

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

د. جيهان سيد أحمد يحيي*

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على مدى استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية، وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح، وتمثلت عينة الدراسة في عينة قوامها (٢٠٠) مفردة من القائمين بالاتصال بالمؤسسات الإعلامية، واستخدمت استمارة الاستقصاء كأداة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج المهمة:- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية وفقاً لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها، - توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية تبعاً لسنوات الخبرة، - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين رضى القائمين بالاتصال عن عملهم وبين تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة - المؤسسات الإعلامية - القائم بالاتصال

Use of governance principles in developing the performance of media organizations "Field study with the contact person"

Abstract

The study sought to identify the extent of the use of governance principles in developing the performance of media institutions, and this study belongs to descriptive studies, and the study relied on the survey method. The study sample consisted of (200) single samples of those who contact media institutions. The survey form was used as a basic tool for collecting data on the subject of the study, and several important results were reached:- There are statistically significant differences between the mean

* أستاذ مساعد بقسم الإذاعة والتلفزيون بكلية الدراسات الإسلامية والعربية - جامعة الأزهر

scores of the communicators in using the principles of governance to develop their media institutions according to the nature of the media institution in which they work, - There are statistically significant differences between the mean scores of the communicators In using the principles of governance to develop their media organizations according to years of experience, there is a statistically significant correlational relationship between the satisfaction of communicators with their work and the application of the principles of governance for the development of media institutions.

Keywords: Principles of Governance - Media institutions - Contact person

مقدمة

لقد اتسم العصر الذي نعيش فيه اليوم بالتغير والتطور السريع في شتي المجالات، لذا فقد اعتبرت الحوكمة ومبادئها ضرورة من ضرورات هذا العصر، وذلك بهدف تطوير مستوى الأداء ومحاولة مواجهه العالم المتغير الذي يتطور بشكل سريع يوما بعد يوم.

وإذا كانت الحوكمة ضرورة لكافة المهن في الوقت الحاضر، إلا أنه بالنسبة للمؤسسات الإعلامية يصبح ضرورة حتمية لما تنتم به هذه المؤسسات من تحولات متلاحقة في تقنياتها ومعارفها الأساسية، الأمر الذي يجعل من ممارسة مبادئ الحوكمة هو الأساس لتنمية مهارات العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم وإكسابهم المهارات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية لتحسين مستوى العمل بما يتواءم مع التطور في التكنولوجيا الحديثة.

فالحوكمة تؤكد أهمية الانتقال بفكرة الإدارة من الوضع الهيكلي الجامد، الى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني، وذلك من خلال ارتباطها بعملية صنع القرار في المجتمع ومؤسساته المختلفة من خلال التفاعلات التي تتم داخل الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار، وتعبير أفراد المجتمع عن وجهة نظرهم في مختلف القضايا.

ويعد موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات المعاصرة، التي تهتم حقل الإدارة بصفة عامة، وإدارة المؤسسات الإعلامية وتطويرها بصفة خاصة لرفع جودة المنتج

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

الإعلامي، وبشكل هذا الموضوع توجهاً مستقبلياً جديداً، لغرض اعتماده كأسلوب إيجابي سليم داعم للمؤسسات الإعلامية لتحقيق المزيد من متطلبات الحوكمة، وجعلها من أولويات العمل بالمؤسسات الإعلامية لبلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية قصوي، بعيداً عن كل حالات الضعف في إدارة شؤونها والتي ترتبط بالعديد من المؤسسات الأخرى في مختلف المجالات.

لذا أصبحت الحوكمة في المجال الإعلامي من الأمور المهمة والأساسية التي تبرز عند الحديث عن تطوير العمل بالمؤسسات الإعلامية ولاسيما في ظل التطورات التكنولوجية والإعلامية المتلاحقة التي يمر بها العالم الآن، وكذلك التحديات التي تواجه تلك المؤسسات، وكذلك المنافسة الإعلامية، وفي ظل هذا التعدد والتطور لا بد من ظهور الحاجة إلى إعداد قوى بشرية مؤهلة ومدربة حتى تتمكن من النهوض بتلك المؤسسات شكلاً ومضموناً.

وتعد المؤسسات الإعلامية من المؤسسات الهامة التي تسهم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والإقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي وذات علاقة تبادلية مع المجتمع، ولكي تحقق تلك المؤسسات أهدافها ورؤيتها، لا بد لها من إدارة حكيمة تعتمد علي عدة مداخل، ومن أهم هذه المداخل الحديثة في الإدارة مدخل الحوكمة والتي تستخدمه المؤسسة لتحقيق نمطا إداريا يقود إلي نتائج إيجابية ملموسة ويحقق أهداف المؤسسة وتميزها.

