

أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان  
(جريدة الوطن، صحيفة أثير، هلا أف أم) نموذجاً

## The impact of strategic management on the performance of media organizations in the sultanate of Oman (Al-Watan newspaper , Atheer e-newspaper , Hala FM) as an example

[10.35781/1637-000-0106-006](https://doi.org/10.35781/1637-000-0106-006)

الباحث: محمد بن سليمان بن سعيد البوسعيدي\*

\*ماجستير إدارة عامة من الكلية الحديثة بسلطنة عمان  
\*باحث للحصول على الدكتوراه من المملكة المغربية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

### الملخص

الباحث أداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة.

وتبين من هذه الدراسة وجود أثر إيجابي للإدارة الإستراتيجية في تعزيز أداء مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان من حيث الكفاءة والفعالية والنمو والبقاء.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، أداء المؤسسات الإعلامية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان (جريدة الوطن، صحيفة أثير، هلا أف أم) نموذجاً، حيث اعتمد الباحث في تنفيذه لهذا البحث باستخدام المنهج الوصفي، وقد مثل مجتمع الدراسة كافة المؤسسات الإعلامية العاملة بسلطنة عمان، في حين مثلت العينة المؤسسات الثلاث المذكورة آنفاً، حيث شارك عدد قدره (43) فرداً من تلك العينة في هذه الدراسة، واستخدم

### Abstract

This study aims to identify the impact of strategic management on the performance of media institutions in sultanate of Oman (Alwatan newspaper, Atheer newspaper, and Hala FM) as an example. The researcher uses descriptive approach for undertaking this study. The community of this study represents all the media organizations that work in Sultanate of Oman, while the chosen sample were the above three mentioned firms and 43 participators out of such sample participate on this

stud , the researcher uses questionnaire and interview for collecting the related data for this study.

This study shows a positive impact of the strategic management on enhancing the performance of media institutions in sultanate of Oman in terms of efficiency, effectiveness, growth and survival.

**Key words:** strategic management, performance of media institutions.

## المقدمة

إن أداء المؤسسات الإعلامية يواجه العديد من التحديات في الوقت الراهن والمتمثلة في التنافسية الشديدة، التغييرات التي طرأت في سلوك عملاء هذه المؤسسات، ووسائل التواصل الاجتماعي، إذ إن من شأن هذه العوامل تقليل إنتاج وبيع هذا القطاع من خلال التسويق والإعلانات مؤدياً ذلك إلى صعوبة البقاء والمنافسة وأيضاً صعوبة الاستمرارية على المدى البعيد (موسى، د.ت)، إضافة إلى ذلك فكذلك التغييرات التي طرأت على العديد من القطاعات ومنها على سبيل المثال القطاعات الاقتصادية وكذا الاجتماعية ترتب عليها ضرورة أن تجعل المؤسسات الإعلامية موضوع الجودة في أعمالها من أولوياتها لكي تتماشى وتلك التغييرات، وأيضاً عوامل أخرى مثلت تحديات مثل عامل الثورة المعلوماتية والتغييرات السريعة في بيئة الأعمال (السدمي، 2020)، وقد أشار فقيري، والعيقة، (2017) إلى أن التغييرات آنفة الذكر قد حتمت على المؤسسات الإعلامية " أن تغير من هيكلها التنظيمية بشكل فوري حتى تستطيع مواجهة التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة، ولم يعد النمط التقليدي في الإدارة يصلح لهذه المؤسسات الإعلامية، بل لابد من البحث عن أنماط إدارية جديدة أكثر مرونة وقدرة على الاستيعاب والانتشار والإفادة من التكنولوجيا الحديثة".

وفي ظل الظروف المسرودة أعلاه ظهر مفهوم الادارة الإستراتيجية كحل جيد جداً لمجابهة تلك الظروف، وقد وصفها - أي الإدارة - عبدالله، والهادي، (2016) بأنها " حلقة الوصل بين المؤسسة و محيطها، فهي التي تمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما تمكنها أيضاً من اختيار موقعها المناسب"، بالإضافة إلى ذلك فهذا النوع من الإدارة أيضا يساهم في جعل المؤسسة تتكيف وتتفاعل مع التغييرات الداخلية والخارجية المحيطة بها والمؤثرة بها (السدمي، 2020) وأيضاً تعتبر الإدارة الاستراتيجية بمثابة الجسر الذي يربط بين ما تتوقعه المؤسسات وبين القادم المتوقع (القاضي وأبو بكر، 2021)، وقد أشار (الأسد و المحمودي، 2024) إلى أن الإدارة الإستراتيجية مهمة جداً لنجاح أي مؤسسة وإذ تكتسب أهميتها من عدة عوامل، ومن ذلك بأنها تعمل على نجاح العمل الإداري عبر تغييره من بيئة عمل راكدة إلى إحداث ديناميكية لتلك البيئة، وتحقق الجودة بكافة أجزاء العمل بالمؤسسة بحيث تجعل العمل يتم بموجب مفهوم التحسين غير المتوقف للجودة، وتمكن المؤسسة من عملية تحديد التوجهات ذات المدى البعيد.

وانطلاقاً مما تم سرده أعلاه فقد بات العمل بموجب الإدارة الإستراتيجية من الأهمية بمكان للنهوض بأداء ومستوى القطاع الإعلامي في سلطنة عمان، وذلك من أجل تمكينها من مجابهة التسارع الكبير في الثورة المعلوماتية والتقنية وأيضاً لزيادة القوة التنافسية لديها للبقاء والاستمرار والنمو ولتجويد عملها، وايضا لغرض جعلها تتكيف وتتأقلم بشكل سلس ومرن مع التغييرات الداخلية وكذا الخارجية التي تؤثر بها، إضافة الى ذلك فهذه الدراسة مهمة جدا حيث انها تتبع من رغبة زيادة الاهتمام بالقطاع

الإعلامي بالسلطنة من حيث معرفة مستوى تطبيقه للإدارة الإستراتيجية لغرض تطويره لاسيما بأن  
الربط بين الإدارة الإستراتيجية والقطاع الإعلامي في السلطنة لم يحظ باهتمام جيد سابقاً.

### مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث بأنه وبالنظر إلى واقع المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان، فيتضح  
بأنها تعتمد على الأسلوب التقليدي في عملية إدارة تلك المؤسسات، فيتم التركيز على مسألة الحضور  
والانصراف أكثر من قياس الأداء الصحفي وأيضاً يركز على التواجد المكتبي الفعلي أكثر من  
استخدام التقانة والعمل عن بعد، وهذا الأسلوب بطبيعة الحال يعتبر أحد التحديات التي تواجه هذا  
القطاع، إضافة إلى ذلك فالقطاع الإعلامي أيضاً يتنابه قلة المهارات لدى الموظفين بسبب قلة التدريب  
والتأهيل لهم من قبل مؤسساتهم (العدوي، 2023)، وعليه فجميع هذه العوامل تتطلب سبر أغوار أثر  
العمل بالإدارة الإستراتيجية على أداء القطاع الإعلامي في سلطنة عمان وذلك لغرض تجويده والنهوض  
به في ظل التحديات الداخلية والخارجية لهذا القطاع وأيضاً في ظل ما يشهده العالم من تنافس شديد  
وثورة معلوماتية ومعرفية كبيرة.

