التحليل النقدي لمقاييس تقييم الأداء في دراسات وبحوث الصحافة.. نحو بناء دليل مؤشرات لقياس كفاءة الأداء الصحفي

د. خالد زكي أبو الخير

المدرس بقسم الصحافة- كلية الإعلام- جامعة القاهرة

تمهيد

تهتم كثير من المؤسسات والهيئات بعملية تقييم الأداء، باعتبارها الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسة من قياس النتائج المتحققة من أهدافها المنشودة، والتأكد من كفاءة التنفيذ، ورصد الصعوبات التي عرقلت تحقيق بعض الأهداف، وتشخيص أسبابها، والتوصية بكيفية العمل على حلها، تفاديًا لتكرار الأخطاء في المستقبل.

وتقييم الأداء كعملية لها مدخلاتها التي تتمثل في الأهداف المنشود تحقيقها من قبل العاملين بمختلف قطاعات المؤسسة، تتطلب مجموعة من الأنشطة التنفيذية التي يؤديها هؤلاء العاملون، في سبيل الوصول إلى المخرجات «النتائج المتحققة» التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة.

ولكي تتم عملية تقييم الأداء بشكل موضوعي يوضح ما تحقق من إنجازات وما لم يتحقق، فإن ذلك ينبغي أن يتم وفق مؤشرات واضحة محددة يمكن قياسها، ومنبثقة من رؤية المؤسسة ورسالتها وفلسفة العمل داخلها، لكن المدقق لأغلب أوضاع المؤسسات الصحفية في مصر يجدها تعاني حالة من التخبط والعشوائية في أدائها المهني والاقتصادي والإداري، نتيجة تدني مستوى المعالجات التي تقدمها بعض الصحف بالتركيز على الإثارة، وعزوفها عن مناقشة القضايا الجادة، وتراجع مسئوليتها المهنية والمجتمعية تجاه المجتمع، فضلًا عما تعانيه من انخفاض عائدات الإعلان، وتراجع أرقام التوزيع، وارتفاع تكاليف الطباعة والإنتاج، والمنافسة الشديدة التي تواجهها مع وسائل الإعلام الإلكترونية، وجمود الفكر الإداري والتنظيمي وعجزه عن التطوير.

وفي ظل الإشكاليات السابقة التي باتت تهدد بقاء صناعة الصحافة واستمراريتها– ليس في مصر بل والعالم العربي– تبرز أهمية تقييم الأداء المهني والاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية بشكل مستمر، على نحو يمكن كل مؤسسة من رصد أوجه التميز والقصور في تحقيقها لأهدافها، إلا أن أغلب هذه المؤسسات– بحسب الدراسات والبحوث المعنية بتحليل اقتصاديات صناعة الصحافة– تفتقر لمؤشرات موضوعية ومحددة يمكن من خلالها قياس كفاءة أدائها، لا سيما في ظل افتقار كثير منها لوحدات ومراكز «الجودة»، المنوطة بالأساس بعملية تقييم الأداء المؤسسي ككل، سواء على مستوى أداء العاملين في إطار أقسامهم، أو أداء الأقسام في إطار السياسات العامة للمؤسسة، أو أداء المؤسسة في إطار التفاعل مع البيئة المحيطة بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفق مؤشرات تعتمد على الكفاءة والفعالية والإنتاجية وجودة المنتج، كما أن عملية تقييم الأداء داخل بعض المؤسسات الصحفية لا تأخذ الطابع العلمي المنهجي، بل تستند لمعايير شخصية تضعها القيادات لتقييم العاملين بالمؤسسات، ما يترتب عليه عدم موضوعية التقييم، حتى التقارير التي تصدرها النقابات والجهات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام مقصورة على مدى التزام الصحف بالمعايير المهنية والأخلاقية، دون التطرق لتقييم الأداء الإداري، وقياس كفاءة الأداء الاقتصادي، رغم أنه لا يمكن فصلهما بأي حال عن الأداء المهني، إضافة إلى أن الدراسات والبحوث لم تتوصل إلى مؤشرات محددة يمكن من خلالها تقييم الأداء الصحفي.

وفي ضوء ماسبق، تبرز الحاجة لبناء دليل مؤشرات وفق أسس علمية ومنهجية وموضوعية، يتم الاحتكام إليه في تقييم أداء المؤسسات الصحفية، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة، عبر منهجية علمية تتأسس على استعراض وتحليل الجهود البحثية في مقاييس تقييم الأداء المهني، الأداء الإداري، الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، وتقديم رؤية نقدية بشأن مؤشرات القياس، وأدوات القياس، ووحدات القياس التي اعتمدت عليها هذه الدراسات، بالإضافة إلى رصد رؤى وتصورات القيادات الصحفية بشأن واقع تقييم الأداء الصحفي والإعلامي، وأهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي بمختلف أشكاله «المهني، الإداري، الاقتصادي»، ثم وضع تصور بأقسام الدليل،على نحو يستعرض منهجية بناء الدليل، والتعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة في الدليل، وكذلك مؤشرات تقييم الأداء الصحفي، ومؤشرات كفاءة الأداء المؤسسي، وأخيرًا رؤية مستقبلية لكيفية تطبيق الدليل على المستويين البحثي والمهني.

وتضم الدراسة سبعة محاور رئيسية، هي:

- **المحور الأول:** الأطر المنهجية والإجرائية للدراسة.
- **المحور الثاني:** التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء المهني في دراسات وتقارير الممارسة الصحفية.
- **المحور الثالث:** التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية.
- **المحور الرابع:** التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية.
- **المحور الخامس:** رؤية نقدية لمؤشرات قياس الأداء الصحفي «المهني، الإداري، الاقتصادي» في المدرستين العربية والغربية.
- **المحور السادس:** نتائج المقابلات المتعمقة مع الخبراء والقيادات الصحفية « رؤي وتصورات القيادات الصحفية لمؤشرات تقييم الأداء الصحفي».
- **المحور السابع:** دليل مؤشرات تقييم الأداء الصحفي «المهني، الإداري، الاقتصادي»، متضمنًا منهجية بناء الدليل، وتعريفات إجرائية للمصطلحات الواردة في الدليل، ومؤشرات تقييم وقياس كفاءة الأداء الصحفي، وآخيرًا رؤية مستقبلية لكيفية تطبيق الدليل على المستويين البحثي والمهني.

المحور الأول: الأطر المنهجية والإجرائية للدراسة

- **موضوع الدراسة وأبعادها:**

رغم انشغال كثير من الباحثين العرب منذ فترات طويلة بتحليل وتقييم الأداء الصحفي، لكن أغلب الدراسات والبحوث اقتصرت على مجرد رصد وتوصيف وتحليل لأخلاقيات الممارسة الصحفية، والضغوط التنظيمية والتشريعية والقانونية والسياسية والاقتصادية والمجتمعية المؤثرة على الأداء، في مقابل محدودية الاهتمام بتحليل محددات الأداء الإداري والاقتصادي، على عكس باحثي المدرسة الغربية الذين

تطرقوا لتحليل مثل هذه الإشكاليات المرتبطة باقتصاديات صناعة الصحافة إلى جانب اهتماماتهم بالمنظور المهني والأخلاقي.

إلا أن الجهود البحثية في المدرستين لم تسفر عن دليل مؤشرات متكامل يتم الاحتكام إليه عند تقييم أداء المؤسسات الصحفية، سواء من قبل الباحثين في مجالات الإعلام بوجه عام والصحافة بوجه خاص، أو من قبل نقابات الصحافة والإعلام، والجهات المنوطة بتنظيم الصحافة والإعلام، إضافة لعدم وجود مثل هذه الأدلة لدى المؤسسات الصحفية، **ومن ثم تتبلور الإشكالية البحثية لهذه الدراسة** في التحليل النقدي لمؤشرات تقييم الأداء الصحفي بمختلف أنماطه « المهني، الإداري، الاقتصادي» في المدرستين العربية والغربية، في محاولة لبناء دليل مؤشرات لتقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية مهنيًا واقتصاديًا وإداريًا، له تأصيل **بحثي** من واقع المؤشرات التي يستخلصها الباحث من تحليله لدراسات وبحوث الصحافة الممتدة زمنيًا من 2000 حتى 2018، وآخر **مهني** من واقع تحليل الباحث لرؤى وتصورات عينة من الخبراء والقيادات الصحفية أجرى معهم مقابلات متعمقة، بشأن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المؤسسات الصحفية.

- **أبعاد الدراسة:**

في ضوء المشكلة البحثية، فإن أبعاد الدراسة تتبلور في شقين رئيسيين، على النحو التالي:

- **بعد تحليلي:** يستند إلى التحليل الكيفي والنقدي لدراسات تقييم الأداء الصحفي « المهني، الإداري، الاقتصادي».
- **بعد ميداني:** يتمثل في إجراء مقابلات متعمقة مع عينة من القيادات الصحفية التي تنتمي لمؤسسات قومية وحزبية وخاصة.

- **أهداف الدراسة وتساؤلاتها**

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في بناء دليل مؤشرات لتقييم وقياس كفاءة الأداء «المهني، الإداري، الاقتصادي» للمؤسسات الصحفية، وذلك من خلال التحليل الكيفي والنقدي لمقاييس تقييم الأداء في دراسات وبحوث الصحافة، ورصد رؤى وتصورات القيادات الصحفية المصرية لأهم هذه المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في القياس والتقييم، **وفي إطار تحقيق الهدف تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:**

- ما أهم مقاييس تقييم الأداء الصحفي « المهني، الإداري، الاقتصادي» في دراسات وبحوث الصحافة؟
- كيف تختلف مؤشرات قياس الأداء في المدرستين العربية والأجنبية طبقًا للغرض المراد منه تقييم الأداء؟
- هل هناك اختلاف بين المدرستين العربية والغربية في مجالات القياس وآليات ووحدات القياس المستخدمة في تقييم الأداء؟
- كيف ترى القيادات الصحفية واقع تقييم الأداء في المؤسسات الصحفية؟ وما أبرز المؤشرات المقترحة التي يمكن الاحتكام إليها في القياس؟

- **أهمية الدراسة**

تكمن أهمية هذه الدراسة، في كونها:

- **على المستوى البحثي والأكاديمي**، فالدراسة تطرح دليل مؤشرات متكاملا لتقييم الأداء الصحفي «المهني، الإداري، الاقتصادي» يمكن أن يسترشد به الباحثون في تصميم مقاييس نوعية لقياس كفاءة الأداء بأنماطه الثلاثة، لا سيما في ظل استناد كثير من الباحثين العرب في دراساتهم لمقاييس كمية وصفية وجزئية، لا تقدم صورة متكاملة لواقع الأداء، أو اعتمادهاعلى مقاييس غربية لا تلائم طبيعة بيئة العمل في المؤسسات الصحفية والإعلامية المصرية.

كما أن الدراسة توضح اتجاهات التطور البحثي في دراسات تقييم أداء المؤسسات الصحفية، من خلال طرحها لمنظور منهجي يتعلق بكيفية توظيف الأطر النظرية المستمدة من العلوم الإدارية والتجارية كنظريات «الجودة الشاملة، المنافسة السوقية، مدخل إدارة مخاطر التمويل والاستثمار، المراجعة التسويقية، الرشد والكفاءة الإدارية» في قياس كفاءة الأداء الصحفي، على نحو يعمق الاتجاه البيني في الدراسات والبحوث المعنية باقتصاديات صناعة الصحافة، إضافة إلى بعض المناهج التي يمكن تطبيقها في هذه الدراسات، كالمنهج الإثنوجرافي، الذي يعتمد بالأساس على أداتي «الملاحظة بالمشاركة، المقابلة المتعمقة»، إلى

جانب مناقشة الدراسة كيفية تطبيق «أداة تحليل الوثائق» في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية، ورغم كونها أدوات بحثية شاع استخدامها في الدراسات الأجنبية منذ فترات طويلة فإنها لم تأخذ حيزًا بحثيًا في المدرسة العربية.

– **على المستوى العملي والتطبيقي،** فالدراسة تقدم للمؤسسات الصحفية والإعلامية والنقابات وجهات تنظيم الصحافة والإعلام، مؤشرات علمية محددة وواضحة وقابلة للقياس، تسترشد بها في تحليل الأداء المهني للمحررين، وتقييم الأوضاع الإدارية والاقتصادية للصحف، ما يساعدها في رصد أوجه التميز، وكذلك أوجه القصور، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقويم أدائها، بما يدعم بقاءها، ويضمن استمراريتها في حلبة المنافسة مع وسائل الإعلام الأخرى.

○ **نوع الدراسة:**

تنتمي هذه الدراسة لحقل الدراسات الوصفية النقدية، إذ لا تتوقف الدراسة عند رصد وتوصيف وتحليل مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصحفية التي برزت في المدرستين العربية والغربية، بل تستهدف تقديم رؤية نقدية بشأن هذه المقاييس، ومحاولة استخلاص مؤشرات تتكامل مع بعضها البعض، يمكن استخدامها في تقييم الأداء على نحو موضوعي.

○ **منهج الدراسة:**

تعتمد الدراسة على **منهج المسح** باعتباره الأكثر ملائمة لهذا النمط من الدراسات الوصفية النقدية، وتوظفه عبر مستويين:

الأول: في مسح عينة من الدراسات السابقة والأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية التي تناولت بالرصد والتحليل تقييم الأداء المهني والأداء الإداري والأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية.

الثاني: في مسح عينة من الخبراء والقيادات الصحفية، ما يساعد الباحث في تكوين رؤية متكاملة بشأن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي.

كما تستخدم الدراسة **أسلوب المقارنة المنهجية،** في رصد أوجه الاتساق والاختلاف بين المدرستين العربية والغربية في تقييم الأداء الصحفي، سواء من حيث مجالات القياس التي تطرقت إليها، ومؤشرات التقييم، وآليات ووحدات القياس، وكذلك في المقارنة بين رؤى وتصورات القيادات الصحفية بشأن تقييم واقع الأداء الصحفي، وأهم المؤشرات المقترحة التي يمكن الاسترشاد بها في بناء الدليل.

○ **أساليب التحليل وأدوات جمع البيانات:**

– **أسلوب تحليل المستوى الثاني Meta Analysis،** استخدمه الباحث باعتباره من الأساليب الأكثر ملائمة لمنهجية الدراسة، التي ترتكز على تحليل التراث العلمي المرتبط بمقاييس تقييم الأداء الصحفي في المدرستين العربية والأجنبية، ومحاولة استخلاص أبرز المؤشرات التي تعتمد عليها هذه المقاييس، والمقارنة بينها، فالهدف من دراسات تحليل المستوى الثاني الوصول إلى حقائق جديدة للإجابة على التساؤلات المطروحة في دراسة مستقلة تعتمد على تحليل الدراسات السابقة[1].

وطبقه الباحث في دراسته عبر مجموعة من الخطوات المنهجية والإجرائية،على النحو التالي:

– الخطوة الأولى: تحديد البعد الموضوعي للدراسة وهدفها الرئيسي وتساؤلاتها ومناهجها.

– الخطوة الثانية: تحديد البعد الزمني «الفترة الزمنية التي سيشملها التحليل».

– الخطوة الثالثة: جمع التراث العلمي ذات الصلة بموضوع الدراسة وهدفها وتساؤلاتها.

– الخطوة الرابعة: تصنيف التراث العلمي وفقًا للمحاور الثلاثة لتقييم الأداء «المهني، الإداري، الاقتصادي».

– الخطوة الخامسة: وضع مؤشرات أولية للتحليل ترجمها الباحث لفئات رئيسية في استمارة التحليل، تمثلت في تسع فئات رئيسية، هي: عنوان الدراسة موضع التحليل، المدى الزمني للدراسة، المجال البحثي، الهدف الرئيسي للدراسة، مقياس تقييم الأداء المستخدم في الدراسة، مؤشرات القياس، آليات القياس، وحدات القياس، ملاحظات كيفية ترتبط بالرؤية النقدية للمقياس المستخدم للدراسة في إطار نتائجها العامة.

– الخطوة السادسة: عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء والمحكمين[2]، للتأكد من مدى اتساق فئاتها مع هدفها وتساؤلاتها.

- الخطوة السابعة: تحليل كيفي للدراسات السابقة وفقًا لمحاور الاستمارة، واستخلاص مؤشرات قياس الأداء.
- الخطوة الثامنة: تصنيف المؤشرات وفقًا للأنماط الثلاثة للأداء، وإجراء مقارنات بينها في إطار نقدي.

○ **أداة المقابلة المتعمقة**

وظفها الباحث في الشق التطبيقي «الميداني» من الدراسة، باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات التي يرصد من خلالها رؤى وتصورات القيادات الصحفية بشأن واقع تقييم الأداء، والمؤشرات المقترحة التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي من وجهة نظرهم، وقد تم إجراء مقابلات مع (21) قيادة صحفية[3].

وطبقها الباحث في دراسته عبر مجموعة من الخطوات المنهجية، هي: تحديد الأهداف الرئيسية للمقابلة التي تتركز حول رصد رؤى وتصورات القيادات الصحفية المدروسة بشأن ملامح الأداء الصحفي، وواقع تقييم الأداء واشكالياته، ومحددات الأداء الصحفي، إلى جانب المؤشرات المقترحة التي يمكن الاحتكام إليها في تقييم الأداء، تلا ذلك تصميم دليل المقابلة، ضمنه الباحث المحاور سالفة الذكر، وأسفلها مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بالهدف الرئيسي للدراسة، ثم اختيار عينة المقابلات من القيادات الصحفية، ثم تنفيذ المقابلات معهم بواقع استغراق كل مقابلة ما يقارب الساعة مع كل خبير، خلال الفترة الزمنية الممتدة (يونيه حتى أغسطس 2018)، ثم تفريغ البيانات، وتحليلها، وتصنيف المؤشرات طبقًا لمقاييس الأداء، وأخيرًا كتابة النتائج العامة للمقابلات.

○ **أداة تحليل الوثائق:**

استخدمتها الدراسة باعتبارها أكثر الأدوات ملائمة لتحليل مؤشرات تقييم الأداء الصحفي الواردة في الأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية، وطبقها الباحث عبر مجموعة من الخطوات الإجرائية، تمثلت في: تحديد عينة الوثائق التي ستخضع للتحليل في ضوء مدى ارتباطها بموضوع الدراسة وهدفها، وتحديد طرق سحبها أو الحصول عليها، ثم وضع أسس لتحليلها تمثلت في مجالات القياس التي تطرقت إليها هذه الوثائق «موضوع كل وثيقة ومحتواها»، والمؤشرات التي اعتمدت عليها في قياس وتقييم الأداء الصحفي، والإجراءات المنهجية للقياس.

○ **مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في شقين، أولهما «التحليلي» الذي يشمل كل الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية التي اهتمت برصد وتقييم الأداء الصحفي بمستوياته «المهني، الإداري، الاقتصادي»، وثانيهما «الميداني» المتمثل في جميع القيادات ممن يتقلدون مناصب تحريرية وإدارية داخل المؤسسات الصحفية.

○ **عينة الدراسة:**

- **عينة الدراسة التحليلية:** تشمل عينة من الدراسات السابقة «العربية والأجنبية» سواء أكانت رسائل ماجستير أو دكتوراه، أو بحوثا منشورة في المؤتمرات والدوريات العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي تتركز إشكالياتها البحثية حول تقييم الأداء المهني والأخلاقي للصحف، وتحليل أوضاعها الاقتصادية والإدارية، والعوامل المؤثرة في أدائها بشكل عام وبلغ عددها (121) دراسة، وكذلك عينة من الأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية المعنية بتقييم الأداء وبلغ عددها (12) مدونة وتقرير[4].

وحصر الباحث النطاق الموضوعي للدراسات السابقة في المحاور سالفة الذكر، لارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وبما يساعد الباحث في بناء دليل مؤشرات متكامل لتقييم الأداء الصحفي.

عينة الدراسة الميدانية: تشمل عينة قوامها 21 مبحوثا من القيادات الصحفية سواء ممن يتقلدون مناصب تحريرية وإدارية « رؤساء التحرير ونوابهم ومساعديهم، مديرو التحرير، رؤساء الأقسام، مديرو التوزيع» داخل المؤسسات الصحفية على اختلاف أنماط ملكيتها القومية والحزبية والخاصة، وكذلك القيادات النقابية المسئولة عن لجان تقييم الأداء الصحفي والإعلامي في الهيئات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام في مصر.

ووقع اختيار الباحث على هؤلاء، نظرًا لأن هذه الفئات هي المنوطة بتقييم أداء المؤسسات الصحفية، فضلاً عن أن

التمايز بينهم على أساس مناصبهم الوظيفية، يعكس رؤى متنوعة بشأن واقع تقييم الأداء الصحفي ومحدداته، ومؤشرات القياس التي يمكن الاعتماد عليها في القياس، وهو أمر من شأنه إثراء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

- **أسلوب سحب العينة:**

اعتمد الباحث على **أسلوب العينة المتاحة**، سواء بالنسبة لعينة الدراسات أو الأدلة المهنية والأخلاقية أو تقارير الممارسة الصحفية التي خضعت للتحليل، وأتيحت له من خلال شبكة الإنترنت وقواعد البيانات الرقمية ومكتبات كليات وأقسام ومعاهد الإعلام، وكذلك بالنسبة لعينة القيادات الصحفية التي أجرى معها المقابلات.

- **المدى الزمني للدراسة:**

يتحدد المدى الزمني للدراسة في تحليل التراث العلمي ذات الصلة بموضوع الدراسة خلال الفترة من 2000 حتى 2018، ويبرر الباحث اختياره لهذه الفترة في ضوء: أنها شهدت ثراءً في تطور الدراسات السابقة المعنية برصد وتوصيف ملامح الأداء الصحفي وفهم العوامل المؤثرة فيه، كما أنها تمكن الباحث من رصد التطور في مقاييس الأداء الصحفي كمًا وكيفًا، ما يساعد الباحث في الخروج بمؤشرات قياس الأداء على مدار فترات زمنية مختلفة.

- **المحور الثاني: نتائج التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء المهني في دراسات وبحوث وتقارير الممارسة الصحفية**

يتضمن هذا المحور عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الكيفي لأهم المؤشرات التي اعتمدت عليها دراسات وبحوث الصحافة في المدرستين العربية والأجنبية، والأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية في تقييم الأداء المهني والأخلاقي، عبر ثلاثة محاور فرعية، الأول: التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء المهني كما وردت في دراسات وبحوث الصحافة، الثاني: التحليل الكيفي لمؤشرات القياس التي استخدمتها دراسات وبحوث الصحافة لكشف محددات الأداء المهني والعوامل المؤثرة فيه، الثالث: التحليل الكيفي لمؤشرات القياس التي اعتمدت عليها الأدلة المهنية والأخلاقية المدروسة لتقييم كفاءة الأداء.

أ. التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء المهني كما وردت في دراسات وبحوث الصحافة:

- سعت بعض الدراسات عبر توظيف أداة الاستبيان، ونظريتي حارس البوابة الإعلامية، وتحليل النظم، ومدخلي الممارسة المهنية، والأداء الوظيفي، للكشف عن أهم المؤشرات والمعايير العامة التي يتم الاعتماد عليها لتقييم الأداء المهني للمحررين داخل المؤسسات الصحفية، حسب وجهة نظر القائمين بالاتصال، وخلصت إلى أن أهم هذه المؤشرات، هي: الالتزام بإنتاج عدد معين من التقارير والقصص الصحفية، السبق الصحفي، مدى الالتزام بأخلاقيات الممارسة المهنية التي وردت في مواثيق الشرف الصحفية، مراعاة دقة البيانات والبعد عن الغموض، واستخدام الصور والرسوم الداعمة لصدق المضمون، وكذلك الدقة والأمانة والشفافية في نقل الأخبار والمعلومات، ومراعاة الذوق والآداب العامة للمجتمع، والالتزام بالسياسة التحريرية للصحيفة، وردود الأفعال الرسمية وغير الرسمية على الموضوعات والقصص الصحفية المنشورة، بالإضافة إلى مؤشرات ترتبط بمدى تطوير القائم بالاتصال لمهاراته، كإجادة الحاسب الآلي، والحصول على الدورات التدريبية المتخصصة في مهارات الكتابة والتحرير[5].

فيما حللت دراسة **Joseph Straubhaar (2016)** المعايير المهنية الحاكمة لمهنة الصحافة في البرازيل عبر فترات زمنية مختلفة، وخلصت إلى مجموعة من المؤشرات المشتركة بينها التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي، هي: مراعاة المصلحة العامة في تحرير الموضوعات الصحفية، إبراز مختلف وجهات النظر، عدم الحض على الكراهية، والتحيز لطرف على حساب الطرف الآخر[6]. وتطرقت **دراسة أسماء قنديل (2015)** إلى ستة معايير أساسية حاكمة لمهنية الأداء الصحفي انطلاقًا من نظرية ثقافة غرف الأخبار، ومدخل تحليل النظم، ونظرية حارس البوابة، هي: تبسيط اللغة، تدقيق المعلومات، إضفاء الطابع الإنساني على الأخبار، التدقيق اللغوي والأسلوبي، التفرد بين الصحف، تقديم معالجات متميزة تحظي بقبول القراء[7].