فالحوكمة الإعلامية من الموضوعات التي يمكن أن تطور إدارة أداء جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة العملية الإعلامية، فتطبيق الحوكمة يعمل علي تعظيم قيمة المؤسسة الإعلامية ومقدمتها التنافسية، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي لها للمحافظة علي مواردها المالية والمعنوية، فضلا عن تهيئة مناخ جيد للعمل الجماعي، فهي تمثل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلي تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة للوصول إلي الأهداف المنشودة.

مشكلة الدراسة:

إذا كانت الحوكمة بشكل عام هي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية بهدف تحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والتأكد من أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، بالإضافة إلي ما توفره من وسائل ضبط تعمل علي زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يؤدي إلي الحفاظ علي

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

مصالح جميع الأطراف، ونتيجة التزايد في الاهتمام بمبدأ الحوكمة وتطبيق مبادئها لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها بناء الكفاءات البشرية وتجاوز المعوقات الإدارية التي تفتح المجال للفساد والمحسوبيات، وتوجيه الإمكانيات والموارد في المؤسسات.

وحيث تعد المؤسسات الإعلامية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى الحوكمة لتنظيم عملها الداخلي والخارجي وعلاقة العاملين ببعضهم بعضا، وتنطلق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية من استخدام مبادئ الشفافية والنزاهة والمشاركة والوضوح، وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والمساءلة لتطوير المؤسسات الإعلامية وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى ضرورة تعزيز مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهدافها وآلياتها لدى العاملين في المجال الإعلامي بما يساير روح العصر، كما جاء في دراسة Rantanen, T. (2021)، Loit, U. (2020)، Naidoo, I. A. (2020)، Servaes, J. (2020)، Ali, S. A. (2020).

ونظرا لقلة الدراسات في هذا المجال في مكتبنا في حدود علم الباحثة فسوف يتم دراسة هذا الموضوع للتعرف على درجة ممارسة المؤسسات الإعلامية لمبادئ الحوكمة، وذلك من وجهة نظر القائمين بالاتصال والعاملين فيها.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما درجة استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية من وجهة نظر القائم بالاتصال؟

أهمية الدراسة:

أولاً: من الناحية النظرية:

- تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية السابقة التي عنيت بدراسة الحوكمة بشكل عام وفي المجال الإعلامي بشكل خاص.
- يعتبر موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة في توظيفها داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإعلامية بشكل خاص.
- قلة الأبحاث العلمية حول موضوع الحوكمة في مؤسسات الإعلام في مصر والوطن العربي .
- فتح المجال أمام الباحثين لدراسة موضوع الحوكمة في كافة المجالات.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

ثانيا: من الناحية العملية:

- التعرف على واقع الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية، والتعرف على جوانب الضعف والعمل على تلافيتها، وجوانب القوة وتعزيزها.
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تشجيع رؤساء المؤسسات الإعلامية والعاملين فيها على ممارسة مبادئ الحوكمة.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسات المؤسسات الإعلامية في تحديد الشروط العلمية لاختيار الكوادر الأكاديمية الإدارية.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة رؤساء المؤسسات لتعزيز ثقافة الحوكمة ومبادئها لتطوير المؤسسات الإعلامية.
- تساهم الدراسة في نشر أفكار الحوكمة وإرساء مبادئها في المؤسسات الإعلامية بما يتماشى مع طبيعة بيئة المؤسسة الإعلامية.
- تتمثل أهمية البحث في كونه يحاكي واقع المؤسسات الإعلامية باعتبارها أهم المؤسسات التي تهدف إلي النهوض بالمجتمع وتطويره وتوجيه الامكانيات والموارد بالشكل الأمثل.
- تقديم تغذية راجعة للمؤسسات الإعلامية لتطوير أدائها، وتحقيق وترسيخ قيم المساواة، والشفافية والمساءلة، والنزاهة، والمحاسبة.

أهداف الدراسة

- التعرف على أهم مبادئ الحوكمة لدي القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة.
- تحديد اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة.
- رصد أوجه المشاركة في رسم السياسة الإعلامية بالقطاع الذي ينتمي إليه القائم بالاتصال في ضوء تطبيق مؤسسته لمبادئ الحوكمة.
- الكشف عن تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين بالمؤسسة الإعلامية عينة الدراسة.
- رصد أهم أوجه التطور في مؤسسات القائم بالاتصال الإعلامية نتيجة لممارسة مبادئ الحوكمة.