ولغرض معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان فقد  
طرح الباحث أسئلة الدراسة الآتية:

### أسئلة الدراسة

إن السؤال الرئيس لهذه الدراسة هو: ما هو أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء  
المؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان المتمثلة في جريدة الوطن، صحيفة أثير، وهلا أف أم نموذجاً؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- س (1) ما أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كفاءة أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان؟
- س (2) ما أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على فعالية أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان؟
- س (3) ما أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على نمو وبقاء قطاع الإعلام بسلطنة عمان؟

## أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس من تنفيذ هذه الدراسة هو بيان أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية بسلطنة عُمان المتمثلة في جريدة الوطن، صحيفة أثير وهلا أف أم، وإذ تسعى الدراسة لتحقيق أهداف فرعية أخرى وذلك كما يلي:

1. معرفة أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كفاءة أداء قطاع الإعلام في سلطنة عمان.
2. معرفة أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على فعالية أداء قطاع الإعلام في سلطنة عمان.
3. معرفة تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على نمو وبقاء قطاع الإعلام في سلطنة عمان.

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان.
- 2- تعد هذه الدراسة بمثابة لبنة مهمة لإطلاق العديد من الدراسات مستقبلاً بشأن هذا الموضوع.
- 3- تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية ومن المؤمل أن يستفيد منها العديد من الباحثين والأكاديميين المختصين في هذا المجال.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- سيكون لهذه الدراسة دور كبير في تطوير الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان.
- 2- إبراز أهمية العمل بالإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان لما تضطلع به من دور في تطوير وتحسين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي لديها.
4. التتوير الفكري للمؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان عن ماهية الإدارة الإستراتيجية والفوائد المترتبة على تطبيقها في القطاع الإعلامي بسلطنة عمان.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي لعناصر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان، ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على كفاءة أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان.
2. يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على فعالية أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان.
3. يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على بقاء ونمو أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان.

## مصطلحات الدراسة

الإدارة الإستراتيجية هي نوع من أنواع الإدارات التي تعمل على تمكين المؤسسة في التعامل مع العالم الخارجي المحيط بها وإيجاد تنافسية جيدة لها وتضمن لها البقاء في بيئة الأعمال (عبدالله والهادي، 2016)، وأيضا تمكن الإدارة المذكورة المؤسسات من التأقلم في تلك البيئة (السدمي، 2020).

## أداء المؤسسات الإعلامية

أداء المؤسسات الإعلامية: يمثل الأداء كفاءة وفعالية المؤسسات الاعلامية، فالكفاءة هو ما يتم استخدامه من قبل المؤسسات المذكورة في تقديم خدمة معينة وبالتالي من الممكن القول بأنه مدى الترشيح في استخدام موارد المؤسسة من حيث المال والموظفين والمعلومات المتوفرة في انتاج وتقديم الخدمات، وبالتالي في تحقيق الأهداف المرجوة، أما الفعالية فتمثل مقياس لمعرفة مدى التوصل لتلك الأهداف وايضا تساهم الفعالية في تحسين اجراءات العمل وإيجاد الموارد التي تتصف بالندرة من بيئة العمل. (سعد، 2020)

## منهج الدراسة:

لقد نفذ الباحث هذه الدراسة من خلال استخدام المنهج الوصفي، وهذه الطريقة معنية بوصف الظواهر أو الأحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وفي أحيان أخرى يؤدي استخدام المنهج الوصفي كذلك إلى تقرير ما يستوجب عليه أن تكون تلك الظواهر أو الأحداث وفق قيم ومعايير معينة ويتم عبرها اقتراح الحلول لتغيير الظواهر أو الأحداث لتتواءم وتلك القيم والمعايير، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بسبب أنه معني جداً ببحوث الأساليب الإدارية والإدارة الإستراتيجية، فأغلب الدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع تستخدم طريقة المنهج الوصفي.

## مجتمع الدراسة:

مثل مجتمع هذه الدراسة كافة المؤسسات الإعلامية العاملة بسلطنة عمان.  
عينة الدراسة:

لقد تم اختيار جريدة الوطن، صحيفة أثير الإلكترونية وهلا أف أم من مجتمع الدراسة كعينة لتنفيذ هذه الدراسة، واستخدم الباحث العينة العشوائية في تنفيذ هذه الدراسة والتي مثلت عددا وقدره (43) مشاركا.

## أداة الدراسة:

استخدم الباحث لجمع البيانات اللازمة ولتنفيذ هذه الدراسة أدواتين هما الاستبانة والمقابلة.

## قياس صدق الاستبانة:

تم قياس صدق الاستبانة عبر توزيع عدد (5) من مسودات الاستبانة على مُحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار وصولاً إلى اكتمال الاستبانة بشكلها النهائي.

## قياس ثبات الاستبانة:

## أولاً: الاستبانة:

استخدمت معادلة (ألفا كرو نباخ) لقياس ثبات الاستبانة، حيث إنه من خلال الطريقة المذكورة تم التأكد من اتساق أسئلة الاستبانة مع بعضها البعض، وقد تبين من استخدام هذه الطريقة بأن مستوى ثبات الاستبانة عالٍ جداً وذلك حسبما تم توضيحه في نتائج الاستبانة أدناه.

## نتائج الاستبانة:

هذا الجزء من البحث يتناول تحليل البيانات للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على التحليل الوصفي لتوضيح الاتجاهات العامة للبيانات وتقديم صورة شاملة عن آراء المشاركين حول عناصر الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الإعلامية، كما تم استخدام اختبار الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المختلفة، بما في ذلك الكفاءة، الفعالية، والنمو والبقاء.

من خلال هذه الاختبارات الإحصائية، سيتم تفسير نتائج الدراسة وتوضيح مدى تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية (التخطيط، الرؤية، الرسالة، الأهداف) على تحسين أداء المؤسسات الإعلامية في

سلطنة عمان، مما يساعد في تحقيق فهم أعمق لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي.

### جدول رقم (1)

#### معاملات الثبات لمحاور الاستبانة المحور الكلي

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	عناصر الإدارة لاستراتيجية	17	9030.
2	عناصر الأداء في المؤسسة الاعلامية	15	9190.
	المحور الكلي للاستبانة	32	9560.

