

## درجة التزام إدارة وسائل الإعلام العراقية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الإعلاميين

Required for the Iraqi media management in the interest  
of strategic management from the viewpoint of media  
professionals

م.م مریم ثامر خلیل احمد

جامعة المأمون

[maryam.t.khaleel@almamonuc.edu.iq](mailto:maryam.t.khaleel@almamonuc.edu.iq)

م.م ندى صدام جبر ديوان

جامعة المأمون

[nada.s.jabr@almamonuc.edu.iq](mailto:nada.s.jabr@almamonuc.edu.iq)

Prepared by

Asst. Lecturer Maryam Thamer Khalil Ahmed  
Al-Ma'moon University

[maryam.t.khaleel@almamonuc.edu.iq](mailto:maryam.t.khaleel@almamonuc.edu.iq)

Asst. Lecturer Nada Saddam Jabr Diwan  
Al-Ma'moon University  
[nada.s.jabr@almamonuc.edu.iq](mailto:nada.s.jabr@almamonuc.edu.iq)

المستخلص:

سعت الدراسة لتحديد الدرجة التي يتم من خلالها الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية ضمن المؤسسات الإعلامية العراقية، وتحديد أبرز نقاط القوة والضعف التي تعرّض سير مثل هذا النوع من الإدارة ضمن المؤسسات الإعلامية العاملة في العراق كما يدركها العاملون في هذه المؤسسات، وتحديد الصعوبات التي تواجه هذا الالتزام والفوائد التي تحصل عن، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة من (٤) محاور تم توزيعها على (٢٠٠) إعلامي عراقي، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى التزام إدارة المؤسسات الإعلامية العراقية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية متوسط، كما توصلت الدراسة إلى أن ضعف مستوى خبرة الهيئات الإدارية في المؤسسات الإعلامية بمتطلبات التحول إلى البعد الاستراتيجي في التخطيط تمثل أكبر المعوقات التي تواجه سير هذه الإدارات كما قدر العاملون فيها.

الكلمات المفتاحية: الالتزام - الإدارة الاستراتيجية - المؤسسات الإعلامية - الإعلاميون

### Abstract

The study aimed to determine the degree through which the principles of strategic management are committed within the Iraqi media institutions, and to determine the most prominent strengths and difficulties that face the progress of this type of management within the media institutions operating in Iraq as the workers in these institutions realize, and to determine the difficulties facing this commitment And the benefits that obtain, through the adoption of the descriptive analytical approach using a

questionnaire of (4) axes distributed to (200) Iraqi media, and the study concluded that the level of commitment to the management of Iraqi media institutions to the principles of strategic management is average, and the study also concluded that weakness The level of the expertise of administrative bodies in the media institutions with the requirements for the transition to the strategic dimension in planning represents the largest obstacles facing the progress of these departments as the workers were estimated. Keywords: commitment - strategic management - media institutions - media professionals

## المقدمة

تمثل وسائل الإعلام حالة خاصة من المؤسسات أو المنظمات، فهي في جوهرها تنظيم إداري تسرى عليه نظريات الإدارة ومحدداتها، ويعمل وفق متطلبات النظم الإدارية، كما يتضمن تقسيمات إدارية تشمل التخصصات الوظيفية ومستويات السلطة والمسؤولية تحكمها ضابط العمل الإداري المتعارف عليها، ومن جهة أخرى فهي تنظيم من يمارس مهام تتراوح بين الفن والمهنة، وله متطلباته الإدارية الخاصة التي من الممكن أن لا توجد في بقية أشكال التنظيمات الإدارية، فطبيعة العمل الإعلامي تحتم المرونة في اتخاذ القرارات الإدارية، ونمط من العلاقات البيئية يتيح للعاملين فيها حرية التصرف والإبداع، لذلك نجد أن القرارات والاستراتيجيات الإدارية المعمول فيها في بقية الأنظمة الإدارية تكون على هيئة مغایرة أو مختلفة لما هو سائد في العمل الإعلامي. إن العلاقة بين المستويات الإدارية في العمل الإعلامي تحدد هامش الحرية المتاح للإعلاميين في العمل، وهي بذلك كغيرها من التنظيمات الإدارية لا تسير على سوية أو طريقة واحدة، بل تختلف باختلاف نظريات الإدارة المعتمدة من المستويات الإدارية العليا، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أداء الإعلاميين ضمن هذه المؤسسات، فمقدار تقويض السلطة ومساحة إبداء الرأي المتاحة للعاملين في قطاع الإعلام تؤثر على هامش الحرية المتوفر لهم وقدرتهم على الابتكار والإبداع، فالعمل الإعلامي ضمن أطر المركبة الإدارية يجعل الإعلاميين غير قادرين على تحديد أولوياتهم الإعلامية بصورة تكيف سريعاً مع المتغيرات التي تستدعي تغييرها إعلامياً، كون الإعلامي في هذه الحالة مضطرب لانتظار التعليمات والتوجيهات التي تأتيه من المستويات الأعلى، وهو ما قد يغوت عليه إمكانية تحقيق السبق الإعلامي. وفي المقابل يمثل العمل الإعلامي ضمن أنماط الإدارة التراسلية أو الفوضوية عاملًا معيناً أيضاً كون ذلك يجعل الإعلامي غير قادر على استقراء التوجهات العامة للوسيلة الإعلامية، وفهم الأولويات الإعلامية المعتمدة من قبلها، وهو ما يدخل العمل الإعلامي في حالة فوضى نتيجة غموض الأهداف واختلاف الأولويات الإعلامية باختلاف تقديرات الإعلاميين. لذلك فإن اعتماد نمط أو استراتيجية إدارية صحيحة يمثل عاملًا من عوامل نجاح إدارة الوسائل الإعلامية وتميزها، لما لذلك من أهمية في ضبط العمل الإداري في المؤسسة الإعلامية وتحديد أولويات العمل، وصياغة الضوابط والمحددات الأساسية التي يجب على الجميع التقيد بها. وتمثل الإدارة الاستراتيجية إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل على تنظيم العمل الإداري وتوجيهه بصورة تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها عبر تسخير كل الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية المتاحة لديها، وتنظيم جهود العاملين وتوجيهها جهة تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال وضع خطط طويلة ومتوسطة الأمد تحدد من خلالها أولويات العمل وضروراته، وتضع الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق هذه الأولويات. ومنه فإن تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في إدارة المؤسسات الإعلامية لا يقل شأناً عن أهميته في بقية القطاعات الإدارية، لكون هذه المؤسسات تتضمن العديد من العاملين من ذوي التخصصات المتعددة، وهو ما يحتاج تنسيق الجهود والفعاليات بينهم بصورة لا يقع فيها أي تعارض أو تضارب بين هذه التخصصات، كما أن الحجة إلى خطط بعيدة الأمد يمثل مطلبًا أساسياً لنجاح هذه المؤسسات وتحقيقها لأهدافها، وكل ذلك في ظل تغير الوظائف والمهام التي تمارسها هذه المؤسسات.

## الفصل الأول: منهجية البحث

### أهمية البحث

يشكل الإعلام أحد القطاعات المجتمعية التي تحظى باهتمام كبير من قبل المجتمع وذلك للدور المحوري الذي تمارسه في الحياة العامة، فهي المسئولة بشكل مباشر عن وضع المتفقى بحالة إدراك مستمر لما يجري حوله من أحداث وتطورات، كما أنها الجهة المسئولة عن تقديم البيانات والتحديثات الهامة في المجالات المتعددة، والتي تمثل أولوية في العديد من النواحي التي تتطلب من الفرد اتخاذًا قرارات أو إبداء اتجاهات حولها، فعن طريق البيانات التي تناول لفرد من خلال وسائل الإعلام يكون قادرًا على بناء وجهة نظره وموقفه بطريقة مدرسة. إن تنظيم عمل وسائل الإعلام يتطلب نظرة محدثة لطبيعة ونظام تشغيلها، وكونها تتضمن طاقمًا واسعًا من القوى البشرية من مختلف التخصصات، فهو ما يستوجب إيلاء الجانب الإدارية أهمية خاصة، ونظرًاً لوجود العديد من المدارس في إدارة المؤسسات ذات الطابع