الدراسات السابقة

وسوف تقوم الباحثة بتناول الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة ترتيباً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم طبقاً للترتيب الزمني كالتالي:

تناولت دراسة (Rantanen, T. (2021)⁽¹⁾ تأثير نمط الملكية وجنسية المؤسسات الإعلامية الموجودة في أوروبا بالإضافة إلى اتباعها مبادئ الحوكمة وتأثير ذلك علي أدائها، واعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، من خلال مراجعة أدبيات الدراسات الثقافية والإدارية والسياسية كذلك الإعلامية حيث كانت أهم نتائج الدراسة كالاتي:- عدم وجود علاقة بين نمط الملكية وبين اتباع وتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة،- هناك تحديات تواجه تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات الإعلامية من بينها الاستقطاب، الموجود داخل المؤسسة مما يؤسس لوجود صراعات داخل المؤسسة الإعلامية مما يعد حائلاً أمام تطبيق مبادئ الحوكمة التي تشترط وجود انسجام وتوافق وتكامل بين الإدارات مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وجرى (Loit, U. (2020)⁽²⁾ بحثاً علي تطبيق السياسات الإعلامية ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية في دولة استونيا، وما هي الآثار المترتبة علي تطبيق الحوكمة في أداء المؤسسات الإعلامية، واعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار خمس مؤسسات إعلامية الموجودة في دولة استونيا ومن خلال المقابلات المتعمقة مع مدراء تلك المؤسسات الإعلامية واتجاهها نحو تطبيق الحوكمة، وكانت أهم نتائج الدراسة كالاتي:- هناك علاقة طردية إيجابية بين تمتع المؤسسات الإعلامية في دولة استونيا بالحرية وبين قدرتها علي إقرار وتطبيق مبادئ تعمل علي تقديم منتج إعلامي بعيداً عن التحيز ويتسم بالمهنية،- من بين المبادئ التي تتبعها المؤسسات الإعلامية هي تطبيق مبدأ المحاسبة والمراقبة في العمل والنشاط الذي يتم داخل المؤسسة الإعلامية مما يساهم في تقويم وتطوير الخدمات الإعلامية المقدمة من خلال اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وركزت دراسة (Naidoo, (2020)⁽³⁾ على دور القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية الموجودة في دولة جنوب أفريقيا في تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة، وما هي أهم المبادئ المتبعة من قبل المؤسسات الإعلامية لتطوير الخدمات التي تقدمها للجمهور في جنوب أفريقيا، واعتمد الباحث في دراسته علي منهج دراسة الحالة حيث قام باختيار عينة من المؤسسات الإعلامية للتعرف علي مدي تطبيقها لمبادئ وأسس الحوكمة وتأثير ذلك علي نشاطها الإعلامي، حيث كانت أهم نتائج الدراسة كالاتي:- من أهم المبادئ التي يتم تطبيقها القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية هي مراعاة مبدأ الشفافية ومبدأ المحاسبة

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

والمراقبة للعاملين في المؤسسة ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم المنوط بهم، وسعت دراسة (Servaes, 2020)^(٤) إلى التعرف على تأثير اعتماد المؤسسات الإعلامية على مبادئ الحوكمة على تطوير أدائها ومستواها المهني، وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة لدى المؤسسات الإعلامية، واعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة الحالة، حيث قام باختيار عينة ٦ مؤسسات إعلامية العاملة في دولة كينيا للتعرف على تطبيق أسس الحوكمة وتأثيرها على عملها الإعلامي، حيث كانت نتائج الدراسة كالآتي:- أن الحوكمة تتضمن مجموعة من السياسات التي يمكن الاعتماد عليها لتطوير أداء المؤسسات الإعلامية،- هناك علاقة طردية إيجابية بين الديمقراطية الموجودة لدى الأنظمة السياسية وبين تأثير ذلك على تشجيع المؤسسات على تبني الطرق والأساليب الجيدة ومن بينها الحوكمة في الارتقاء بالمستوي المهني. وهدفت دراسة (Ali 2020)^(٥) إلى التعرف على فعالية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الحكومية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير استخدام الحكومة على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الإعلامية الحكومية في تنزانيا، واعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة الحالة حيث قام باختيار مؤسسة TANESCO الإعلامية الحكومية في دولة تنزانيا للتعرف على تأثير استخدام الحوكمة على جودة خدماتها الإعلامية، وأشارت نتائج الدراسة إلى:- فعالية تطبيق الحوكمة على الأداء الحكومي في مؤسسة TANESCO وذلك من خلال تحسن جودة الخدمات الإعلامية التي تقدمها المؤسسة للجمهور،- من بين التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الفساد والبيروقراطية الذي يعتبر من أهم السمات السلبية المنتشرة في الدول النامية،- وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة وبين سرعة المؤسسة الإعلامية في توصيل خدماتها إلى المجتمع في تنزانيا،- أن تعريف العاملين في المؤسسة الإعلامية بمبادئ وأسس الحوكمة تعتبر من أحد عوامل نجاح تطبيق الحوكمة فكلما زاد الوعي بماهية وأهمية الحوكمة كانت النتائج أكثر إيجابية، واستكشفت دراسة (Dyck, Volchkova, & Zingales, 2020)^(٦) مدى تطبيق معايير الجودة في المؤسسات الإعلامية الروسية، وهل هناك عوامل خارجية ساهمت في التأثير على تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الروسية، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي، حيث قام بدراسة تتبعه لعينة من المؤسسات الإعلامية الروسية في الفترة ما بين ١٩٩٩-٢٠٠٢ للتعرف على مدى تطبيق مبادئ الجودة والعوامل المؤثرة في تطبيق الحوكمة على الوسائل الإعلامية الروسية محل الدراسة حيث كانت أهم نتائج الدراسة كالآتي:- التشريعات الإعلامية في روسيا كانت احد العوامل المساعدة التي جعلت هناك أطراف خارجية تقوم بالتحكم في المنتج الإعلامي المقدم إلي الجمهور،- ضرورة سن