ولمعرفة ثبات الاستبانة التي تم تطبيقها على المشاركين استخدم الباحث اختبار كرو نباخ الفأ، كما هو موضح في الجدول رقم (1) أعلاه، حيث تشير نتائج التحليل الى تمتع الاستبانة بثبات عالي بلغت قيمة كرو نباخ الفأ (0.956)، وبلغت القيمة لمحور الادارة الاستراتيجية (0.903)، اما محور الأداء في المؤسسة الاعلامية بلغت قيمته (0.919).

### جدول رقم (2)

#### الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

الخيار	المتوسط الحسابي (طول الخلية)	مستوى الموافقة
غير موافق بشدة	1 - 1.79	منخفض جداً
غير موافق	1.8 - 2.59	منخفض
محايد	2.6 - 3.39	متوسط
موافق	3.4 - 4.19	عالي
موافق بشدة	4.2 - 5	عالي جداً

وللحكم على عبارات ومحاور الدراسة لمقياس ليكرت الخماسي استند الباحث الى التوزيع الموضح في الجدول رقم (2) أعلاه، والذي يوضح مستويات الحكم على العبارات بناء على فترات المتوسطات الحسابية.

الإجابة على سؤال الاستبانة الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على

كفاءة أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان؟

### جدول رقم (3)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة على محور الكفاءة

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
عالي	1.250	4.09	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى رفع كفاءة المؤسسة
عالي	1.169	3.67	يوجد لديكم فكرة عن مفاهيم واساليب الإدارة الإستراتيجية
عالي	1.118	3.42	يوجد لديكم معرفة عن كيفية استخدام اساليب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة
متوسط	1.420	3.28	تقوم ادارة المؤسسة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط المؤسسة
عالي	1.401	3.42	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر
عالي	1.001	3.58	محور الكفاءة

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التحليل الوصفي، ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة  
بمحور الكفاءة الموضحة في الجدول رقم (3) المذكور بعاليه يظهر أن المؤسسات الإعلامية التي شملها  
البحث تحقق كفاءة عالية بفضل تطبيق الإدارة الاستراتيجية، المتوسط الحسابي العام لمحور الكفاءة  
(3.58) يشير إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمليات الداخلية،  
بما في ذلك تنظيم المهام وسلاسة إنجازها، كما أن المشاركين أبدوا موافقة "عالية" على أن تطبيق  
الإدارة الاستراتيجية يرفع كفاءة المؤسسة إلى مستوى كبير.  
الإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على  
فعالية أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان؟

### جدول رقم (4)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة على محور الفعالية

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
عالي	1.068	3.95	تسعيرة / تعرفرة خدمات الشركة مناسبة لجميع العملاء
عالي	1.021	3.65	هناك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في المؤسسة

عالي	1.162	3.47	تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها
عالي	1.159	3.58	لدى المؤسسة جهاز قوي للرقابة على الأداء
عالي	1.163	3.93	البيئة الداخلية للمؤسسة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية
عالي	1.250	3.77	بيئة العمل داخل المؤسسة تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر
عالي	.828	3.72	محور الفعالية

يوضح جدول رقم (4) أعلاه تحليل محور الفعالية، حيث تشير النتائج الى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الفعالية، المتوسط الحسابي لمحور الفعالية (3.72) يعكس موافقة "عالية" على أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في رفع جودة الخدمات والرقابة الاستراتيجية داخل المؤسسات الإعلامية، بيئة العمل الإيجابية والتعاون بين الإدارات يعززان من الفعالية. الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على: ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء قطاع الإعلام بسلطنة عمان؟

#### جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة على محور النمو والبقاء

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
عالي	1.334	3.93	مستقبل نشاط المؤسسة في السلطنة مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن ان تسهم في تطور المؤسسة
عالي	1.252	3.84	تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة بالتعاون ويسودها روح الفريق
عالي	1.154	3.95	تمتلك المؤسسة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة
عالي	1.207	3.86	يسهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في رفع جودة الخدمات بالمؤسسة
عالي	.964	3.90	محور النمو والبقاء

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (5) المذكور أعلاه والمتعلقة بمحور النمو والبقاء يتضح أن المؤسسات الإعلامية التي شملها البحث تمتلك فرص نمو قوية بفضل تطبيق الإدارة الاستراتيجية، المتوسط الحسابي العام (3.90) يعكس أن المؤسسات تستفيد من التقنية المتطورة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحسين استدامة أعمالها، كما أن الرؤية المستقبلية للمؤسسات مشجعة وتدعم استمرارية النمو والبقاء.

#### نتائج الفرضيات:

#### اختبار فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الأولى: والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على كفاءة أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان)

#### جدول رقم (6)

#### اختبار الارتباط بيرسون بين عناصر الإدارة الاستراتيجية والكفاءة

الأهداف	الرسالة	الرؤية	التخطيط	عناصر الإدارة الاستراتيجية
.740**	.560**	.705**	.723**	الكفاءة

اختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود تأثير وما هو اتجاه التأثير وقوته بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وكفاءة أداء الإعلام في سلطنة عمان، ومن خلال النتائج في الجدول رقم (6) أعلاه يتضح وجود تأثير إيجابي بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وكفاءة أداء الإعلام، حيث بلغت قيمة الارتباط بين الكفاءة والتخطيط 0.723 وهي قيم ارتباط طردية قوية، وبين الكفاءة والرؤية 0.705 وهي قيمة ارتباط طردية قوية، ومع الرسالة 0.560 وهي قيمة ارتباط طردية متوسطة، أما مع الأهداف بلغت القيمة 0.740 وهي قيمة ارتباط طردية قوية.

فرضية الدراسة الثانية: والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على فعالية أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان)

#### جدول رقم (7)

#### اختبار معامل ارتباط بيرسون بين عناصر الإدارة الاستراتيجية والفعالية

الأهداف	الرسالة	الرؤية	التخطيط	عناصر الإدارة الاستراتيجية
.659**	.509**	.582**	.636**	الفعالية

لاختبار الفرضية استخدم الباحث اختبار الارتباط بيرسون لتوضيح ما إذا كان هناك تأثير إيجابي بين عناصر الإدارة الاستراتيجية (التخطيط، الرؤية، الرسالة، الأهداف) والفعالية، يظهر التحليل بالجدول رقم (7) المذكور أعلاه أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً، حيث أن جميع قيم الارتباط تشير إلى علاقات طردية متوسطة.

