isomorphism, *Journalism and Mass Communication*
- 71- Benet lance: Making Journalistic Independence: official Dominance and Rule of product substation in Swedish press coverage, 2009. at www.allacademic.com

- 72- Charles chowa: Individual and organizational Determinates, Management science, vol 52, feb, 2006, p1 & 4g.
- 73- Daniel Chomsky: An Interested Reader: measuring ownership control at the new york time, paper presented at the annual meeting of the western political science association, 2004, at all. Academic.com
- 74- bdwin Locke: work Motivation and satisfaction, Chicago, Rand Mc, 1990.
- 75- George sylive and Sonia Haung: Decision-Making by news paper Editor: understanding values and change paper. Presented at the annual meeting of the international comm., association, Germany, 2006.
- 76- Robert Myers: Motivation and job satisfaction, management Decision, vol. 36, march, 2008.
- 77- Teltand Meyer: Job satisfaction, organizational commitment, turnover Intention, Journal of Applied psychology, vol. 92, 2007.
- 78- Thomas Hanitz: Modeling perceived influences on journalism: Evidence from across National survey of Journalists, paper presented at the annual meeting of the International comm. Association, Chicago, 2009.
- 79- Brian Mussey and Tonni Haas: Does Making Journalism Mor public Make a Difference? A critical Review of Evaluative Research on public Journalism. J& Mass comm.. Quarterly, vol. 79, No. 3, 2002.
- 80- Chin-chuan lee and Yu Haung: Chinese party publicity inc, conglomerated: the case of the shevzhen press group. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, Germany, 2006. at: www.Allacademic.com
- 81- Courteny Radsch: speaking truth to power: The Changing Role of Journalism In Egypt. Paper presented at the annual meeting of the international studies, association, Chicago, 2010.
- 82- Fred F. Enders and others: Newsroom: A Baseline study of prevalence, Organization and Effectiveness. Aejm Conference paper, At: Http/ list. Msu. Edu/cgi-Bin/wa, 1999.
- 83- -----: Newsroom TEAM Enjoy Rapid Growth In Goes, Newspaper Research Journal, vol.22, No.3, 2001.
- 84- Isabel Awad: Cultural Diversity In the News Media: A Democratic or a commercial need?. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, Canada, 2008.
- 85- Jane Singer: partnership and public service: Normative issues for journalists in converged Newsroom. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, neworleans, 2004.

- 86- John Russial: Topic – Team performance: A content study, Newspaper Research Journal, vol.18, No.1-2, 1997.
- 87- Kathleen Hansen: Newsroom Topic – team Journalist's Assessments of Effects on News Routines and newspaper Quality, Aejmc Conference papers, at: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa,1997>.
- 88- Mark Deuze: cultural convergence in the creative Industries: understanding the changing nature of media work. Paper presented at the annual meeting of the international comm., Association, Germany 2010.
- 89- Peter Gade: Managing change newspaper's attitudes towards integrating marketing and journalism, Aejmc conference papers at: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa, 1999>
- 90- -----: The cultural Transformation of U.S. Newspaper: A comparison of Management and Rand and file attitudes toward a conceptual model of organizational development, Aejmc conference papers, At: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa,2001>.
- 91- Randal A. Beam the characteristics of market – oriented daily newspaper, Aejmc conference papers 1999, at: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa>.
- 92- -----: Does it pay to be a market – oriented Daily Newspaper?, J& mass comm.. Q. vol, 78, No.3, 2001.
- 93- Richard gross & Patricia A. Curtin and Galen Cameron: Diversity Efforts in the Newsroom. Doing the Right thing or just a case of show me the money, Aejmc conference papers. At: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa>
- 94- Risto Kunelius & Laura Rusunoksa: professional Imagination in newspaper newsroom, paper presented at the annual meeting of the International comm., association, Canada, 2008.
- 95- William Anderson: why Does the beat Go on? An Examination of the role of beat structure In the newsroom, newspaper Research Journal, vol.21, no.4, 2000
- 96- Xin Xin: Structural change at local level and its impact upon journalistic practices: Xinhua News Agency, 1980-2005, paper presented at the annual meeting of international comm.- Association, sanfrancisco.

دراسات وبحوث باللغة العربية :

- ٩٧- سليمان سالم صالح، مستقبل الصحافة المطبوعة فى ضوء تطور تكنولوجيا الاتصال،المجلة المصرية لبحوث الإعلام /أكتوبر/ ديسمبر ٢٠٠١).
- ٩٨- سعيد الغريب، الصحيفة الإلكترونية والورقية : دراسة مقارنة فى المفهوم والسمات الأساسية بالتطبيق على الصحف الإلكترونية العربية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، أكتوبر/ديسمبر، ٢٠٠١.

- ٩٩- شيم عبد الحميد قطب، العوامل المؤثرة على مستقبل الصحافة الحزبية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ٢٠٠٢).
- ١٠٠- محرز حسين غالى، اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة فى مصر خلال العقد القادم (٢٠٠٤-٢٠١٤)، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ٢٠٠٨).
- ١٠١-..... : العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية فى الصحف المصرية - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاعلام، قسم الصحافة، ٢٠٠٣.
- ١٠٢-.....: محددات الأداء الاقتصادى للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها، المؤتمر العلمي السابع عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة، ٢٠١٣.
- ١٠٣- ماجدة عبد المرضى محمد سليمان، مستقبل الصحافة المتخصصة فى مصر خلال الفترة من (٢٠٠٥-٢٠١٥): دراسة دكتوراه، (جامعة القاهرة: كلية الاعلام، ٢٠٠٨).
- ١٠٤- وائل بنات : أثر صحف الإنترنت علي قراءة الصحف المطبوعة دراسة ماجستير غير منشورة، قسم الصحافة والإعلام بالجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٥.
- ١٠٥- عبير شفيق الرحباني، استخدامات الصحافة الإلكترونية وانعكاساتها على الصحف الورقية اليومية فى الاردن، (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠٠٩).
- ١٠٦- عبد الرزاق محمد احمد الدليمي إشكاليات تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الصحافة "بحث استطلاعي نحو تأثير التكنولوجيا الحديثة على الصحافة، (المجلة العراقية للمعلومات مج ١١ / ١ع - ٢ / ٢٠١٠).