الاجتماعي، فإن الاختيار بين هذه النظريات لتشكيل مدخل لإدارة المؤسسات الإعلامية يمثل غاية هامة يجب أخذها بالاعتبار. إن نجاح الإدراة ينعكس تلقائياً على نجاح الأعمال المكلفة بها، وذلك لكون الإدارة الجيدة والنشطة تتضمن ترتيب الأولويات الخاصة بالعمل، وتنظيم المهام وتوزيعها بشكل مناسب بين العاملين بصورة تضمن أداء كل منهم لما هو مطلوب منه باقتدار، كما تمثل ضمانة واقعية لعدم وقوع تعارض أو تضاربات في أعمال القطاعات المختلفة ضمن المنظمة، وهو ما يظهر بشكل أكثر إلحاحاً ضمن المؤسسات الإعلامية، حيث يوجد العديد من التخصصات التي يتطلب التنسيق بينها شكلاً خاصاً من أشكال الإدراة. كما أن النجاح الذي أثبته مدخل الإدراة الاستراتيجية في بقية أنواع المؤسسات لا يزال إلى الآن محل تشكيك في المؤسسات الإعلامية، وذلك كون مادة عملها الأساسية هي مجموعة من المتغيرات والأمور العاجلة التي لا يمكن التنبؤ بها بشكل مستقبلي، الأمر الذي يجعل وضع خطط ذات طابع استراتيجي لإدارة هذه المؤسسات تحدياً على الهيئات الإدارية، كون الإحاطة بهذا الكم من المتغيرات ضمن الاستراتيجيات السابقة يتطلب قراراً من المرونة والفعالية الإدارية. تأتي أهمية البحث الحالي من النقاط الأساسية الآتية:

- أهمية الإعلام ودوره في الحياة الاجتماعية، فهو القطاع المسؤول عن نقل الأحداث والواقع والأخبار من مصادرها إلى الجمهور الملتقي، بصورة فورية وعاجلة، مما يجعل الجمهور على اطلاع دائم بمستجدات الأحداث التي تجري من حوله، وهو ما يساعد في بناء اتجاهاته وتصوراته نحوها.
- خصوصية المؤسسات الإعلامية لكونها منظمات إدارية ذات طبيعة خاصة، الأمر الذي يحتم على إدارتها توظيف أنماط الإدراة التي تتوافق مع هذه الطبيعة والدور الذي تلعبه.
- الدور الذي يلعبه أسلوب الإدراة المتبعة في المؤسسات الإدارية في نجاح الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات.
- أهمية مدخل الإدراة الاستراتيجية والثقة التي بات ينالها من قبل المشغلي في مجالات الإدراة، وذلك لقدرته على وضع خطط مناسبة لعمل المنظمات قابلة للتأقلم مع كافة الظروف والمستجدات.
- يمكن أن تشكل هذه الدراسة بحثاً جديداً يضاف إلى مكتبة الأبحاث العامة لكي يتمكن طلبة العلم والدارسين الرجوع إليه في أبحاثهم المستقبلية التي ترتبط بموضع دراستنا الحالية.
- من الممكن أن يقدم البحث الحالي معلومات مفيدة للقائمين على إدارة المؤسسات الإعلامية، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة حول أسلوب الإدراة الأمثل لإدارة مؤسساتهم.

## أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- تحديد درجة التزام إدارة وسائل الإعلام العراقية بالمبادئ الأساسية للإدراة الاستراتيجية من وجهة نظر الإعلاميين.
- تحديد أبرز الأقسام التي يتم توظيف الإدراة الاستراتيجية فيها ضمن المؤسسات الإعلامية العراقية.
- بيان الصعوبات التي تعرّض تطبيق الإدراة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية العراقية كما يقدّرها الإعلاميون.
- توضيح الفوائد التي تأتي من تطبيق مبادئ الإدراة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية.

## مشكلة البحث

منذ ظهور الملامح الأولى لعلوم الإدراة على يد هنري فيول وإلى اليوم، يشهد هذا المجال تطورات كبيرة على مستوى التتّبّير والتأطير المفاهيمي، حيث ظهرت العديد من النظريات المفسرة للسلوك الإداري، ويفرق المنظرون بين مستويين من هذه النظريات؛ وفي أولهما تقع النظريات التقليدية للإدراة التي تعتمد بشكل كبير على نشاط رجل الإدراة وفعاليته ضمن المنظومة الإدارية، فيما يتضمن المستوى الثاني المداخل الحديثة في الإدراة والتي تقوم على نشاط العاملين وفعاليتهم ضمن النظم الإدارية. وتحتل الإدراة مكانة هامة في المؤسسات الإعلامية كونها المسؤولة عن وضع التوجهات العامة للوسيلة وترتيب الأولويات الإعلامية، إضافة إلى دورها في تنسيق الجهود والأنشطة داخل المؤسسة، وتتّبّع علاقه الوسيلة الإعلامية بالمؤسسات الحكومية والجهات المجتمعية، إضافة إلى ضمان تقييد هذه الوسائل بمقتضيات النزاهة الإعلامية وغيرها من الأدوار الهامة والحيوية. إن الاهتمام المتمامي بمدخل الإدراة الاستراتيجية يجعل دراسة توظيفه ضمن منظومة غدارة المؤسسات الإعلامية أمراً ضرورياً، وذلك لما يقدمه هذا المدخل من إمكانيات للمؤسسات الإدارية بشكل عام، وال الحاجة لاستثمار هذه

الإمكانيات ضمن إدارة المؤسسات الإعلامية، وهو ما يجعل مشكلة الدراسة الحالية تمحور حول تحديد الدرجة التي تلتزم من خلالها إدارة المؤسسات الإعلامية العراقية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية خلال الفعاليات الإدارية الخاصة بهذه المؤسسات، وبذلك تحدد إشكالية الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي درجة تلتزم إدارة وسائل الإعلام العراقية بالمبادئ الأساسية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في فعالياتها الإدارية؟

ويشتق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف يقدر الإعلاميون العراقيون مستوى تقييد الإدارات الإعلامية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية؟
- ما هي أبرز الأقسام التي يتم توظيف الإدارة الاستراتيجية فيها ضمن المؤسسات الإعلامية العراقية؟
- ما طبيعة الصعوبات التي تعرّض تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية العراقية كما يقدرها الإعلاميون؟
- كيف يقدر الإعلاميون العراقيون الفوائد التي تأتي من تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية؟

## نظريّة البحث

اعتمدنا خلال البحث نظرية الإدارة الاستراتيجية، وهي إحدى النظريات الحديثة المفسرة للعمل الإداري، والتي تعنى بوضع خطط بعيدة الأمد لتنظيم عمل المؤسسات والفعاليات على مختلف أنواعها (اقتصادية-اجتماعية-خدمية-صحية)، وذلك من خلال دراسة معمقة للمعطيات والبيانات التي يتم جمعها بشكل مسبق، ووضع سيناريوهات للتعامل مع القضايا الخاصة بعمل هذه المؤسسات، بحيث تكون هذه الخطط ذات بعد استراتيجي، والابتعاد عن التخطيط المرحلي الذي لا يتسم بالعمق والاستمرارية<sup>(١)</sup>. إن التخطيط استراتيجي الطابع يستوجب توفر جملة من العوامل والظروف التي تسهم في تحقيقه المراد الذي تم وضع الخطط له، ومنها توفر العامل الإداري الكبير، والذي يستطيع إدراك كافة المعطيات المتوفّرة ضمن بيئه العمل وخارجها، وإدراك المهام وطبيعة العمل الخاصة بكل قسم أو وحدة إدارية ضمن المنظمة، ومستوى تقويض السلطات والصلاحيات والمسؤوليات المتاحة للعاملين فيها، إضافة إلى إمكانيات المادية والتقنية المتاحة للاستخدام، وغيرها من العوامل والظروف التي يجب وضعها بالاعتبار لدى إجراء التقييم الشامل الذي يسبق التخطيط الاستراتيجي<sup>(٢)</sup>. وينطلق هذا التوظيف ضمن الدراسة الحالية من كون المؤسسات الإعلامية في الحقيقة هي تنظيمات إدارية يسري عليها القوانين والنظريات الإدارية التي تسري على بقية التنظيمات والمؤسسات.

## مططلبات الدراسة

### درجة التزام

هي مقدار يحدد من خلال التجربة العملية وفق مقارنة تتم مع ملحوظات يتم اعتمادها بشكل مسبق<sup>(٣)</sup>.

وتعزى إجرائياً وفق متطلبات هذا البحث على أنها السوية التي تقوم بها الجهات الإدارية في المؤسسات الإعلامية العراقية بتطبيق المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية خلال القيام بالأعمال والواجبات الإدارية الخاصة بها من وجهة نظر الإعلاميين العراقيين العاملين في هذه المؤسسات.