قيمة الارتباط بين التخطيط والفعالية بلغت 0.636 مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية، وفي هذا دلالة على تأثير التخطيط على الفعالية، وبلغت قيمة الارتباط بين الرؤية والفعالية 0.582 مما يشير إلى ان العلاقة بين وضوح الرؤية الاستراتيجية والفعالية متوسطة، وهذا يدل على أن الرؤية تؤثر على فعالية الأداء في المؤسسات الإعلامية، في حيث بلغت قيمة الارتباط بين الرسالة والفعالية 0.509 وهذه العلاقة متوسطة، مما يعني أن الرسالة المؤسسية تؤثر على فعالية الأداء، ولكن تأثيرها أقل مقارنة بالتخطيط والأهداف، كما بلغت قيمة الارتباط بين الأهداف والفعالية 0.659 وهذه العلاقة تعتبر أيضاً متوسطة، مما يشير إلى أن الأهداف الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الفعالية في أداء المؤسسات الإعلامية.

فرضية الدراسة الثالثة: والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على بقاء ونمو أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان).

### جدول رقم (8)

اختبار معامل ارتباط بيرسون بين عناصر الإدارة الاستراتيجية والنمو والبقاء

عناصر الإدارة الاستراتيجية	التخطيط	الرؤية	الرسالة	الأهداف
النمو والبقاء	.522**	.609**	.516**	.587**

لاختبار الفرضية استخدم الباحث اختبار الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية (التخطيط، الرؤية، الرسالة، الأهداف) والنمو والبقاء، من خلال نتائج الارتباط بيرسون، يمكن القول بأن جميع عناصر الإدارة الاستراتيجية (التخطيط، الرؤية، الرسالة، الأهداف) ترتبط بشكل إيجابي مع النمو والبقاء، مع ملاحظة أن الرؤية والأهداف لهما التأثير الأكبر على قدرة المؤسسات الإعلامية على تحقيق النمو والاستمرارية.

بلغت قيمة الارتباط بين التخطيط والنمو والبقاء 0.522 وبين الرؤية والنمو والبقاء 0.609 وبين الرسالة والنمو والبقاء 0.516، في حين بلغت القيمة 0.587 بين الأهداف والنمو والبقاء.

## الإطار النظري

من خلال سبر أغوار العديد من الدراسات ذات الشأن بمدى تأثير العمل بموجب الإدارة الإستراتيجية فيتضح جليا بأن جلهما يؤكد على وجود أثر إيجابي جيد جداً بين هذا المفهوم وبين أداء المؤسسات الواقع عليها تلك الدراسات، ولا يقتصر هذا الأثر في قطاع واحد من قطاعات الأعمال أو في جزء منها بل يمتد ليشمل كافة قطاعات وبيئات الأعمال، ومثالاً على ذلك تم ملاحظة أثر إيجابي على قطاع المؤسسات الإعلامية في قطر (النوايشه، 2024)، وعلى القطاع المدني في فلسطين (أحمرو، 2011)، وعلى قطاع المؤسسات الرياضية بمصر (عبدالعال وآخرون، 2019)، وهلما جرى بذلك ينسحب أيضاً لقطاعات عديدة حسب ما أسلفت سابقاً، وإذ يتمثل الأثر المذكور أعلاه في جوانب عدة بالمؤسسات، ومن ذلك إن الإدارة الإستراتيجية تعمل بمثابة خارطة طريق للمؤسسات وبالتالي تهيئ الإدارة المذكورة الطريق للمؤسسات من خلال تلك الخارطة للوصول إلى أهدافها المرجوة، حيث وصفها النوايشه، (2024) بأنها "البوصلة التي من خلالها يتم توجيه المؤسسات من أجل تحديد الاتجاه الصحيح التي يجب أن تعمل بها المؤسسة"، "حيث تعمل الإدارة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات على تقديم مجموعة من الطرق لمساعدة المدراء لتكيف المنظمات التي يديرونها مع البيئة وصولاً لأهداف المنظمة" وذلك حسب ما أشار إليه بده، (2023) في دراسة تحت عنوان الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات، ووجدت إحدى الدراسات المعنونة باسم أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي:

دراسة حالة جامعة أم درمان الاسلامية والمعدة من قبل

(خير، 2017) بأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية أتى أوكله في أداء جامعة أم درمان وذلك بسبب أن الإدارة الإستراتيجية ساعدت كل المؤسسات في وضع أهداف إستراتيجية طويلة الأجل ويمكن الاستشفاف من ذلك بأنه في حال عدم وجود تطبيق الإدارة الاستراتيجية فقد لا تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق أهدافها التي تصبو إليها أو قد تحققها ولكن ليس بالشكل الجيد والنجاح العالي.

بالإضافة إلى ما تم سرده أعلاه فالإدارة الإستراتيجية تعمل أيضاً على جعل المؤسسات تمتلك ميزة تنافسية (كمال وبهجة، 2021) لاسيما في ظل التنافس الشديد في كافة القطاعات على المستوى العالمي بما في ذلك بطبيعة الحال قطاع الإعلام، وقد أثبتت العديد من الدراسات ذلك ومنها على سبيل المثال دراسة تحمل عنوان أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية، حيث استنتج الباحث (أبو بكر والقاضي، 2021) عبر الدراسة المذكورة بأن استخدام الإدارة الإستراتيجية أدى إلى زيادة مستوى التميز التنافسي للمؤسسة الواقع عليها الدراسة، وقد فسّر الزيادة في الميزة التنافسية العامري، (2024)، بأنها تتمثل في إعطاء الإدارة الإستراتيجية المنظمة " القدرة على خلق قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح وتحقيق نتائج أفضل".

علاوة على ما تم سره أعلاه، فللإدارة الإستراتيجية أيضاً آثار إيجابية أخرى تتمثل في تحسين وتطوير أداء المؤسسات، فقد توصلت دراسة تم إعدادها من قبل (حسينة و صبري، 2022) تحمل عنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكده بأن " ما قيمته (% 65.1) من التغييرات في مستوى تحسين الأداء ناتج عن التغيير في مستوى تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية"، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تعمل على تجويد وتعزيز أداء الموظفين لا سيما بأنهم يمثلون أهم الأصول بأي مؤسسة، وقد أثبت بأن الإدارة الإستراتيجية تجود أداء الموظفين (علي، 2023) في دراستها بخصوص أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات، إذ لاحظت المذكورة عبر دارستها بأن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الشركة سالفة الذكر ارتفع كنتاج للعمل بموجب مفهوم الإدارة الإستراتيجية، أيضاً يساهم العمل بالإدارة الإستراتيجية على إحداث توازن فيما بين أصحاب المصلحة والمتمثلين بملاك المؤسسة، الموظفين، العملاء، وموردي الخدمات أو المنتجات (عثمان، 2020)، وبطبيعة الحال ينسحب ذلك على القطاع العام بما في ذلك قطاع الإعلام كون الإعلام به مؤسسات رسمية وخاصة وتلك المؤسسات تنتج خدمات وإعلانات لزيائتها، ويؤثر كذلك استخدام الإدارة الإستراتيجية على تجنب المؤسسات المطبقة لها العديد من المشاكل سواء كانت المنظورة أو غير المنظورة، إذ تلعب كأداة "منع وتصفية ظواهر الأزمات" وذلك حسبما وصفها أبو سليم، (2022) في دراسته باسم دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات.