- **اهتمت دراسات (مهيرة عماد 2018[8]، إسراء عبد الرحمن 2016[9]، فيروز عبد الحميد 2014[10]، سالم فاضل 2008[11] بوضع مقياس لتقييم أداء**

المؤسسات الصحفية في إطار مدخل الجودة الشاملة، باعتباره أحد المداخل النظرية الحديثة التي تزايد الاعتماد عليها في الدراسات الصحفية خلال الفترة الأخيرة، تبلورت مؤشراته في جودة المنتج التحريري، القدرة على جذب المعلنين، إتباع الفكر الإداري المتطور، تبني المؤسسات الصحفي لأساليب تكنولوجية حديثة من شأنها تطوير الأداء، ومدى وجود خطة إستراتيجية لدى المؤسسة الصحفية بشأن تطوير أدائها المهني والإداري والاقتصادي، وأكدت أن أحد المظاهر الدالة على غياب المعايير الحاكمة للجودة داخل أي مؤسسة صحفية تتجلى في غلبة الوساطة في تعيين المحررين والقيادات الصحفية على نحو يؤكد عدم وجود سياسة واضحة لفلسفة التعيين داخل تلك المؤسسات، إلى جانب عدم الاهتمام بالتدريب المستمر للمحررين والصحفيين، وكذلك عدم الالتزام بالمعايير المهنية الحاكمة للمهنة، بشكل يعكس تجاوزات مثل عدم الالتزام بالدقة في نشر المعلومات، وتلوين الحقائق، وعدم دعم الموضوعات بالأدلة والوثائق.

– **ورصدت مجموعة دراسات عدة مقاييس لتقييم الأداء المهني، وفقًا للمنظور الأخلاقي، منها** مقياس **للكشف عن الأخبار المزيفة،** كأحد الإشكاليات الرئيسية أثناء تقييم الأداء المهني والأخلاقي في المؤسسات الصحفية، تكونت عباراته من نسبها لمصدر مجهل، تتضمن معلومات غير صحيحة، وهدفها الإثارة والفرقعة الصحفية والإعلامية، تفتقر للأدلة والشواهد الداعمة للحقائق[12]، **ومقياس آخر لرصد تجاوزات الممارسة المهنية،** تمثلت مؤشراته – بحسب الدراسات التي رصدها الباحث– في التشهير، السب والقذف، ابتزاز المصادر، عدم مراعاة الدقة والموضوعية في نقل الأخبار، الميل للتحيز، تقديم معالجات سطحية ومبتورة تفتقر للمعلومات، ونشر صور الضحايا والجثث أثناء تغطية أخبار الحوادث، وكذلك نشر الصور الفاضحة، وعدم مراعاة الذوق العام في المجتمع، المبالغة في نشر المخالفات، عدم التمييز بين الإعلان والتحرير[13].

– **فيما اعتمدت بعض الدراسات على مقاييس نوعية لتفسير دوافع الصحفيين للالتزام بأخلاقيات الممارسة الصحفية كمؤشر حاكم ومؤثر في مهنية الأداء،** من منطلق تأثيره بشكل مباشر في معالجة الموضوعات، وكذلك نشرها على نحو لا يتنافي مع أخلاقيات المهنة، ومنها دراسة «Magdalen Saldana, George Sylvie. and Shannon McGregor (2014)» التي استخدمت مقياس «كولبراج» للإدراك الأخلاقي» Kohlberg's levels of moral cognition، وصممت في ضوئه مقياسًا من ثلاثة متغيرات كاشفة للأداء المهني، هي: حال إدراك الصحفي أن مادته تتنافي مع أخلاقيات المهنة، ينشرها أم يعدل فيها، أم يستبعدها كليًا [14]، واعتمدت دراسة **Michael Martinez (2009)** على مقياس صممته في ضوء نموذج بوتر «Potter» للتبرير الأخلاقي the Potter Box of Moral Reasoning يشرح التبريرات التي يقدمها الصحفيين أثناء ارتكابهم تجاوزًا مهنيًا، بما يساهم في تغيير نظرة الجمهور لهم من خادعين إلى ناقلين للحقائق والمعلومات، وتكونت عباراته من المبادرة بالاعتراف بالخطأ، تقديم الاعتذار للجمهور، عرض المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع محل الجدل، أو الاستمرار في الخطأ، وتقديم مبررات له[15]. فيما استندت دراسة « **Dan Berkowitz, Yehiel Limor (2003)**، إلى نموذج « **Voakes**» للمسئوليات الأخلاقية والقانونية، مصممًا في ضوئه مقياسا يتضمن تسع مؤشرات أساسية تفسر تأثير السياق الاجتماعي والسياق المهني على القرارات التي يتخذها الصحفيون أثناء انتقاء ونشر موضوعاتهم بشكل مهني أخلاقي، هي: رؤية الصحفي لمنظومة القيم والمعايير المهنية الحاكمة لأدائه وقراراته، وكذلك رؤيته لفلسفة العمل داخل المؤسسة الصحفية، السياسة التحريرية، الضغوط الاقتصادية، التنشئة الاجتماعية والثقافية الخاصة بالصحفيين، علاقة الصحفي بمصادره، وكذلك علاقته برؤساء وزملاء العمل، وعلاقاته بالجمهور، ورؤيته بشأن العادات والتقاليد السائدة في مجتمعه[16]. وفي محاولة لفهم العلاقة بين المسئوليات الأخلاقية والقانونية للصحفيين وسماتهم الشخصية، اعتمدت دراسة **محمد سعد (2003)على مقياس «دوافع السلوك الأخلاقية»**، الذي أعده كل من Singletary, Claudi and White ويتضمن ثلاثة عشر بندًا هي: الترقية الوظيفية، تأثير الزملاء، الحق في المعرفة، احتياجات المواطنين، العقاب، المنفعة، الأخلاق الذاتية، المصداقية، سياسة الصحيفة، اللامبالاة، الدين، الشرعية، المستوى المهني، إلى جانب **مقياس تقدير الشخصية** الذي أعده Ronald P.Roner، ويتكون من

سبعة مقاييس فرعية أعدت لقياس سبع نزعات أو ميول سلوكية هي: العداء والعدوان، الاعتمادية، تقدير الذات، الكفاية الشخصية، التجاوب الانفعالي، الثبات الانفعالي، النظرة للحياة [17].

– وخلصت دراسات «**فوزية عبدالله آل على (2014)** [18]، **ميرال صبري أبوفريخة (2014)**[19]، **Kathryn Bell (2008)**[20]، **نرمين خضر (2008)**[21]، إلى أن رؤى وتصورات الصحفيين بشأن مفهوم المهنية وتصوراتهم لأدوارهم المنوط القيام بها في المجتمع، أمر من شأنه التأثير في نوعية المؤشرات التي يطرحونها بشأن تقييم الأداء الصحفي، سواء من منظور مهني بحت، وفقًا للقيم المهنية الحاكمة لمهنة الصحافة كالدقة والموضوعية، والتوازن، أو منظور أخلاقي يتعلق بمدى التزامهم بأخلاقيات الممارسة الصحفية.

ب . التحليل الكيفي لمؤشرات القياس التي استخدمتها دراسات وبحوث الصحافة لكشف محددات الأداء المهني والعوامل المؤثرة فيه:

– صممت بعض الدراسات في إطار اعتمادها على المنهج الإثنوجرافي، بأدواته المقابلة والملاحظة بالمشاركة، واستخدامها لأساليب التحليل الكيفي، مقاييس نوعية لرصد محددات الأداء المهني للصحف والصحفيين، منها دراسة **سلوى إبراهيم (2018)** التي حددت ثلاثة متغيرات أساسية حاكمة للأداء المهني في عينة من المواقع الإلكترونية المصرية « بوابة الأهرام، بوابة الوطن»، هي التنشئة المهنية للمحررين، السياسة التحريرية، عدد سنوات الخبرة [22]. ووضعت دراسة **خالد زكي (2017)** مقياسًا تضمن تسع متغيرات أساسية، كلاً منها يضم مؤشرات فرعية للكشف عن الضغوط المؤثرة في مهنية الأداء، هي شخصية رئيس التحرير وتوجهاته المهنية والفكرية، السياسة التحريرية، الضغوط السياسية، الضغوط الاقتصادية، علاقة الصحفيين بالمصادر، السياق الزمني والمجتمعي، المحددات التكنولوجية، والضغوط القانونية، وكذلك المحددات الذاتية الخاصة بالمحرر[23]، أما دراسة **Mel Bunce(2017)** فصممت مقياسًا من أربعة مؤشرات لتفسير دور رئيس التحرير في توجيه الأداء الصحفي، هي: تطويع اهتمامات الصحفيين الفردية في إطار السياسة التحريرية العامة، انتقاء موضوعات بعينها للنشر، تكليف المحررين بصورة مباشرة بعدد من الأفكار والملفات، وكذلك رسم السياسة العامة الحاكمة لمهنية العمل الصحفي[24].

– **واهتمت عدة دراسات عبر فترات زمنية مختلفة، بوضع مؤشرات عامة لقياس تأثير الضغوط السياسية على مهنية الأداء الصحفي**، منها توجيه السياسة التحريرية بشكل يخدم توجهات الحكومة والسلطة الحاكمة، وإبراز إنجازات النظام وتلميع مسئوليه، وتغييب الخطاب المناؤي له، ومنع نشر بعض الموضوعات أو تعديل زوايا معالجتها لأسباب سياسية، والتنبيه على الصحف بعدم الاقتراب من ملفات بعينها، والهجوم على معارضيه[25].

– وقدمت دراسات Tomás Undurraga (2017) [26]، أحمد سيد (2015)[27]، Magdalena Saldana (2014)[28]، عماد الدين جابر (2014)[29]، Tina Tomazic (2012)[30]، Martine Robinson Beachboard, and John C. Beachboard «(2009)[31]، Richard Robert Gross (2005)[32]، مؤشرات عامة لقياس تأثير **الأزمات والضغوط الاقتصادية** التي تواجهها صناعة الصحافة على مهنية الأداء، تمثلت في اضطرار الصحف لنشر إعلانات لا تتسق مع شخصيتها التحريرية والإخراجية، ممارسة صناع القرار على أنفسهم قدرًا من الرقابة الذاتية للحفاظ على حصة الصحيفة من الإعلانات، بل والاستجابة لضغوط المعلنين باستبعاد قصص صحفية لا تتناسب معهم، خوفًا من انسحاب المعلنين، إلى جانب التركيز على القيم الاقتصادية على حساب القيم المهنية أثناء انتقاء الموضوعات الصحفية للنشر، في إطار مفهوم جديد «الصحافة الموجهة باحتياجات السوق».

– وفي محاولة لقياس تأثير **السياسة التحريرية** على الأداء المهني، خلصت دراسة «**Frank R. Baumgartner and Laura Chaqués Bonafont (2015)**، من واقع تحليل مضمون الصفحة الأولى لصحيفتي «الى بيس» و «الموندو» من كبريات الصحف الحزبية اليومية في إسبانيا، إلى مجموعة من المؤشرات يمكن الاعتماد عليها في القياس، هي أن السياسة التحريرية تضع حدودًا واضحة لأولويات القضايا التي يجب الاهتمام بها، وتحدد بشكل واضح منظومة المعايير والقيم التي ينبغي أن يلتزم بها المحررون في سياق عملهم الصحفي[33]. وأضافت إليها دراسة**Michael**

Brueggemann(2011) عدة مؤشرات أخرى هي أن السياسة التحريرية هي العامل الرئيسي في بناء القصص الخبرية المتعلقة بالأحداث اليومية، وطرق معالجتها، واتخاذ قرار بنشرها من عدمه [34]، **وأكدت منى المراغي(2009)** من واقع دراستها للمضمون، والقائم بالاتصال في الصحف المصرية باختلاف توجهاتها، وأنماط ملكيتها، للتعرف على محددات تشكيل أطر الخطاب السياسي، أن السياسة التحريرية قد جاءت في مقدمة العوامل الرئيسية في تشكيل محددات الخطاب السياسي بها[35]. وكشفت دراسة **محمد نصر الدين(2005)** أن توافق الصحفيين المصريين مع السياسات التحريرية للصحف أحد الاعتبارات التي تضعها القيادات داخل المؤسسات الصحفية المصرية كشرط أساسي لقبول الصحفيين للعمل بتلك المؤسسات [36]. واتساقًا مع هذه النتيجة أوضحت دراسة **أسامة عبد الرحيم(2003)** أن عامل السياسة التحريرية قد يؤدي إلى حذف كثير من الآراء التي لا تتفق مع سياسة الصحيفة أو تقديم معالجات جزئية مبتورة على هامش معالجتها[37].

- **وأشارت عدة دراسات إلى أن علاقات الصحفيين بمصادرهم أحد أهم المتغيرات المؤثرة في الأداء المهني**، من بينها دراسة **Matt Carlson (2009)** التي قدمت توصيفًا لأنماط هذه العلاقة، ما بين علاقة الندية وأهم مؤشراتها استقلالية الصحفي عن مصدره، وعلاقة المنفعة المتبادلة وأهم مؤشراتها أن كلاً منهما يحاول إرضاء الآخر في إطار تحكمه المنفعة العامة والمصالح المتبادلة بين الطرفين، وعلاقة التحكم، وأهم مؤشراتها فرض المصدر لسيطرته على الصحفي، والتدخل فيما ينشره[38]، وكذلك **دراسة أميمة عمران(2009)** التي سعت للكشف عن العوامل التي تؤثر في تشكيل ملامح العلاقة بين القائم بالاتصال ومصادره، وتوصلت إلى أن مثل هذه العلاقات تجعل بعض المصادر تتدخل في نشر معلومات بعينها، أو في تحديد أولويات الموضوعات ومطالبة الصحفيين بما ينبغي نشره تحقيقًا لمصالحهم[39]. وأشارت **دراسة أسما حسين حافظ(2001)** إلى أن رؤية الصحفيين لحدود العلاقة بمصادرهم تراوحت ما بين علاقة عمل فقط، علاقة صداقة ومودة، ومجاملات شخصية لها مردودها السلبي في المساس باستقلالية الصحفي والتقيد في النشر أو عدمه برغبة المصدر على حساب الحقيقة[40].

- ولخصت **دراسة جيهان إلهامي(2000)** أسباب التوتر بين الصحفيين ومصادرهم، من واقع دراستها عن صفحة الشئون البرلمانية في الصحافة القومية دراسة للمضمون والقائم بالاتصال، وتوصلت إلى أن النسبة الغالبة من أفراد العينة رتبوا هذه الأسباب على النحو التالى: كشفهم عن بعض سلبيات ومخالفات المصادر، ورفض المحرر نشر مادة تحمل قدرًا من الدعاية للمصدر بنسبة كبيرة، وتعارض في المصالح والاهتمامات، وكذلك رفض المصادر لممارسة الدور الرقابي عليهم من جانب الصحفيين[41].

- **ورصدت مجموعة من الدراسات تأثير المتغيرات التكنولوجية على الأداء المهني للمحررين، عبر نوعين من المؤشرات:** الأول: مؤشرات إيجابية تجلت في التنوع في اختيار المصادر الصحفية، وتجويد المنتج النهائي للعملية الصحفية، والابتكار في أساليب الكتابة والفنون الصحفية، وإتاحة أكبر قدر من المعلومات عبر الاعتماد على شبكة الإنترنت، والثاني: مؤشرات سلبية تتجسد في كون تلك التحديات قد أضرت بالكثير من الاعتبارات المهنية، حيث ساعدت على إمكانية تحريف المواد المصورة، فضلًا عن أن الإنترنت كأحد الاعتبارات التكنولوجية قد مكن بعض الوسائل الإعلامية من تضليل القراء والمشاهدين من خلال نشر أي أخبار، في ظل غياب عملية الرقابة، إلى جانب أنه ساعد في انتشار ظاهرة من يسمون «صحفيي جوجل» غير المتخصصين، وهو ما أتاح الفرصة بحسب نتائج تلك الدراسات لاختراق الكثير من الاعتبارات المهنية[42].

ج. التحليل الكيفي لمؤشرات القياس التي اعتمدت عليها الأدلة المهنية والأخلاقية المدروسة لتقييم الأداء

كشفت نتائج التحليل الكيفي للأدلة والمدونات المهنية والأخلاقية المنظمة لمهنة الصحافة، وكذلك تقارير الممارسة الصحفية التي تصدرها النقابات والهيئات المنوطة بتنظيم الصحافة والإعلام، سواء في مصر أو غيرها من الدول العربية والأجنبية، باستخدام أداة تحليل الوثائق، عن ثمة مؤشرات يتم الاعتماد عليها في تقييم الأداء المهني حسب الغرض الرئيسي لكل دليل، يعرض الباحث لها بشكل تفصيلي:

- **مدونة السلوك المهني لتغطية الانتخابات الرئاسية في مصر (2018)** التي أصدرتها الهيئة الوطنية للصحافة، تضمنت مجموعة من المعايير يتم في ضوئها تقييم أداء وسائل الإعلام بما فيها الصحف أثناء تغطية الانتخابات، وأبرزها: الدقة في البيانات والمعلومات والوثائق، وإسناد البيانات والمعلومات إلى المصادر المعنية والمباشرة، والابتعاد عن الأخبار المجهلة، وضرورة النقل المباشر للتصريحات ووجهات النظر من مصادرها، وعدم الاعتماد بشكل أساسي على مواقع التواصل الاجتماعي، إلا بعد التأكد من مصادرها، تجنب الخطاب التحريضي، عدم التعرض للحياة الخاصة للمرشحين أو عائلاتهم، والفصل بين عملهم التحريري وبين العمل الإعلاني، وفي حالة قبول المؤسسة الصحفية لمبدأ نشر إعلانات للمرشحين، ينبغي أن يكون لكل المرشحين وليس على أساس تمييزي، عدم نشر أي معلومات تتصل بالانتخابات وخاصة النتائج إلا من خلال الهيئة الوطنية للانتخابات، ومراعاة حقوق المصادر والجمهور في الرد والتصحيح [43].

- **التقرير السنوي الأول للمجلس الأعلى لتنظيم الإعلام في مصر: حالة الإعلام في مصر (2018)**، اعتمدعلى مقياس مكون من عشرة معايير أساسية لتقييم أداء وسائل الإعلام، هي: خلط الخبر بالرأي، خلط الإعلان بالمادة الإعلامية، احترام الرأي الآخر والتخوين، السب والقذف والتهكم والسخرية، الأخبار مجهولة المصدر ونشر شائعات، الحض على التمييز والكراهية، إهانة الشعوب والمجتمعات وتعميم الاتهامات لجهة معينة أو للعاملين بالجهة، عدم احترام اللغة العربية باستخدام ألفاظ سوقية، والأخطاء اللغوية في الصياغة، صحة الصور والفيديوهات التي يتم عرضها، استضافة شخصيات غير مؤهلة[44].

- **الدليل الإعلامي للممارسات المهنية والأخلاقية (2016)**، الصادر عن المؤسسة الفنلندية للتعليم المستمر، تضمن مجموعة من المؤشرات والمبادئ الأخلاقية الحاكمة للأداء الصحفي، هي أنه لا يجوز للصحفي أن يستغل منصبه، ولا يحق له التعامل مع القضايا التي قد تؤدي إلى مكاسب شخصية، ولا طلب أو تلقي المكافآت التي قد تؤدي إلى التنازل عن استقلاليته أو الأخلاقيات المهنية، وله الحق في رفض المهمات التي تتعارض مع القانون أو مع قناعاته الشخصية أو الممارسات الصحفية الإيجابية، وعندما يتناول الصحفي قضايا ترتبط بملاك الصحيفة التي يعمل بها، فعليه أن يجعل سياق الخبر واضحاً للقراء والمستمعين، بالإضافة إلى ذكر المصادر عند نشر المعلومات، كما تطرق الدليل لمجموعة من المبادئ التوجيهية التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم التغطية الصحفية المصورة، هي: أن تكون الصور حقيقية، والبعد عن التلاعب فيها، ولا يجوز استخدامها لأغراض التضليل[45].

- **دليل الصحفي المهني (2016)**، الذي أصدرته منظمة البحث عن أرضية مشتركة بالمغرب، ورصد مجموعة من المؤشرات التي من الممكن الاعتماد عليها عند تقييم الأداء المهني للصحف ووسائل الإعلام في تناولها لقضايا المرأة على وجه التحديد، وتمثلت في سبعة مؤشرات رئيسية، الأول: تجنب الكيل بمكيالين–على حد تعبير الدليل– في القضايا والوقائع التي تهم المرأة والرجل معا، واستحضار بند المساواة بين الجنسين، ونبذ تجريم المرأة أو المساس بكرامتها أو تحقيرها، أو تجريمها على أساس جنسها، الثاني: تجنب التنميط الإعلامي للأدوار الاجتماعية للنساء، الثالث: التعامل الحذر مع الأعراف والتقاليد، الرابع: تسليط الضوءعلى إنجازات المرأة، الخامس: الحذر من الانخداع بالأوضاع الإيجابية الصورية «الكاذبة» للمرأة، السادس: احترام الحياة الخاصة للمرأة وكرامتها، السابع: تجنب التعامل الإعلامي المؤدلج من واقع المرأة[46].

- **دليل المبادئ المهنية لمعالجة الإعلام العربي قضايا حقوق الطفل (2016)**، الذي تضمن سبعة مقاييس أساسية، هي: المبادئ المهنية لمشاركة الأطفال في إنتاج المحتوى الإعلامي، المبادئ المهنية للتغطية الإخبارية لقضايا حقوق الطفل، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع الإعلانات التي تستهدف الأطفال، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع قضايا حقوق الطفل في الإعلام الجديد، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع الأطفال ذوي الإعاقة، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع الأطفال الموهوبين، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع أطفال الشوارع[47].

- **دليل الإرشادات التحريرية للصحفيين المصريين(2015)، الصادر عن النادي الإعلامي بالمعهد**

الدنماركي المصري للحوار، عرض لأهم المعايير الدولية للجودة في العمل الصحفي الإخباري، وأبرزها التقديم الواقعي أي البعد عن الفبركة، الإيجاز في التعبير، الوضوح، البعد عن الذاتية، الدقة، التوازن، استيفاء تغطية القصص والموضوعات الصحفية، العمق، الاستدلال، الموضوعية[48].

- **مدونة السلوك المهني للإعلاميين(2015)**، الصادرة عن مركز دعم لتقنية المعلومات، التي تضم ستة مقاييس فرعية تندرج أسفلها مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء، هي: الالتزام بمعايير الدقة والمهنية، الحفاظ على الاستقلالية، الامتناع عن استغلال النفوذ، مكافحة التمييز، حماية الخصوصية وحقوق المجتمع، وأخلاقيات التعامل مع المصادر[49].

- **مدونة السلوك المهني للأداء الصحفي والإعلامي (2015)** التي أعدتها اللجنة التأسيسية لنقابة الإعلاميين في مصر، وتتضمن 22 مؤشرًا لقياس مهنية الأداء، أبرزها: الالتزام بالحقائق، والامتناع عن اختلاق الوقائع، أو إطلاق الأخبار المفبركة أو المصطنعة أو المضللة، الاعتماد على مصادر معلنة وواضحة ومسئولة ومتخصصة كلما أمكن، وتجنب تداول الشائعات والأخبار المجهلة، عدم خلط الخبر بالرأي، كفالة حق الرد والتصحيح بما يتناسب مع مساحة المادة الإعلامية ومكان نشرها أو بثها، الالتزام بعرض وجهات النظر بما يحقق التوازن في طرح المادة الصحفية والإعلامية، الامتناع عن نشر وتقديم أخبار الدعاوى القضائية والجرائم بصورة تؤدي إلى تبريرها أو تحبيذها وتجنب التأثير على الرأي العام والأطراف المعنية لصالح أو ضد المتهمين أو الشهود أو القضاة، الامتناع عن إثارة الكراهية والتمييز والتحريض بكل أنواعه بين أطياف الشعب وفئاته، الامتناع عن ترويج الدجل والشعوذة والخرافات وتغييب العقل، الامتناع عن الممارسات التي يجرمها القانون وترفضها مواثيق الشرف، وعلى رأسها السب والقذف وانتهاك خصوصية الأفراد وحرماتهم تحت أي ظرف من الظروف، الالتزام بقيم المجتمع وأخلاقه، الالتزام بحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة، والامتناع عن إظهارهم بأي صورة تسيئ إليهم، الامتناع عن عرض أو إذاعة مواد إعلامية أو فنية خاصة بالكبار فقط إلا في أوقات متأخرة، الالتزام بالفصل بين الملكية والإدارة، وبين الإدارة والتحرير بما يسمح باستقلالية العمل الصحفي والإعلامي وفقا للسياسات التحريرية المعلنة للمؤسسات، عدم الخلط بين التحرير والمادة الإعلانية [50].

- **وثيقة القيم التحريرية والمؤسسية لصحيفة المصري اليوم (2014)**، التي تضم مجموعتين من القيم الحاكمة لأداء محرريها، **أولاها: قيم «مؤسسية»** تتجسد في الولاء والانتماء للمؤسسة، الاحترام في العلاقات المتبادلة بين جميع الصحفيين، والعمل الجماعي، والابتكار والإبداع لتطوير العمل الصحفي، **وثانيها: قيم «تحريرية»** ممثلة في الحياد، الدقة، الأمانة في نقل المعلومات، التوازن في عرض المعلومات وآراء المصادر، الموضوعية من خلال فصل الرأي عن الخبر[51].