### وسائل الإعلام

وتشمل المؤسسات المختصة بأشكال العمل الإعلامي كافة كالمقروء والمسموع والمكتوب، والتي أضيف إليها جراء التطور التكنولوجي كل من وسائل الإعلام الجديد<sup>(٤)</sup>. ونقصد بوسائل الإعلام ضمن هذه الدراسة كافة المؤسسات المعنية بالعمل الإعلامي والتي تمارس نشاطها ضمن الأراضي العراقية، سواء أكانت صحف مكتوبة أو قنوات تلفزيونية أو فضائية أو إذاعات أو وسائل الإعلام الرقمي العراقي كموقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني.

### مبادئ الإدارة

هي جملة القواعد والثوابت الجوهرية التي ترتكز عليها النظريات الإدارية بأشكالها التقليدية أو الحديثة<sup>(٥)</sup>.

ويقصد بها ضمن هذا البحث توفر مبادئ (المبادرة والمبادرة والبعد المستقبلي وانتاج الاستراتيجيات ووحدة الفهم والتلاقي والتكامل) في عمل الجهات المسؤولة عن إدارة المؤسسات الإعلامية العراقية التي تتناولها هذه الدراسة.

## الإدارة الاستراتيجية

هي عملية صياغة الخطط المستقبلية للمنظمات، وتحديد أهدافها الأساسية بعيدة الأمد واعتماد النمط المناسب من أجل تفزيذ هذه الخطط<sup>(٦)</sup>. ويقصد بها في دراستنا هذه توفر البعد الاستراتيجي القائم على مبادئ الإدارة في عمل الجهات الإدارية ضمن المؤسسات الإعلامية العراقية، والذي ينعكس على خطط عمل هذه المؤسسات ويعطيها طابعاً شموليّاً تتبّئياً.

## العاملين

هم مجموعة العاملين في المؤسسات الإعلامية بوظائف غير إدارية، ويشمل التعريف المحررين والمقدمين والتقنيين وغيرهم من العاملين الذين يؤدون أدواراً لا تتم سوى في المؤسسات الإعلامية<sup>(٧)</sup>. ويعني بالإعلاميين ضمن الدراسة الحالية المختصين في العمل الإعلامي على كافة أنواعه والذين يمارسون عملهم ضمن المنشآت الإعلامية العراقية التقليدية أو التي تدرج تحت أنواع الإعلام الجديد، والذين يتأثرون بشكل مباشر بطبيعة النظام الإداري المعتمد من قبل الهيئات الإدارية للوسائل الإعلامية التي يعملون بها.

## حدود البحث

تم إجراء البحث ضمن الحدود الآتية:

الحدود الزمنية: تم استكمال متطلبات الدراسة خلال الفترة بين ٢٠٢٤/٤/١ لغاية ٢٠٢٤/٦/١.

الحدود البشرية: جميع الإعلاميين العراقيين العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية.

الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية للدراسة الحالية بالحدود الإدارية للعاصمة العراقية بغداد، إضافة إلى الحدود التقنية لوسائل الإعلام العراقي بأشكالها المقرؤة والمسموعة والمكتوبة ومواقع التواصل الاجتماعي العراقية والمواقع الإلكترونية.

الحدود الموضوعية: دراسة درجة التزام إدارة وسائل الإعلام العراقية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية.

## الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاًً مفهوم الإدارة الاستراتيجية

أن مصطلح الإدارة الاستراتيجية يُعد مصطلحاً جديداً يتعلّق بالإدارة العليا للمؤسسة ويركز على المؤسسة ككل وليس على بعض أجزائها، أما ما عدا ذلك من عمليات يطلق عليها اسم الإدارة التشغيلية ويختلف كل منها من حيث العمليات-الاتجاهات -الرؤية -طرق التحليل - المهارات المطلوبة لكل منه<sup>(٨)</sup>. ومن تعريفاتها أيضاً أنها العملية التي تتحدد بمقتضاهما العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخاصة بها والتي تبدو من خلال استخدام الأهداف التي تم اختيارها ومحاولة تحقيق الوضع المرغوب فيه من خلال عملية تخصيص الموارد بما يحقق كفاءة وفعالية برامج تخص المؤسسة ككل<sup>(٩)</sup>. فالإدارة وفق هذا المفهوم هي الروابط القائمة بين الجهة التي تعمل ضمن المجتمع وبين المجتمع ذاته، والتي تتعكس على صورة أهداف ذات طابع طوي الأمد يظهر على صورة خطط استراتيجية مستقبلية تصدر عن الجهات المعنية عن اتخاذ القرارات الإدارية ضمن هذه المؤسسات، ويرتبط مجال عملها وفق ذلك بكل ما يضمن حسن سير الاعمال والمهام كالمعطيات المادية والبشرية والفنية التي ينبغي أن تتوفر ضمن هذه المؤسسات، والتي تؤخذ على محمل الأهمية عند تهيئة ووضع الخطط الخاصة بتنظيم العمل على المستوى المتوسط والبعيد. فيما ينظر البعض إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية إدارية متكاملة تتضمن تحليل الفرص والتهديدات في المؤسسة وتدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخل المؤسسة ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها<sup>(١٠)</sup>. وتمثل الإدارة الاستراتيجية سياقاً تطوريّاً هاماً في الفكر الإداري بصفة عامة والاجتماعي بصفة خاصة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم التوصل إليها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجية<sup>(١١)</sup>. ومن خلال التعريفات السابقة نستشف أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية هو مصطلح يشير إلى تطور الفكر الإداري في المؤسسات، وانتقاله من النمط المحدود في التعاطي مع المستجدات والموضوعات الإدارية، إلى النمط الشمولي القائم على إدراك كل متطلبات العمل الإداري وشروط نجاح العمل في المؤسسات والمنظمات، ورسم خطط تطويرية وتشغيلية تراعي كل الأقسام والوحدات الإدارية، الأمر

الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الأساسية التي تم تأسيسها للعمل من أجلها. أي أن النمط الاستراتيجي في الإدارة هو تعديل مفاهيمي يشمل أسلوب تعاطي الإدارة مع أعمالها على صعيد التخطيط والتغذية، وذلك باعتماد نمط من الخطط بعيدة الأمد من جهة، واعتماد خطط تتضمن تنسيق وتضارف عمل كافة القطاعات الإدارية الداخلية في تركيب المؤسسة من جهة أخرى، يضاف إلى ذلك التنسيق مع الجهات الخارجية التي تتقاطع أعمالها مع أعمال المنظمة، وذلك لضمان الإحاطة بكافة المعطيات المتاحة، ووضع استراتيجيات استثمارها على أحسن وجه ممكن، إضافة إلى توقع المخاطر والصعوبات المستقبلية، ووضع خطط وقائية لمواجهتها.

### ثانياً: مبادئ الإدارة الاستراتيجية

تقوم الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ الأساسية، وقد اتفقت معظم الدراسات التئيرية التي سعت لتحديد هذه المبادئ على جملة سمات تذكر منها:

#### ١- المبادأة والمبادرة

فالإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات التعليمية من أخذ المبادرة وتكوين الفعل وليس رد الفعل ومن ثم تستطيع المنظمة أن تحدد مستقبلها وأهدافها المراد تحقيقها، إن التعامل العشوائي مع المعطيات والمستجدات يؤدي إلى فشل العمليات الإدارية وعجزها عن تحقيق أهدافها، أو في أقل تقدير استهلاك وقت أكبر في التخطيط لمواجهة التحديات الطارئة التي من الممكن أن تصادف سير العمل، لذلك تتطلب الإدارة الاستراتيجية اتخاذ خطوات متقدمة تمنع حدوث المفاجأة التي من الممكن أن تظهر في سياق التنفيذ، ووضع خطوات استباقية لمواجهتها<sup>(١٢)</sup>.

#### ٢- البعد المستقبلي

إن الفرق الجوهرى بين الإدارة الاستراتيجية وأنماط الإدارة التقليدية يتعلق بالبعد المستقبلي للخطط في النمط الاستراتيجي، فلا يكتفى بالخطط قصير الأمد، بل ينبغي أن تتسق الخطط وفق هذا النمط باستقراء المستقبل وتقسيمه إلى منعطفات أساسية بحيث يتم وضع الخطط بصورة تغطي هذه المنعطفات بمرونة ويسر، أي أن الخطط المستقبلية التي توجدها الإدارة الاستراتيجية تتم وفق مراحل أو فترات مستقبلية بحيث يمكن للمخطط وضع تصوراته المستقبلية وتكيف الخطط معها بمرونة<sup>(١٣)</sup>.