علاوة على ذلك فالإدارة الإستراتيجية تعتبر من أفضل الاساليب الإدارية في تطوير أداء المؤسسات والنهوض بقدراتها إلى مستويات عالية وإذ تزود القائمين على المؤسسات بطرق وأساليب تجعلهم متمكنين في جعل مؤسساتهم تتكيف وتتأقلم مع بيئة الأعمال والتي عادة ما تتصف بأنها متغيرة ومتذبذبة وذلك وصولاً إلى ما تصبو إليه من تحقيق أهداف وغايات المؤسسات (بده، 2023).

#### دراسات سابقة

- (دراسة الأسد والمحمودي، 2024) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، واستخدم أداة الدراسة متمثلة في الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (145) مفردة تمثل (7) بنوك تجارية، وقد بلغ عدد أفراد العينة المستهدفة (304) مفردة، وتم استعادة (220) استبانة، واستخدم الباحث لتحليل البيانات الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، أسفرت الدراسة على عدة نتائج أهمها وجود أثر للإدارة الإستراتيجية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف باليمن.
- دراسة (صبري وحسينة، 2022) لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، واستخدم الكاتبان لتنفيذ هذه الدراسة منهج التحليل الوصفي التحليلي، واستخدما أيضاً أداة الاستبانة لتجميع المعلومات، وقد مثلت عينة الدراسة عينة

عشوائية قدرها 300 موظف من موظفي المؤسسة آنفة الذكر، وتحليل البيانات استخدمها الباحثان طريقة الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة الإستراتيجية أحدث تغييراً جوهرياً في تعزيز أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيدة بنسبة وقدرها (65,1%).

- دراسة (القاضي وأبو بكر، 2021) كان الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على الشركات الأردنية للصناعات الدوائية، ومثلت عينة الدراسة عدد (17) من الشركات آنفة الذكر، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لتجميع البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة، حيث حصل معد الدراسة على عدد وقدره 141 استبانة صالحة للدراسة، أظهرت نتائج هذه الدراسة على أثر جيد وإيجابي كنتائج لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات الأدوية بالأردن، إلا أن الأثر يزيد في حال استخدمت المؤسسات القيادة الإستراتيجية، ولقد أوصت الدراسة على ضرورة الاستمرار بالعمل بموجب الإدارة الإستراتيجية لدورها الإيجابي في تعزيز أداء تلك المؤسسات من خلال زيادة التنافسية وتعزيز الأداء بها، مع توفير برامج تدريبية بشكل مستمر تتعلق بالإدارة الإستراتيجية لاسيما للقيادات بالمؤسسات.

- دراسة (عثمان، 2021) لقد هدف الباحث من دراسته هذه إلى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية في إيجاد ميزة تنافسية لبنك بركة بالسودان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة واستخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات الأولية، تم تحليل ما ورد بالاستبانة من معلومات باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، ولقد توصل الباحث عبر هذه الدراسة إلى أن للإدارة الإستراتيجية أثر جيد جداً في إيجاد ميز تنافسية للبنك مثار الدراسة وأن للرسالة دور أيضاً في هذا الخصوص، ووفقاً لذلك اقترح المذكور بأن يتم وضع رسالة المصارف باليمن بطريقة واضحة وأيضاً أن تكون معبرة لغرض زيادة القوة التنافسية للمصارف المذكورة، وأن يتم خلال صياغة استراتيجية المصارف الأخذ بعين الاعتبار بالميزة التنافسية في الصياغة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

مدى تشابه واختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

- إن الدراسة الحالية تتشابه والدراسات السابقة المذكورة أعلاه من حيث أن جل الدراسات تطرقت لتبيان أثر الإدارة الإستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسات.
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو ذات المنهج المستخدم في هذه الدراسة.
- كل الدراسات سابقة الذكر درست المؤسسات الخاصة وكذا بالنسبة لهذه الدراسة والتي ركزت على المؤسسات الخاصة بقطاع الإعلام بسلطنة عمان.

- معظم الدراسات السابقة اتخذت من البيانات الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية كأداة لتحليل البيانات المتحصل عليها وكذا هذه الدراسة.
- إن هذه الدراسة هدفها الأساسي هو معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية في تعزيز أداء مؤسسات القطاع العام بالسلطنة وهي تتشابه مع الدراسات السابقة آنفة الذكر في الهدف.
- تختلف هذه الدراسة في أنها استخدمت الاستبيان والمقابلة مع كأدوات لتجميع البيانات الأولية، في حين تم استخدام الاستبانة فقط من قبل الدراسات السابقة.

#### مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لا شك إن الدراسة الحالية استفادت كثيراً من سبر أغوار الدراسات السابقة في عدة نواحي ومنها على سبيل المثال لا الحصر في كيفية صياغة أسئلة وأهداف الدراسة، في التعرف على مشكلة الدراسة، وفي تحديد منهجية البحث الملائمة لهذه النوعية من البحوث، أيضاً ساعدت كثيراً الدراسات السابقة الباحث في إعداد وكتابة الإطار النظري للبحث.

#### ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة أول دراسة علمية يتم إعدادها في تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء قطاع الإعلام بسلطنة عمان، حيث تبين عدم وجود أوراق علمية سابقة إلا إنه توجد دراسة على مستوى الدكتوراه خاصة في هذا المجال.
- أضافت هذه الدراسة أداة المقابلة لجمع المعلومات الأولية بجانب الاستبانة، وبلا شك تعتبر إضافة جيدة ومتميزة علمياً بأن كافة الدراسات السابقة اعتمدت في تحصيل معلوماتها من خلال الاستبانة فقط.

#### تحليل النتائج المتحصلة:

- لقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك لغرض تحليل النتائج الواردة من الاستبانة.
- لقد تم استخدام اختبار كرو نباخ والفا وذلك لغرض قياس مدى ثبات الاستبانة التي تم استخدامها لهذه الدراسة.
- لقد استخدم الباحث اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات وذلك لمعرفة مدى وجود تأثير وما هو اتجاه التأثير وقوته بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وكفاءة أداء الاعلام في سلطنة عمان.

## ثانياً: المقابلات

تعزيزاً للبيانات الأولية التي تم تجميعها عبر الاستبيان فقد عمد الباحث إلى إجراء مقابلتين مع كل من رئيس تحرير جريدة الوطن ورئيس تحرير صحيفة أثير، وقد تم اختيار المذكورين نظير ما يتمتعان به من خبرة غزيرة في مجال العمل الإعلامي لا سيما الإداري منه، وتم صياغة الأسئلة من واقع الدراسات الشبيهة بهذه الدراسة، إضافة إلى ذلك تم عرض أسئلة المقابلة على ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الإستراتيجية كتأكيد على صدق تلك الأسئلة.