- **الدليل التحريري لمؤسسة اليوم السابع (2014)**، الذي يتضمن مجموعة من القيم المهنية والتحريرية الحاكمة للأداء المهني داخل غرفة الأخبار بالصحيفة، تتمثل في: الأولي: نقل الخبر بكل تفاصيله الواقعية الحقيقية وعبر أدوات توثيقية مؤكدة، الثانية: تجتهد الصحيفة من أجل تحقيق التوازن الدقيق بين حقها في الحرية والتعبير عن الرأي ونشر المعلومات، وبين مسئولياتها فيما يتعلق بالقيم الأخلاقية في المجتمع بحيث لا تتجاوز الصحيفة فيما يتعلق باحترام حق الخصوصية، واحترام الحريات الفردية، واحترام العقائد والأديان، ورفض العنصرية والمذهبية، الثالثة: لا تعبر الصحيفة بأي حال من الأحوال عن وجهة نظر طرف واحد في المواد المنشورة، بل تعمل بجدية على التعددية والتنوع في الآراء، الرابعة: لا تنشر الصحيفة المواد الصحفية المتعلقة بأي أهداف سياسية أو دعائية أو تجارية أو أي مصالح خاصة غير مصلحة القراء والمصلحة العامة لمصر، وأخيرًا احترام الصحيفة حق الخصوصية للشخصيات العامة، ولا تقدم على اقتحام هذه الخصوصية إلا عند الضرورة، وذلك عندما تتقاطع فيها هذه الخصوصية مع تحقيق مصلحة المجتمع بالمفهوم الشامل وغير الحزبي أو التمييزي لهذه المصلحة[52].

- **دليل المعايير المهنية في الكتابة الخبرية (2013)**، الذي أعده ياسر عبد العزيز، معتمدًا بالأساس على قياس مؤشرات الانحياز في التغطية الخبرية، كملامح كاشفة لمهنية الأداء، معددًا مؤشرات قياس الانحياز ما بين انحياز لطرف على حساب آخر، الانحياز بالحذف الاختياري، الانحياز باختيارات قصص دون أخرى، والانحياز باختيار

المصادر، الانحياز في استخدام مصطلحات دون غيرها، الانحياز بالاستحسان أو الاستهجان، الانحياز باستخدام حقائق للوصول إلى نتائج زائفة، الانحياز بتشويه الحقائق، الانحياز بعدم توافق العنوان مع النص الصحفي[53].

- **دليل تقييم أداء قطاع الإعلام المصري استنادًا إلى مؤشرات تطوير قطاع الإعلام الخاصة بمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (2013)**، المستندة إلى خمسة مقاييس فرعية، الأول: إطار تنظيمي يفضي إلى تعزيز حرية التعبير عن الرأي ودعم التعددية والتنوع، ومؤشراته إطار الأحكام القانونية والسياسات التنظيمية، السياق التنظيمي للبث الإعلامي، قوانين مكافحة القذف والتشهير، الرقابة، الثاني: تعدد وتنوع وسائل الإعلام، وسياق اقتصادي يكفل تكافؤ الفرص وشفافية الملكية، وأهم مؤشراته التكتلات الإعلامية وتركيز الملكية، امتناع الدولة عن ممارسة أي تمييز من خلال سياسة الدعاية والإعلان، الثالث: الإعلام كمنبر للخطاب الديمقراطي، ومؤشراته أن يعكس الإعلام تنوع المجتمع ومختلف وجهات نظر أفراده، إلى جانب التنظيم الذاتي لوسائل الإعلام، الرابع: بناء القدرات المهنية ودعم المؤسسات بما يكفل حرية التعبير ويضمن تعددية وتنوع وسائل الإعلام، وأهم مؤشراته مدى توافر برامج التدريب الإعلامي، توافر مقررات أكاديمية في الممارسات الإعلامية، الخامس: توافر بنية تحتية كافية بغرض دعم تعددية واستقلالية وسائل الإعلام، وأهم المؤشرات الداعمة لهذا المقياس، هي: توافر الموارد الفنية لدى الصحف ووسائل الإعلام، وحسن توظيفها بما يسهم في جودة الأداء[54].

- **المحور الثالث: نتائج التحليل الكيفي لمؤشرات قياس الأداء الإداري في دراسات وبحوث الصحافة**

كشفت نتائج التحليل الكيفي عن عدة مؤشرات اعتمدت عليها الدراسات والبحوث التي عنيت بتحليل وتقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، صنفها الباحث في ضوء أربعة مؤشرات،على النحو التالي:

أ . مؤشر يتعلق بمدى مشاركة المحررين في عملية صنع القرارات التحريرية، وإفساح المجال أمامهم للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية، كأحد المؤشرات الداعمة للاستقلال المهني، ومن ثم تطوير الأداء، وبرز ذلك في: دراسة مروة عبد الهادي (2016) التي توصلت عبر توظيفها لنظرية الإدارة والسلوك، في مسحها لرؤى القائمين بالاتصال بوكالة أنباء الشرق الأوسط بشأن العوامل المؤثرة في أدائهم، إلى أن أغلب أفراد العينة قد اتفقوا على أنهم يتمتعون بالاستقلال المهني، من منطلق أن الوكالة تتبني مبدأ تفويض السلطة في أقسام التحرير، ما يمكنهم من المشاركة في صناعة القرار الصحفي[55] **ودراسة لبني محمد (2013)** التي رصدت عبر توظيفها لأداة الاستبيان الضغوط المهنية والإدارية التي تمارس على القائم بالاتصال في عينة من الصحف المصرية « الأهرام، الأخبار، الجمهورية، الوفد، الأهالي، التحرير، الشروق، الأسبوع، الدستور، المصري اليوم»، وخلصت إلى جود فروق نوعية بين المبحوثين في كل صحف الدراسة بشأن الضغوط التي يمارسها رئيس التحرير، سواء بحذف بعض الموضوعات التي لا تتسق مع توجه الصحيفة، أو بتوجيه المحررين لتنفيذ موضوعات بعينها قد لا تتسق مع توجهاتهم[56].

- فيما خلصت **دراسة وسام كمال (2011)** التي طبقت على عينة من المواقع الإلكترونية المصرية، إلى تعدد الفاعلين المؤثرين في صناعة القرارات التحريرية بشأن ما ينشر وما لا ينشر ما بين مسئولي التحرير، ورؤساء الأقسام، ومحرري الديسك في اجتماعاتهم الدورية، أو ما يسمى بمجلس التحرير[57] . **وحللت دراسة محرز غالى(2010)** العلاقة بين أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري في عينة من الصحف المصرية «الأهرام، أخبار اليوم، الوفد، الأحرار، اليوم السابع، الشروق»، والاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، وانتهت إلى اتفاق أغلب أفراد العينة على أن مرونة القائد «رئيس التحرير/ رئيس القسم» تسهم بشكل كبير في تدفق العمل الصحفي بعيدًا عن الروتين، الأمر الذي يتيح فرصًا متجددة للإبداع والتطوير والمنافسة الخلاقة، كما أن إيمانه بديمقراطية الاتصال التنظيمي تسمح للمحررين بالمشاركة في إدارة العمل الصحفي وفي صنع السياسات واتخاذ القرارات[58].

- وتوصلت **دراسة إيمان متولي (2007)** عبر بحثها لإشكالية حرية الصحافة في الكويت وتأثيرها على الممارسة الصحفية، إلى أن (46.9%) من الصحفيين يشاركون في السياسة التحريرية عبر عدة طرق، من بينها

طرح موضوعات تهم القراء، ووضع الخطوط التحريرية والرؤية الإخراجية، والاجتماعات اليومية لمتابعة الوضع العام للجريدة، والتصرف بحرية في تحرير الصفحات المتخصصة.. وإن أشارت الدراسة كذلك إلى أن الصحفيين الذين يتجاوز عمرهم 45 سنة فأكبر هم الأكثر مشاركة في صناعة القرار التحريري والسياسة التحريرية مع رؤسائهم في العمل [59].

- فيما أكد **حسن محمد(2004)** عبر دراسة تطبيقية على عينة من الصحفيين الفلسطينيين محدودية مشاركة الصحفيين في صنع القرار التحريري، ورسم السياسات التحريرية للصحف التي يعملون بها، وهو ما يعني بحسب الدراسة غياب قيم الممارسة الديمقراطية أثناء صناعة القرار التحريري[60].

ب . مؤشر مدى تبني القيادات الصحفية لأساليب إدارية حديثة من شأنها تطوير الفكر الإداري والتنظيمي السائد بالصحيفة، وظهر في عدة دراسات، منها دراسة محمدعلى (2017) التي أوصت عبر تحليلها لأساليب إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة، بضرورة الاهتمام بالأداء الإداري للمؤسسات الصحفية الفلسطينية، والاستثمار في تأمين برامج تدريبية متطورة عن الأزمات وكيفية التعامل معها، وتخصيص موازنات مالية مستقلة لظروف الأزمات، وبناء منظومة اتصال فعال لتبادل وحفظ وأرشفة المعلومات[16]، وكذلك **دراسة هبة ربيع (2016)** التي أكدت وجود علاقة بين تطوير الأبعاد التنظيمية والإدارية في المواقع الإخبارية المصرية وجودة المضمون الإخباري[62]، **كما انتهت دراسة Angela powers and soonate an (2012)** إلى أن المجموعات الصحفية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مثل مجموعات النيويورك تايمز، ولوس أنجلوس تايمز لا تزال تتبنى إستراتيجيات وأساليب إدارية تتسم بالطابع المركزي الذي لا يسمح بإشراك المحررين في صناعة القرارات التحريرية، الأمر الذي أدى إلى تراجع شعورهم بالاستقلال المهني[63]، وكذلك دراسة **Frank Esser,Nguyen Vu, and Hong Ng (2009)** التي سعت لاستكشاف الأساليب التحريرية والإدارية وتأثيرها في مسارات صناعة القرار التحريري داخل غرف الأخبار في ثماني دول هي: «بريطانيا، الدنمارك، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، المكسيك، وإسبانيا، والولايات المتحدة الأمريكية»، وميزت بين نمطين تنظيميين، أولهما الأسلوب المركزي وتمثله الولايات المتحدة الأمريكية، الذي لا يسمح بمشاركة المحررين في صناعة القرارات التحريرية، والأسلوب اللامركزي الذي يسود في بقية الدول السبع، ويسمح بإشراك المحررين في رسم السياسات التحريرية[64]. وكشفت **دراسة محرز غالي(2008)** في سياق تحليلها لرؤية القائمين بالاتصال في صحف «الوفد، المصري اليوم، روز اليوسف، الجمهورية، الأخبار» لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي، وعلاقات العمل السائدة بهذه الصحف، عن اتجاه إداري حديث في تنظيم العمل بغرف الأخبار بجريدة المصري اليوم، وهو أسلوب فرق العمل الجماعية القائم على الإدارة بالأهداف والنتائج، وما يسمح بإشراكهم في عملية صناعة القرار التحريري[65].

ج . مؤشر مدى استفادة الجهاز الإداري بالصحيفة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدائه، وحللت عدة دراسات أبعاد هذا المؤشر، منها **دراسة مها شبانة (2016)** التي رصدت عبر دراسة ميدانية طبقتها على عينة قوامها 150 مفردة من المحررين ورؤساء القطاعات ومديري العموم والقيادات الإدارية العليا والإداريين في صحف «الجمهورية، المصري اليوم، الوفد»، تأثير توظيف الإعلام الجديد على الجوانب الإدارية في المؤسسات الصحفية، وخلصت إلى أن توظيف الإعلام الجديد قد أدى إلى تطوير الأداء المهني، وساعد على سهولة ويسر العمليات التحريرية بطريقة أفضل، وتوزيع المهام على حسب التخصص، إلى جانب ظهور أقسام جديدة في المؤسسات الصحفية مهمتها متابعة استخدام التكنولوجيا الحديثة والإعلام الجديد في العمل الصحفي[66]، وكذلك **دراسة شيماء عبد الرحمن (2013)** التي رصدت عبر توظيفها لمدخل تحليل النظم مجموعة من المؤشرات الفرعية التي تفسر العلاقة بين نظم الإدارة الصحفية وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال في عينة من الصحف المصرية «المصري اليوم، الأهرام، الوفد» في ظل استخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية، وخلصت إلى أن اتجاهات المبحوثين تجاه سياسات المؤسسة وأسلوب الإدارة جاءت على الترتيب التالي: تحرص الإدارة على تطبيق القوانين واللوائح التي توفر النظام والوضوح في العمل، والقيادة الإدارية في الصحيفة تميز بين الأعمال الجيدة وتلك التي لا

ترقي للجودة، والسياسة التحريرية واضحة ومفهومة، كما تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات لتقييم الأعداد الصادرة، وتسمح للقائمين بالاتصال بمناقشة مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى وجود تعاون وتفاهم بين القطاعات الإدارية والقائمين بالاتصال[67].

- وأثبتت **رحاب هاني (2013)** عبر دراسة ميدانية طبقتهاعلى عينة قوامها 128 صحفيا وخبيرا وإعلاميا في مصر وبريطانيا ببعض المؤسسات الصحفية على اختلاف توجهاتها وأنماط ملكيتها، صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة بين توظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة، والتغيرات الهيكلية التي شهدتها المؤسسات الصحفية سواء في مصر أو بريطانيا[68]. وأضافت إليها **دراسة هيثم عبد الرحيم عثمان (2009)** التي طبقها على صحيفتي «الرأي العام والصحافة « السودانيتين، أن استخدام الحاسب في العملية الإدارية قد أدي إلى توفير الوقت والجهد رغم العقبات الاقتصادية والفنية والإدارية لتفعيل الحوسبة الصحفية[69]. وسعت **دراسة عبد الجواد سعيد (2005)** للتعرف على اتجاهات الإداريين في عينة من المؤسسات الصحفية المصرية نحو تعاملهم مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، وأثرها في تطور العمل الإداري الصحفي لتحسين جودة الخدمة التي تقدمها، انطلاقًا من نظرية الاستخدامات والإشباعات، ونموذج جودة الخدمة، وانتهت إلى أن استخدام الحاسب الآلي يتيح أمام الإداريين في المؤسسات الصحفية مصادر للمعلومات الإدارية في مختلف قطاعات المؤسسة، كذلك يتيح لهم التميز المهني والكفاءة في أعمالهم، لكنها أكدت تراجع الاهتمام ببرامج تدريب الإداريين على استخدامات الحاسب الآلي[70].

- وعكست دراسات **Sudeshna Devi (2017)**[71]، **محرز غالي (2017)**[72]، **وفاطمة الزهراء عبد الفتاح (2015)**[73] أثر التحولات التكنولوجية التي شهدتها بنية غرف الأخبار في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، عبر عدة مؤشرات منها أنها عمقت من أسلوب الإدارة الجماعية، وساعد الاندماج بين المنصات الإعلامية وبعضها البعض على تحويل الهيكل التحريري من النمط الهرمي»Hierarchy» إلى كيانات متوازية تتشارك في المسئوليات « Flattened Hierarch»، بل وأفسحت المجال أمام الجمهور للمشاركة في صناعة المحتوى الإعلامي، بعد أن كان مجرد متلقٍ سلبي.

د. مؤشر تحليل السمات والملامح المميزة لبيئة العمل الصحفي على نحو يساعد في تطوير الأداء المهني، وكذلك علاقات العمل السائدة بين العاملين داخل المؤسسة الصحفية، ورصدت دراسات (نيفين حسن 2017[74]، مها علاء 2014[75]، نسرين عبدالله 2012[76]، M Kathleen. Ryan 2009[77]، Li–jing Arthur Chang, and Brian L Massey 2008[78]، Kris Kodrich, and Claudia Mellado Ruiz 2007[79] ، صابر حارص 2007 [80]، Qingmiao Hu 2005[81]، مارجريت ساويرس 2005[82]، محرز غالي 2003[83]، مرعي مدكور 2003[84]) عدة معايير يمكن من خلالها الاستدلال على هذا المؤشر، مثل مدى وجود معايير واضحة للثواب والعقاب، ومعايير أخرى للترقي الوظيفي، وكذلك مدى حرص الإدارة على تحقيق معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين سواء من الإداريين أو المحررين، ومدى وجود لوائح واضحة تحدد سياسة العمل بالمؤسسة الصحفية، بالإضافة إلى مدى التكامل بين الجهاز الإداري والجهاز التحريري بالصحيفة موضع التقييم.

المحور الرابع: نتائج التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية

كشفت نتائج التحليل الكيفي عن ثمة ندرة في الدراسات التي عنيت بتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية بشكل مباشر، وخاصة في المدرسة العربية التي لم يرصد فيها الباحث سوى دراسة لـ»محرز غالي 2013» اهتمت بوضع مؤشرات لتقييم فعالية الأداء الاقتصادي، أما بقية الدراسات فتطرقت للظاهرة بشكل هامشي ضمن دراستها لاقتصاديات الصحف والمواقع الإلكترونية وسياسات التسويق، إما المدرسة الغربية فقد أفسحت المجال لمثل هذه الدراسات منذ فترات مبكرة، ويعرض الباحث لأهم هذه الدراسات بشكل تفصيلي، مركزًا على مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي:

- حللت **دراسة مروة محمود (2018)** تأثير المنافسة على سياسات تسويق الصحف المصرية من خلال دراسة ميدانية طبقتهاعلى عينة قوامها 105 من القيادات الإدارية ومديروي التوزيع والعاملين فى إدارات التوزيع بصحف «الأهرام - الأخبار - الجمهورية - روز

اليوسف - دار المعارف - دار الهلال، المصرى اليوم - اليوم السابع – الوطن، الوفد – الأهالى»، وتوصلت إلى أربعة معايير يتم في ضوئها تقييم الخطط التسويقية، كأحد المؤشرات الحاكمة للأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، هي: حصة الصحيفة في السوق، أرقام التوزيع، حجم الإعلانات، هامش الربح[85].

– ورصدت **دراسة محرز غالي (2016)**، التي طبقت على عينة قوامها (150) مفردة من القيادات الصحفية المصرية لرصد رؤيتهم بشأن محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة، بالاعتماد على نظريتي»إدارة مخاطر التمويل والاستثمار، الرشد والكفاءة الإدارية «الحوكمة»، كمدخلين نظريين متكاملين يمكن توظيفهما، في فهم طبيعة الأزمات المالية والإدارية التي تواجهها صناعة الصحافة، وكيفية مواجهتها، إلى مجموعة من المؤشرات لقياس مظاهر تأثير الأزمة، هي: انخفاض معدلات الربحية في أغلب المؤسسات، تراكم الديون والخسائر التي تحققها بعض المشروعات الصحفية الأخرى، توقف سياسات الاستثمار والتطوير وفرض سياسات التقشف وترشيد الإنفاق، زيادة التوجه نحو تقليص أعداد وحجم العمالة الموجودة، دون مراعاة للبعد الاجتماعي وسنوات عملهم وعطائهم في المؤسسات، تراجع معدلات الاهتمام بالتحديث والتطوير التكنولوجي والفني، انخفاض مرتبات الصحفيين والعاملين وتدني مستوى الأجور والحوافز التي يحصلون عليها، وتوقف سياسات التوظيف وإمداد المؤسسات الصحفية بأجيال جديدة من الصحفيين الشباب[86].

– **ووظفت دراسة حمادة عيد (2015)** أساليب ومعايير المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في مؤسسة الأهرام، مستندًا في الأساس لمدخل المراجعة التسويقية، عبر مؤشر رئيسي يرتكز على تحليل الخطط والسياسات التسويقية للمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين كفاءة وفعالية الأداء التسويقي يتم بالتأكد من الالتزام بالسياسات الموضوعة والأهداف المرجوة من النشاط التسويقي وتشجيعها وتحقيق جودة الأداء التسويقي، لكن الدراسة أكدت أن المؤسسة تواجه بعض المشكلات التسويقية مثل ضعف عائد أرقام التوزيع، وعدم الانتشار على مستوى جغرافي كبير أسوة بالماضي، غياب التخطيط الجيد، لرصد نقاط التوزيع[87].

وسعت دراسة **Tom Bjorkroth & Mikko Gronlund (2014)** لتحليل الأداء الاقتصادي للصحف الإقليمية في فنلندا، بالاعتماد على مؤشر رئيسي « الحصة السوقية للصحيفة» الذي تم قياسه من خلال عدة مؤشرات فرعية، هي: نسب توزيع الصحيفة في السوق، حصتها من الإعلانات، عدد قرائها، قدرتهاعلى المنافسة، وخلصت الدراسة إلى أن أبرز المتغيرات الحاكمة لمكانة الصحيفة في السوق، هي: المنافسة مع وسائل الإعلام الأخرى، وحجم الإعلانات الوارد بها[88].

– وحصرت **دراسة منى عبد الوهاب(2013)** التي طبقتهاعلى عينة من موزعي الصحف في مصر، أسباب تراجع معدلات توزيع أغلب الصحف المصرية، في: اعتماد الجمهور بشكل كبير على الوسائل المرئية في الحصول على المعلومات والأخبار، إلى جانب أن الصحف الإلكترونية أصبحت تمثل بديلًا قليل التكلفة مقارنة بالصحف المطبوعة في الحصول على المعلومات والأخبار، بالإضافة إلى الارتفاع المستمر في أسعار ورق الصحف والأحبار والألوان والطباعة ما أدى لرفع سعر بيع الجرائد والمجلات[89].

– وقدمت **دراسة محرز غالي (2013)** ستة مؤشرات حاكمة لكفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية من خلال دراسة ميدانية تم تطبيقهاعلى عينة من الصحفيين المصريين، هي: استمرار صناعة الصحافة المطبوعة في السيطرة على نصيب لا بأس به من سوق الإعلانات وإيراداتها وقدرتها على منافسة الوسائل الأخرى، التزايد المستمر في إصدار صحف مطبوعة جديدة وقدرة هذه الصحف على خلق سوق شرائية لها، قدرة الصحف المصرية على مواجهة الارتفاع المضطرد في تكاليف الإنتاج وتدبير الموارد التي تمكنها من الاستمرار في الصدور، قدرة معظم الصحف المصرية على الصمود في مواجهة الأزمات الاقتصادية المحلية والعالمية والبقاء في السوق، وجود مؤشرات كثيرة حول قدرة الكثير من الصحف والمؤسسات الكبرى على تحقيق وفورات وهوامش أرباح ملحوظة، اتجاه بعض

المؤسسات الصحفية القومية إلى الاستثمار في مجالات اقتصادية وتجارية أخرى لضمان توفير مصادر تمويل بديلة ومتنوعة[90].

- **وانتهت دراسة Ignacio Siles and Pablo J. Boczkowski (2012)** من واقع تحليلها لمجموعة من الدراسات المعنية بالأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية في أمريكا، إلى أن أغلبها انطلق من مؤشر «الربحية» كمعيار رئيسي للتقييم، وتم قياسه من خلال حساب عائدات المؤسسات الصحفية من إيرادات الإعلانات والتوزيع مقابل نفقاتها، وأثبتت الدراسة اتفاق أغلب الدراسات والبحوث على وجود علاقة بين تدني مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسات الصحفية بشكل يعرضها لأزمات اقتصادية تهدد بقاءها، وتبنى المؤسسات لسياسات إدارية واقتصادية تقليدية لا تدعم تحقيق مكانة متميزة للصحيفة في السوق[91].

- ووصفت دراسة **إبرار فهد الميع (2012)** اقتصاديات المؤسسات الصحفية في الكويت، بالاستناد إلى مؤشرات نوعية، هي: تحليل التكلفة والعائد، مؤشرات الكفاءة الاقتصادية، مؤشرات الربحية، بالإضافة إلى دراسة اقتصاديات التسويق ومصادر التمويل لتلك المؤسسات الصحفية، وأثبتت الدراسة أن فشل الإدارة في تخفيض التكلفة على مستوى النشاط الكلي للمؤسسة أدى إلى تحقيق هامش الربح معدلات منخفضة إلى سالبة أحيانًا في أغلب المؤسسات الصحفية، موضحة أن إجمالي تكاليف النشاط الصحفي المتمثلة في مصروفات الجريدة ومصروفات المطابع احتلت المرتبة الأولى من إجمالي تكاليف المؤسسات الصحفية المدروسة[92].

- واستخدمت **دراسة هاني فوزي (2012)** مدخلاً نظريًا يزاوج بين نظرية الأطر الخبرية ومداخل التسويق الإلكتروني، والتسويق الاجتماعي، والتفاعلية، لرصد فاعلية المواقع الصحفية الإلكترونية على تسويق المضمون، وفي إطار تحقيق هدفها وظفت الدراسة مؤشرًا يعتمد على استخدامات الجمهور للمواقع، ورصد اتجاهاته نحو مضمونها[93]. بينما اعتمدت **دراسة أمنية مصطفي (2010)**على مؤشر الربحية لتقيم الأداء الاقتصادي لعينة من المواقع الإخبارية الإلكترونية «اليوم السابع- المصريون- إسلام أونلاين»، ومصادر أرباحها عبر تطبيقها لمدخل تحليل النظم، ونموذج التحول الإعلامي، وخلصت إلى اتفاق جميع أفراد العينة على أن الإعلان أهم المصادر لتحقيق الأرباح، وإن اختلفت رؤى وتصورات المبحوثين بشأن قدرة كل موقع على جذب المعلنين، كمؤشر لتقييم كفاءة الأداء الاقتصادي[94].