#### ٣- إنتاج الاستراتيجيات

إن تحليل الواقع الحالي للمؤسسة، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه، وتحديد الموارد والإمكانات المتوفرة لديها يتيح للمخطط إنتاج استراتيجيات إدارية تتلاءم مع هذه المعطيات، كما تعمل على استثمار كافة الظروف والموارد والمقدرات خلال هذه الاستراتيجيات<sup>(١٤)</sup>.

#### ٤- وحدة الفهم

إن اتباع منهجية واضحة ودقيقة في إنتاج الاستراتيجيات يتطلب شرحها بشكل مسهب لجميع العاملين ضمن المنظمة، والإجابة على تساؤلاتهم حول هذه الاستراتيجيات وخطوات تفيذها، الأمر الذي يحقق وحدة الفهم لدى جميع العاملين في المنظمة، والفهم المشترك يؤدي إلى توحيد الجهد وتنسيقه بشكل كامل، كما أن هذه الفهم يولد الانتفاء والقناعة الراسخة لدى العاملين فيما يخص الأهداف، مما يجعلهم يتبنونها، وهو ما يشكل عاملاً فارقاً في نجاح العمل<sup>(١٥)</sup>.

#### ٥- التناقق والتكامل

إن التنسيق والتكامل الذي تنتهجه الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحويل المؤسسة على وحدة كلية تلعب فيها الأقسام والدوائر الفرعية الأدوار المنوطة بها بكل كفاءة وقدرة على الإنجاز<sup>(١٦)</sup>.

#### ٦- الالتزام بين العاملين

إن إيمان العاملين بأهداف المنظمة وتحقيق الفهم الموحد لمهامها ومسؤولياتها يحقق التزام العاملين فيها بكل ما يصدر عن الإدارات العليا من توجيهها وإرشادات، وكلما تحول التزام العاملين إلى النمط الطوعي أصبح الأداء في مستويات أعلى<sup>(١٧)</sup>.

#### ثالثاً: الدراسات السابقة

شهد الادب النظري العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات تتعلق بالإدارة الاستراتيجية للمنظمات ومبادئها، حيث تناولت دراسة فرغلي<sup>(١٨)</sup> درجة التزام مديرى مصانع الغزل والنسيج بالمبادئ العامة للإدارة الاستراتيجية، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة مكونة من (٤) محاور على عينة من العاملين في مصانع الغزل في حلوان قوامها (١٥٠) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون مبادئ الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

كما تناولت دراسة سمعان (١٩) (٢٠٢٣) أنماط الإدارة المعتمدة في القنوات الفضائية السورية من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستثناء من (٦) محاور تم تطبيقها على مجموعة من العاملين في القنوات الفضائية الخاصة في سوريا، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الإدارة الاستراتيجية جاء ثالثاً من حيث اعتماد مدير المؤسسات الإعلامية التي تعرضت لها الدراسة وفق تقييمات العاملين فيها. فيما هدفت دراسة صورخي (٢٠) (٢٠٢٢) إلى تعرف معيقات تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية الجزائرية من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة من خلال اعتماد حالة قناة الجزائر الثالثة كنموذج، وتوصلت الدراسة إلى أن غياب البيانات الفضفليه والروتيني الإداري من أهم المعيقات التي تحول دون الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية من قبل المديرين. أما دراسة زهر الدين (٢١) (٢٠٢٠) فقد سعت إلى تحديد السوية التي يتم عبرها تفزيز مقتضيات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية في الخرطوم من وجهة نظر المدرسين، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عبر استثناء من (٣) محاور تم تطبيقها على (١٧٥) مبحثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدارس التي شملتها الدراسة يطبقون بدرجة منخفضة مبادئ الإدارة الاستراتيجية. أما دراسة سعيد ونافع (٢٢) (٢٠١٨) فقد هدفت إلى تعرف الدرجة التي يقدر بها العاملون في المؤسسات الخدمية ومنظمات المجتمع المدني توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية واتخاذ تدابيرها ضمن بيئه عملهم، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال مقابلات معمقة تم إجرائها على عينة قصديه من العاملين في هذه المؤسسات وبلغ قوامها (١٨) مبحثاً، وتم تطبيق استماره مقابلة مصممة من قبل الباحثين مكونة من (١٢) سؤال من النوع مفتوح الإجابة والتي يترتب على المبحث تقديم إجابات مسهبة وموسعة، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر الخبرة على صعيد التخطيط الاستراتيجي تعتبر العامل الأول الذي ينقص المؤسسات التي شملتها الدراسة للتحول إلى المدخل الاستراتيجي في الإدارة، كما توصلت إلى أن العاملين في المؤسسات الخدمية يمتلكون توجهات إيجابية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات التي يعملون بها.

### التعقيب على الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة جميعاً إلى تحديد الدرجة التي يتم من خلالها تطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة، حيث تعرضت بعض الدراسات للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية، فيما تناولت دراسات أخرى هذه المبادئ في المؤسسات الصناعية، والمؤسسات التربوية. أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اعتماد منهج البحث، كما استفادت منها في تصميم أدوات الدراسة، وتمتاز الدراسة الحالية بكونها تدرس تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية العراقية.

### الفصل الثالث: الإطار العلمي

#### أولاً: متيق البحث

يعتبر منهج البحث الناظم الأساسي لخطوات البحث العلمي، فمن خلاله يتم تحديد إجراءات البحث وتسلسلها، إضافة إلى الخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف، ومن خلال ضبط المنهج يتم التأكيد من أن البحث يسير باتجاهه الصحيح، وهو ما يزيل احتمالية انحراف البحث عن أهدافه وضياع الجهد. خلال الدراسة الحالية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف بأنه منهج بحثي قائم على توضيح الظواهر المقدرة دراستها بشكل تفصيلي يتضمن توصيف مكوناتها الأساسية وعناصرها المتداخلة، وبيان طبيعة العلاقات التي تتشكل بين هذه العناصر، وذلك للوصول إلى حقائق قابلة للتمييز على الظواهر المماثلة (٢٣). عبر تحليل المقومات والإمكانيات التي تقدمها أساليب البحث العلمي المرتبطة بالمنهج الوصفي التحليلي جرى الاستناد إلى أسلوب المسح بالعينات لاستكمال خطوات الدراسة الحالية، وذلك من خلال اجتناء عينة مماثلة عن مجتمع البحث وتطبيق الأدوات عليها للوصول إلى النتائج، حيث تم في البداية حصر مجتمع الدراسة ومن ثم انتقاء العينة المناسبة.

#### ثانياً: مجتمع البحث والعينة

تشير الأدبيات النظرية أن مجتمع البحث هو مزيج من مفردات تشتراك بين بعضها البعض بخصائص أو سمات معينة (٤)، والتي تتصرف بالتنوع والشمول والتجانس فيما بينها، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الإعلاميين العاملين في وسائل الإعلام العراقية على مختلف أنواعها (مكتوبة- مسموعة- مرئية- إلكترونية) في العاصمة العراقية بغداد، ولم تتوفر معلومات موثقة حول عدد أفراد المجتمع الخاص بالدراسة لذلك تم التعاطي معه على أنه من المجتمعات كبيرة الحجم. ولتعذر حصر مكونات المجتمع جميعها تم سحب عينة عشوائية من الإعلاميين العراقيين قوامها (٢٠٠) مبحث من العاملين في وسائل الإعلام العراقية المختلفة في محافظة بغداد سواء المقرؤة منها أم المسموعة أو المرئية إضافة إلى الإعلاميين العاملين في المواقع الإلكترونية العراقية ومواقع التواصل الاجتماعي، كما تم سحب عينة

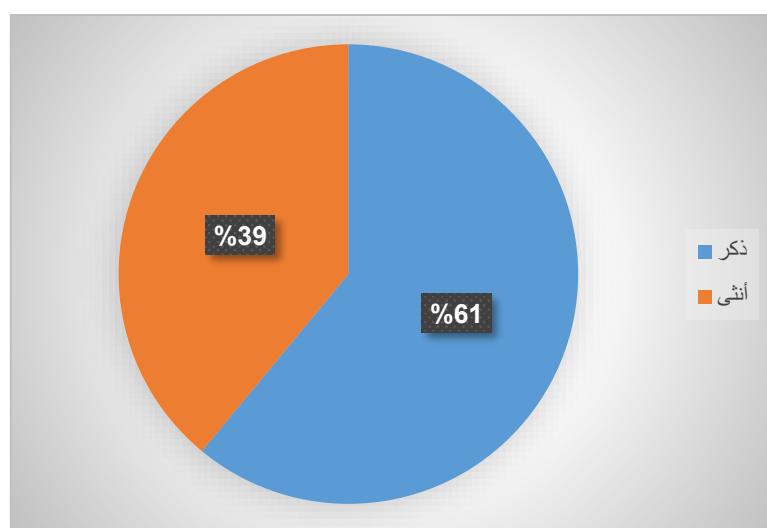
استطلاعية من (٢٥) مبحث من مجتمع الدراسة ذاته بحيث تحمل سمات العينة الأصلية لتطبيق اختبارات الصدق والثبات، ولم يتم احتساب العينة الاستطلاعية من ضمن العدد الكلي لعينة الدراسة. ونعرض خلال الجدول التالي توزع مفردات عينة الدراسة وفق المتغيرات الخاصة بالبحث.