## نتائج المقابلتين:

### نتائج المقابلة التي تم إجراؤها مع الشيخ محمد الطائي رئيس تحرير جريدة الوطن:

أبدى المذكور رأيه بأن لدى جريدة الوطن العمانية سياسة استراتيجية واضحة مطبقة منذ 1971م، وتطور جريدة الوطن المستمر يعد دلالة على حصافة الإدارة الإستراتيجية التي تنتهجها الجريدة في جميع عملياتها وأنشطتها الإدارية والإعلامية وذلك يتفق مع نتائج الاستبانة، ويرى المذكور بأن الإدارة الإستراتيجية أدت إلى تحقيق الكثير من المزايا للجريدة ومن أهمها:

1. تمكين الجريدة من البقاء والاستمرار في العطاء في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة.
2. تمكين الجريدة من تأهيل وتدريب الكادر الوظيفي العامل لديها في مجال الصحافة والإعلام، وهذا يتسق ونتائج الاستبيان وأيضاً يتوافق والأدبيات السابقة والتي أشارت إلى أن عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية هما عاملي التأهيل والتدريب وأنهما يمثلان جزء مهم في هذا المجال.
3. تمكين المؤسسة بشكل عملي من إثبات بأنها الرديف الفاعل لكافة عمليات التطوير والتطوير والتثقيف جنباً إلى جنب مع قيامها بدورها المنوط بها كسلطة رابعة في البلاد، وذلك يرتبط من وجهة نظر الباحث مع قدرة الإدارة الإستراتيجية على توصيل رسالتها الإعلامية.
4. مكنت أيضاً الإدارة الإستراتيجية الجريدة لتصبح من الصحف الأكثر قراءة والأكثر انتشاراً كونها تلامس الوطن والمواطن معاً، مما جعلها ذلك تتمتع بمكانة رائدة بين القراء، ومن هذا يمكن القول بأن نظير تطبيق الإدارة الإستراتيجية تمكنت الجريدة من الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية وتحقيق رسالتها الإعلامية عبر تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية التي تم الإشارة إليها في الإطار النظري لهذه الدراسة.

5. فيما يتعلق بأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة فقد أشار المذكور أعلاه بأن حرص المؤسسة على استمرارية الجريدة في الصدور أجبرها على اتخاذ إجراءات إستراتيجية تبلورت في اتخاذ العديد من الإجراءات الإحترازية لمواجهة تداعيات الظروف الاقتصادية في بعض السنوات، وإذ يرى بأن المقدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة تعبر عن الإمكانيات التي تتمتع بها الإدارة الإستراتيجية لتنفيذ خططها الإستراتيجية وهو ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري للبحث.

6. أشار المذكور أيضاً بأنه توجد تحديات تعترى جريدة الوطن في سبيل تطبيقها للإدارة الإستراتيجية ومن ذلك هو تقليل النفقات الحكومية في بعض السنوات مما أدى ذلك إلى - كنتيجة طبيعية - ضعف الإيرادات المتحصلة من الإعلانات والتوزيع، و بالتالي نتج عن نقص تلك الإيرادات تأثيراً في إمكانية التطبيق للإدارة الإستراتيجية على المدى القصير والطويل، وذلك بلا شك يتسق مع ما نتج عنه الاستبيان من نتائج، حيث يرى المشاركون بأن نتائج المؤسسة وإمكانياتها بحاجة إلى التطوير لكي تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تطوير المؤسسة للوصول إلى أهدافها المبتغاة.

7. أوصى المذكور بأنه توجد عدة حلول بالإمكان الأخذ بها والتي من شأنها تهيئة الظروف لمزيد من استخدام الإدارة الإستراتيجية ومن أهمها قيام الجهات ذات الاختصاص بتوفير المزيد من الاهتمام والرعاية لوسائل الإعلام المطبوعة وذلك لأهميتها في الإسهام في الحفاظ على مقدرات الوطن، باعتبارها أحد صمامات الأمن الإعلامي مما يساعد ذلك على سد الثغرات أمام وسائل التواصل الاجتماعي التي يصعب التحكم بها وفيما تبثه من رسائل، فضلاً عن دورها الهام في توفير الاستقرار الوظيفي للكوادر العمالية التي ظلت بأقلامها تساهم في بناء هذا الوطن الغالي.

نتائج المقابلة التي تم إجراؤها مع موسى الضري رئيس تحرير صحيفة أثير:

يرى المذكور أعلاه بأن صحيفة أثير منذ إنشائها في عام 2013 قد وضعت خطة إدارية إستراتيجية تتواءم مع الخطة التحريرية للصحيفة، وعليه فقد حققت الإدارة الإستراتيجية للصحيفة عدة فوائد منها:

1. وضوح الهدف لكل قسم بالصحيفة.
2. زيادة الإنتاجية لدى الإداريين والمحللين.
3. تكوين أسرة واحدة داخل المؤسسة.
4. ساعد كذلك تطبيق الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على النمو السنوي المستمر، مما جعل ذلك النمو وفقاً للإحصائيات أن تصبح هذه الصحيفة الأكثر انتشاراً من حيث المتابعة والقراءة.

5. أبدى المذكور وجود بعض المعوقات التي قد تعيق تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومنها على سبيل المثال التالي:

أ. عدم استمرارية الموظفين بالعمل بالصحيفة لفترة طويلة وذلك لأسباب شخصية أو عملية.  
ب. قد تمر سنوات تجد فيها الصحيفة من صعوبة الحصول على إيرادات من الإعلانات مما قد ينتج عن ذلك تأجيل بعض الأفكار ذات الصلة بالإدارة والخطة الإستراتيجية، وذلك لا يتوافق مع نتائج الاستبيان التي أشارت إلى أن المؤسسة تتمتع بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط وامكانيات بالمؤسسة، وإذ يرى المذكور بأنه بالرغم من وجود صعوبات تتعلق بالجانب المادي إلا أن المؤسسة استطاعت وتستطيع التعامل مع تلك الصعوبات بشكل مباشر دون علم موظفي الصحيفة بذلك.

6. أبدى المذكور أعلاه الحلول التالية بشأن التحديات التي تعترض الصحيفة:  
أ. استقطاب موظفين أكفاء إدارياً وتحريراً، وهو ذاته ما أشارت إليه الأدبيات السابقة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، حيث تعتبر هذه الخطوة إيجابية كونها تمثل أحد مهام الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الإعلامية.