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

تشريعات تقوم بحماية وسائل الإعلام من تدخلات المساهمين في العمل الإعلامي الذي ينبغي أن يقدم بحيادية وموضوعية، ورصدت دراسة (Omenugha, et. al, (2020)^(٧) مدي تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الموجودة في نيجيريا، وما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الإعلامية محل الدراسة نحو تطبيق الحوكمة، واعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة من المؤسسات الإعلامية في نيجيريا قوامها ٧ مفردات بحثية حيث كانت أهم نتائج الدراسة كالآتي:- وجود علاقة طردية إيجابية بين نمط الملكية وبين تطبيق معايير الحوكمة،- كذلك من بين تحديات تطبيق الحوكمة هو نقص الإمكانيات التكنولوجية بالإضافة إلي ضعف البنية التحتية في نيجيريا،- هناك دور كبير علي المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال في تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية بما يضمن النهوض بالإعلام في دولة نيجيريا، وتناولت دراسة (Puppis, (2020)^(٨) فعالية الحوكمة وتأثيرها علي أداء المؤسسة الإعلامية وما هي العلاقة بين تطبيق الحوكمة والتنمية في المجتمعات، واعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة من المؤسسات الإعلامية في الولايات المتحدة قوامها ١٢ مؤسسة إعلامية حيث تم اختيار ٧٨٠ مفردة بحثية من تلك المؤسسات الإعلامية التي تنوعت بين أعضاء مجلس إدارة وإعلاميين وإداريين ومن خلال الاستقصاء كانت أهم نتائج الدراسة كالآتي:- أن تطبيق الحوكمة يمكن المؤسسة الإعلامية من تحقيق العديد من الفوائد، منها مساعدة المؤسسة علي وضع خطة استراتيجية من منظور رؤية إمكانيات المؤسسات،- تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر بشكل كبير علي الأداء المهني للمؤسسة الإعلامية التي تقوم بتنقيف وتعليم الجمهور مما يعكس بشكل كبير علي التنمية في المجتمع،- أهمية النظم السياسية الموجودة في المجتمعات والتي تؤثر بشكل كبير علي أداء المؤسسات الإعلامية ومدي تبنيتها أسس ومبادئ الحوكمة الجيدة التي تقوم بالضبط والتحكم في الأداء المهني للمؤسسة الإعلامية، واستكشفت دراسة: أحمد رباح المدهون (٢٠٢٠)^(٩) درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها إداريين وأكاديميين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات (الإسلامية، الأقصى، فلسطين) البالغ عددهم ١٠٨ مفردة، ومن أهم نتائجها:- جميع الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة جاءت ما بين (٦٥.٣% - ٧٠.٠%) أي درجة ممارسة ما بين الكبيرة والمتوسطة فقد احتل مبدأ الشفافية الترتيب الأول، فيما جاء مبدأ العدالة في الترتيب