- وحللت دراسة **Richard van der Wurff and Piet Bakker (2008)** الأداء الاقتصادي للصحف ووسائل الإعلام المختلفة في 21 دولة حول العالم منها : السويد، الدنمارك، فنلندا، ألمانيا، إنجلترا، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، إسبانيا، بالاعتمادعلى مؤشر رئيسي «كثافة الإعلانات» المنشورة بالصحف بكل دولة، الذي تم قياسه بطريقة «حجم الإنفاق على الإعلان مقسومًاعلى إجمالي الناتج المحلي لكل دولة»، واعتمد الباحثان على كل البيانات والتقارير الخاصة بالإعلانات الواردة في الكتاب السنوى الإحصائي للأمم المتحدة والمركز العالمي لبحوث الإعلانات (WARC)، ووظف الباحثان نظرية الاقتصاد الجزئي التي تفسر جدلية العلاقة بين النمو الاقتصادي للدول وحجم الإعلان بالصحف ووسائل الإعلام، وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الاقتصادي للصحف المطبوعة في الدول عينة الدراسة يتراجع بسبب المنافسة الشديدة من قبل وسائل الإعلام الإلكتروني، ما يترتب عليه تراجع في معدلات كثافة الإعلانات، وإن كانت بنسب مختلفة في الدول المدروسة[95].

- واستندت دراسة **Marcus Asplund Rickard Eriksson and Niklas Strand(2005)** إلى مؤشر «الملاءة المالية» في تحليلها للأداء الاقتصادي للصحف الإقليمية في السويد خلال فترة ركود امتدت من عام 1990 حتى 1992، والذي يقيم الأداء في ضوء مدى كفاية الموارد للمؤسسة الصحفية للوفاء بالتزاماتها في مواعيد استحقاقها، ووضعت ضمنه مؤشرات فرعية تتعلق بالسيولة المالية لدى كل صحيفة، وحجم الديون المتراكم عليها، ومعدل الربحية، واتخاذ إجراءات من شأنها تحقيق مكاسب على المدى القصير، رفع أسعار الصحيفة، أو بيع أصول المؤسسات، أو طرحها للاكتتاب، وانتهت الدراسة إلى أن الصحف لم تتمكن من زيادة ربحيتهاعلى نحو يدعم بقاءها الاقتصادي خلال هذه الفترة، بسبب انخفاض

الناتج المحلي الإجمالي، ما أدى لإغلاق كثير منها[96].

○ **المحور الخامس: رؤية نقدية لمؤشرات قياس الأداء الصحفي «المهني، الإداري، الاقتصادي» في المدرستين العربية والغربية**

بعد عرض نتائج التحليل الكيفي لمؤشرات قياس الأداء المهني والإداري والاقتصادي للمؤسسات الصحفية، يقدم الباحث ضمن هذا المحور رؤية نقدية لهذه المقاييس التي تضمنتها الدراسات والبحوث والتقارير الصحفية، في ضوء خمسة محددات رئيسية،على النحو التالي:

أ . مجالات القياس داخل الدراسات والبحوث والتقارير الصحفية موضع التحليل:

– تبين نتائج التحليل الكيفي ثمة فجوة كبيرة بين اهتمامات الباحثين في المدرستين العربية والأجنبية بشأن الإشكاليات البحثية المرتبطة بتقييم الأداء وآلياته ومؤشراته كمجال للبحث والقياس، فالباحثون في المدرسة العربية أسهبوا بشكل كبير في الدراسات المعنية بتقييم الأداء المهني، مقابل ندرة الاهتمام بدراسات تقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، وثمة مؤشران يعكسان ذلك التفاوت، أولهما: ما أشار إليه الباحث سلفًا بشأن النوعية الأخيرة من الدراسات، فلم تكن هناك سوى دراسة «محرز غالي 2013» هي التي حاولت وضع مؤشرات محددة لتقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، أما بقية الدراسات فتطرقت لقياسه بشكل فرعي ضمن مجالات أخرى للقياس تتعلق باقتصاديات المؤسسات الصحفية، أو المنافسة، أو سياستها التوزيعية. ثانيهما: أن الباحثين الأجانب بدأوا يفكرون في وضع مؤشرات كمية وكيفية لتقييم الأداء الاقتصادي منذ عقود طويلة، وهو ما تجلى بشكل واضح في دراسة **Barry R. Litman and Janet Bridges (1986)**، التي تطرقت لتقييم الأداء الاقتصادي للصحف اليومية الأمريكية خلال الثمانينيات، عبر مؤشرات اعتمدت على معدلات توزيع الصحيفة، وعائدات الربح من الإعلان والتوزيع والاشتراكات، وتفسير ذلك في ضوء أنماط ملكية هذه الصحف[97]، بعكس المدرسة العربية التي لم تظهر فيها مثل هذه المجالات البحثية بشكل نوعي إلا في السنوات الأخيرة.

• فيما يتعلق بالدراسات والبحوث التي عنيت بتقييم الأداء المهني، لاحظ الباحث استغراق كثير من الدراسات العربية في إشكاليات بحثية متكررة مع اختلاف الفترات الزمنية تتمثل في رصد وتوصيف أخلاقيات الممارسة المهنية من وجهة نظر القائمين بالاتصال، أو تحليل العوامل المؤثرة على أداء القائمين بالاتصال، أو اتجاهات الجمهور نحو الأداء المهني للصحف، فيما تطرق القليل منها لمجالات نوعية للقياس، مثل دراسة خالد زكي (2017) التي تطرقت لتقييم الأداء المهني لكن ضمن إشكالية بحثية جديدة تتعلق برصد وتحليل محددات صناعة القرار التحريري، وأبعاد هذه العملية، ومراحلها، وانعكاساتها على الأداء المهني، وكذلك دراسات محرز غالي (2017، 2010، 2008) التي عنيت بتقييم ملامح الأداء المهني لكن ضمن مجالات أخرى للقياس ترتبط بأساليب تنظيم الجهاز التحريري في الصحف، والتحولات التي شهدتها غرف الأخبار، وانعكاساتها على الأداء، ودراسة أحمد عرابي(2009) التي انطلقت من مجال مختلف للقياس معني بالكشف عن أثر الخصائص المهنية والنفسية والاجتماعية للصحفيين الفلسطينيين على اتجاهاتهم نحو الاحتراف المهني، ولعل إشكالية التكرار في الموضوعات البحثية محل القياس، يمكن تفسيرها في ضوء غياب خطة بحثية توجه اهتمامات الباحثين على مستوى كليات وأقسام ومعاهد الإعلام.

• رغم قلة اهتمام الباحثين العرب بالدراسات المعنية بتقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، لكن أغلبها انطلق من مجالات محددة للقياس، لا تقل في أهميتها عن المجالات التي انطلق منها الباحثون الأجانب، خاصة أنها تطرقت لمجالات عدة كبحث محددات أزمة التمويل التي تعانيها الصحف المطبوعة، ورصد العوامل الحاكمة لسوق المنافسة، وكذلك المتغيرات المؤثرة في الحصة السوقية للصحف، بل وطرح سيناريوهات مستقبلية لصناعة الصحافة.. وغيرها من المجالات التي أصبح لزامًا التطرق إليها في ظل الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي تعانيها صناعة الصحافة.

ب . مؤشرات القياس ومدى ارتباطها بأهداف الدراسات موضع التحليل ومتغيراتها وتساؤلاتها وأطرها النظرية والمنهجية:

– قدمت الدراسات التي تطرق الباحث لتحليلها سواء على مستوى الأداء المهني أو الأداء الإداري وكذلك الأداء

الاقتصادي، في البحوث العربية والأجنبية، مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها، في بناء الدليل الذي تستهدفه الدراسة، إلا أن ثمة ملاحظات رصدها الباحث من خلال قراءته النقدية لها، منها ما تعلق بصياغتها بشكل دقيق يمكن الباحثين من الوصول لأهداف دراساتهم على نحو يفسر إشكالياتها، وكذلك مدى ارتباطها بأهداف الدراسات ومتغيراتها وتساؤلاتها وأطرها النظرية والمنهجية.

- **فيما يتعلق بالتحليل النقدي لمؤشرات تقييم الأداء المهني**، لاحظ الباحث من خلال التحليل النقدي لها، ثمة إشكاليات رئيسية لدى أغلب الباحثين العرب، تمثلت في الخلط الشديد بين متغيرات الدراسة ومؤشرات القياس، وكذلك عدم الصياغة الدقيقة لها في ضوء النظرية والمناهج المستخدمة في سياق الدراسة، بالإضافة إلى غلبة طابع التكرار في صياغتها، وهو أمر من وجهة نظر الباحث يرجع لتكرار الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في هذه النوعية من الدراسات، وعدم الأخذ بمداخل نظرية جديدة، خاصة أن أغلبها ركز على نظريات المسئولية الاجتماعية، حارس البوابة، مدخل الممارسة المهنية، المدخل الوظيفي، تحليل النظم، باستثناء قلة من الدراسات مثل دراسة أسماء قنديل(2015) التي صاغت مؤشراتها في ضوء المداخل سالفة الذكر، إلى جانب نظرية ثقافة غرف الأخبار، في محاولة لتوصيف المعايير المهنية الحاكمة لأداء غرف الأخبار، كما أن القليل من هذه الدراسات لجأ لاستخدام بعض المداخل النظرية الإدارية لتتكامل مع النظريات الإعلامية في دراسة الظواهر، ومنها دراسات (مهيرة عماد 2018، إسراء عبد الرحمن 2016، فيروز عبد الحميد 2014، سالم فضل 2008، محرز غالي 2008) التي تبنت مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء المؤسسات الصحفية، وكذلك دراسة خالد زكي (2017) التي استخدمت نظرية صناعة القرار كإطار نظري حاكم في بناء مؤشرات تقييم الأداء، ودراسة مارجريت ساويرس (2005) التي تبنت مدخل الرضا الوظيفي، وهي جميعها مداخل بينية من شأنها إثراء نتائج القياس أثناء تقييم الأداء.

- واستكمالًا للمنظور النقدي بشأن مؤشرات تقييم الأداء المهني الواردة في دراسات وبحوث الصحافة والأدلة وتقارير الممارسة المهنية والأخلاقية، فيلاحظ أن أغلبها شديد العمومية منطلقًا من معايير الدقة والموضوعية، والالتزامات المهنية والأخلاقية للصحفيين تجاه المجتمع، دون وضع مؤشرات فرعية حاكمة لكل متغير من المتغيرات سالفة الذكر، وهو الأمر الذي انتبه إليه كثير من الباحثين الأجانب، فالدراسة قد تتبني متغيران أو ثلاثة لقياس وتقييم الأداء المهني عبر مؤشرات فرعية لكل متغير، بحيث تصبح شديدة التحديد، بما يساعد للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، وهو ما بدا بشكل واضح في دراسات (**Nick Richardson 2017**، **Kimberly Kelling 2017**، **Joseph Straubhaar 2016**)

- **أما فيما يتعلق بالتحليل النقدي لمؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي**، فكشفت نتائج التحليل عن انطلاق الباحثين الأجانب من مؤشرات نوعية شديدة التحديد مثل مؤشر الربحية، مؤشر القيمة المضافة، مؤشر الملاءة المالية للمؤسسة الصحفية، مؤشر القدرة التنافسية، مؤشر العائد والتكلفة، وقد تعتمد الدراسة الواحدة على مؤشر واحد، وتختبره عبر مؤشرات فرعية في محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصحفية، وهو أمر يرتبط في تقدير الباحث بطبيعة الأطر النظرية المستخدمة في إطار هذه الدراسات، مثل نظريات الاقتصاد الجزئي، إدارة مخاطر الاستثمار، المنافسة السوقية، فجميعها من المدرسة الإدارية،على نحو يضيف لتلك الدراسات البعد البيني في القياس، وهذه المؤشرات اتخذ منها الباحثون في المدرسة العربية دليلًا استرشاديًا في بناء مقاييس تقييم الأداء الاقتصادي، ومن ذلك دراسات (مروة محمود 2018، محرز غالي 2016، حمادة عيد 2015).

- **كشفت نتائج التحليل النقدي لمؤشرات تقييم الأداء الإداري**، عن ثمة اتفاق بين الباحثين في المدرستين العربية والأجنبية على مجموعة من مؤشرات القياس، تتبلور في مستوى الاستقلال المهني الذي يتمتع به المحررون داخل الصحيفة، إضافة لمدى تبني القيادات الصحفية لأساليب إدارية حديثة من شأنها تطوير الفكر الإداري والتنظيمي بالصحيفة، ومؤشر مدى استفادة الجهاز الإداري بالصحيفة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدائه، ومؤشر ملامح بيئة العمل ومدى ملائمتهاعلى نحو يساعد في تطوير الأداء المهني، وكذلك علاقات العمل السائدة بين العاملين داخل المؤسسة الصحفية، وهي نتيجة تمنح هذه المؤشرات درجة من الصدق والثبات، ما يجعلها مصدرًا أساسيًا من مصادر

بناء دليل المؤشرات المستهدف من هذه الدراسة.

ج. مدى وضوح الإجراءات المنهجية للقياس داخل الدراسات والبحوث والتقارير موضع التحليل:

– كشفت نتائج التحليل النقدي للدراسات والبحوث والتقارير المعنية بتقييم الأداء بمختلف أشكاله «المهني، الإداري، الاقتصادي» في المدرسة العربية، عن غياب الإجراءات المنهجية للقياس في أغلبها، فلم يذكر أغلب الباحثين العرب في دراساتهم إجراءت القياس، بدءًا من إجراءات اختيار النظرية والمناهج الملائمة للدراسة، وكيفية تطبيقها، مرورًا بإجراءات بناء المقياس، وكيفية صياغة مؤشراته الرئيسية والفرعية في ضوء النظرية والمناهج المستخدمة فيها، بالإضافة إلى غياب الإجراءات المنهجية الخاصة باختيار أدوات القياس، وكيفية توظيفها، وإجراءات تطبيقها،على نحو لا يمكن الباحثين من الاستفادة المُثلى من تلك الدراسات، ولا يمنحهم ثقة في تعميم نتائج هذه الدراسات، بعكس الباحثين الأجانب الذين يولون اهتمامًا كبيرًا لشرح إجراءات القياس، وطرق سحب العينات على نحو يتكامل مع مناهج الدراسة، بالإضافة إلى منهجية القياس، بل واختبار مؤشراتها إحصائيًا.

– الإشكالية الأكبر بدت في الأدلة المهنية والأخلاقية المنظمة للعمل الصحفي، التي تم إخضاعها للتحليل باستخدام « أداة تحليل الوثائق»، فرغم كونها تتضمن مؤشرات للقياس بعضها يرتبط بالاشتراطات المهنية لمزاولة الصحافة، وبعضها يرتبط بأخلاقيات الممارسة المهنية، فلم يذكر أي منها إجراءات الوصول لهذه المؤشرات، وهو ما يشير إلى ثمة غياب المنهجية في إعدادها، ويؤكد أهمية تفنيدها، وعدم الاعتماد على مؤشراتها في الدراسات والبحوث الأكاديمية دون ضبطها وتحديدها وبناء مؤشرات فرعية لها،على نحو يمكن الباحثين من قياس وتقييم الأداء بكفاءة وفعالية.

د . مدى التنوع والدقة في اختيار أدوات القياس المستخدمة في الدراسات والتقارير موضع التحليل:

– من واقع القراءة النقدية المقارنة للدراسات والبحوث العربية والأجنبية المعنية بتقييم الأداء بأشكاله الثلاثة « المهني، الإداري، الاقتصادي»، رصد الباحث ثلاث إشكاليات رئيسية ترتبط بأدوات القياس، أولاها يتعلق بدقة الباحثين في اختيار الأداة المناسبة للقياس، في ضوء مشكلة الدراسة ومتغيراتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها، ثانيها: يتعلق بمدى تعدد الأدوات المستخدمة في القياس على نحو يحقق التكامل بينها في الوصول لنتائج ومؤشرات دقيقة، ثالثها: يرتبط بمدى ارتباط هذه الأدوات بالمناهج المستخدمة في الدراسات، وهي الإشكالية البارزة بشكل كبير في الدراسات والبحوث العربية، فبعض هذه الدراسات أدواتها لا تلائم مناهجها، ما يؤثر على نتائجها النهائية بشكل يعكس سمات التضارب والعشوائية في بعضها.

– كما تشير نتائج التحليل النقدي إلى ثمة تركيز كبير من قبل الدراسات العربية في الاستعانة بالأدوات الكمية للقياس كتحليل المضمون والاستبيان، وذلك لأن أغلبها ركز على رصد رؤى القائمين بالاتصال للعوامل المؤثرة على أدائهم، أو رؤيتهم بشأن مؤشرات تقييم الأداء المهني والأداء الإداري والأداء الاقتصادي، وتوظيفها لمنهج المسح في شقه الميداني المعني برصد مؤشرات كمية، على عكس الدراسات الأجنبية التي اهتمت بهذه الأدوات، إلى جانب أدوات التحليل الكيفي، مثل الملاحظة بالمشاركة والمقابلات، وأداة تحليل الوثائق، وهو أمر في تقدير الباحث يرجع إلى طبيعة المنهج المستخدم من قبل الباحثين، في قياسهم وتقييمهم لمؤشرات الأداء.

– ولعل القراءة الموضوعية للنتيجة السابقة، تقتضي الإشارة إلى عدد قليل من الدراسات العربية التي نوعت بين الأدوات الكيفية مثل الملاحظة والمقابلة وتحليل المضمون الكيفي، والأدوات الكمية مثل الاستبيان، ومن بينها دراستا « سلوي إبراهيم 2018، خالد زكي 2017»، وهو أمر يمكن تفسيره في ضوء استعانة الدراستين بالمنهج الإثنوجرافي، الذي يركز على وصف الواقع، واستنتاج الدلائل والبراهين من المشاهدة الفعلية للظاهرة المدروسة، ويتطلب من الباحث معايشة فعلية للميدان أو الحقل موضع الدراسة، باستخدام أداتي الملاحظة بالمشاركة، والمقابلة المتعمقة مع الصحفيين عينة الدراسة، ودراسات استندت لأداة المقابلة فقط مثل دراسة (فاطمة الزهراء عبد الفتاح 2015، نرمين الأزرق 2012)، والبعض الآخر وظف تحليل المضمون بشكل كيفي، وتحديدًا هي الدراسات التي عنيت برصد مدى التزام الصحف بالمعايير المهنية والأخلاقية من واقع تحليل مضمون صفحات الجريمة مثلًا، ومن ذلك دراسات (مناور بيان الراجحي 2015، أمل السيد وسحر فاروق 2003).

• تبين للباحث من واقع تحليله النقدي للدراسات والبحوث الأجنبية المعنية بتقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، اعتماد أغلبها على أداة تحليل الوثائق، إلى جانب أدوات جمع البيانات والقياس الكمية كالاستبيان، والكيفية كتحليل المضمون والمقابلات والملاحظة، ومن ذلك دراسات (**Tom Bjorkroth & Richard van der،2014 Mikko Gronlund 2008 Wurff and Piet Bakker**) التي استندت لتحليل وثائق ترتبط بمعدلات توزيع الصحيفة، وحجم الإعلانات بها، وأسعارها، كمؤشرات كاشفة للأداء الاقتصادي، وأخرى استندت لتحليل وثائق الجزاءات والمكافآت، واللوائح المنظمة لبيئة العمل، كمؤشرات كاشفة لتقييم الأداء الإداري، وهو أمر يعكس مدى دقة الباحثين الأجانب في اختيار أدوات القياس والتنويع فيما بينها، على نحو يسفر عن نتائج دقيقة التحديد، إلا أن هذا الاتجاه من الصعب تطبيقه في الدراسات العربية، لأن غالبية المؤسسات الصحفية لا تكشف عن أرقام التوزيع والإعلانات، ولا تسمح للباحثين بالاطلاع على وثائق المكافآت والجزاءات.

هـ . مدى دقة الباحثين في اختيار وحدات القياس على نحو يتكامل مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

– تنوعت وحدات القياس التي اعتمدت عليها البحوث والدراسات المعنية بتقييم الأداء في المدرستين العربية والغربية، فعلى مستوى وحدات القياس في الدراسات الميدانية التي عنيت بتقييم الأداء المهني، كانت وحدة القياس الرئيسية هي القائم بالاتصال سواء كان محررا أو رئيس قسم أو مخرجا أو حتى القيادات الصحفية إذا ما كانت الدراسة معنية برصد رؤيتهم بشأن محددات الأداء المهني، وإشكالياته، أو الجمهور إذا ما كانت هذه الدراسات تركز على رصد تصورات الجمهور بشأن الأداء المهني والأخلاقي للصحف، وعلى مستوى الدراسات التحليلية المعنية برصد التجاوزات المهنية والأخلاقية، كانت وحدة القياس هي «الانتهاك» محل الرصد والتحليل، وعلى مستوى دراسات تقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، كانت وحدات القياس تتنوع ما بين القائمين بالاتصال، أو الوثائق الرسمية، أو الجمهور، حسب إشكالية كل دراسة وهدفها الرئيسية وعينتها، وهو ما يشير– حسب وجهة نظر الباحث– إلى دلالة بحثية مفادها أن وحدة القياس لا يمكن تحديدها في ضوء مشكلة الدراسة فقط، بل في ضوء متغيرات أخرى كنوع الدراسة ومناهجها وأدوات القياس المستخدمة فيها.

– وعلي مستوى المقارنة النقدية بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، يتضح أن أغلب الباحثين العرب لم يهتموا بتوضيح وحدات القياس، وكيفية تحديدها، ومبررات ذلك، وهي نتيجة ترتبط بما رصده الباحث بعدم اهتمام أغلب هؤلاء الباحثين بتوضيح الإجراءات المنهجية للقياس، على عكس الدراسات والبحوث الأجنبية التي اهتم أغلبها بتحديد وحدات القياس بعد توضيح إجراءات سحب العينات وأدوات القياس، وهو ما يعكس اختلافًا نوعيًا في مستوى الدقة المتبعة في تحديد وحدات القياس في المدرستين العربية والغربية.

– **المحور السادس: نتائج تحليل المقابلات المتعمقة مع الخبراء والقيادات الصحفية**

انطلاقًا من الأهداف الرئيسية للمقابلة الموضحة في الإطار المنهجي للدراسة، يعرض الباحث لأهم نتائج التحليل الكيفي للمقابلات المتعمقة،على نحو يرتبط بإشكالية الدراسة وهدفها الرئيسي ببناء دليل مؤشرات لتقييم الأداء الصحفي، على النحو التالي:

أ. فيما يتعلق برؤى وتصورات الخبراء والقيادات الصحفية لملامح الأداء الصحفي، فقد انتهت نتائج المقابلات إلى ثمة مؤشرات:

– **على مستوى الأداء المهني:** أبدى أغلب أفراد العينة المدروسة تحفظهم على الأداء المهني لكل الصحف على اختلاف أنماط ملكيتها وتوجهاتها الفكرية والمهنية، مشيرين إلى أن أداء معظم الصحف يعكس حالة من التخبط والعشوائية، ومن مظاهر ذلك بحسب ما ذكروه، ارتكاب صحف لتجاوزات مهنية وأخلاقية بعضها يتعلق بالتضليل من خلال نشر أخبار كاذبة ثم العودة لتكذيبها، وكذلك التحيز في التغطية، إضافة إلى وقوع بعضها في تجاوزات كالسب والقذف والتشهير، وكذلك الاستمرار في ظاهرة الأخبار المجهلة، ونشر معلومات غير دقيقة، ما يسبب حالة من البلبلة لدى الرأي العام، بالإضافة إلى نمطية المعالجات المقدمة وسطحيتها، لدرجة وصلت إلى تشابه أغلب الصحف في مانشيتاتها رغم اختلاف أنماط ملكيتها وتوجهاتها.

– **على مستوى الأداء الإداري:** اختلفت رؤى الخبراء

والقيادات الصحفية بشأن ملامح الأداء الإداري للصحف المصرية، إذ اتفقت أغلب العينة المدروسة على أن المؤسسات الصحفية القومية والحزبية لا تزال تتبع الأساليب المركزية في الإدارة، بعكس الصحف الخاصة التي تحاول الأخذ بالأساليب اللامركزية، وأساليب الإدارة الجماعية على نحو يفسح المجال أمام المحررين للتعبير عن أنفسهم والمشاركة في رسم ملامح إصدار العدد، بما ينعكس بالإيجاب على مهنية أدائهم، وأشارت أغلب أفراد العينة إلى أن آلية اختيار القيادات التحريرية في الصحف –كمؤشر من مؤشرات تقييم الأداء الإداري– يتم في بعض منها لاعتبارات شخصية تحكمها علاقة رئيس التحرير برئيس مجلس الإدارة، أو علاقته بأي من ملاك الجريدة، بالإضافة إلى متغير آخر يتعلق بعدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير فلسفة العمل الصحفي، خاصة في المؤسسات القومية والحزبية، عن الصحف الخاصة مثل «المصري اليوم، اليوم السابع، الشروق» التي بدأت تطبق أنظمة إليكترونية تحكم تدفق المحتوي الصحفي، ما أدى لتوفير الوقت.