ب. تعزيز بيئة العمل بجعلها جاذبة للموظفين تقوم على أساس الإنتاجية أولاً بعيداً عن الصرامة في الحضور والانصراف، وهو ما يتوافق مع ما ورد في نتائج تحليل الاستبيان.

ج. البحث عن مصادر أخرى للدخل كإبرام عقود مع مؤسسات حكومية وخاصة، وتطوير خدمات إعلامية إلكترونية جديدة، واستثمار وسائل التواصل الاجتماعي في تقديم خدمات مدفوعة.

## الاستنتاجات

لقد تبين من هذه الدراسة بأن استخدام الإدارة الإستراتيجية أثر إيجاباً على كفاءة أداء مؤسسات القطاع الإعلامي بسلطنة عمان، حيث اتضح بأن كافة عناصر الإدارة الإستراتيجية المتمثلة في التخطيط والرؤية والرسالة والأهداف لها أثر إيجابي وقوي على تعزيز كفاءة أداء المؤسسات المذكورة أعلاه.

وبينت أيضاً هذه الدراسة جلياً بأن استخدام الإدارة الإستراتيجية أثر إيجاباً على فعالية أداء مؤسسات القطاع الإعلامي بسلطنة عمان ولكن بشكل متوسط، حيث اتضح ذلك من خلال تحليل أثر عناصر الإدارة الإستراتيجية على فعالية أداء المؤسسات المذكورة، إذ اتضح بأن وضوح عنصر التخطيط بالمؤسسات وتنفيذه بشكل صحيح يؤدي إلى تعزيز فعالية المؤسسات المذكورة بشكل كبير، وإن توفر عنصر الرؤية لدى المؤسسات يؤثر بشكل متوسط إلى كبير على تعزيز كفاءتها، في حين تبين أيضاً بأن للرسالة دور في التأثير على فعالية المؤسسات لكن بشكل أقل مقارنة بعنصري التخطيط والرؤية، ولعنصر الأهداف أيضاً تأثير بشكل كبير على فعالية المؤسسات أقوى من عناصر التخطيط والرؤية والرسالة، مشيراً ذلك إلى أن العمل بموجب أهداف واضحة يؤثر بشكل كبير على إيجاد فعالية كبيرة بالمؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان.

واستنتجت هذه الدراسة كذلك إلى أن استخدام الإدارة الإستراتيجية أثر إيجاباً على بقاء ونمو مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، حيث اتضح بأن جميع عناصر الإدارة الإستراتيجية لها تأثير على بقاء ونمو المؤسسات آنفة الذكر، إلا أن عنصري الرؤية والأهداف لهما تأثير أكبر على بقاء ونمو تلك المؤسسات مقارنة بعنصري التخطيط والرسالة.

وقد أكدت الدراسة أيضاً من خلال المقابلات الشخصية المنفذة مع ذوي الشأن بأن المؤسسات ماثار الدراسة تتبع إدارة ذات أثر إيجابي على تعزيز أداء مؤسساتهم وذلك تماشياً وما توصلت إليه نتائج الاستبانة.

## التوصيات:

وفقاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فالباحث يقدم التوصيات التالية:

1- بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من وجود تأثير كبير جداً وإيجابي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان فيوصي الباحث بضرورة العمل بهذا المفهوم من قبل كافة مؤسسات الإعلام العُمانية.

- 2- نظراً لما استنتجته الدراسة من أن **الرؤية** دور متوسط في تعزيز فعالية أداء مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان، فيوصي الباحث لتعظيم دور **الرؤية** على التالي:
- وجوب عمل برامج تدريبية توعوية لكافة موظفي مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان حول ماهية الرؤية وأهميتها للمؤسسات الإعلامية ولبينة العمل.
  - يجب إعادة صياغة الرؤية لدى مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان بحيث تؤدي إلى تحقيق الجودة وأيضاً التميز.
- 3- فيما يتعلق بدور **الرسالة** في تعزيز فعالية أداء مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان والذي تبين بأنه أقل مقارنة بعنصري التخطيط والرؤية فيوصي الباحث بالتالي:
- إعادة صياغة الرسالة بالمؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان بحيث تعمل الرسالة على تمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
  - يجب أن تتصف رسالة المؤسسات الإعلامية بسلطنة عمان بالميزات العملية التي من شأنها أن تجعلها فعالة.
  - يجب أن تتضمن الرسالة أهداف استراتيجية لمؤسسات الإعلام بسلطنة عمان.
  - يجب أن تتضمن الرسالة بمؤسسات الإعلام بسلطنة عمان بدائل استراتيجية.
  - يستلزم عمل برامج تدريبية توعوية خاصة بالرسالة وأهمية العمل بها بيئة مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان.
  - يجب أن تكون الرسالة واضحة بشأن الرؤية المراد تحقيقها من قبل مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان.
  - يجب أن تكون الرسالة مراعية لكافة الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسات الإعلامية في عمان.
  - تتطلب الرسالة الفعالة أن تكون منشورة في مكان واضح للجميع للاسترشاد بها.
- 4- أما بشأن أثر عنصري **التخطيط والأهداف** في تعزيز النمو والبقاء لمؤسسات الإعلام بسلطنة عمان والذين تبينا بأنهما لهما تأثير أقل في تعزيز نمو وبقاء المؤسسات سألنا في مقارنة بعنصري الرؤية والأهداف، فيوصي الباحث بالتالي لتعزيز أثر **التخطيط** في تعزيز أداء المؤسسات الإعلامية:
- عمل برامج تدريبية لكافة العاملين بمؤسسات الإعلام بسلطنة عمان في شأن كيفية العمل بالتخطيط.
  - جعل التخطيط عنصر أساسي في ثقافة مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان.
  - تفعيل مبدأ المشاركة في التخطيط من قبل كافة العاملين بمؤسسات الإعلام في سلطنة عمان.
  - اعتبار التخطيط من الأعمال الإلزامية في كافة وحدات مؤسسات الإعلام في سلطنة عمان.

ولتعزيز أثر **الأهداف** في تعزيز أداء مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان فيوصي الباحث بالتالي:

- تمكين الموظفين بمؤسسات الإعلام بسلطنة عمان في إبداء إبداعاتهم الفكرية واستغلالها الاستغلال الأمثل لما لها من دور في تحقيق الأهداف المنشودة.
- يجب أن تتصف أهداف مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان بالواقعية والمرونة وأيضاً يتخللها التحدي في التحقيق وأن تؤدي إلى تعزيز أداء المؤسسات المذكورة على المدى الاستراتيجي.
- وجوب أن تكون الأهداف واضحة لجميع موظفي مؤسسات الإعلام في سلطنة عمان، فوضوح الأهداف لديهم بلا شك يؤدي إلى تجويد أعمالهم وتعزيز أدائهم.
- يستلزم على مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان إشراك الموظفين لديها في صياغة أهدافها.
- يجب إيجاد طرق وآليات لقياس الأهداف للتأكد من مدى تحقيقها.