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

الخامس والأخير،- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة من وجهة نظر الكوادر الأكاديمية الإدارية (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) وفقاً لمتغيرات الدراسة(المسمى الوظيفي- المؤسسة التعليمية- سنوات الخبرة)، وقام **Norris, (2019)**^(١٠) بدراسة تسعى إلى التعرف علي فعالية تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة في المؤسسات الإعلامية، وما هي الآثار المترتبة علي توظيف الحوكمة في المؤسسات الإعلامية، وما هي العوامل التي تدفع المؤسسات نحو تطبيق ذلك النوع من الإدارة، واعتمد الباحث في درسته علي المنهج المسحي المقارن حيث قام بإجراء دراسة مقارنة لأداء عمل المؤسسات الإعلامية في دولة التشيك والمكسيك وجنوب أفريقيا للتعرف علي مدي تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الموجودة في الدول محل الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى:- وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية وبين تحسين جودة الخدمات الإعلامية التي تقدمها،- وجود علاقة طردية بين درجة الديمقراطية التي يتمتع بها النظام السياسي الموجود في الدولة وتأثير ذلك علي أداء وعمل المؤسسات الإعلامية، وتناول **Harriset. al (2019)**^(١١) مستويات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الموجودة في الولايات المتحدة، وما هي المكاسب التي تحصل عليها المؤسسات الإعلامية لتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة، واعتمد الباحث في دراسته علي المنهج المسحي، حيث قام باختيار عينة من المؤسسات الإعلامية الموجودة في الولايات المتحدة قوامها ٨ مؤسسات إعلامية، ومن خلال دراسة ١٤٦ مفردة بحثية في تلك المؤسسات الإعلامية، وكانت أهم نتائج الدراسة كالآتي:- هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة وبين تحسن إنتاجية وجودة الخدمات التي تقدمها للجمهور،- من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات الإعلامية حماية أصول المؤسسة من السرقة والاختلاس مما يؤثر علي سير العمل في المؤسسة ويعرضها للخسارة علي المستوي المتوسط أو البعيد.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في أهدافها فقد أشارت بعضها إلى التحقق من تأثير نمط الملكية وجنسية المؤسسات الإعلامية على إتباعها مبادئ الحوكمة وتأثير ذلك على أدائها، كدراسة **Rantanen, T. (2021)** ، وهدفت دراسة **Loit, U. (2020)** الكشف عن تطبيق السياسات الإعلامية ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية، وما الآثار المترتبة علي تطبيق الحوكمة في أداء المؤسسات

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

الإعلامية، ودراسة (Naidoo, 2020) للتعرف على دور القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية الموجودة في تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة.

- استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج المسحي كدراسة Rantanen, T. (2021)، ودراسة (Omenugha, Dyck, Volchkova, & Zingales, 2020)، اعتمدت بعض الدراسات على دراسة الحالة كما في دراسة (el.at, 2020)، ودراسة (Naidoo, 2020)، ودراسة (Servaes, 2020)، ودراسة (Ali, 2020).
- وأشارت أهم نتائج الدراسات السابقة الى: هناك تحديات تواجه تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات الإعلامية من بينها الاستقطاب، الموجود داخل المؤسسة مما يؤسس لوجود صراعات داخل المؤسسة الإعلامية مما يعد حائلا أمام تطبيق مبادئ الحوكمة التي تشترط وجود انسجام وتوافق وتكامل بين الإدارات كما في دراسة Rantanen, T. (2021)، وان من أهم المبادئ التي يتم تطبيقها القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية هي مراعاة مبدأ الشفافية ومبدأ المحاسبة والمراقبة للعاملين في المؤسسة ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم المنوط بهم كما في دراسة (Naidoo, 2020)، ووجود علاقة طردية إيجابية بين نمط الملكية وبين تطبيق معايير الحوكمة كما في دراسة (Omenugha, el.at, 2020).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها:

- تبحث في متغيرين مهمين هما استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية.
- وأيضا تطبيقها على القائمين بالاتصال في المؤسسات الإعلامية.
- كونها تقوم بإعطاء سبل تفعيل الحوكمة وتطبيقها لدى القائمين بالاتصال.
- أنها تحاول إلقاء الضوء على مدى التزام المؤسسات الإعلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- تحاول الدراسة إلقاء الضوء على العلاقة الإيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء في المؤسسات الإعلامية.
- تتميز هذه الدراسة بأنها ليست دراسة نظرية فقط، بل دراسة تطبيقية على واقع الحوكمة في المؤسسات الإعلامية، بمختلف المستويات الإدارية والفنية.
- يعد الموضوع في حدود علم الباحثة من الموضوعات الأوائل التي يتطرق إلى دراسة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