– **على مستوى الأداء الاقتصادي:** اتفق جميع أفراد العينة من الخبراء والقيادات الصحفية، على أن الأداء الاقتصادي لكل الصحف المصرية، يشهد حالة من التردي والتراجع، لأسباب كثيرة، أهمها الأزمات الاقتصادية التي تلاحق صناعة الصحافة وتهدد بقاءها، إضافة إلى تعثر الأوضاع الاقتصادية في مصر، ما انعكس على عائد إيرادات الصحف من التوزيع والإعلان والاشتراكات، وفي هذا الصدد يسجل مدير توزيع صحيفة المصري اليوم، تراجع الحصة السوقية لجميع الصحف بسبب المنافسة الشرسة من قبل وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية.

ب. فيما يتعلق بواقع تقييم الأداء داخل المؤسسات الصحفية، اتفق أغلب أفراد العينة من الخبراء والقيادات الصحفية، على عدم الاهتمام بتقييم الأداء بأشكاله المختلفة، سواء على مستوى تقييم الأداء المهني للمحررين، أو تقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، لعدة أسباب ذكرها الخبراء، على النحو التالي:

– عدم وجود أدلة مؤشرات داخل المؤسسات الصحفية يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء سواء المهني أو الإداري أو الاقتصادي.

– عدم تفعيل آلية من قبل الهيئة الوطنية للصحافة تلزم الصحفيين بتطبيق المبادئ والمعايير الواردة في مواثيق الشرف الصحفي، على نحو يحول دون ارتكاب الصحف لأخطاء مهنية وأخلاقية في تغطياتها بشأن مختلف القضايا.

– عدم إيمان أغلب رؤساء التحرير ورؤساء مجالس إدارات الصحف بأهمية تقييم الأداء على مختلف مستوياته.

– أشار بعض أفراد العينة من الخبراء والقيادات الصحفية إلى أن عملية التقييم – إن وجدت في بعض الصحف– فهي «موسمية»، حيث تهتم الصحف بتقييم داخلي لمحرريها ووضعها التنافسي والمالي لكن على فترات زمنية متباعدة، كما أنها جهود ذاتية من قبل بعض رؤساء الأقسام، وليست ذات طابع مؤسسي.

– عدم تخصيص إدارات نوعية داخل المؤسسات الصحفية تكون منوطة بالأساس بعمليتي التدريب وتقييم الأداء، ورسم السياسات الإدارية والاقتصادية للمؤسسة، في ضوء دراسات علمية لطبيعة السوق الصحفية، والوضع التنافسي لكل صحيفة.

ج. فيما يتعلق برؤى وتصورات القيادات الصحفية لمحددات الأداء الصحفي، فقد انتهت نتائج التحليل الكيفي للمقابلات، إلى ما يلي:

– متغير الضغوط الاقتصادية وما تعانيه الصحف من أزمات مالية متلاحقة يعتبر هو أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء الصحفي من وجهة نظر الخبراء والقيادات الصحفية، وعددوا مظاهر ذلك في الاضطرار لنشر إعلانات بتكلفة أقل لا تحقق معدل ربحية للصحيفة يواءم تكاليف الإنتاج والطباعة، إلى جانب الاضطرار لنشر إعلانات لا تتلاءم مع طبيعة السياسة التحريرية وتوجهاتها، فضلًا عن الرضوخ لتوجهات المعلنين والسماح بتدخلهم في توجيه المعالجات الصحفية على نحو يحول الاستقلال المهني للصحيفة، الذي يعد أحد أهم المتغيرات الحاكمة لتطوير الأداء المهني.

– أشارت معظم القيادات الصحفية المدروسة إلى أن متغير الضغوط السياسية أثر في مهنية الأداء، بشكل أدى إلى نمطية المعالجات المطروحةعلى صفحات غالبية الصحف، وصل إلى حد تشابهها، رغم اختلاف توجهاتها المهنية والفكرية،على نحو أفقد الجمهور ثقته في معظم الصحف

المصرية، وانصرافه عن قراءتها.

– أكدت بعض القيادات الصحفية «عينة الدراسة» أهمية الالتفات إلى عوامل داخلية بعضها يتعلق بضغوط السياسة التحريرية، والقيود التي يفرضها رئيس التحرير،على نحو يحول دون تفكير المحررين خارج الملامح العامة للسياسة التحريرية، وكذلك تدني أجور الصحفيين، وغياب التدريب والتأهيل المستمر من قبل المؤسسات الصحفية لمحرريها، وهي أمور من شأنها زيادة معدلات الرضا الوظيفي، بشكل ينعكس بالإيجاب على تطوير الأداء الصحفي.

د. فيما يتعلق برؤى وتصورات الخبراء والقيادات الصحفية للمؤشرات المقترحة التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي، فقد انتهت النتائج إلى ما يلي:

– أكد غالبية الخبراء والقيادات الصحفية «عينة المقابلات» ضرورة أن تكون هناك مؤشرات إجرائية وعملية يمكن الاحتكام إليها في قياس وتقييم الأداء الصحفي بمختلف مستوياته « المهني، الإداري، الاقتصادي»، تكتب في إطار مدونة أو دليل مؤشرات لتقييم الأداء يشارك فيه مجموعة من الخبراء الأكاديميين والممارسين، وذلك لعدة أسباب: أن المؤسسات الصحفية ليس لديها مؤشرات واضحة يمكن أن تقيس في ضوئها الأداء سواء على مستوى إداري أو اقتصادي، وحتي المعايير الموجودة في مواثيق الشرف الصحفي المتعلقة بتقييم الأداء المهني، «مثالية، وشديدة العمومية» إلى حد لا يمكن الاعتماد عليها في ظل المتغيرات التي تشهدها صناعة الإعلام بشكل عام والصحافة بوجه خاص، ومنها اعتماد الصحفيين على مواقع التواصل الاجتماعي كمصدر للمعلومات، وكذلك التطور التكنولوجي السريع التي تشهده غرف الأخبار، بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية المتلاحقة في صناعة الصحافة.

– جاءت رؤى وتصورات الخبراء والقيادات الصحفية لأهم مؤشرات تقييم الأداء المهني، ضرورة البعد عن التحيز في التغطية، وعدم نشر أخبار مجهلة من شأنها إثارة البلبلة في المجتمع، والالتزام بأخلاقيات الصورة بعدم التلاعب فيها، أو تحريفها، وعدم التحيز بانتقاء صور معينة دون أخرى لتوصيل معني معين، إضافة إلى عدم نشر أسماء المتهمين في القضايا حتى يتم إدانتهم، إعمالًا لقاعدة « المتهم بريء حتى تثبت إدانته»، وكذلك التوقف عن نشر صور الجثث والموتي في الحوادث، مشيرين إلى أنه حال التزام الصحف بهذه المعايير فإن من شأن ذلك أن يدعم ثقة ومصداقية القراء في الصحف، وهو الأمر الذي تفتقده أغلب الصحف المصرية في الفترة الراهنة.

– أما فيما يتعلق بمؤشرات تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، فأشار أغلب الخبراء والقيادات الصحفية، إلى أن وجود خطة إستراتيجية لدى المؤسسة الصحفية، تتضمن بنودًا واضحة لفلسفة العمل داخل الصحيفة، ولوائح للترقي الوظيفي، وآليات واضحة لتقييم أداء مختلف الأقسام بالصحفية، والأدوار المنوطة بكل قسم، هي المؤشرات الأساسية في تقييم أداء المؤسسات الصحفية من المنظور الإداري، ذلك لأن هذه المؤشرات تعكس أن إدارة المؤسسة لديها رؤية وفكر يمكن أن يقود إلى التطوير سواء على المستوى التنظيمي أو الإداري.

– وفيما يتعلق بمؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، أشار الخبراء إلى اتباع المنظور الشامل في التقييم، أي تقييم أداء كل إدارة أو قطاع من القطاعات المسؤلة عن الوضع الاقتصادي للمؤسسة، ومنها قطاعات « الإعلان، التوزيع، المطابع»، ومن ضمن المؤشرات المقترحة التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء هذه الواحدت، مدى وجود سياسة واضحة لكل إدارة، واستراتيجياتها لزيادة أرباح المؤسسة ومصادر تمويلها، بالإضافة إلى حرصهاعلى تنمية كوادرها البشرية.

- **المحور السابع: نحو بناء دليل مؤشرات تقييم الأداء الصحفي « المهني، الإداري، الاقتصادي»**

يعرض الباحث لدليل مؤشرات تقييم الأداء الصحفي بمختلف أشكاله «المهني، الإداري، الاقتصادي» في إطار أربعة أقسام رئيسية، الأول: منهجية بناء الدليل، الثاني: التعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة في الدليل، الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الصحفي «المهني، الإداري، الاقتصادي، وكذلك مؤشرات قياس كفاءة الأداء، الرابع: رؤية مستقبلية لكيفية تطبيق الدليل على المستويين الأكاديمي والمهني،على النحو التالي:

القسم الأول: منهجية بناء الدليل

– دراسة نقدية باستخدام أسلوب تحليل المستوى الثاني « **Meta Analysis** » لمؤشرات تقييم الأداء المهني في دراسات وبحوث الصحافة.

– تحليل مؤشرات قياس الأداء المهني الواردة في الأدلة والمدونات المهنية والأخلاقية وتقارير الممارسة الصحفية، باستخدام أداة «تحليل الوثائق».

– دراسة نقدية باستخدام أسلوب تحليل المستوى الثاني « **Meta Analysis** » لمؤشرات تقييم الأداء الإداري في دراسات وبحوث الصحافة.

– دراسة نقدية باستخدام أسلوب تحليل المستوى الثاني « **Meta Analysis** » لمؤشرات قياس الأداء الاقتصادي في دراسات وبحوث الصحافة.

– إجراء 21 مقابلة متعمقة مع القيادات الصحفية والنقابية، ورصد أبرز المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء.

–مراجعة مؤشرات تقييم الأداء في بعض دراسات وبحوث العلوم الإدارية[98]، والاسترشاد بها في صياغة مؤشرات الدليل.

– عرض الدليل على عدد من خبراء الصحافة والإعلام[99]، وتعديل صياغة بعض المؤشرات في ضوء ما أبدوه من تعليقات ترتبط بصياغة المؤشرات، وإجراءات قياسها.

القسم الثاني: تعريفات إجرائية للمصطلحات الواردة في الدليل

– **الأداء (performance):** هو أي عمل أو نشاط يؤديه كل من يعمل بالمؤسسة الصحفية سواء كان محررا أو رئيس قسم أو مدير تحرير، أو رئيس تحرير، أو رئيس مجلس إدارة، أو أي موظف في القطاعات الفرعية للمؤسسة، في إطار المهام والمسئوليات المسندة إليه، أي إنه العملية التي تؤدي إلى مخرجات يمكن الحكم عليها وفق مؤشرات تحدد مدى النجاح في تنفيذ المهام المسندة إلى المكلف بالعمل.

– **مكونات الأداء:** الأداء كعملية (process) لها مدخلاتها «المهام المطلوبة في إطار الأهداف المنشودة» التي تترجم في إطار مجموعة من الأنشطة الإجرائية «العمليات التنفيذية» إلى «مخرجات» «النتائج التي تم الوصول إليها»، فهي محددة بثلاثة أبعاد، هي:

- **القدرة:** مدى استطاعة الفرد على تأدية عمله في إطار المهام المطلوبة منه بدرجة من الإتقان والكفاءة، وهي حصيلة متغيرين: المعرفة، أي مدى إلمامه وفهمه الجيد للمهام المطلوبة منه، والمهارة: ما يتمتع به من مهارات تمكنه من تحقيق مهامه بكفاءة وفعالية.
- **الرغبة:** أي دوافع الفرد، وحماسه لأداء المهمة المكلف بها، وتحكمها متغيرات فرعية كاتجاه الفرد نحو المهمة المطلوبة منه، دوافعه لإنجازها، تقديره لحجم الفائدة التي ستعود عليه من إنجازها.
- **بيئة العمل:** مناخ العمل الذي توفره المؤسسة على نحو يمكن العامل أو الموظف من تأدية أدواره ومهامه.

– **تقييم أو قياس الأداء:** عملية يمكن من خلالها قياس ما تحقق من الأهداف المنشودة للمؤسسة الصحفية، وفقًا لمعايير موضوعية وموضحة سلفًا، وكذلك ما لا يتحقق من أهدافها، وتشخيص أسباب ذلك، أي إن تقييم الأداء يجيب عن تساؤل رئيسي: أي من الأهداف المنشودة نجحت فيها المؤسسة؟ وأي منها لم تنجح في تحقيقه؟ وما أسباب فشلها؟

– **تقويم الأداء:** مجموعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذها المؤسسة الصحفية في ضوء نتائج تقييم الأداء، على نحو يضمن لها تصحيح مسار تنفيذ الأهداف والمهام المنشودة، بحيث تحقق أعلي النتائج بكفاءة وفعالية.

ومصطلح **تقويم الأداء** أشمل وأعم من **تقييم الأداء،** لأنه يتضمن في جوهره المصطلح الأخير، بالإضافة إلى الإجراءات التصحيحية التي تبنتها المؤسسة لتعديل مسار تنفيذ أهدافها.

– **مؤشرات تقييم الأداء** (Key Performance Indicators (KPIs: مجموعة المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسات الصحفية، سواء على مستوى العاملين بها، أو على مستوى أداء القطاعات المختلفة، أوعلى مستوى أداء المؤسسة ككل في علاقتها بالمجتمع، بعضها «كمي» مثل ما يتعلق بعدد النسخ التي يتم توزيعها وعوائد الأرباح المتحققة من الإعلانات، وبعضها نوعي أو وصفي مثل رضا الجمهور عن أداء المؤسسة الصحفية، وهي في النهاية معايير تعكس مدى تقدم المؤسسة نحو الأهداف المنشودة، ولابد أن تقاس رقميًا بعد تصنيفها في مقاييس محددة.

– **فعالية وكفاءة الأداء:** الفاعلية تعني الوصول إلى الهدف المطلوب، أما الكفاءة فهي محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، وبالتالي، فالمفهومان متلازمان لبعضهما البعض.

– **مؤشرات كفاءة الأداء:** مجموعة المعايير التي يستدل بها على إيجابية أداء المؤسسة الصحفية أو نجاح قطاع ما أو وحدة أو إدارة ما داخلها، في تحقيق رسالتها وأهدافها، فمثلًا من بين المؤشرات التي يستدل بها على نجاح مؤسسة صحفية ما: زيادة أرقام توزيع إصدارتها، وعوائد أرباحها من الإعلانات، وثقة القراء فيها.. وغيرها.

– **الأداء المهني للصحيفة:** أن تلتزم الصحيفة بالمعايير المهنية والضوابط الأخلاقية الحاكمة للعمل الصحفي، في جميع إصدارتها، وبالتالي، فهو يتضمن مستويين، الأول يتعلق بالمعايير المهنية للتغطيات الصحفية مثل الدقة والموضوعية، الثاني يرتبط بأخلاقيات المهنة، والتي يمكن تصنيفها في ضوء أخلاقيات جمع ونشر المواد الصحفية، أخلاقيات نشر الصور والرسوم، أخلاقيات مرتبطة بتعامل الصحفي مع مصادره، وأخلاقيات مرتبطة بنزاهة الصحفي.

– **الأداء الإداري للصحيفة: مدى** قدرة المؤسسة الصحفية على تهيئة بيئة العمل وخلق مناخ مناسب، ووضع خطط واضحة المعالم تحدد الأهداف المنشودة للمؤسسة الصحفية، وكذلك المهام المطلوبة من كل قطاع في إطار تحقيقها، وآليات التنفيذ، ومؤشرات النجاح، أي أن الإداء الإداري يستهدف تطويع جهود الإدارات المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

– **الأداء الاقتصادي للصحيفة (Economic performance):** الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة الصحفية، من حيث مدى قدرتها على توجيه مدخلاتها وإمكانياتها المادية والبشرية، للحصول على مخرجات بأقل تكلفة تدر لها أعلى ربحية وتزيد من حصتها السوقية، ووضعيتها التنافسية في السوق.

– **محددات الأداء الصحفي(determinants of journalistic performance):** مجموعة العوامل المؤثرة على الأداء «المهني، الإداري، الاقتصادي» للمؤسسات الصحفية، وبعضها داخلي يتعلق بعوامل السياسة التحريرية، ونمط الملكية، والتوجهات المهنية والفكرية لرئيس التحرير، وبعضها خارجي يتصل بالعوامل السياسية والاقتصادية والقانونية والمجتمعية والتكنولوجية.

– **مقياس الأداء :** أداة للوصف الكمي لمجموعة المؤشرات والمعايير التي تم الاحتكام إليها في تقييم أداء المؤسسات الصحفية، وبمعنى آخر فالمقياس يضم مجموعة من المؤشرات التي تقدم توصيفًا كميًا بشأن العناصر المكونة للظاهرة موضع الدراسة.

– **آلية التقييم:** الآلية المتبعة من قبل المؤسسة الصحفية في تقييم أداء العاملين بها مثل تقارير رؤساء الأقسام كآلية لتقييم أداء المحررين، ومن منظور بحثي الآلية التي يوظفها باحثو الإعلام لتقييم أداء المؤسسات الصحفية.

– **الحصة السوقية للصحيفة:** أحد مؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة الصحفية التي تعكس حجم مبيعاتها ووضعها التنافسي في السوق، أي إنها النسبة المئوية لمجموع مبيعات الصحيفة في السوق خلال فترة زمنية محددة، وقسمتها على إجمالي مبيعات المؤسسة الصحفية.

– **الوضع التنافسي للصحيفة:** مجموعة السمات التي تتمتع بها الصحيفة، وتشكل نقاط قوة تمكنها في منافستها مع الصحف ووسائل الإعلام الأخرى.

– **التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis):** أسلوب تحليل تستخدمه المؤسسات الصحفية وغير الصحفية في تقييم أدائها، مستندًا إلى أربعة محددات رئيسية: نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة، نقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة الصحفية ووسائل الإعلام الأخرى، والتهديدات أي المخاطر التي تهدد أوضاع المؤسسة.

– **الاستراتيجية (strategy):** هي خطة تضعها المؤسسة حاكمة لرؤية وفلسفة العمل داخلها، والأهداف المنشود تحقيقها في المستقبل، ووسائل وآليات تحقيقها، في إطار عدة عناصر تتمثل في: رؤية المؤسسة ورسالتها، وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحليلًا لأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحاصرها، وخطة تنفيذية لأهدافها بشكل محدد يوضح حدود مسئولية كل قطاع عن تحقيق مجموعة الأنشطة التنفيذية المطلوبة للوصول إلى المنشود، وكذلك مؤشرات النجاح الدالة على ذلك، والميزانية، والإطار الزمني المحدد لكل نشاط.

– **الرؤيـة (Vision):** التوجـه المستقبلي لأي مؤسسـة سواء صحفية أو غير صحفية، أي إنها تجيب عن تساؤل رئيسي: ما التطلعات والطموحات المستقبلية للمؤسسة الصحفية؟

– **الرسـالة (Mission):** تلخص بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي تجيب عن سؤالين، من نحن؟ وماذا نريد؟، فمثلًا رسالة المؤسسة الصحفية لابد أن تعكس التزامًا منها تجاه ملاكها، والعاملين بها، والمجتمع.

القسم الثالث: مؤشرات الأداء الصحفي «المهني، الإداري، الاقتصادي»

يعرض الباحث لنوعين من مؤشرات الأداء، الأول هو مؤشرات تقييم الأداء الصحفي « المهني، الإداري، الاقتصادي» أي المعايير التي يتم على أساسها التقييم، الثاني مؤشرات كفاءة الأداء أي مؤشرات النجاح الدالةعلى أن المؤسسة حققت أهدافها.. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1): أنماط مؤشرات الأداء الصحفي

أولاً: مؤشرات مقياس الأداء الوظيفي للصحفي ذاته

يضم هذا المقياس، نوعين من المؤشرات الأول يستهدف تقييم أداء الصحفي، والثاني المؤشرات الدالة على كفاءة أداء الصحفي،على النحو التالي:

أ. مؤشرات تقييم أداء الصحفي

- مؤشر التميز المهني: يقاس بمدى التزامه بالمعايير المهنية والأخلاقية.
- مؤشر الإنتاجية: ويقاس بعدد الموضوعات التي انتجها أو حررها أو تم نشرها للصحفي.
- مؤشر الإنجاز: ويقاس بمدى قدرته على تنفيذ المهام المسندة إليه في الوقت المحدد له من قبل رؤسائه في العمل.
- مؤشر علاقاته بزملائه داخل الصحيفة.
- مؤشر مدى قدرته على العمل تحت ضغط دون أن يؤثر ذلك على جودة مخرجاته «موضوعاته».
- مؤشر تطوير مهاراته باستمرار، ويقاس بعدد الدورات التي اجتازها الصحفي، وكذلك المنح التدريبية التي حصل عليها.
- مؤشر التطور التقني: الذي يقيس مدى قدرته على التعامل مع الأدوات التكنولوجية الحديثة في مجاله.

ويمكن تحويل هذه المؤشرات إلى مقياس كمي، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) إلى «ضعيف جدًا» (2) ضعيف (3) يصعب التحديد (4) جيد (5) ممتاز .. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (1): مقياس تقييم الأداء الوظيفي للصحفي

م	مؤشرات المقياس	درجة التقييم				
		١	٢	٣	٤	٥
١	ينتج الصحفي عددا لأباس به من الموضوعات في إطار عمله اليومي أو الأسبوعي.					
٢	لديه قدرة على إنجاز الموضوعات والقصص المطلوبة منه وفقًا للوقت المحدد له من قبل رئيس القسم أو أي من القيادات التحريرية.					
٣	يتمتع الصحفي بعلاقات طيبة مع زملائه داخل العمل.					
٤	ليس حريصًاعلى تطوير مهاراته، ولا يشارك في الدورات التدريبية التي تنظمها الصحيفة أو الجهات المانحة.					
٥	يلتزم الصحفي بالمعايير المهنية والأخلاقية الحاكمة للعمل الصحفي في تغطياته وموضوعاته.					
٦	لديه قدرةعلى التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بمهارة.					

ب . مؤشرات كفاءة الأداء الوظيفي للصحفي (مؤشرات النجاح)

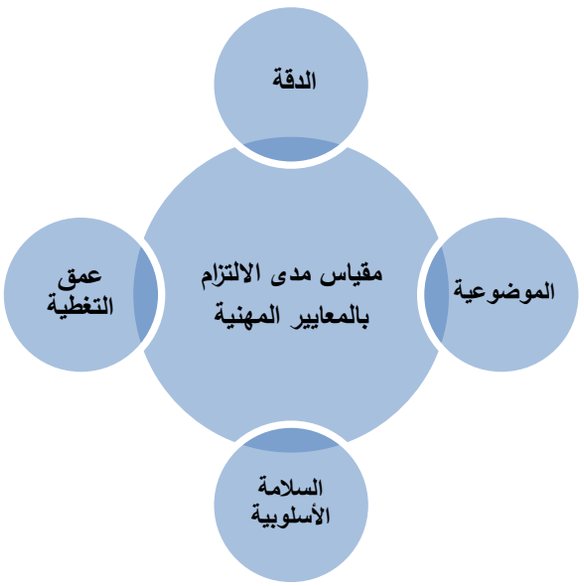
- تغطيات صحفية مهنية، لا تحيز فيها، دقيقة، تتسم بالعمق، ليس بها أي تجاوزات أخلاقية كالتشهير.
- ردود أفعال إيجابية من الجمهور أو قياداته وزملائه في العمل على موضوعاته.
- الترقي الوظيفي.
- الحصول على مكافآت للتميز في عمله الصحفي.
- الحصول على جوائز محلية أو عربية أو دولية من الجهات والهيئات المنوطة بالصحافة والإعلام أو جهات أخرى غير صحفية.

ثانيًا: مؤشرات مقياس تقييم الأداء المهني، وإجراءات الاستدلال عليها

أ. مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية الصحفية

يضم هذا المقياس أربعة مؤشرات رئيسية، كاشفة لمدى التزام الصحيفة أو محرريها بالمبادئ والمعايير المهنية للتغطية الصحفية، هي: «الدقة، الموضوعية، عمق التغطية، السلامة الأسلوبية»، وكذلك إجراءات الاستدلال عليها من واقع تحليل الممارسات، وهو ما يوضحه الشكل االتالي:

شكل رقم (2): مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية الصحفية



(1) **مؤشر الدقة:** يمكن الاستدل عليه بالممارسات التالية

- مدى التركيز على الحقائق، والبعد عن الشائعات والأخبار المزيفة.
- نسب المعلومات لمصادرها.
- مدى دقة التأويل للمعلومات والآراء.
- ذكر أسماء المصادر والأماكن والأرقام على نحو صحيح.
- خلو الموضوع من الأخطاء الإملائية والنحوية والطباعية.

(2) **مؤشر الموضوعية:** يمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية

- نشر الحقائق حتى لو كانت تتعارض مع السياسة التحريرية للصحيفة.
- مدى إبراز وجهات النظر المختلفة داخل الموضوع، وعدم الانحياز لطرف على حساب طرف آخر.
- مدى الانحياز لزاوية بعينها في التغطية الصحفية،

ومناقشة مختلف الزوايا التي تتضمنها الفكرة بشكل متساوٍ.