5- **أوضحت هذه الدراسة عبر المقابلة بوجود مشكلة عدم استمرارية الموظفين بالعمل بالمؤسسات**

**الإعلامية لمدة طويلة والتقل فيما بينها**، وإذ يوصي الباحث في هذا الشأن بالتالي:

- إيجاد نظام للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية من قبل مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان وذلك لغرض إبقاء الموظفين لديهم.
- إيجاد بيئة مناسبة لموظفي مؤسسات الاعلام بسلطنة عمان والتي من شأنها زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسات المذكورة.

6- **تبين من الدراسة بأن مؤسسات الإعلام في سلطنة عمان تعاني من صعوبة نوعاً ما في تحصيل**

**الإيرادات كنتيجة لضعف الإيرادات المتحصلة من الإعلانات والتوزيع**، وبلا شك إن تطبيق الإدارة

الإستراتيجية يتطلب وجود مبالغ جيدة جداً، وعليه يوصي الباحث لزيادة الإيرادات بالتالي:

- توفير عروض ترويجية للصحف والمجلات والنشرات التي تصدر من مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان.
- ابتكار منتجات إعلامية وإعلانية جديدة من قبل المؤسسات المذكورة تساعدها على تحصيل إيرادات أكثر.
- عمل مسوحات ميدانية للتعرف على آراء الزبائن حول ماهية تطلعاتهم فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان وبالتالي معرفة المنتجات والخدمات الإعلامية التي من الممكن إضافتها مستقبلاً مما يخلق ذلك تعزيزاً لإيرادات المؤسسات آنفة الذكر.

**المقترحات:**

1. يقترح الباحث دراسة وتقييم الإدارة الإستراتيجية التي يطبقها القطاع العام.
2. يقترح الباحث إجراء دراسة بشأن مقارنة الإدارة الإستراتيجية المطبقة بالقطاع الخاص مع مثيلاتها من القطاع العام.
- 3- يقترح الباحث إجراء دراسة بشأن مقارنة الإدارة الإستراتيجية المطبقة بقطاع مؤسسات الإعلام بسلطنة عمان مع مثيلاتها على مستوى دول العالم.

### مراجع الدراسة

- القاضي، صفاء وأبو بكر، سحر. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد: 10 (2): 284-259*.

<https://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-10-2-3.pdf>

- الأسد، خالد والمحمودي، فضل. (2024). أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ل لبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية: 1 (3): 326 - 360*.

file:///C:/Users/haitham/Downloads/athr\_aladart\_alastratyjyt\_fy\_thqyq\_ad art\_aljwdt\_al.pdf

- أبو سليم، محمد. (2022). دور الإدارة الإستراتيجية في ادارة الأزمات. *المجلة العربية للنشر العلمي، 5 (50)*.

<https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf>

- أحمر، شيرين. (2011). نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية.

<https://dspace.alquds.edu/server/api/core/bitstreams/513b49d2-4358-493e-aa6f-dbd69eb8318a/content>

- العدوي، خالد. (4 يونيو 2023). دراسة حديثة تكشف أساليب إدارة المؤسسات الصحفية في سلطنة عمان.

<https://www.omandaily.om/%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%85/na/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%D8%A9-%D8%AA%D9%83%D8%B4%D9%81-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%B3%D9%84%D8%B7%D9%86%D8%A9-%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%86>

- السدمي، مطهر. (2020). دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال. *المجلة العلمية المحكمة*: (25). <https://journal.qau.edu.ye/index.php/srj/article/view/101/106>.

- العيفة، جمال وفقيري، ليلي. (2017). "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، المبادئ وآليات التطبيق". *مجلة المعيار*: (42).

file:///C:/Users/haitham/Downloads/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A-%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B3%D8%8C-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D9%88-%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82.pdf

- العامري، محمد. (2024). *الإدارة الإستراتيجية*. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان. 3.

<https://www.mohammedaameri.com/blog/33#:~:text=%D8%A5%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D8%AA%D8%B9%D8%B7%D9%8A%20%D9%84%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9,%D9%85%D9%86%D9%87%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D9%81%D9%8A%20%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%87%D8%A7>.

- بدة، رضا. (2024). *الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء المنظمات k دراسة تطبيقية في ديوان محافظة بابل*.

[https://cdnx.uobabylon.edu.iq/undergrad\\_projs/gv4DJqZ0fkKLxZ0IMs3bFg.pdf](https://cdnx.uobabylon.edu.iq/undergrad_projs/gv4DJqZ0fkKLxZ0IMs3bFg.pdf)

- حوشين، كمال، وبهجة، بن دحمان. (2021). دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -بومرداس. *مجلة معارف*: (2) 16: 347 – 368.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/178237>

- خير، خوجلي. (2017)، *أثر الادارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة أم درمان الاسلامية*.

<http://thesis.mandumah.com/Record/311881>

- سعد، محمد. (9 يناير 2020). *مكونات الأداء المؤسسي*.

<https://kenanaonline.com/users/fekrfoundation/posts/1057802>

- صبري، مقيّم و حسينة، خالد. (2024). *أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة: 5(1): 170-187.*

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/181525>

- عثمان، عبد المنعم. (2020). *دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة.*

*المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي: 19*

<https://www.ajrsp.com/vol/issue19/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86%20%D8%A8%D9%8A%D9%86%20%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%20%D8%A3%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD%D8%A9.pdf>

- عثمان، شمس الدين. (2021). *دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بينك بركة. مجلة*

*العلوم الإسلامية، 17 (2): 166-178.*

<https://journal.oiu.edu.sd/index.php/oiuj/article/view/1842/1384>

- عبدالعال، محمود، خطاب، جمال، علي، عمرو. (2019). *دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء*

*الإداري والمالي دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الرياضية المصرية. مجلة العلوم البيئية: 47 (3): 479-499.*

[https://jes.journals.ekb.eg/article\\_158200.html?lang=ar](https://jes.journals.ekb.eg/article_158200.html?lang=ar)

- عبد الله، موساوي والهادي، حاج. (2016). *الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -*

*دراسة حالة مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب.*

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/bitstream/123456789/2288/1/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

- علي، سوسن. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات.

[https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/3729/mod\\_label/intro/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9%20%D8%B3%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%84%20%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA.pdf](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/3729/mod_label/intro/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9%20%D8%B3%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%84%20%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA.pdf)

- موسى، عيسى. (د.ت). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات الصحفية المصرية . " المجلة العلمية لبحوث الصحافة ، 15 .

[https://sjsj.journals.ekb.eg/article\\_155197\\_4000e10b827b566b384899271d fb8e13.pdf](https://sjsj.journals.ekb.eg/article_155197_4000e10b827b566b384899271d fb8e13.pdf)