الجدول (١) توزع العينة وفق المتغيرات

المتغير	الغatas	النكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	١٢٢	٦١
	أنثى	٧٨	٣٩
نوع الوسيلة	صحيفة ورقية	٤٩	٢٤.٥
	قناة تلفزيونية	٩٢	٤٦
	إذاعة	١٨	٩
	وسيلة إلكترونية	٤١	٢٠.٥
الخبرة في العمل	أقل من خمس سنوات	٣٢	١٦
	من خمسة إلى عشر سنوات	١٤٤	٧٢
	أكثر من عشر سنوات	٢٤	١٢
المجموع		٢٠٠	١٠٠

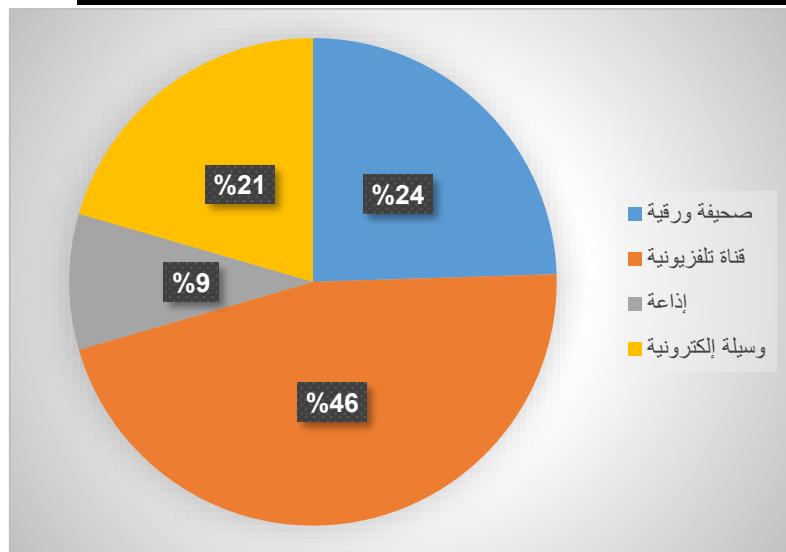
يتبيّن من خلال الجدول السابق أن الذكور كانوا أكثر تكراراً ضمن مفردات عينة الدراسة بواقع (١٢٢) إعلامياً، مقابل (٧٨) من الإعلاميات، وهو ما يعبر عن نسبة (٦١٪) للذكور و(٣٩٪) للإناث.

والشكل البياني التالي يشرح ذلك



الشكل (١) التوزع وفق الجنس

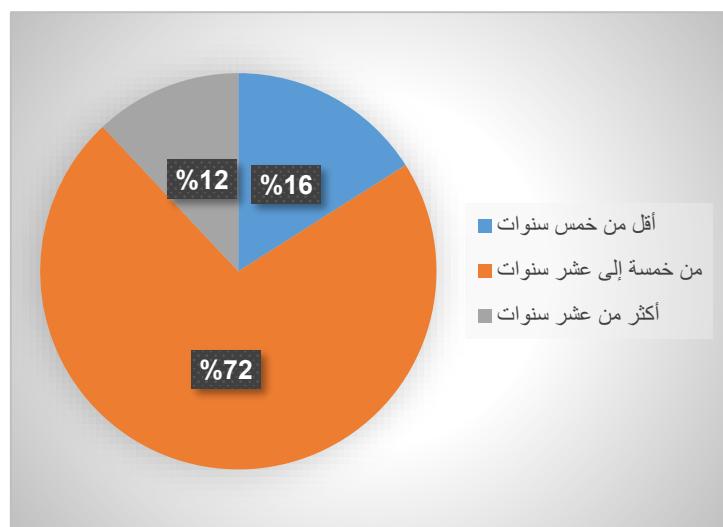
أما من ناحية نوع الوسيلة الإعلامية التي يعمّل بها المبحث فقد كان العدد الأكبر من مفردات العينة من العاملين في القنوات التلفزيونية بتكرار بلغ (٩٢) إعلامياً ونسبة (٤٦٪) من الإجمالي



الشكل (٢) التوزع وفق نوع الوسيلة

أما من ناحية الخبرة في العمل فالتكرار الأكبر كان للذين يملكون خبرة في العمل بين ٥ - ١٠ سنوات بتكرار

بلغ (١٤٤) ونسبة مؤدية (٧٢٪) من إجمالي الإعلاميين وفق ما يبين الشكل البياني التالي:



الشكل (٣) التوزع وفق الخبرة

### ثالثاً: أدوات الدراسة

جرى اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة الحالية من خلال تصميم استبانة تضمنت أربع محاور رئيسية (الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية- المعيقات- الفوائد- القسم)، كما تم صياغة أسئلة إجرائية لكل محور من هذه المحاور بواقع (٥) أسئلة لكل محور، بحيث بلغ عدد الأسئلة الكلي (٢٠) سؤالاً، كما تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي (موافق- محайд- غير موافق).

ومن ثم قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية من تخصصات الإعلام وإدارة الأعمال لتحديد الصدق الظاهري، كما تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وحساب معاملات الارتباط بين بنود الاستبانة والصورة الكلية لحساب صدق الاتساق الداخلي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠.٧٣٤) بمستوى دلالة (٠٠٠٠) وهو دال عند (٠٠٥) أي أن الاستبانة تتسم بالصدق البنائي.

كما تم حساب معامل الثبات كروباخ ألفا لمحاور الاستبانة والصورة الكلية، وبلغت قيمته (٠.٨٣) وهي تشير إلى ثبات مرتفع، وبذلك باتت الأدوات جاهزة للتطبيق على العينة.

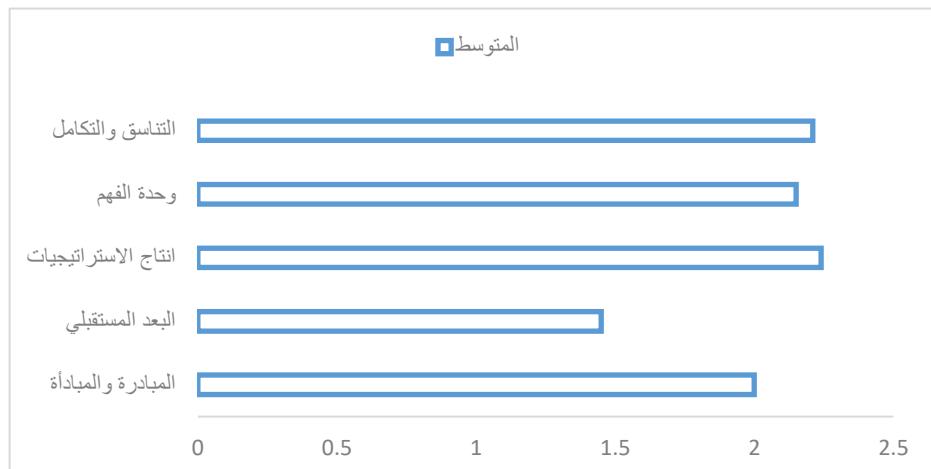
### نتائج الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول: كيف يقدر الإعلاميون العراقيون مستوى تقيد الإدارات الإعلامية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية؟  
لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن العبارات الخاصة بمحور درجة الالتزام وفق ما يتبدي خلال الجدول التالي:

الجدول (٢) يعرض النتائج الخاصة بدرجة الالتزام

السؤال	المتوسط	الدرجة	الترتيب	م
المبادرة والمبادرة	٢.٠٠	متوسطة	٤	١
البعد المستقبلي	١.٤٥	منخفضة	٥	٢
إنتاج الاستراتيجيات	٢.٢٤	متوسطة	١	٣
وحدة الفهم	٢.١٥	متوسطة	٣	٤
التناسق والتكامل	٢.٢١	متوسطة	٢	٥
الكلي	٢.٠١	متوسطة		

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسطات درجات الإعلاميين الخاصة بأسئلة الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية تراوحت بين (١.٤٥ - ٢.٢٤) بدرجات تقدير بين المنخفضة والمتوسطة، وأن المتوسط الحسابي لمحور التزام إدارة الوسيلة الإعلامية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية بلغ (٢.٠١) بقدر متواضع، أي أن الإعلاميين يرون أن إدارات الوسائل الإعلامية التي يعملون بها تلتزم بمبادئ الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة. كما يظهر أن مبدأ إنتاج الاستراتيجيات هو أكثر مبادئ الإدارة الاستراتيجية التي يتم الالتزام بها من قبل إدارات الوسائل الإعلامية وفق تقديرات أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المبدأ (٢.٢٤) ودرجة تقدير متواسطة.  
ويمكن من خلال الشكل التالي تبيان النتائج السابقة



الشكل (٤) يبين مستوى الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي أبرز الأقسام التي يتم توظيف الإدارة الاستراتيجية فيها ضمن المؤسسات الإعلامية العراقية؟  
لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن العبارات الخاصة بمحور الأقسام التي يتم فيها الالتزام وفق ما يتضح خلال الجدول التالي:

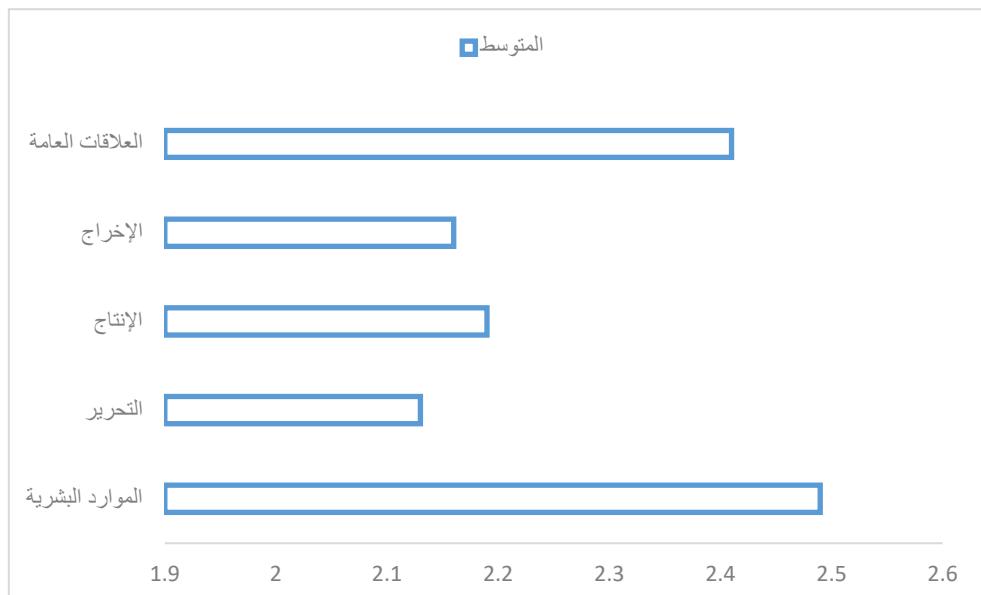
الجدول (٣) يعرض النتائج الخاصة بالأقسام التي يتم الالتزام فيها

السؤال	المتوسط	الدرجة	الترتيب	م
الموارد البشرية	٢.٤٩	مرتفعة	١	١
التحرير	٢.١٣	متوسطة	٥	٢
الإنتاج	٢.١٩	متوسطة	٣	٣

٤	متوسطة	٢.١٦	الإخراج	٤
٢	مرتفعة	٢.٤١	العلاقات العامة	٥
	متوسطة	٢.٢٧	الكلي	

عبر الجدول يتبيّن أن متوسطات إجابات الإعلاميين الخاصة بمحور الأقسام التي يتم فيها التقدّم بمبادئ الإدارة الاستراتيجية تراوحت بين (٢.١٣) - (٢.٤٩) بدرجات تقدّير بين المتوسطة والمرتفعة، وأن المتوسط الحسابي لمحور الأقسام الأكثر التزاماً بمبادئ الإدارة الاستراتيجية بلغ (٢.٢٧) بتقدّير متوسط، أي أن الإعلاميين يرون أن إدارات الوسائل الإعلامية التي يعملون بها تلتزم بمبادئ الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

كما يظهر أن قسم الموارد البشرية ضمن الوسيلة الإعلامية هو أكثر الأقسام الإدارية تقدّماً بمبادئ الإدارة الاستراتيجية التي يتم الالتزام بها من قبل إدارات الوسائل الإعلامية وفق تقدّيرات أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا القسم (٢.٤٩) ودرجة تقدّير مرتفعة. والشكل التالي يوضح ذلك:



#### الشكل (٥) يبيّن توزيع الأقسام الإدارية وفق الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية

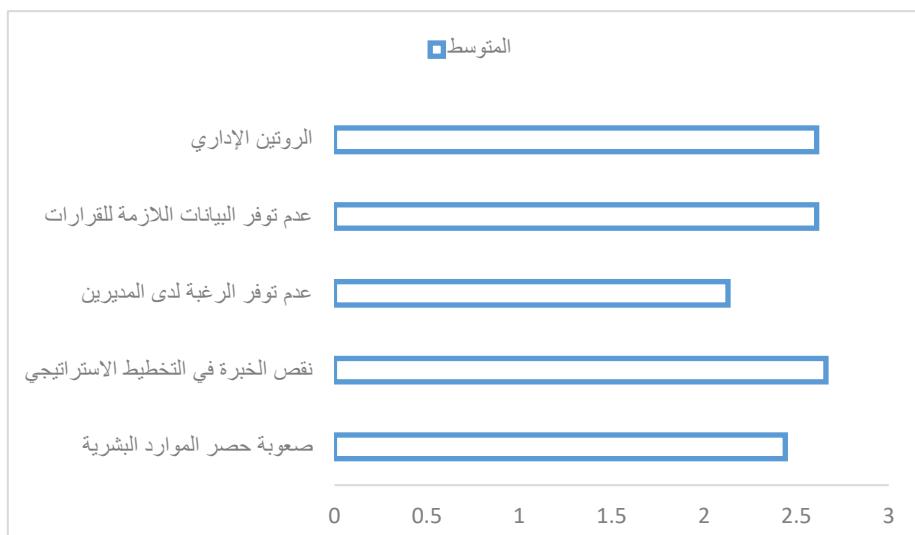
الإجابة عن السؤال الثالث: ما طبيعة الصعوبات التي تعرّض تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية العراقية كما يقدرها الإعلاميون؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن العبارات الخاصة بمحور صعوبات الالتزام وفق ما يتوضّح خلال الجدول التالي

#### الجدول (٤) يعرض النتائج الخاصة بصعوبات الالتزام

الرتبة	الدرجة	المتوسط	السؤال	م
٤	مرتفعة	٢.٤٤	صعوبة حصر الموارد البشرية	١
١	مرتفعة	٢.٦٦	نقص الخبرة في التخطيط الاستراتيجي	٢
٥	متوسطة	٢.١٣	عدم توفر الرغبة لدى المديرين	٣
٢	مرتفعة	٢.٦١	عدم توفر البيانات اللازمة للقرارات	٤
٢	مرتفعة	٢.٦١	الروتين الإداري	٥
	مرتفعة	٢.٤٩	الكلي	

عبر الجدول يتبيّن أن متوسطات إجابات الإعلاميين الخاصّة بمحور الصعوبات التي تواجه التقدّم بمبادئ الإدارة الاستراتيجية تراوحت بين (٢٠٤٩ - ٢٠٦٦) بدرجات تقدّير بين المتوسطة والمرتفعة، وأن المتوسط الحسابي لمحور صعوبات الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية بلغ (٢٠٦٦) بقدّير مرتفعة، أي أن الإعلاميين يقدّرون بدرجة مرتفعة صعوبات التزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية ضمن المؤسسات الإعلامية التي يعملون بها كما يظهر أن نقص الخبرة في التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين هو أكثر العوائق التي تواجه التقدّم بمبادئ الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارات الوسائل الإعلامية وفق تقدّيرات أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا الخيار (٢٠٦٦) ودرجة تقدّير مرتفعة. والشكل التالي يوضح ذلك