أولاً: الإطار المعرفي للدراسة

- بينما تعرف الحوكمة بأنها "الإطار الحاكم للممارسات والقواعد والتي تضع القيود أو تسمح بالقيام بنشاط اعلامي معين وفق تلك القواعد".^(١٢)
- وهي "مجل القواعد والقوانين التي تنظم وتحكم سير المؤسسات".^(١٣)

أهمية الحوكمة في المؤسسات الإعلامية

- تكمن أهمية الحوكمة في قدرتها علي تقييم الوضع الراهن ووضع حلول جذرية للمشاكل الموجودة في المؤسسات الإعلامية.^(١٤)
- كما تكمن أهمية الحوكمة في قدرتها علي صياغة نظام اجتماعي جديد في إطار الوظيفية التي تقوم بها المؤسسة الإعلامية في المجتمع، حيث أن الحوكمة الإعلامية تسعى إلي المحافظة علي استقلالية المؤسسات الإعلامية من تدخل الدولة وأجهزتها في سياستها، مما يمكنها من اتخاذ وصناعة القرار بما يتوافق مع مصلحة المؤسسة وليس مصلحة الدولة وبما يخدم أهداف المجتمع من تقديم محتوى إعلامي موضوعي غير متحيز مما يساعد المجتمع على الوقوف علي الحقائق المجردة دون أدني تدخل من أي جهة.^(١٥)
- كما تكمن أهمية الحوكمة في المؤسسات الإعلامية من قدرتها علي تنمية الشعور لدي المؤسسة الإعلامية بالمسؤولية الاجتماعية لدي المجتمع مما يؤثر علي صياغة الأخبار التي تخدم المجتمع بالشكل والطريقة التي تتناسب معه دون تحيز.^(١٦)
- كذلك تكمن أهمية تطبيق الحوكمة في ضمان تحقيق الجودة في أداء المؤسسة إعلاميا وإداريا، والتي تتطلب التقييم المستمر لأنشطة وممارسات المؤسسة الإعلامية بما يتوافق مع السياسات والاستراتيجيات الموضوعية مسبقا.
- كذلك تنبع أهمية الحوكمة من أنها تساعد المؤسسات الإعلامية في تحسين أداءها وزيادة إنتاجيتها وفعاليتها في تقديم خدماتها الإعلامية للجمهور.^(١٧)

ركائز الحوكمة في المؤسسات الإعلامية.

- ١- الشفافية: في إصدار القوانين والإفصاح بشكل مستمر عن السياسات والقوانين المتبعة مما يعد حائلا دون انتشار الفساد داخل المؤسسة الإعلامية.^(١٨)
- ٢- الانفتاح: علي اتجاهات الجمهور الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلي أهل الخبرة من الجمهور الخارجي مما يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة الإعلامية.^(١٩)

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- ٣- عدم المحاباة والموضوعية في اتخاذ القرارات دون الأخذ في الاعتبار الأشخاص أو أي سبب آخر يؤثر علي كفاءة المؤسسة الإعلامية.^(٢٠)
- ٤- **الإجماع:** علي السياسات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بالمؤسسة الإعلامية خاصة في الشأن الداخلي.^(٢١)
- ٥- **الفاعلية** والقدرة علي تحقيق المهام المتعلقة بواجبات الحوكمة.
- ٦- **الملائمة** والتي تعني اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، بالإضافة إلي اتخاذ القرار السليم بما يتوافق مع الحدث والقضية.
- ٧- **الانسجام والتوافق** بين الإدارات الموجودة في المؤسسة الإعلامية.^(٢٢)

مبادئ الحوكمة الأساسية:

- ١- **القيادة:** تكون مهمتها تحديد المهام وإصدار القرارات الرئيسية المتعلقة بالمؤسسة الإعلامية بالإضافة إلي إقناع العاملين بالمؤسسة بأهمية تطبيق الحوكمة والفائدة المتحققة عند القيام بتطبيق تلك المبادئ المتضمنة في الحوكمة.
- ٢- **حرية التعبير:** داخل المؤسسات الإعلامية يعتبر من أحد المبادئ الأساسية التي يجب توافرها ليس فقط في المؤسسات الإعلامية الموجودة في الدول الغربية بل أيضا تلك الموجودة في الدول النامية، بل أن الكثير من الدساتير تنص علي حرية التعبير وإبداء الرأي في أي مكان وزمان سواء كان في المجتمع بشكل عام أو داخل المؤسسات الإعلامية، والتي تعتبر أحد الأدوات الرقابية لحماية الرأي والتعبير في المجتمع، فمن المفارقات أن تقوم المؤسسة الإعلامية بدور رئيس في إعلام وإخبار الجمهور وأن تكون صوتا ومنبرا لمن لا منبر له، وتقوم بمنع حرية الرأي والتعبير داخل أروقتها.^(٢٣)
- ٣- **الاستقلالية في اتخاذ القرارات من قبل المؤسسة الإعلامية:** والمقصود به حرية المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوضع سياساتها الإعلامية بما يتوافق مع حاجاتها ومع المتغيرات المحيطة بها سواء كانت داخلية والمتعلقة بالصحفيين الذين يعملون بها خاصة اذا كان الصحفيين ينتمون إلي فئات ثقافية أو جنسيات مختلفة، حيث يجب مراعاة تلك الأبعاد عن وضع السياسات الإعلامية المنظمة لعمل تلك المؤسسة، بالإضافة إلي مراعاة البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة الإعلامية، و وضع سياسات إعلامية تضع في الاعتبار تلك الأبعاد لن يتأتى إلا في ظل استقلالية الوسيلة الإعلامية بما يسمح لها من تحقيق أهدافها الإعلامية.^(٢٤)

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- ٤- **التنوع أو التعددية:** يقصد بها عدم تفرد إدارة المؤسسة في تسيير شؤون المؤسسة لكن يجب أن يكون هناك لجنة استشارية تضم مستويات متعددة من الصحفيين والإداريين بالإضافة إلى أعضاء استشارية ذات خبرة في مجال العمل الإعلامي، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية عن طريق مراعاة الجوانب البيئية الداخلية والخارجية المحيطة.^(٢٥)
 - ٥- **ترسيخ مبدأ التكامل:** بين العاملين في المؤسسة الإعلامية وتنسيق التعامل بين عمل الإدارات الفرعية في المؤسسة.^(٢٦)
 - ٦- **ترسيخ مبدأ المحاسبة:** والمراقبة لجميع أنشطة وأعمال العاملين في المؤسسة مهما كانت درجته الوظيفية، من خلال العمليات التقييمية الشاملة سواء كانت الذاتية أو من خلال جهات خارجية.^(٢٧)
 - ٧- **الإشراف:** وتعتبر من المبادئ المهمة في الحوكمة والمعنية بمراقبة تنفيذ الأنشطة التي تتم في المؤسسة ومراعاة مدي توافقها مع البرامج والخطط الموضوعية مسبقاً.
 - ٨- **الفاعلية:** وهي قدره المؤسسة الإعلامية وما تمتلكه من إمكانيات يؤهلها لتطبيق مبادئ الحوكمة للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمؤسسة الإعلامية.
 - ٩- **مبدأ تنمية المسؤولية:** لدى العاملين في المؤسسة الإعلامية واحترام القوانين والسياسات التي تقرها المؤسسة مما ينعكس بشكل كبير على القيام بواجباتهم ومهامهم المنوط بها مما يؤدي إلى زيادة فعالية تحقيق أهداف المؤسسة العليا.^(٢٨)
- ### فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
- ١- سهولة الوصول إلى الخدمات التي تقوم بها المؤسسة الإعلامية.
 - ٢- تنمية الكفاءة والتنافسية بين الإعلاميين، حيث أن الحوكمة تعتمد بشكل كبير على رفع الكفاءة للعاملين بالمؤسسات الإعلامية من خلال التدريب المستمر والتي تنعكس بشكل كبير على أدائهم الذي يؤثر على أداء وتطور المؤسسة الإعلامية بشكل عام.^(٢٩)
 - ٣- إمكانية تقديم الخدمات الإعلامية إلى الجمهور بسعر معقول نتيجة القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على أفضل الوسائل التي يمكن من خلالها تقديم الخدمات الإعلامية بسهولة ويسر عن طريق أفضل الوسائل المتاحة للجمهور.^(٣٠)
 - ٤- المساهمة في تحسين كيفية صناعة القرار داخل المؤسسة الإعلامية بناء على المعطيات أو المدخلات التي يتم مراعاة الدقة والسرعة فيها مما يساعد على اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- ٥- المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة والأنشطة التي تقوم علي تنفيذ تلك الاستراتيجية.
- ٦- كذلك تمكن الحوكمة المؤسسة الإعلامية من ضمان السيطرة والتحكم الكامل في المؤسسة والإدارات التي تنتمي إليها.^(٣١)
- ٧- تشجيع السلوكيات الإيجابية بين العاملين نتيجة ترسيخ مبدأ المسؤولية بينهم والاعتماد علي فلسفة مكافئة العاملين المخلصين في أداء واجباتهم الوظيفية.
- ٨- كذلك يسهم تطبيق الحوكمة في حسن اختيار المدراء المتميزين والأكفاء الذين لديهم مهارات عالية وذلك نتيجة للمبادئ التي تم إقرارها و التي تتعلق بالموصفات والمؤهلات التي يجب توافرها في العاملين في المؤسسة الإعلامية.^(٣٢)
- ٩- كما تسهم الحوكمة في تحقيق النجاح للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مما ينعكس بشكل كبير علي هامش ربح تلك المؤسسة وزيادة نسبة توزيع المحتوى الإعلامي.
- ١٠- أيضا من بين مكاسب الحوكمة أنها تساعد علي زيادة ثقة المساهمين في المؤسسة الإعلامية نتيجة النجاح والتفوق المستمر للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بارتفاع مؤشر أرباحها.^(٣٣)