- مدى التحيز في انتقاء الصور.
- الخلط بين الخبر والرأي.
- مدى الابتعاد عن التعميم في التغطية، استنادًا لواقعة فردية.

(3) **مؤشر عمق التغطية**، «يمكن الاستدل عليه بمدى الالتزام بالممارسات التالية»:

- تقديم كل المعلومات والحقائق ذات الصلة الوثيقة بالموضوع الصحفي.
- مناقشة مختلف أبعاد الموضوع، وربطها بالسياق.
- دعم التغطية الصحفية بالأدلة والوثائق.
- تقديم أرقام وإحصائيات، واستخدام الرسوم التوضيحية- إن إمكن- في تفسير دلالاتها.
- استخدام الفنون التفسيرية والاستقصائية في المعالجة الصحفية.

(4) **مؤشر السلامة الأسلوبية:** يمكن الاستدلال عليه بمدى الالتزام بالممارسات التالية:

- استخدام الجمل والمفردات الواضحة، والبعد عن المصطلحات المعقدة.
- شرح المصطلحات شديدة التخصص مثل المصطلحات التقنية، والطبية، والاقتصادية، والهندسية.
- الإيجاز وتجنب التكرار.
- عنوان القصة الصحفية متوافقًا مع المتن.
- البعد عن اللغة المبتذلة والألفاظ السوقية.
- التسلسل المنطقي في عرض المعلومات والحقائق.

ويمكن تحويل هذه المؤشرات إلى مقياس كمي كاشف لمدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية، يتضمن 5 درجات للتقييم، على أن يشير رقم (1) لا تلتزم على الاطلاق، (2) لا تلتزم إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) تلتزم إلى حد ما، (5) تلتزم إلى حد كبير.. كما يشير الجدول التالي:

جدول رقم (2): مقياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية الصحفية

م	المقياس	درجة التقييم				
		١	٢	٣	٤	٥
	مؤشرات مقياس مدى دقة المحتوي					
١	لا تنشر الصحيفة أية معلومات مغلوطة من شأنها تضليل الرأي العام.					
٢	شيوع ظاهرة الأخبار المجهلة في الصحيفة.					
٣	تحريف تصريحات بعض المصادر لتوصيل معني محدد للجمهور.					
٤	التدقيق في أسماء المصادر والأماكن والأرقام.					
٥	شيوع الأخطاء الإملائية والنحوية والطباعية في الصحيفة.					
	مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالموضوعية في التغطية					
٦	التعبير عن مختلف وجهات النظر داخل الموضوع محل التغطية الصحفية.					
٧	التحيز لزاوية بعينها في التغطية الصحفية دون الأبعاد الأخري.					
٨	الزج بالرأي في متن الأخبار والقصص الإخبارية.					
٩	نشر موضوعات وقصص صحفية لا تتسق بشكل كامل مع محددات السياسة التحريرية.					
١٠	عدم التحيز في انتقاء الصور المصاحبة للتغطية الصحفية.					
	مؤشرات مقياس عمق التغطية الصحفية					
١١	تقديم كم كبير من المعلومات والحقائق المتعلق بالموضوع محل التغطية.					
١٢	لا تحرص الصحيفةعلى تقديم المستندة والأدلة الداعمة للموضوعات التي تتطلب ذلك.					
١٣	تميل الصحيفة في أغلب معالجتها للطابع الإخباري.					
١٤	تستخدم الصحيفة الرسوم التوضيحية-إن أمكن ذلك- التي تشرح دلالات الأرقام والإحصائيات الواردة بالموضوع.					
١٥	تهتم الصحيفة بربط الموضوع بخلفياته وبالسياق العام في المجتمع.					
	مؤشرات مقياس السلامة الأسلوبية					
١٦	استخدام الجمل والمفرادت الواضحة، والبعد عن الجمل المعقدة.					
١٧	لا تهتم الصحيفة بشرح المصطلحات المتخصصة كالطب والهندسة					
١٨	تميل الصحيفة لتكرار الجمل والمفردات والعبارات لملء المساحات.					
١٩	عناوين القصص الصحفية متوافقة مع متنها.					
٢٠	تميل الصحيفة لاستخدام الألفاظ والعبارات المبتذلة في أغلب موضوعاتها					

ب. مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وإجراءات الاستدلال عليها

يتكون هذا المقياس من ستة مؤشرات رئيسية داخل كل منها مجموعة من العبارات التي يستدل من خلالها على مدى تطبيقه، هذه المؤشرات هي: حماية الخصوصية، مكافحة التمييز والعنف والكراهية، حماية المجتمع، الاستقلالية والنزاهة المهنية، أخلاقيات الصورة الصحفية، وكذلك أخلاقيات الممارسات الإعلانية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3): مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية للتغطية الصحفية

(1) **مؤشر حماية الخصوصية:** يمكن الاستدلال عليه من الممارسات التالية:

- عدم التطرق للحياة الخاصة للمشاهير أو غيرهم من أفراد المجتمع على صفحات الجريدة، فلا تتطرق للحياة الخاصة ما دامت لا تكشف فسادًا أو تحقيق مصلحة عامة واضحة.
- مدى الكشف عن هوية المتهمين سواء بتدوين أسمائهم في متن الخبر أو نشر صورهم دون ثبوت التهمة عليهم، إعمالاً لقاعدة (المتهم بريء حتى تثبت إدانته).
- مدى ارتكاب الصحيفة لخطأ الزج بأسماء أو ألقاب أو صور أو فيديوهات لأشقاء أو أقارب «شخص مدان أو متهم في قضية ما» ، بطريقة تقتحم خصوصيتهم وتهدد كرامتهم.
- مدى ارتكاب الصحيفة لخطأ توضيح هوية ضحايا الاعتداءات الجنسية، الإدمان ما لم يكن هناك مبرر لذلك.

(2) **مؤشر مكافحة التمييز والعنف والكراهية،** «يمكن الاستدلال عليه من خلال مدى الالتزام بالممارسات التالية»:

- عدم نشر أي معلومات أو تصريحات من شأنها أن تحض على التمييز على أساس النوع أو العرق أو الدين أو الإعاقة.. وغيرها.
- عدم نشر أي موضوعات من شأنها التحريض على العنف وإشاعة الكراهية.
- تجنب الألفاظ التي تحط من فئات بعينها في المجتمع كالمرأة وذوي الإعاقة.
- عدم الاستعانة بأي مواد مصورة « صور أو فيديوهات» تروج للتمييز وإشاعة العنف والكراهية، ولو كانت في دائرة « السبق الصحفي».

(3) **مؤشر حماية المجتمع،** «يمكن الاستدلال عليه من خلال مدى الالتزام بالممارسات التالية»:

- عدم نشر ما يتنافي مع الذوق العام للمجتمع كموضوعات الفضائح والقصص والصور الإباحية.
- البعد عن نشر أي موضوعات من شأنها التعارض مع عادات وتقاليد المجتمع.
- تجنب نشر أي موضوعات من شأنها دفع المجتمع لممارسات وسلوكيات غير صحيحة.
- تجنب نشر أي مواد من شأنها زعزعة أمن واستقرار المجتمع.
- تجنب نشر أي موضوعات من شأنها الترويج للدجل والشعوذة والخرافة.

(4) **مؤشر النزاهة المهنية،**» يمكن الاستدلال عليه بمدى الالتزام بالممارسات التالية»:

- مدى ابتزاز الصحفي لمصادره أو لجهة ما للحصول على منافع مادية له أو لمؤسسته.
- مدى نشر الصحيفة لإعلانات تحريرية مدون عليها اسم محرر ما، باعتبارها مؤشرًا كاشفًا لعمل الصحفي في جلب الإعلانات.
- عدم تقاضي أي مكافآت أو هدايا من المصادر أو الجهات المنوط للصحفي تغطية أخبارها.
- مدى عمل الصحفي في أي نشاطات يمكن أن تؤثر على استقلاله، مثل عمله كمستشار إعلامي، أو مسئولًا عن الدعاية الانتخابية لمرشح ما، وذلك مؤشر كاشف لفكرة «

إزدواجية المصالح».

(5) **مؤشر أخلاقيات الصورة، يمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية»**

- مدى نشر الصحيفة لصور مفبركة.
- مدى استخدام الصحف لصور في غير موضعها.
- مدى تورط الصحيفة في نشر صور تشكل انتهاكًا صارخًا لحماية الحق في الخصوصية، كالكشف عن هوية متهم لم تثبت إدانته، أو ضحية للاعتداء الجنسي، أو صورًا تنتهك حرمة الموتي كنشر صور الجثث.
- مدى ارتكاب الصحيفة لخطأ صياغة تعليقات الصور« Caption »علي نحو يضلل القراء، إما بعدم اتساقه مع مضمون الصورة، أو عن طريق تحريفه.

(6) **مؤشر أخلاقيات نشر الإعلانات**، ويمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية:

- مدى نشر الصحيفة لإعلانات لا تتسق مع شخصيتها التحريرية .
- مدى نشر الصحيفة لإعلانات إباحية تشكل خرقًا لقيم المجتمع وعاداته.
- استخدام الألفاظ العامية المبتذلة في تحرير الإعلانات.
- توظيف الصور في الإعلان في إطار ما يتسق مع قيم المجتمع.
- تضمين الإعلانات معلومات مزيفة تخلق انطباعات مخادعة.

– **ويمكن تحويل هذه المؤشرات إلى مقياس كمي كاشف لمدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية**، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) لا تلتزم على الاطلاق، (2) لا تلتزم إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) تلتزم إلى حد ما، (5) تلتزم إلى حد كبير.. كما يشير الجدول التالي:

جدول رقم (3): مقياس مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التغطية الصحفية

م	مؤشرات المقياس	درجة التقييم				
		١	٢	٣	٤	٥
١	تتطرق الصحيفة لأسرار وتفاصيل الحياة الخاصة للمشاهير من الفنانين والرياضيين والشخصيات العامة.					
٢	تنشر الصحيفة أسماء أو صور المتهمين في قضايا ومخالفات دون صدور حكم قضائي ضدهم.					
٣	لا تزح الصحيفة في تغطيتها لأخبار الجريمة بأسماء أو ألقاب أو صور أو فيديوهات لأشقاء أو أقارب "شخص مدان أو متهم في قضية ما".					
٤	تموه الصحيفة هوية ضحايا الاعتداءات الجنسية، والإدمان.					
٥	تمتنع الصحيفة عن نشر أي معلومات أو تصريحات تحض على التمييز على أساس النوع أو العرق أو الدين أو الإعاقة.. وغيرها.					
٦	تنشر الصحيفة تصريحات وبيانات لبعض المصادر من شأنها التحريض على العنف وإشاعة الكراهية.					
٧	تميل الصحيفة في بعض الأحيان لاستخدام بعض الألفاظ التي تحط من قدات بعينها في المجتمع كالمرأة وذوي الإعاقة.					
٨	تهتم الصحيفة بنشر أخبار الفضائح والقصص المثيرة والصور الإباحية					
٩	تتجنب الصحيفة نشر أي موضوعات من شأنها دعوة المجتمع لسلوكيات سلبية.					
١٠	تنشر الصحيفة صورًا مفبركة بغرض توصيل معني محدد.					
١١	تحرص الصحيفةعلى توظيف كل صورة في موضعها السليم.					
١٢	تدقق الصحيفة في تحرير تعليقات الصور.					
١٣	نشر الصحيفة لإعلانات تحريرية دون الإشارة لكونها موضوعات مدفوعة.					
١٤	تتجنب الصحيفة توظيف الصور الإباحية في إعلاناتها.					
١٥	تستخدم الصحيفة اللغة الفصحي في تحرير عبارات الإعلانات المنشورة فيها.					
١٦	بعض الصحفيين يعملون كمستشارين إعلاميين في بعض الجهات إلى جانب عملهم الصحفي.					

ثالثًا: مؤشرات كفاءة الأداء المهني والأخلاقي

ثمة مجموعة من المؤشرات يمكن الاستدلال بها على كفاءة الأداء المهني والأخلاقي لصحيفة ما، هي:

- تصدر المؤسسة تقارير الممارسة الصحفية في الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية الحاكمة للعمل الصحفي، ويمكن قياس ذلك من خلال تحليل مثل هذه التقارير باستخدام أداة تحليل الوثائق.
- رضا الجمهور عن أداء الصحيفة وتزايد معدلات ثقته فيها، ويمكن قياس ذلك من خلال الدراسات التي تستهدف قياس اتجاهات القراء سواء من الجمهور العادي أو النخب نحو الصحيفة.
- زيادة أرقام التوزيع، ويمكن الكشف عن ذلك من

خلال بحوث التوزيع التي تستهدف رصد العوامل والمتغيرات المؤثرة في توزيع الصحف، أو تلك المعنية بتحليل السياسات التوزيعية.

- جذب المعلنين، ويمكن الكشف عن ذلك من خلال البحوث والدراسات التي تستهدف رصد اتجاهات المعلنين نحو الصحف.
- فوز المؤسسة الصحفية أو أي من محرريها بجوائز التميز الصحفي، ويمكن الكشف عن ذلك بحصر عدد الجوائز التي تحصل عليها الصحيفة أو محرريها بشكل سنوي.

رابعًا: مؤشرات مقياس تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، وإجراءات الاستدلال عليها

يضم هذا المقياس ثلاثة مؤشرات رئيسية، أولها: مؤشر تقييم الفكر الإداري والتنظيمي السائد بالمؤسسة الصحفية، ثانيها: مؤشر تقييم أداء القيادات التحريرية، ثالثها: مؤشر الاستقلال المهني، وداخل كل منهم مجموعة من الممارسات التي يمكن أن يستدل بها على درجة المؤشر داخل كل مؤسسة صحفية، وهو ما يتضح في الشكل التالي:

شكل رقم (4): مؤشرات مقياس تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية

(1) **مؤشر تقييم الفكر الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة، يمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية:**

- مدى وجود إستراتيجية حاكمة لفلسفة العمل داخل المؤسسة، وتعكس توجهها المستقبلي.
- مدى إعداد خطة تنفيذية تحدد الأدوار المنوطة بكل قطاع أو إدارة داخل المؤسسة.
- مدى وجود لوائح عادلة للأجور والمكافآت.
- مدى توفر معايير عادلة للترقي الوظيفي.
- مدى إعداد خطة لإعادة تأهيل وتدريب العاملين في المؤسسة الصحفية.
- مدى وضع معايير واضحة لتقييم أداء كل العاملين بالمؤسسة سواء من الصحفيين أو غيرهم.
- مدى تحديد آلية واضحة لاختيار وتعيين القيادات الصحفية.
- مدى تبني المؤسسة الصحفية لأساليب التنظيم اللامركزية في إدارة العمل بالمؤسسة.
- مدى استفادة الجهاز الإداري بالمؤسسة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدائه.
- مدى تحقق الرشد في قرارات المؤسسة، ويمكن قياس ذلك في ضوء مخرجات هذه القرارات وما إذا كانت تلبي الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- مدى وجود إدارة أو قسم للجودة داخل المؤسسة الصحفية.

(2) **مؤشر يرتبط بتقييم أداء القيادات بالمؤسسة،** يمكن الاستدلال عليه من الممارسات التالية:

- مدى وجود رؤية واضحة لديهم عن سياسة المؤسسة الصحفية وتوجهاتها وعلاقاتها مع مختلف الأطراف.
- مدى تفاعل القيادات مع العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- مدى حرص القيادات على ترسيخ العمل الجماعي بين العاملين بمختلف القطاعات وبعضهما البعض.
- مدى تميزهم بقدرات تنظيمية وإدارية تمكنهم من تيسير العمل بشكل احترافي.
- مدى حرص القيادات على تطوير أنفسهم باستمرار.
- مدى قدرتهم على تطبيق اللوائح والسياسات المنظمة للعمل داخل المؤسسة الصحفية.

(3) **مؤشر الاستقلال المهني**، يمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية:

- مدى الفصل الواضح بين اختصاصات الهيكل الإداري واختصاصات الهيكل التحريري.
- مدى تدخل الإدارة في منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحه ورؤاه السياسية والفكرية.
- مدى ممارسة الإدارة العليا بالمؤسسة ضغوطًا إدارية وتنظيميةعلى بعض القطاعات داخلها.
- مدى قدرة العاملين على التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حتى لو كانت تتعارض مع سياسات الصحيفة وتوجهاتها.

ويمكن صياغة هذه المؤشرات في مقياس كمي لتقييم الأداء الإداري داخل المؤسسة الصحفية، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) إلى: لا ينطبق تمامًا ، (2) لا ينطبق إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) ينطبق إلى حد ما، (5) ينطبق إلى حد كبير.. كما يشير الجدول التالي:

جدول رقم (4): مقياس تقييم الأداء الاداري للمؤسسات الصحفية

م	المقياس	درجة التقييم				
		١	٢	٣	٤	٥
مؤشرات مقياس تقييم الفكر الإداري والتنظيمي						
١	توجد لدى المؤسسة التي أعمل بها خطة إستراتيجية حاكمة لفلسفة العمل داخلها، وتعكس توجهها المستقبلي.					
٢	لا توجد لدى المؤسسة خطة تنفيذية تحدد أدوار الأقسام والقطاعات المختلفة.					
٣	لا توجد معايير عادلة للترقي الوظيفي داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
٤	لوائح الأجور والمكافآت تطبق بشكل عادل.					
٥	تحرص المؤسسةعلى إعادة تأهيلنا وتدريبنا باستمرار.					
٦	توجد آلية واضحة لاختيار وتعيين القيادات الصحفية.					
٧	أسلوب تنظيم وإدارة العمل يتسم بالبيروقراطية الشديدة.					
٨	لا تحرص إدارة المؤسسةعلى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمل.					
٩	عملية صناعة القرارات داخل المؤسسة تتم بشكل عشوائي غير مدروس.					
مؤشرات مقياس تقييم أداء القيادات بالمؤسسة الصحفية						
١٠	لديهم رؤية واضحة عن سياسة المؤسسة الصحفية وتوجهاتها.					
١١	تحرص القيادات على التفاعل مع العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.					
١٢	القيادات لا يحرصون على ترسيخ قيم العمل الجماعي بين العاملين بمختلف القطاعات.					
١٣	القيادات لا يتمتعون بقدرات تنظيمية وإدارية تمكنهم من تيسير العمل بشكل احترافي.					
١٤	تطبق القيادات اللوائح والسياسات المنظمة للعمل داخل المؤسسة الصحفية بكل شفافية وعدالة					
١٥	القيادات لا يهتمون بتطوير أنفسهم باستمرار.					
مؤشرات مقياس الاستقلال المهني						
١٦	هناك فصل واضح بين اختصاصات الهيكل الإداري واختصاصات الهيكل التحريري.					
١٧	لا تتدخل الإدارة بمنع نشر بعض الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحة ورؤاه السياسية والفكرية.					
١٨	تمارس الإدارة العليا بالمؤسسة ضغوطا إدارية وتنظيميةعلى بعض القطاعات.					
١٩	لدى العاملين بالمؤسسة مساحة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حتى لو كانت تتعارض مع سياسات الصحيفة وتوجهاتها					

خامسًا: مؤشرات كفاءة الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية

يمكن الاستدلال على كفاءة الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية عبر مجموعة من المؤشرات، هي:

- توزيع عادل ومحدد للأدوار والأنشطة التنفيذية لكل قطاعات المؤسسة.
- عدم نشوب صراعات بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتوجيه جهودهم جميعًا نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصحفية.
- اختفاء ظاهرة الشللية داخل المؤسسة الصحفية.
- شيوع روح الإبداع والعمل الجماعي بين مختلف العاملين بالمؤسسة.
- علي مستوى بيئة العمل، ميكنة كل الوحدات والإدارات نتيجة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأداء الإداري.
- تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة الصحفية.
- زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى كل العاملين بالمؤسسة.
- تحقيق أعلى درجات الرشد في صناعة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة،على نحو يصب في تحقيق أهدافها، ويرضي تطلعات العاملين بها، ويلبي احتياجات واهتمامات كل الجهات المستفيدة من خدمات المؤسسة.
- جودة المنتج التحريري انعكاسًا لكل المخرجات سالفة الذكر.

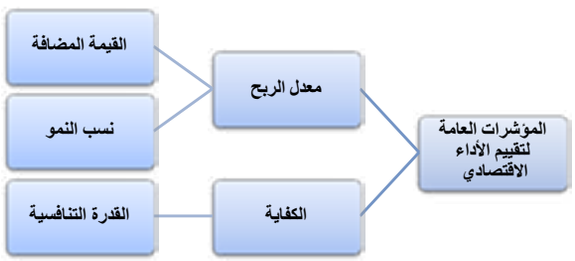
سادسًا: مؤشرات مقياس تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، وإجراءات الاستدلال عليها

يطرح الباحث ضمن هذا المحور، نمطين من المؤشرات لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، الأول مؤشرات عامة يمكن من خلالها قياس الأداء الاقتصادي للمؤسسة ككل، والثاني مؤشرات نوعية تتعلق بتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الاقتصادي ممثلة بالتحديد في إداراتي الإعلان والتوزيع.

مؤشرات عامة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصحفية ككل:

- **مؤشر الربحية**، ويمكن قياسه بمعدلات الربح والخسائر التي تحققها المؤسسة الصحفية.
- **مؤشر الكفاية**، ويمكن قياسه بمدى قدرة إيرادات المؤسسة الصحفيةعلى تلبية متطلبات الإنتاج والتشغيل.
- **مؤشر القيمة المضافة**، ويقاس بمدى قدرة المؤسسة على خلق عوائد واستثمارات إضافية.
- **مؤشر نسب النمو**، ويقاس بمدى قدرة المؤسسة على توسيع نشاطها، وزيادة معدلات إنتاجها من الأنشطة المختلفة.
- **مؤشر القدرة التنافسية** مع المؤسسات الصحفية الأخرى، ويمكن رصده من خلال تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة الصحفية في السوق.

شكل رقم (5): المؤشرات العامة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية



مؤشرات نوعية لتقييم أداء الوحدات والقطاعات ذات الطابع الاقتصادي:

- **مؤشرات مقياس تقييم الإداء التسويقي «إدارة التسويق»:**

- مدى وجود إستراتيجية واضحة ومحددة ومعلنة لدى إدارة التسويق تستند إليها في التوزيع والوصول إلى الجمهور المستهدف.
- مدى حرص إدارة التسويق على إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في تطوير إستراتيجيات التوزيع.

- مدى تبني إدارة التسويق لأساليب تنشيطية من شأنها زيادة إقبال القراء على الصحيفة ورفع معدلات التوزيع.
- مدى اهتمام إدارة التسويق بتنمية مهارات العاملين بها في إطار خطة التدريب بالمؤسسة.
- مدى استفادة إدارة التسويق من التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في استحداث بدائل جديدة للتوزيع.
- مدى قدرتهاعلى دعم العلاقة بين المؤسسة وبين الباعة الموزعين والمتعهدين، لضمان ولائهم وكفاءة أدائهم.
- مدى قدرتهاعلى تحقيق عائدات مادية تمكن المؤسسة من تغطية نفقاتها، وتحقيق هامش ربحية.

ويمكن ترجمة هذه المؤشرات في مقياس كمي لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الصحفية، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) إلى لا ينطبق تمامًا ، (2) لا ينطبق إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) ينطبق إلى حد ما، (5) ينطبق إلى حد كبير.. كما يشير الجدول التالي:

جدول رقم (5): مقياس تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الصحفية

م	مؤشرات المقياس	درجة التقييم				
		١	٢	٣	٤	٥
١	توجد لدى إدارة التوزيع إستراتيجية واضحة ومحددة ومعلنة تحكم سياستها التسويقية واستهدافها للجمهور.					
٢	تحرص إدارة التسويق على إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في تطوير إستراتيجيات التوزيع.					
٣	تتبني إدارة التسويق أساليب تقليدية تسببت في تراجع معدلات التوزيع.					
٤	لا تهتم إدارة التسويق بتنمية مهارات العاملين بها، في إطار خطة تدريب المؤسسة.					
٥	لم تستفد إدارة التسويق من التطور التكنولوجي في استحداث بدائل جديدة للتوزيع.					
٦	تدعم إدارة التسويق العلاقة بين المؤسسة وبين الباعة الموزعين والمتعهدين بشكل جيد.					

- **مؤشرات مقياس تقييم أداء إدارة الإعلان**

- تعمل إدارة الإعلان وفق خطة محددة المعالم ومعلنة تستند إليها في جذب المعلنين وتسويق المساحات الإعلانية.
- مدى حرص الإدارة على إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في إستراتيجيات بيع المساحات الإعلانية.
- مدى تحقيقها لأرباح تمكن المؤسسة الصحفية من تغطية نفقاتها من تكاليف الإنتاج والتشغيل وأجور ومكافآت العاملين بالمؤسسة.
- مدى حرصها على تنمية كوادرها البشرية بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل والقدرة على المنافسة الابتكارية .
- مدى قدرتهاعلى بناء شبكة علاقات قوية مع العملاء والمعلنين تمكنها من تحقيق درجة من الاستقرار في الأداء.
- مدى استفادتها من التطور التكنولوجي في استحداث إستراتيجيات جديدة للإعلان تمكنها من المنافسة مع التليفزيون والوسائل الإلكترونية.