الشكل (٦) يبيّن صعوبات الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية

الإجابة عن السؤال الرابع: كيف يقدّر الإعلاميون العراقيون الفوائد التي تتأتى من تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن العبارات الخاصة بمحور فوائد الالتزام وفق ما يتوضّح خلال الجدول التالي:

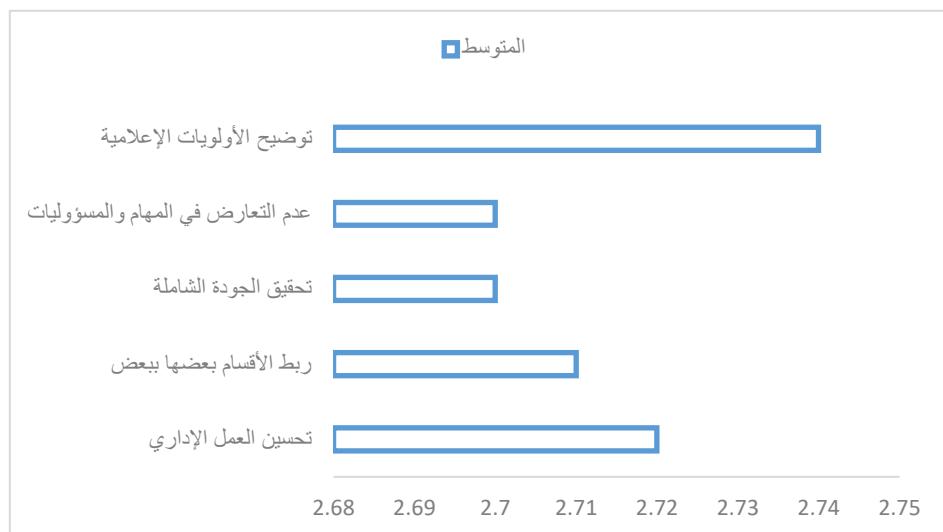
الجدول (٥) يعرض النتائج الخاصة بفوائد الالتزام

السؤال	المتوسط	الدرجة	الترتيب	م
تحسين العمل الإداري	٢.٧٢	مرتفعة	٢	١
ربط الأقسام بعضها بعض	٢.٧١	مرتفعة	٣	٢
تحقيق الجودة الشاملة	٢.٧٠	مرتفعة	٤	٣
عدم التعارض في المهام والمسؤوليات	٢.٧٠	مرتفعة	٤	٤
توضيح الأولويات الإعلامية	٢.٧٤	مرتفعة	١	٥
الكلي	٢.٧١	مرتفعة		

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن متوسطات إجابات الإعلاميين الخاصّة بمحور الفوائد التي تجتمع عن التقدّم بمبادئ الإدارة الاستراتيجية تراوحت بين (٢٠٧٠ - ٢٠٧٤) بدرجات تقدّير مرتفعة، وأن المتوسط الحسابي لمحور فوائد الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية بلغ (٢٠٧١) بقدّير مرتفعة، أي أن الإعلاميين يقدّرون بدرجة مرتفعة فوائد التزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية ضمن المؤسسات الإعلامية التي يعملون

بها كما يظهر أن توضيح الأولويات الإعلامية هو أكثر الفوائد التي تتحصل عن التقيد بمبادئ الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارات الوسائل الإعلامية وفق تقديرات أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا الخيار (٢.٧٤) ودرجة تقدير مرتفعة.

والشكل التالي يوضح ذلك



الشكل (٧) يبين فوائد الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية

## نتائج الدراسة

- يقدر الإعلاميون العراقيون مستوى التزام إدارة الوسائل الإعلامية العراقية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.
- أكثر مبادئ الإدارة الاستراتيجية التي يتم الالتزام بها وفق التقديرات كان انتاج الاستراتيجيات الإدارية.
- أن أكثر الأقسام الإدارية التي يتم فيها الالتزام بمبادئ الإدارة الاستراتيجية كان قسم الموارد البشرية.
- يقدر الإعلاميون بدرجة مرتفعة وجود صعوبات تواجهه التقيد بمبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التي يعملون بها.
- إن نقص خبرة الكوادر الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي يمثل العائق الأهم الذي يحد من التقيد بمبادئ الإدارة الاستراتيجية.
- يرى الإعلاميون الذين شملتهم الدراسة أن التقيد بمبادئ الإدارة الاستراتيجية ضمن المؤسسات الإعلامية يحقق فوائد كبيرة للعمل الإعلامي.

## مقترنات الدراسة

- إجراء دورات تدريبية للمسؤولين عن القرارات الإدارية في الوسائل الإعلامية حول تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.
- اقتراح نظام بيانات إداري يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الخاصة بالخطيط الاستراتيجي ضمن الوسيلة الإعلامية.
- العمل على تعميم ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين العاملين في المؤسسات الإعلامية

## الذاتية

تلعب إدارة المؤسسات والنظم الإدارية دوراً حاسماً في تحقيق الريادة والتقديم لهذه المؤسسات، وذلك من خلال ما تقدمه من إمكانيات وتقنيات وأدوات عمل تساعد هذه الجهات على إحسان العمل وإجادته، إضافة إلى دورها فيربط جميع المكونات والعناصر المتدخلة ضمن بيئه العمل، وصيغتها في إطار موحد يضمن الإفادة الكاملة من كل المعطيات والظروف وتسخيرها في خدمة الأهداف العامة، ويظهر ذلك جلياً في المؤسسات والشركات ذات المهام المتنوعة، والتي تتضمن مجموعة من العناصر والأقسام الإدارية المتداخلة بعضها مع بعض، والتي يتطلب تنظيم عملها سوية عالية من المرونة والفعالية والخطيط.

كغيرها من أنواع التنظيمات، تتطلب إدارة المؤسسات الإعلامية توفر منظومة عمل إداري تقوم على إنجاز المهام ذات الطابع الروتيني والإداري، إضافة إلى تنظيم بقية الأعمال والإجراءات، وإدارة الأمور المالية والفنية، إلا أن هذه الإدارات تختلف بشكل أو بأخر عما هو

متعارف عليه في المؤسسات ذات الطابع التقليدي، فخصوصية العمل الإعلامي والتي تتضمن جوانب فنية وإبداعية إضافة إلى الأعمال الروتينية التقليدية، وهو ما يشترط على إدارة هذه المؤسسات توفير خبرات خاصة قادرة على إدارة هذه الاختلافات.

تعتبر الأساليب الاستراتيجية في إدارة النظم إحدى تطبيقات نظريات الإدارة العصرية والتي يتم من خلالها تقديم تصورات بعيدة الأمد لسير العوامل والظروف ومحりات العمل ضمن المؤسسات، ووضع خطط وآليات مواجهة التحديات والمخاطر التي من الممكن ان تعرّض تقدّم الإنجاز، وضمان سياق موحد يبني عليه تأثير كافة مكونات العمل ووحداته ضمن منظومة عمل كلية، بحيث لا يكون هناك أي تناقض في وظائف الوحدات التنفيذية، مما ينعكس إيجاباً على الإنجاز.

## الرابع

- ١- أبو سالم، محمد سالم (٢٠٢٠): وسائل الإعلام وتحديات العصر، دار نهضة مصر للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٢- برعى، ياسين مدحت (٢٠١٥): الإدارة الاستراتيجية مدخل تطبيقي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ٣- الجيدوري، صابر (٢٠٠٦): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- ٤- الحفار، طائع (٢٠٢٠): إدارة المنشآت السياحية وفق النظريات الحديثة، مكتبة عازار للطباعة والنشر، الجزائر.
- ٥- دندن، عواد (٢٠١٨): الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المالية دراسة تحليلية، رم غ، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارة والتنسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- ٦- زهر الدين، عثمان (٢٠٢٠): مستوى ممارسة مبادئ الغدارة الاستراتيجية من قبل مديرى المدارس الثانوية في الخرطوم، مجلة قضايا التربية، جامعة الخرطوم، السودان.
- ٧- الزهراوى، محمد سليم، والناجي، شاكر محمود محمد (٢٠٢٠): أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية الإدارة المدرسية دراسة تحليلية على مجموعة من القرارات الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية الخاصة في القاهرة، رم غ، جامعة حلوان، كلية التربية والعلوم الأساسية، مصر.
- ٨- سعيد، نور الدين، ونافع، محمد صباح (٢٠١٨): تصورات الموظفين في المؤسسات ذات الطابع الخدمي ومنظّمات المجتمع المدني المعنية بالشأن العام نحو تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتهم وتقعّدهم المستقبلية نحوها، رم غ، كلية الإدارة وعلوم الاقتصاد والتنسيير، جامعة محمد بوضياف في المسيلة، الجزائر.
- ٩- سمعان/ ميخائيل (٢٠٢٣): أنماط الإدارة المعتمدة في القنوات الفضائية وفق ما يدركها العاملون دراسة تحليلية، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- ١٠- سنقر، صالح (٢٠٠٩): مبادئ الإدارة وتشريعاتها، منشورات دار طلاس للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- ١١- السويد، سوسن (٢٠١٧): تصورات الإعلاميين السوريين حول دور موقع التواصل الاجتماعي في الإثراء الإعلامي، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاجتماعية، المجلد ١٦، العدد ٧٧، اللاذقية، سوريا.
- ١٢- صورخي، إيمان (٢٠٢٢): معيقات التحول إلى مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية الجزائرية قناة الجزائرية الثالثة أنموذجا، رم غ، كلية الإعلام، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- ١٣- الطراف، حسن منجد (٢٠١٧): مناهج البحث، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٤- عبد العال، وسميم محمد (٢٠٢٠): مبادئ إدارة المؤسسات الصغيرة، ط١، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٥- علي، جلال (٢٠١٥): أثر النمط القيادي المتبّع من مديرى المدارس الثانوية في نمط العلاقات الإنسانية بين المدرسين دراسة تحليلية في مدارس محافظة دمشق، رم غ، كلية التربية والتربية المقارنة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- ١٦- عماد، وليم (٢٠١٦): درجة التزام مديرى المدارس الثانوية في محافظة رفح بمبادئ الإدارة الصيفية من وجهة نظرهم، رم غ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ١٧- عواد، ياسين (٢٠١٧): أساسيات الإدارة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- ١٨- فرغلي، عدلي (٢٠٢٣): درجة تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية من قبل مديرى مصانع غزل حلوان وفق تقدّيرات العاملين دراسة تحليلية، رم غ، كلية الاقتصاد، جامعة حلوان، مصر.

- ١٩- معاطي، سوسن (٢٠١٨): أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مجلة علوم الإدارة، جامعة زيان عاشور، العدد ٥٢، الجزائر.
- ٢٠- النوفل، علي عبد الله (٢٠١٦): نحو إدارة استراتيجية شاملة للمؤسسات الصحية التونسية، مجلة أبحاث الإدارة وعلوم التسيير، العدد ٣٥، تونس.

- ٢١- Abu Qaa'ood, Gh. (2006). The role of strategic management to improve organizational performance in public institutions with application to the ministry of planning and international cooperation in Jordan (Doctoral dissertation). Cairo University, Cairo.
- ٢٢- AHmad, A., & Al-Faqeeh, M. (2011). Strategic leadership of the heads of academic departments: A field study at the University of Najran. Journal of Education, 1 (146), 571-615.
- ٢٣- Al-Ibraaheem, A. The role of strategic decisions in university education departments in Jordan. Journal of Education and Psychology Research, Minia University, 18(2), 194-195.
- ٢٤- Ibraaheem, Z. (2011). The role of strategic management in school reform in the Arab Republic of Egypt: A future conception (Doctoral dissertation). Women's College - Ain Shams University, Cairo.

---

(١) الزهراوي، محمد سليم، والناجي، شاكر محمود محمد (٢٠٢٠): أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية الإدارة المدرسية دراسة تحليلية على مجموعة من القرارات الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية الخاصة في القاهرة، رم غ، جامعة حلوان، كلية التربية والعلوم الأساسية، مصر، ص ٣٦ - ٣٧.

(٢) النوفل، علي عبد الله (٢٠١٦): نحو إدارة استراتيجية شاملة للمؤسسات الصحية التونسية، مجلة أبحاث الإدارة وعلوم التسيير، العدد ٣٥، تونس، ص ٢٢١.

(٣) عماد، وليم (٢٠١٦): درجة التزام مديرى المدارس الثانوية في محافظة رفح بمبادئ الإدارة الصيفية من وجهة نظرهم، رم غ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ١٨.

(٤) أبو سالم، محمد سالم (٢٠٢٠): وسائل الإعلام وتحديات العصر، دار نهضة مصر للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ٨.

(٥) سنقر، صالحة (٢٠٠٩): مبادئ الإدارة وتشريعاتها، منشورات دار طلاس للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص ٤.

(٦) برعى، ياسين مدحت (٢٠١٥): الإدارة الاستراتيجية مدخل تطبيقي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص ٢٣.

(٧) السويد، سوسن (٢٠١٧): تصورات الإعلاميين السوريين حول دور موقع التواصل الاجتماعي في الإثراء الإعلامي، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاجتماعية، المجلد ١٦، العدد ٧، اللاذقية، سوريا، ص ٢٠٣.

(٨) Ibraaheem, Z. (2011). The role of strategic management in school reform in the Arab Republic of Egypt: A future conception (Doctoral dissertation). Women's College - Ain Shams University, Cairo.

(٩) Al-Ibraaheem, A. The role of strategic decisions in university education departments in Jordan. Journal of Education and Psychology Research, Minia University, 18(2), 194-195.

(١٠) AHmad, A., & Al-Faqeeh, M. (2011). Strategic leadership of the heads of academic departments: A field study at the University of Najran. Journal of Education, 1 (146), 571-615.

(١١) Abu Qaa'ood, Gh. (2006). The role of strategic management to improve organizational performance in public institutions with application to the ministry of planning and international cooperation in Jordan (Doctoral dissertation). Cairo University, Cairo.

(١٢) دندن، عواد (٢٠١٨): الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المالية دراسة تحليلية، رم غ، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارة والتسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص ١١.

(١٣) عبد العال، وسيم محمد (٢٠٢٠): مبادئ إدارة المؤسسات الصغيرة، ط١، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٢.

- (١٤) علي، جلال (٢٠١٥): أثر النمط القيادي المتبعة من مدير المدارس الثانوية في نمط العلاقات الإنسانية بين المدرسين دراسة تحليلية في مدارس محافظة دمشق، ر. د. غ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتربية المقارنة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، ص ٤٠.
- (١٥) معاطي، سوسن (٢٠١٨): أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مجلة علوم الإدارة، جامعة زيان عاشور، العدد ٥٢، الجزائر، ص ٢٦٥.
- (١٦) عواد، ياسين (٢٠١٧): أساسيات الإدارة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، ص ٢١.
- (١٧) الحفار، طانع (٢٠٢٠): إدارة المنشآت السياحية وفق النظريات الحديثة، مكتبة عازار للطباعة والنشر، الجزائر، ص ٥٩.
- (١٨) فرغلي، عدلي (٢٠٢٣): درجة تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية من قبل مدير مصانع غزل حلوان وفق تقديرات العاملين دراسة تحليلية، ر. م. غ، كلية الاقتصاد، جامعة حلوان، مصر.
- (١٩) سمعان، ميخائيل (٢٠٢٣): أنماط الإدارة المعتمدة في القنوات الفضائية وفق ما يدركها العاملون دراسة تحليلية، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- (٢٠) صورخي، إيمان (٢٠٢٢): معيقات التحول إلى مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الإعلامية الجزائرية قناة الجزائرية الثالثة أنموذجا، ر. م. غ، كلية الإعلام، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- (٢١) زهر الدين، عثمان (٢٠٢٠): مستوى ممارسة مبادئ القيادة الاستراتيجية من قبل مدير المدارس الثانوية في الخرطوم، مجلة قضايا التربية، جامعة الخرطوم، السودان.
- (٢٢) سعيد، نور الدين، ونافع، محمد صباح (٢٠١٨): تصورات الموظفين في المؤسسات ذات الطابع الخدمي ومؤسسات المجتمع المدني المعنية بالشأن العام نحو تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتهم وتوقعاتهم المستقبلية نحوها، ر. م. غ، كلية الإدارة وعلوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد بو ضياف في المسيلة، الجزائر.
- (٢٣) الطراف، حسن منجد (٢٠١٧): مناهج البحث، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٧١.
- (٢٤) الجيدوري، صابر (٢٠٠٦): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا، ص ٣٤.