ويمكن ترجمة هذه المؤشرات في مقياس كمي لتقييم إداء إدارة الإعلانات بالمؤسسات الصحفية، يتضمن 5 درجات للتقييم، على أن يشير رقم (1) إلى لا ينطبق تمامًا ، (2) لا ينطبق إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) ينطبق إلى حد ما، (5) ينطبق إلى حد كبير.. كما يشير الجدول التالي:

جدول رقم (6): مقياس تقييم أداء إدارة الإعلانات للمؤسسة الصحفية

م	مؤشرات المقياس	درجة التقييم				
		١	٢	٣	٤	٥
١	إدارة الإعلانات تبذل الجهد الكافي في تطوير أدائها وسياساتها وتعمل وفق إستراتيجيات محددة واضحة المعالم.					
٢	إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في إستراتيجيات بيع المساحات الإعلانية.					
٣	العوائد المادية من الإعلانات لا تمكن المؤسسة الصحفية من تغطية نفقاتها من تكاليف الإنتاج والتشغيل وأجور ومكافآت العاملين بالمؤسسة.					
٤	إدارة الإعلان غير حريصةعلى تنمية كوادرها البشرية بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل والقدرة على المنافسة الإبتكارية.					
٥	تحرص إدارة الإعلانات على تخصيص تشكيلات بيعية متنوعة من الخدمات الإعلانية لضمان توسيع قاعدة المعلنين.					
٦	إدارة الإعلانات فشلت إلى حد كبير في تطوير إستراتيجيات واضحة لمواجهة المنافسة الشرسة من التليفزيون والإنترنت.					

سابعاً: مؤشرات كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية

يمكن الاستدلال على كفاءة الأداء الاقتصادي «المالي» لأي مؤسسة صحفية، حسب المؤشرات التالي:

- زيادة أرقام توزيع صحف المؤسسة.
- زيادة الطلب على شراء المساحات الإعلانية من قبل المعلنين.
- تحقيق الصحيفة لهامش ربح بعد تغطيتها لتكاليف الإنتاج والتشغيل والأجور والمكافآت.
- عدم تراكم ديون على المؤسسة الصحفية.
- زيادة عدد إصدارات المؤسسة الصحفية.
- تقديم خدمات إضافية للقراء، ما يدعم ثقة وولاء الجمهور للمؤسسة.
- المحافظة على أصول المؤسسة، والتوسع في أنشطة تجارية واستثمارية من شأنها زيادة الحصة السوقية للصحيفة .
- تحسين الوضع الاقتصادي للعاملين بكل قطاعات المؤسسة الصحفية.
- النجاح في المنافسة الشرسة مع الصحف ووسائل الإعلام الأخرى.

ثامنًا: مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي

مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي هي خلاصة تقييم الأنماط الثلاثة للأداء: «المهني، الإداري، الاقتصادي»، ما يطلق عليه الباحث –إن جاز التعبير– مثلث تقييم الأداء، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل رقم (6): تقييم الأداء المؤسسي

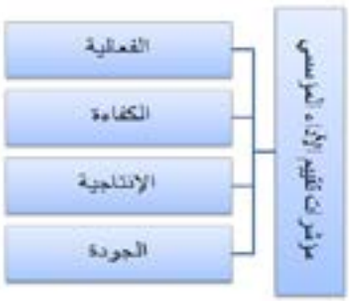
وهناك منظور آخر لتقييم الأداء المؤسسي، وفق ثلاثة مستويات:

– **الأول:** أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .
– **الثاني:** أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
– **الثالث:** أداء المؤسسة في إطار التفاعل مع البيئة المحيطة بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وطبقًا لهذا المنظور، يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية لتقييم الأداء المؤسسي:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية **Effectiveness** تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة الصحفية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل قطاع داخل المؤسسة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة **Efficiency** استخدام الموارد المستخدمة في كل قطاع داخل المؤسسة الصحفية، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها كل قطاع أو إدارة بالمؤسسة.
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية **Productivity** الإدارات والقطاعات الفرعية داخل المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك القطاعات.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة **Quality** المنتج الصحفي والإعلاني للمؤسسة الصحفية.
-

شكل رقم (7): المؤشرات الأربعة لتقييم الأداء المؤسسي



القسم الرابع: رؤية مستقبلية لكيفية تطبيق الدليل على المستويين الأكاديمي والمهني

يطرح الباحث ضمن هذا المحور تصورًا لكيفية تطبيق الدليل في إطار الدراسات والبحوث المعنية بتقييم الأداء وقياس كفاءته، بالإضافة إلى كيفية استفادة المؤسسات الصحفية والنقابات وهيئات تنظيم الصحافة والإعلام منه في تقييم أداء وسائل الإعلام عامة والصحافة بوجه خاص، وذلك لأنه يقدم مؤشرات محددة للقياس، كل مؤشر منها يستهدف تقييم وقياس زاوية رئيسية من زوايا الأداء الصحفي، بل وترجمتها في مقاييس كمية.

فيما يتعلق بتطبيق الدليل على المستوى الأكاديمي:

يمكن أن يستفيد الباحثون في مجالات الإعلام من الدليل، خاصة الذين يتطرقون لإشكاليات بحثية،على النحو التالي:

- دراسات وبحوث تحليل الأداء المهني والأخلاقي للصحف ووسائل الإعلام الأخرى.
- دراسات وبحوث تقييم الأداء الاقتصادي والأداء الإداري للمؤسسات الصحفية.
- الدراسات والبحوث الميدانية المعنية برصد اتجاهات الجمهور »العادي/ النخب» نحو معالجة الصحف أو وسائل الإعلام الأخرى لقضية ما.
- الدراسات والبحوث الميدانية المعنية برصد رؤى وتصورات القائمين بالاتصال للمعايير المهنية والأخلاقية الحاكمة لأداء غرف الأخبار في الصحف.
- الدراسات والبحوث الميدانية المعنية برصد رؤى وتصورات القائمين بالاتصال لمعايير تقييم الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية.
- الدراسات التحليلية المعنية بتقييم مدى التزام الصحف ووسائل الإعلام بأخلاقيات الممارسة الصحفية في معالجتها لحدث ما أو قضية ما.
- الدراسات التحليلية المعنية بتقويم أداء الصحف ووسائل الإعلام الأخرى بشأن قضية ما.

ويتم اختيار المؤشرات طبقًا لعدة عوامل، منها المشكلة البحثية للدراسة ومتغيراتها « المستقل، الوسيط، التابع»، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، والإطار النظري للدراسة، إضافة إلى المناهج، وأساليب وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة.

وعلى مستوى اختبار مؤشرات الدليل كميًا بعد صياغتها في صورة « مقاييس»، فلابد من ذكر الإجراءات المنهجية للقياس، بدءًا من تحديد مجالات القياس عما إذا كانت ستشمل الأداء المؤسسي ككل، أم نمط واحد من أنماط الأداء «مهني، إداري، اقتصادي»، مرورًا بإجراءات بناء المقياس، وصياغة مؤشراته الرئيسية والفرعية في ضوء

النظرية والمناهج المستخدمة فيها، واختيار أدوات القياس «كمية كالاستبيان أو كيفية كالمقابلة والملاحظة بالمشاركة أو أداة تحليل الوثائق أو تحليل المضمون»، ووحدات القياس، واختبار ثبات وصدق المقياس ككل.

ويوصي الباحث بضرورة التنويع بين أدوات القياس، فلا تقتصر على الأدوات الكمية كالاستبيان، فيصبح من الصعب تعميمها، ولا على الكيفية كالملاحظة بالمشاركة والمقابلة المتعمقة فيشوبها التحيز، بل الأفضل استخدامهما معًا، والتفكير في أدوات بحثية مثل أداة تحليل الوثائق خاصة في الدراسات المعنية بتقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، فمثلًا قد يستخدمها باحث في دراسة عن تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، ليحلل بها بيانات أرقام التوزيع، ووثائق الإعلانات، وهو ما ظهر بشكل كبير في الدراسات الأجنبية التي تطرقت لدراسة مثل هذه المجالات.

فيما يتعلق بتطبيق الدليل على المستوى المهني « التطبيقي»:

يمكن للصحف الاسترشاد بالمؤشرات الواردة في الدليل على أكثر من مستوى، الأول: لتقييم الأداء الوظيفي للصحفي ذاته، الثاني: لتقييم الأداء المهني والأخلاقي لمحرريها في التغطيات الصحفية التي يقدمونها، الثالث: تحليل الأداء الإداري للمؤسسة للكشف عن نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، الرابع: تقييم أوضاعها الاقتصادية والمالية.

وفي هذه الحالة يتم اختيار نوعية المؤشرات في ضوء الهدف الرئيسي للقياس حسب ما تحدده المؤسسة في ضوء سياستها ورؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها وخططها التنفيذية وأوضاعها التنافسية مع المنافسين من الصحف ووسائل الإعلام الأخرى، مع أهمية تحديد آلية التقييم ما إذا كانت تقارير يومية أو شهرية من رؤساء الأقسام عن أداء المحررين مثلًا، أو تقارير نوعية تصدر بشكل دوري عن مركز أو وحدة للجودة داخل المؤسسة.

كذلك يمكن أن تستفيد من دليل المؤشرات، النقابات والجهات المنوطة بتنظيم الصحافة والإعلام، كنقابة الصحفيين، ونقابة الإعلاميين « تحت التأسيس»، الهيئة الوطنية للصحافة، المجلس الأعلي لتنظيم الإعلام، في تقاريرها، التي تستهدف تحليل الممارسات المهنية وأخلاقية للمؤسسات الصحفية والإعلامية، أو تقييم أوضاعها الاقتصادية والإدارية على نحو يساعد هذه الهيئات في تشخيص الأزمات الاقتصادية والمشكلات الإدارية للمؤسسات الصحفية والإعلامية بشكل علمي ودقيق، يمكنها من طرح حلول تنفيذية لمثل هذه الأزمات.

هوامش الدراسة

1) محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط1 (القاهرة: عالم الكتب، 2004) ص 183

2) **عرض الباحث الاستمارة على السادة المحكمين التالى أسماؤهم (وفقًا للترتيب الأبجدي):**

- د.محرز غالي أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ محمود خليل رئيس قسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- د.منى عبد الوهاب أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
-

3) **عينة المقابلات موثقة (وفقاً للترتيب الأبجدي):**

- أحمد شلبي- رئيس قسم التحقيقات بجريدة المصري اليوم، بمقر الجريدة، 11-7-2018.
- أحمد محجوب- مدير تحرير بجريدة المصري اليوم، في مكتبه بمقر الجريدة، 14-7-2018.
- جمال أبو الفتوح- نائب رئيس تحرير جريدة الوفد، في مكتبه بمقر الجريدة، 15-8-2018.
- حاتم الشربيني- رئيس القسم الرياضي بجريدة الأهرام، في مكتبه بالجريدة، 21-6-2018.
- حاتم زكريا- رئيس لجنة المعايير وميثاق الشرف الإعلامي بالمجلس الأعلي لتنظيم الإعلام، في مكتبه، 28-8-2018
- رامي رشدي- رئيس قسم التحقيقات بجريدة الفجر، بمقر الجريدة، 31-7-2018
- زينب الدربي- نائب رئيس القسم الخارجي بجريدة الوفد، بمقر الجريدة، 15-8-2018.
- سامي جعفر- نائب رئيس قسم الديسك بجريدة الفجر، بمقر الجريدة، 6- 8- 2018.
- شادية السيد - رئيس قسم الحوادث بجريدة الوفد، بمقر الجريدة، 19-8-2018
- شريف عارف- سكرتير التحرير التنفيذي لجريدة المصري اليوم، في مكتبه بمقر الجريدة، 17-7-2018.
- صفاء صالح- نائب رئيس قسم التحقيقات بجريدة المصري اليوم، بمقر الجريدة، 8-7-2017.
- عزت إبراهيم- مدير تحرير جريدة الأهرام سابقًا، رئيس تحرير الأهرام ويكلي حاليًا، في مكتبه بمؤسسة الأهرام، 26-6- 2018.
- مجدي الحفناوي- مدير إدارة التوزيع بجريدة المصري اليوم، في مكتبه، 19-7-2018.
- محمد الدسوقي إبراهيم- مدير تحرير جريدة الأهرام رئيس الديسك المركزي سابقًا، رئيس تحرير بوابة الأهرام حاليًا، في مكتبه بمقر الجريدة، 7-7-2018.
- محمد السيد صالح- رئيس التحرير السابق لجريدة المصري اليوم ، في مكتبه بمقر الجريدة، 4-7-2018.
- محمد الهواري- سكرتير تحرير جريدة المصري اليوم، في مكتبه بمقر الجريدة، 4-7-2018.
- محمد شعبان- مدير تحرير بمجلة الشباب بمؤسسة الأهرام، في مكتبه بمقر المجلة، 9-7-2018.
- مصطفي يسري- مسئول تغطية شئون مجلس الوزراء بجريدة الفجر، بمقر الجريدة، 31-7-2018.
- منال لاشين- رئيس تحرير جريدة الفجر، في مكتبها بمقر الجريدة، 13-8-2018.
- ناجي عبد العزيز- رئيس قسم الاقتصاد بجريدة المصري اليوم، بمقر الجريدة، 28-7-2018.
- نرمين حسين- مدير تحرير بجريدة الوفد رئيسة قسم المرأة ، بمقر الجريدة، 15-8-2018.
-

4) اقتصرت عينة الوثائق التي خضعت للتحليل على الأدلة المهنية والأخلاقية وتقارير الممارسة الصحفية لسبب رئيسي، هو عدم توافر أدلة لتقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي صادرة عن المؤسسات أو حتى النقابات والجهات المنوطة بتقييم الأداء الصحفي سواء في مصر أو غيرها من الدول حسب عملية بحث موسعة أجراها الباحث عبر شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات الرقمية، ومكتبات كليات وأقسام ومعاهد الإعلام.

5) **هذه الدراسات هي:**

- شيماء أنور محمد على ، تأثير التوجه نحو عولمة وسائل الإعلام على مستقبل الأداء المهني للصحافة العربية والدولية، دراسة لسيناريوهات التطور المستقبلي، 2012-2032، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2017)
- فوزي عبد الرحمن الزعبلاوى، التوجهات المهنية للقائمين بالاتصال نحو ضوابط النشر الصحفي الإلكتروني في مصر، **المجلة العلمية لبحوث الصحافة**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة العدد 11، يوليو- سبتمبر 2017، ص ص 227-295
- دهماني سهيلة، معايير قياس الأداء المهني لدي الصحفي الجزائري، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، مخبر علم الاجتماع والمنظمات بجامعة الجزائر، المجلد 1، العدد 10، 2017، ص ص 121-131
- مها علاء الدين أحمد، العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال بالمؤسسات الصحفية في مصر، **رسالة ماجستير**(جامعة المنيا، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2014)
- Erik Bucy, Paul D'Angelo,. and Nichole Bauer,. "Crisis, Credibility, and the Press: A Priming Model of News Evaluation" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 64th Annual Conference, Seattle Sheraton Hotel, Seattle, Washington, May 21, 2014 ,** *available at:* <http://citation.allacademic.com/meta/p716263_index.html>
- شعيب عبد المنعم الغباشي، العوامل المؤثرة على الممارسة المهنية للمحررين العلميين في الصحافة المصرية: درسة ميدانية، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد 11، العدد 4، أكتوبر- ديسمبر 2013، ص ص 1-47.
- سحر فاروق الصادق، مدخلات تأهيل الصحفي المتخصص وتدريبه في النظم الإعلامية الأكاديمية والصحفية: دراسة مسحية، **المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام وبناء الدولة الحديثة (1-3 يوليو 2012)**، ص ص 929- 1007.
- عبد الكريم على الدبيسي، المعايير المهنية في الصحافة الإلكترونية الأردنية: دراسة مسحية لأساليب الممارسة المهنية، **المجلة العراقية للمعلومات**، الجمعية العراقية للمكتبات والمعلومات، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2011، ص ص 79- 106
- أحمد عرابي حسين، أثر الخصائص المهنية والنفسية والاجتماعية للصحفيين الفلسطينيين على اتجاهاتهم نحو الاحتراف المهني، **رسالة دكتوراه**(جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2009).
- حسام محمد إلهامي، أثر العوامل المهنية والاجتماعية في الإنتاج الإبداعي للنص الصحفي، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2009).
- عمر حسين على جمعة، تأثير حرية الصحافة في مصر على الممارسة المهنية: دراسة للمضمون والقائم بالاتصال خلال عامي 2004- 2005، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2007).
- محمد أحمد محمد يونس، العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال في الصحف الإماراتية الحكومية، **المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: مستقبل وسائل الإعلام العربية، ج**4، 3-5-2005، **ص ص** 1431-1472.
-
6) Joseph Straubhaar, Fernando Paulino,. and Marcos Santuario,. "Ethic codes analyses and journalism in Brazil, ***Paper presented at the annual meeting of the ICA's 66th Annual Conference, Hilton Fukuoka Sea Hawk, Fukuoka, Japan***,2016, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p1101542_index.html>
7) أسماء حمدي عبد الحميد قنديل، المعايير الحاكمة

لـلأداء المهنـي داخـل غـرف الأخبـار بالصحـف المصريـة: دراسـة حالـة علـى عينـة مـن الصحـف المصريـة، **رسـالة ماجسـتير** (جامعـة القاهـرة: كليـة الإعـلام، قسـم الصحافـة، 2015(.

8) مهيـرة عمـاد السـباعي، تقييـم أداء المؤسسـات الصحفيـة المصريـة فـي إطـار مدخـل إدارة الجـودة الشـاملة، **رسـالة دكتـوراه** (جامعـة القاهـرة: كليـة الإعـلام، قسـم الصحافـة، 2018)

9) إسـراء عبـد الرحمـن جمعـة أحمـد، إدارة المؤسسـات الصحفيـة الخاصـة فـي مصـر فـي ضـوء متطلبـات الجـودة الشـاملة : دراسـة تطبيقيـة علـى مؤسسـات "المصـري اليـوم، والشـروق، واليـوم السـابع»، **رسـالة ماجسـتير** (جامعـة بنـي سـويف، كليـة الآداب، قسـم الصحافـة، 2016)

10) فيـروز عبـد الحميـد جابـر الشـودب، مـدى فعاليـة اسـتخدام مفهـوم إدارة الجـودة الشـاملة علـى أداء المؤسسـات الصحفيـة المصريـة: دراسـة مقارنـة علـى مؤسسـة دار التحريـر للطبـع والنشـر وجريـدة الوطـن، **رسـالة ماجسـتير** (جامعـة المنوفيـة: كليـة الآداب، قسـم الإعـلام، 2014)

11) سـالم فضـل الله محمـد، تطبيـق الجـودة الشـاملة فـي إدارة المؤسسـات الصحفيـة فـي السـودان: دراسـة وصفيـة تحليليـة علـى إدارة عينـة مـن الصحـف السـودانية (2003 - 2005م)، **رسـالة دكتـوراه** (السـودان، جامعـة أم درمـان الإسـلامية، كليـة الدراسـات العليـا، 2008)

12) **These studies are**:

- Nick Richardson, Fake News and Journalism Education, **Asia Pacific Media Educator,** First Published 2 May 2017. P.P 1-9, available at: http://journals.sagepub.com.ugrade1.eul.edu.eg:2048/doi/pdf/10.1177/1326365X17702268

- AVIV OVADYA, What's Worse Than Fake News? The Distortion Of Reality Itself**, New Perspectives Quarterly**, Volume 35, Issue 2, First published: 23 April 2018, available at: https://doi.org/10.1111/npqu.12143

-

13) **هذه الدراسات هي**:

- Kelling, Kimberly., Ethical, moral, and professional standards in journalism practice: A baseline definition of journalistic integrity", **Paper presented at the annual meeting of the AEJMC, Chicago Marriott Downtown Magnificent Mile, Chicago, IL, Aug 09, 2017**, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p1281177_index.html>

- منـاور بيـان الراجحـي، أخلاقيـات نشـر الجريمـة فـي الصحافـة الكويتيـة: دراسـة مسـحية علـى القائـم بالاتصـال فـي عينـة مـن الصحـف الكويتيـة، **مجلـة العلـوم الاجتماعيـة**، مجلـس النشـر العلمـي بجامعـة الكويـت، العـدد 4، مجلـد 43، 2015، ص ص 250-289.

- ميـرال صبـري أبـو فريخـة، اتجاهـات القائـم بالاتصـال لمفهـوم حريـة الصحافـة وآليـات الممارسـات المهنيـة بعـد المرحلـة الانتقاليـة الثانيـة، **المؤتمـر العلمـي الدولـي العشـرون لكليـة الإعـلام جامعـة القاهـرة: مسـتقبل الإعـلام المصـري فـي ظـل دسـتور 2014**، 22-23 يونيـه 2014، ص ص51-115.

- نرميـن الأزرق، الاسـتعانة بصحافـة المواطـن فـي مواقـع الصحـف المصريـة بيـن تحقيـق الحـق فـي الاتصـال وتطبيـق أخلاقيـات المهنـة.. دراسـة لإشـكاليات وضوابـط اتخـاذ القـرار لـدى القائـم بالاتصـال، **المجلـة المصريـة لبحـوث الإعـلام**، كليـة الإعـلام، جامعـة القاهـرة، العـدد 41، يوليـو- سـبتمبر 2012، ص ص 121- 161.

- DeVito, Allyson. "There is No Right Answer: What Does Media Ethics Mean to Journalism Students?" Paper presented

at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Marriott Downtown, Chicago, IL, Aug 06, 2008, , available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p271900_index.html>

- Bowers, Peggy , Cultural Humanism as Journalism Ethics Corrective: Cases from Press Coverage of the Muslim World, **Paper presented at the annual meeting of the NCA 93rd Annual Convention, TBA, Chicago, IL, Nov 14, 2007,** , available at: http://citation.allacademic.com/meta/p193832_index.html

- Vujnovic, Marina. "Framing Professionalism and Ethics of Journalism and Public Relations: The Case of Armstrong Williams" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden, Germany**, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p91980_index.html>

- عزة بدر، آليات الحد من التجاوزات الصحفية: مقارنة بين آليات الضبط الذاتي للصحافة في مصر وبعض الدول الغربية، **مجلة الدراسات الإعلامية**، العدد 114، مارس 2004.

- أمل السيد أحمد متولي دراز، سحر فاروق الصادق، أخلاقيات نشر الجريمة في الصحافة المصرية: دراسة تحليلية وميدانية على عينة من الصحف والقائمين بالاتصال، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الثاني، 2003 ص ص 1147 – 1267.

- نجوى عبد السلام فهمي، جيهان إلهامي، تجاوزات الممارسة الصحفية في الصحافة المصرية، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الثالث،2003 .ص ص 887-942

- محمد عبد الرؤوف كامل، إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية الصادرة باللغة الانجليزية والتزامه بأخلاقيات المهنة ورضاه الوظيفي، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الثالث، مايو 2003. ص ص 943-988.

- محمود منصور هيبة، أخلاقيات الممارسة الصحفية في الصحف المسائية: دراسة ميدانية مقارنة للقائمين بالاتصال في صحيفتي المساء والأهرام المسائي، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، ج3، مايو 2003، ص ص 999-1040.

- هبة أمين شاهين، أخلاقيات العمل الإخباري من وجهة نظر القائمين بالاتصال، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الثالث، مايو 2003، ص ص 827- 886.

- أميمة محمد محمد عمران، القائم بالاتصال في الصحافة الإقليمية وأخلاقيات المهنة: دراسة ميدانية على عينة من القائمين بالاتصال الاقليمي بالصعيد، **مجلة كلية الآداب**، جامعة أسيوط، العدد 12، ديسمبر 2002، ص ص 1-75.

- أسما حافظ، المعالجة الصحفية لأخبار الجرائم والانحرافات المتصلة بالطفل، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثالث، المجلد الثاني، ص ص209- 267

14) Magdalena Saldana, George Sylvie. and Shannon McGregor,Journalism-Business Tension in Swedish Newsroom Decision-Making, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 64th Annual Conference, Seattle Sheraton**

Hotel, Seattle, Washington, May 21, 2014 , available at: (http://citation.allacademic.com/meta/p716053_index.html)

15) Michael Martinez, To Catch a Predator:An Ethical Analysis of Sting Journalism, ***Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, IL*, May 21, 2009**, Available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p301127_index.html>

16) Dan Berkowitz, Yehiel Limor, Professional Confidence and Situational Ethics: Assessing the Social-ProfessionalDialectic in Journalistic Ethics Decisions, **Journalism & Mass Communication Quarterly**, Vol. 80, 2003,pp. 783-801 , Available at: (http://journals.sagepub.com.ugrade1.eul.edu.eg :2048/ doi/ pdf/ 10.1177/107769900308000400)

17) محمد سعد أحمد إبراهيم، المسئوليات الأخلاقية والقانونية للصحفيين وعلاقتها بالسمات الشخصية، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، ج1، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2003، ص ص 103- 151

18) فوزية عبدالله آل على، تصورات الإعلاميين لأدوارهم المهنية في وسائل الإعلام الإلكترونية الإماراتية والعوامل المؤثرة فيها، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد 12، العدد 1، يناير – مارس 2013، ص 83-134.

19) ميرال صبري أبو فريخة، اتجاهات القائم بالاتصال لمفهوم حرية الصحافة وآليات الممارسات المهنية بعد المرحلة الانتقالية الثانية، **المؤتمر العلمي الدولي العشرون لكلية الإعلام جامعة القاهرة: مستقبل الإعلام المصري في ظل دستور 2014**، 22-23 يونيه 2014، ص ص51-115.

20) Kathryn Bell, Competitors, collaborators or compaions? Gossip and storytelling among political journalists in Northern Ireland, Journal of the Society for the Anthropology of Europe, Volume 3, Issue 2, First published: 31 December 2008, available at: https://doi.org/10.1525/jsae.2003.3.2.2

21) نرمين زكريا خضر، اتجاهات القائم بالاتصال نحو مفهومي الحرية والمسئولية الاجتماعية للصحافة المصرية في الألفية الثالثة، **المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام بين الحرية والمسئولية، 1-3 يوليو 2008**، ص ص327-416.

22) سلوي إبراهيم حسن دهمش، المدخل الإثنوجرافي لدراسة بيئة العمل الصحفي والقائم بالاتصال، بالتطبيق على عينة من الصحف الإلكترونية المصرية، **المؤتمر العلمي الثالث: المعهد العالي للإعلام بأكاديمية الشروق، نحو أجندة مستقبلية لبحوث الإعلام: إشكاليات التحول من النمطية إلى التجديد والإبداع**، القاهرة 23-24 إبريل 2018.

23) خالد زكي أبو الخير، محددات صناعة القرار التحريري في الصحافة المصرية وانعكاساتها على الأداء المهني، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2017)

24) Mel Bunce, Management and resistance in the digital newsroom, **Journalism**, First published date: February-03-2017,p.p

1-16, available at: sagepub.co.uk/journal-sPermissions.nav
DOI: 10.1177/1464884916688963

25) **هذه الدراسات هي:**
- Roslina Abdul Latif, A Study on the Decision Making Process in Public and Private Broadcast Newsrooms in Malaysia, Athens Journal of Mass Media and Communications, 2014,p.p1-24, available at: https://www.atiner.gr/journals/media/2014-1-X-Y-Latif.pdf
- سهير عثمان عبد الحليم، علاقة الضغوط السياسية في فترات التحول الديمقراطي بالأداء الصحفي وتأثيره على المنتج النهائي، **المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال**، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الرابع، السنة الثانية- يناير/ مارس 2014، ص ص134- 149.
- Scott Gehlbach and Konstantin Sonin, Government Control of the Media, **Paper presented at the annual meeting of the APSA 2008 Annual Meeting, Hynes Convention Center, Boston, Massachusetts**, Aug 28, 2008, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p278476_index.html
- Kris KODRICH, The Role of State Advertising in Latin American Newspapers: Was the Demise of Nicaragua's Barricada Newspaper Political Sabotage**?. Bulletin of Latin American Research**,Vol 27,2008, p.p 61–82, available at: wileyonlinelibrary.comdoi:10.1111/j.1470-9856.2007.00257.x
- هشام محمد عبد الغفار محمد، محددات السياسة التحريرية لصحيفة وطني إزاء التحولات السياسية في مصر خلال الفترة من 1970 على 1981، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد السادس والعشرون، يناير – مارس 2006،.ص ص 427- 478.
- جمال عبد العظيم أحمد، بناء الأجندة الإخبارية في الصحف المصرية اليومية، دراسة تطبيقية على صحيفتي الأهرام والوفد، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مجلد 4، العدد المزدوج يناير / ديسمبر 2003، ص ص 127 – 161.
-
26 Tomás Undurraga, Making News, Making the Economy: Technological Changes and Financial Pressures in Brazil, **Cultural Sociology**, Vol. 11, 1: 2017,p.p7 96-,available at: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1749975516631586

27) أحمد سيد عبد العظيم، العوامل التنظيمية المؤثرة على المسؤلية الاجتماعية للصحافة المصرية، دراسة تحليلية وميدانية في الفترة (200-2012)، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2015)

28) Magdalena Saldana, George Sylvie, and Shannon McGregor, Journalism-Business Tension in Swedish Newsroom Decision-Making, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 64th Annual Conference, Seattle Sheraton Hotel, Seattle, Washington, May 21, 2014** , available at: http://citation.allacademic.com/meta/p716053_index.html

29) عماد الدين على أحمد جابر، تطور دراسات القيم الإخبارية في المدرستين الأكاديميتين الغربية والعربية في الفترة من 1992 حتى عام 2012 والعوامل المؤثرة فيها، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام،

جامعـة القاهـرة، العـدد 46، ينايـر- مـارس 2014، ص ص129-195.

30) Tina Tomazic,Ethical Challenges and Covert Advertising in Slovenian Press, **Paper presented at the annual meeting of the Designing and Building Research Network Maps: Trends in International and Latin American Communication Research, School of Communications of the Pontificia Universidad Universidad Católica de Chile, in the campus Casa Central, Alameda 340, Santiago, Chile, Oct 18, 2012,** available at: http://citation.allacademic.com/meta/p600905_index.html

31) Martine Robinson Beachboard, and John C. Beachboard. Newspapers in Slovenia: (Re)Constructing Print Journalism on the Fault Lines of History, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sheraton New York, New York City, NY, 2009-05-25**, available at: <http://www.allacademic.com/meta/p14351_index.html>

32) Richard Robert Gross, Small newspapers, big changes: Awareness of market -driven journalism and consequences for community newspapers, **Unpublished Doctoral Dissertation (PHD)**, University of Missouri - Columbia,2005, availableat: https :// search .proquest.com/docview/30544988

4?accountid=37552

33) Frank R. Baumgartner and Laura Chaqués Bonafont, All News is Bad News: Newspaper Coverage of Political Parties in Spain**, Political Communication,** Vol. 32 , Issue. 2,2015, p.p268291-, available at: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080 10584609.2014.919974/

34) Michael Brueggemann, Patterns of Transnational News Making: Reconstructing the Biographies of European News Stories, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, Boston, MA, May 25, 2011,** available at: http://citation.allacademic.com/meta/p488753_index.html

35) منى المراغي أحمد محمد، محددات تشكيل أطر مضمون الخطاب السياسي بالصحف القومية والحزبية والخاصة: دراسة للمضمون والقائم بالاتصال، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2009).

36)محمد محمود عبد الفتاح نصر الدين، الصحف المصرية الصادرة عن شركات مساهمة: دراسة تقويمية للفن الصحفي والأداء المهني، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2005).

37) أسامة عبد الرحيم على، العوامل المؤثرة في معالجة القائم بالاتصال لقضايا تطوير التعلم، المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام وتحديث المجتمعات العربية، الجزء الثالث، مايو 2003، ص ص827- 886.

38) Matt Carlson, Dueling, Dancing, or Dominating? Journalists and Their Sources. **Sociology Compass,** Vol.3, p.530,2009, available at: wileyonlinelibrary.com doi:10. 1111/j.17519020.2009.00219-.

39) أميمة محمد عمران، مصداقية المصادر لدي القائم بالاتصال في الصحافة المصرية: دراسة ميدانية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الرابع والثلاثون، يوليه – ديسمبر 2009، ص ص469-532.

40) أسما حسين حافظ، القائم بالاتصال في الصحافة الإقليمية: دراسة ميدانية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد العاشر، يناير- مارس 2001، ص.ص109 -178.

41) جيهان إلهامي، صفحة الشئون البرلمانية في الصحافة القومية: دراسة للمضمون والقائم بالاتصال، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثالث، يوليو- سبتمبر 2000، ص ص 1 -72.

42) **هذه الدراسات هي:**

- Anthony C. Adornato, Forces at the Gate: Social Media's Influence on Editorial and Production Decisions in Local Television Newsrooms, **Electronic News**, Vol. 10(2), 2016,p.p 87104-, available at: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.11771931243116647768/
- Mary Ann Chambers, Old media, new media: Is the news release dead yet? How social media are changing the way wildfire information is being shared, **unpublished master's thesis**, Colorado State University, 2015, available at: http :// dissertation .com/abstracts? page=100980
- أمل السيد دراز، استخدامات شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على الأداء المهني للقائمين بالاتصال في الصفحات المتخصصة، **المجلة العلمية لبحوث الصحافة،** قسم الصحافة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثاني، أبريل- يونيه 2015، ص ص 79-109.
- Matthias Revers**,** The Twitterization of News Making: Transparency and Journalistic Professionalism**, Journal of Communication,** Vol 64, 2014, p.p 806–826. available at: onlinelibrary.wiley.com/ doi:10.1111/jcom.12111
- Natalia Vasilendiuc,New Technology, New Professional Practices: On Office and Copy-Paste Journalism: A Study on the Sourcing Practices in Romanian News Media, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sheraton Phoenix Downtown, Phoenix, AZ, May 24, 2012,** available at: :<http://citation. allacademic.com/meta/p552916_index. html>
- Matthew James Kushin,Tweeting the issues in the age of social media? Intermedia agenda setting between the "New York Times and Twitter,**Unpublished Doctoral Dissertation (PHD)**, Washington State University, 2010, available at: http:// www.dissertations.wsu.edu/Dissertations/ Spring2010/m_kushin_041510.pdf
- أمل محمد أمين يوسف، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير الأداء الصحفي: دراسة تطبيقية على عينة من الصحف القومية والحزبية المصرية، رسالة دكتوراه (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2007)

- حسام محمد إلهامي، تأثير التطور في تكنولوجيا الصحافة على نظم التأهيل الأكاديمي والتدريب المهني للصحفيين في مصر.. دراسة تتبعية في الفترة من 1985 إلى 2000، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2004)

- نوال الصفتي، إعداد القائم بالاتصال في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة..دراسة تقويمية نقدية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثاني عشر، يوليو– سبتمبر 2001، ص ص 77– 109.

-

43) الهيئة الوطنية للصحافة، مدونة السلوك المهني لتغطية الانتخابات الرئاسية في مصر، القاهرة، 2018.

44) التقرير السنوي الأول للمجلس الأعلي لتنظيم الإعلام في مصر: **حالة الإعلام في مصر**، (2018).

45) كارولينا كنوتي وآخرون، ترجمة: شيرين عبد الرازق، **الدليل الإعلامي للممارسات المهنية والأخلاقية**، المؤسسة الفنلندية للتعليم المستمرKVS.2016 .

46) منظمة البحث عن أرضية مشتركة، **دليل الصحفي المهني: من أجل مقاربة إيجابية للمرأة في الإعلام**، المغرب، 2016.

47) المجلس العربي للطفولة والتنمية، برنامج الخليج العربي للتنمية « أجفند»، **إعلام صديق للطفولة: المبادئ المهنية لمعالجة الإعلام العربي قضايا حقوق الطفل**، القاهرة، 2016.

48) ياسر عبد العزيز، **دليل الإرشادات التحريرية للصحفيين المصريين**، النادي الإعلامي بالمعهد الدنماركي المصري للحوار، القاهرة، 2015.

49) ----------، **مدونة السلوك المهني للإعلاميين**، القاهرة، مركز دعم لتقنية المعلومات، برنامج استقلالية الإعلام، 2015.

50) اللجنة التأسيسية لنقابة الإعلاميين، **مدونة السلوك المهني للأداء الصحفي والإعلامي**، القاهرة، نقابة الإعلاميين تحت التأسيس، 2015

51) وثيقة جريدة المصري اليوم: **القيم التحريرية والقيم المؤسسية**، 2014.

52) دستور اليوم السابع، **الدليل التحريري لمؤسسة اليوم السابع الصحفية: نحو مدرسة صحفية جديدة** (القاهرة: دار حواديت للنشر، 2014)

53) ياسر عبد العزيز، **دليل المعايير المهنية في الكتابة الخبرية**، القاهرة، مركز دعم لتقنية المعلومات، برنامج استقلالية الإعلام، 2013.

54) طوبي مندل، وآخرون، **تقييم كلي تطوير قطاع الاعلام في جمهوريه مصر العربيه باعتماد مؤشرات تطور وسائل الإعلام والاتصال حسب منظمة الأمم المتّحدة للتربية والعلوم والثقافة**، مكتب اليونسكو بالقاهرة، 2013.

55) مروة عبد الهادي ثابت، العوامل المؤثرة على الاداء المهني للقائم بالاتصال بوكالة انباء الشرق الأوسط، **رسالة ماجستير** (جامعة أسيوط، كلية الآداب، قسم الصحافة، 2016)

56) لبني محمد محمود أحمد النجار، الضغوط المهنية والإدارية التي تمارس على القائم بالاتصال في الصحافة المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة الزقازيق، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2013)

57) وسام كمال محمود الحنبلي، العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال في المواقع المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2011).

58) محرز حسين غالي، أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد العاشر، العدد الثاني، يوليه- ديسمبر 2010، ص ص 121- 197.

59) إيمان متولي عرفات، حرية الصحافة في الكويت وتأثيرها على الممارسة الصحفية في الفترة من 2003 إلى 2007، رسالة دكتوراه (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2007) .

60) حسن محمد عبد الرحمن أبو حشيش، بيئة العمل في الصحف الفلسطينية: دراسة لواقع الصحف والقائم بالاتصال، رسالة دكتوراه (جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات الإعلامية، 2004).

61 محمد على محمد ثابت، إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلى على غزة عام 2014 م وانعكاسها على الأداء المهنى: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير** (فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية الآداب، 2017)

62) هبة ربيع رجب، الأبعاد التنظيمية والإدارية في المواقع الإخبارية المصرية وعلاقتها بالمضمون الإخباري: دراسة مسحية، **رسالة دكتوراه** (جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم علوم الاتصال والإعلام، 2016).

63) Angela powers and soonate an, The effects of ownership structure in news coverage in the united states , **Observatorio (OBS*) Journal**, vol 8, (2012), p.p 1327-, available at: http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/viewFile/220230/

64) Frank Esser,Nguyen Vu, and Hong Nga, Politicians News Management Style and Journalists Response: Determinants of Political News Cultures in Britain, Denmark, France, Germany, Italy, Mexico, Spain, and the United States, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, 2009,** available at:<http://citation.allacademic.com/meta/p297903_index.html>

65) محرز حسين غالى، رؤية القائمين بالاتصال لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بالصحف المصرية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام- جامعة القاهرة، العدد 32، أكتوبر – ديسمبر 2008، ص ص 451: 510.

66) مها شبانة أحمد الوحش، تأثير توظيف الإعلام الجديد على الجوانب الإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة مقارنة، **رسالة ماجستير** (جامعة المنوفية، كلية اللآداب، قسم الإعلام، 2016)

67) شيماء عبد الرحمن مكاوي السيد، العلاقة بين نظم الإدارة الصحفية وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال في الصحافة المصرية في ظل استخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية: دراسة تطبيقية، **رسالة ماجستير** (جامعة المنوفية، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2013)

68) رحاب هاني جاد الله، توظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة وتأثيراته على الجوانب الاقتصادية والإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة ميدانية على الصحافة المصرية والبريطانية، **رسالة ماجستير** (جامعة

القاهـرة، كليـة الإعـلام، قسـم الصحافـة، 2013)

69) هيثـم عبـد الرحيـم عثمـان، توظيـف الحاسـوب فـي إدارة المؤسسـات الصحفيـة: دراسـة تطبيقيـة علـى صحيفتـي الـرأي العـام والصحافـة فـي الفتـرة مـن 2007-2008، **رسـالة ماجسـتير** (السـودان، جامعـة القرآن الكريـم والعلـوم الإسـلامية، كليـة الدراسـات العليـا، 2009)

70) عبـد الجـواد سـعيد ربيـع، اسـتخدامات القيـادات الإداريـة فـي المؤسسـات الصحفيـة للحاسـبات الإلكترونيـة وآثرهـا فـي جـودة الخدمـة، **ورقـة بحثيـة مقدمـة فـي المؤتمـر العلمـي السـنوي الحـادي عشـر لكليـة الإعـلام، جامعـة القاهـرة: مسـتقبل وسـائل الإعـلام العربيـة**، ج3، 3-5 مايـو 2005.

71) Sudeshna Devi, Understanding Indian Newsroom: A Review of Select Ethnographi Texts , **Society and Culture in South Asia,** vol 3, No(1), 2017, p.p 101–107,available at: sagepub.in/home.navn DOI: 10.11772393861716689148/

72) محـرز حسـين غالـي، تأثيـر التحـولات فـى ثقافـة غـرف الأخبـار والبيئـة التنظيميـة الجديـدة علـى أجنـدة البحـث العلمـى فـى حقـل دراسـات إدارة المؤسسـات الصحفيـة واقتصادياتهـا : رؤيـة تحليليـة نقديـة، **المجلـة العربيـة لبحـوث الإعـلام والاتصـال** - كليـة الإعـلام - جامعـة الأهـرام الكنديـة، ع17، يونيـو 2017

73) فاطمـة الزهـراء عبـد الفتـاح إبراهيـم، أثـر التحـولات التكنولوجيـة فـي إنتـاج وتقديـم المضمـون فـي الصحافـة المصريـة فـي إطـار تعـدد المنصـات، **رسـالة دكتـوراه** (جامعـة القاهـرة: كليـة الإعـلام، قسـم الصحافـة، 2015)

74) نيفيـن حسـن أحمـد معمـر، فاعليـة بيئـة العمـل الداخليـة فـي تطويـر الأداء المهنـي بالصحـف الفلسـطينية اليوميـة، دراسـة ميدانيـة علـى القائـم بالاتصـال، **رسـالة ماجسـتير** (فلسـطين، الجامعـة الإسـلامية، كليـة الآداب، 2017)

75) مهـا عـلاء الديـن أحمـد، العوامـل المؤثـرة علـى الأداء المهنـي للقائـم بالاتصـال بالمؤسسـات الصحفيـة فـي مصـر، **رسـالة ماجسـتير** (جامعـة أسـيوط، كليـة الآداب، قسـم الإعـلام، 2014)

76) نسـرين ريـاض عبـدالله، تأثيـر بيئـة العمـل الصحفـي علـى القائميـن بالاتصـال فـي الصحـف المصريـة والأردنيـة: دراسـة تحليليـة مقارنـة فـي الفتـرة مـن 2010- 2011، **رسـالة ماجسـتير** (جامعـة القاهرة، كليـة الإعـلام، قسـم الصحافـة، 2012).

77) Kathleen M. Ryan, The performative journalist: Job satisfaction, temporary workers and American television news, **Journalism**, Vol. 10, issue 5,2009, pp. 647-664, available at: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177146488490910653 7/

78) Li-jing Arthur Chang, and Brian L Massey, Factors Related to Journalist Job Satisfaction: Meta-Analysis and Path Model, **Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Marriott Downtown, Chicago, IL, Aug 06, 2008,** available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p272124_index.html>

79) Kris Kodrich, and Claudia Mellado Ruiz, Chiles Regional Journalists in the

21st Century: Attitudes, Behaviors, and Job Satisfaction of News Media Professionals in Southern Chile, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA, May 23, 2007,** available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p171704_index.html>

80) صابر حارص محمد، اللامعيارية في العمل الصحفي: مصر نموذجًا، **المجلة الصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجد الثامن، العدد الرابع، أكتوبر- ديمسبر 2007، ص ص 1- 68.

81) Qingmiao Hu, Are United States business journalists happy? A survey of business journalists' job satisfaction and related demographic and career factors, **unpublished master's thesis**, University of Nevada, 2005.

82) مارجريت سمير ساويرس، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للقائمات بالاتصال في الصحافة المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2005).

83) محرز حسين غالي، العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية للصحف المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2003).

84) مرعي مدكور، الرضا المهني للقائم بالاتصال في الصحافة المصرية: دراسة ميدانية على عينة من الصحفيين، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 18، يناير-مارس 2003، ص ص 185: 235.

85) مروة محمود أحمد عبد الحميد، تأثير المنافسة على سياسات تسويق الصحف المصرية: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2018)

86) محرز حسين غالي، محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المصرية لإستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 55، يناير – مارس 2016، ص ص 1- 101.

87) حمادة عيد محمدي رضوان، استخدام أساليب ومعايير المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في مؤسسة الأهرام الصحفية: دراسة تطبيقية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة**، ع2، إبريل 2015، ص ص 533- 561.

88) Tom Björkroth & Mikko Grönlund, The Growth of Leading Regional Newspapers, Nordicom Review 35 (2014) 1, pp. 115133-, available at: https://core.ac.uk/download/pdf/43557350.pdf

89) مني عبد الوهاب أبو الوفا، العوامل المؤثرة في توزيع الصحف في مصر: دراسة ميدانية على عينة من موزعي الصحف، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد 12، العدد 2، إبريل- يونيو 2013. ص ص 381- 424.

90) محرز حسين غالي، محددات الأداء الاقتصادى للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها، **المؤتمر العلمي الدولي التاسع عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام ونشر ثقافة الديمقراطية**، 23-25

إبريـل 2013، ص ص 187- 269.

91) Ignacio Siles and Pablo J. Boczkowski, Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. **New Media and Society**, 14(8), 2012, p.p 13751394-.available at: DOI: 10.1177146144481245514 8/

92) أبـرار فهـد الميـع، اقتصاديـات المؤسسـات الصحفيـة فـي دولـة الكويـت: دراسـة فـي التمويـل والتكلفـة والعائـد، **رسـالة ماجسـتير** (جامعـة القاهـرة: كليـة الاقتصـاد والعلـوم السياسـية، قسـم الاقتصـاد، 2012)

93) هانـي فـوزي عبـد الغنـي خـلاف، فاعليـة المواقـع الصحفيـة الإلكترونيـة علـى تسـويق المضمـون، **رسـالة ماجسـتير** (جامعـة المنوفيـة، كليـة الآداب، قسـم الإعـلام، 2012)

94) أمنيـة مصطفـي حامـد، اقتصاديـات إدارة المواقـع الإخباريـة الإلكترونيـة: دراسـة تطبيقيـة علـى عينـة مـن المواقـع المصريـة، **رسـالة ماجسـتير** (جامعـة القاهـرة: كليـة الإعـلام، قسـم الصحافـة، 2010)

95) Richard van der Wurff and Piet Bakker, Economic Growth and Advertising Expenditures in Different Media in Different Countries, **Journal of Media Economics**, 21:28–52, 2008, available at: DOI: 10.1080089977607018068 27/

96) Marcus Asplund ,Rickard Eriksson and Niklas Strand, Prices, Margins and Liquidity Constraints: Swedish Newspapers, 1990–1992, **economica**, Vol 72, Iss286, May 2005, P.P 349359-

97) Barry R. Litman and Janet Bridges, An Economic Analysis of Daily Newspaper Performance, New§paper Research Journal, Vol. 7, No. 3, Spring, 1986. available at: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177073953298600700302/

98) **مراجـع المدرسـة الإداريـة الـذي اسـتفاد منهـا الباحـث فـي صياغـة مؤشـرات الدليـل**

- Ciaran John,**Performance Indicators in Evaluation Systems, Small Business** – available at, http://smallbusiness.chron.com/performance-indicators-evaluation-systems-31376.html. Accessed 13 October 2018.
- Jae K. Shim, Joel G. Siegel ,Allison I. Shim, Reading Economic Indicators, CFO Fundamentals, First published: 11 September 2015, available at: https://doi.org/10.10029781119205111/.ch33
- David Paramenter**, Key Performance Indicators**: **Developing, Implementing & using winning KPIs,** John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.
- Živan Ristić, Neđo Balaban, Performance Evaluation and Measurement of the Organization in Strategic Analysis and Control:Methodological Aspects**, Management Information Systems**, vol 1, 2006

- إبراهيـم عبـد الكريـم إبراهيـم محمـد، أثـر تطبيـق معيـار الرقابـة علـى جـودة أداء المراجعـة علـى المسـتوى المهنـي لمكاتـب المراجعـة فـي ليبيا، **رسـالة ماجسـتير**(جامعة

المنصورة، كلية التجارة: قسم المحاسبة 2018)
-
- إيمان سيد عبد الواحد حسن، قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية وآثرها على جودة الخدمة الصحفية، بالتطبيق على الصحف القومية المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة بنها: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2016)
- أسامة محمود بيومي حسين، فاعلية نظام الإدارة البيئية في القدرة على اتخاذ القرارات في إحدي المؤسسات الصحفية، **رسالة دكتوراه** (جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، 2012)
- إيمان صلاح المنطاوي، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، **رسالة ماجستير** (جامعة طنطا: كلية التجارة، قسم الإدارة، 2007)
- خالد محمد كايد الحياصات، علاقة كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، **رسالة دكتوراه** (الأردن، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2005).
- عفاف محمد الباز، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، **مجموعة أوراق: الدولة في عالم متغير**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004.
-

99) **عرض الباحث الدليل على الخبراء التالي أسماؤهم (وفقًا للترتيب الأبجدي):**

- أ.د/ راجية قنديل أستاذ الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ محرز غالي الأستاذ المساعد بقسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة
- أ.د/ محمود خليل رئيس قسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.