مستويات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية:

يمكن تقسيم تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية إلى قسمين^(٣٤):

أ- تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة الإعلامية:

ويقصد بها السياسات والتشريعات التي تقوم بها المؤسسة الإعلامية لتنظيم سير العمل بها وتحديد المسؤوليات والاختصاصات وتحديد كيفية التعامل في بعض المواقف والأحداث المعينة أو بمعنى أدق المبادئ الحاكمة والمنظمة لبيئة العمل داخل المؤسسة الإعلامية.

ب- تطبيق الحوكمة خارج المؤسسة الإعلامية :

والمقصود بها مجموعة التشريعات التي تقوم بوضعها الدولة من أجل تنظيم المؤسسات الإعلامية الموجودة بها، لكن هذا الأمر لا يتم التعويل عليه كثير خاصة في الدول النامية حيث أن الكثير من التشريعات الإعلامية يتم وضعها لتقويض حرية الرأي وخفض حرية التعبير، بحيث تكون السياسة التحريرية للمؤسسات الإعلامية تتوافق مع التوجهات العامة للدولة.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

عوامل نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الإعلامية

- ١- عند تطبيق مبادئ الحوكمة يجب التأكيد على استخدام التكنولوجيا الاتصالية الرقمية الحديثة وذلك لقدرتها على تحقيق الآتي:
 - أ- قدرتها على تحقيق الاتصال الأفقي الفعال بين إدارات المؤسسة الإعلامية من ناحية، وبين المؤسسة الإعلامية والمجتمع من جهة أخرى.
 - ب- سرعتها في نقل المعلومات والقرارات إلي الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة الإعلامية.
 - ج- أنها تساهم بشكل كبير في تحقيق اللامركزية داخل المؤسسة الإعلامية مما يؤدي إلي سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الإعلامي.^(٣٥)
- ٢- أن تكون هناك إدارة حكيمة تقوم بتطبيق سياسات المؤسسة الإعلامية بعدالة دون محاباة .
- ٣- وضع المعايير والمقاييس التي يمكن بها تقييم الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة الإعلامية أو ما يعرف بـ **scorecard** ومن ثم التعرف علي مؤشرات النجاح أو الفشل وتقويم جوانب القصور والخلل.
- ٤- كذلك من عوامل نجاح تطبيق الحوكمة تحقيق التكامل بين الإدارات الفرعية الموجودة في المؤسسة بما يسهم في تحقيق الأهداف الرئيسية والاستراتيجية للمؤسسة الإعلامية^(٣٦).
- ٥- توضيح المبادئ والقواعد التي يتم تطبيقها من قبل الإدارات التابعة للمؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلي توزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين في المؤسسة^(٣٧).
- ٦- تنمية روح الانسجام والتكامل بين العاملين داخل المؤسسة لتنفيذ المهام والواجبات بسرعة وفعالية^(٣٨).
- ٧- وضوح الأسس والأهداف والرسالة العامة للمؤسسة الإعلامية .
- ٨- مدي اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق الحوكمة.^(٣٩)
- ٩- تعاون الإدارة والعاملين في المؤسسة الإعلامية نحو تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة.^(٤٠)
- ١٠- المعرفة والدراية الكاملة بمتطلبات وأسس الحوكمة بالإضافة إلي معرفة طبيعة الإدارات الموجودة في المؤسسة الإعلامية وطرق التعامل مع كل إدارة.^(٤١)

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- ١١- التعرف علي طبيعة البيئة السياسية في الدولة ومحاولة تطبيق أهداف المؤسسة الإعلامية بما لا يتعارض مع سياسات الدولة.^(٤٢)
- ١٢- التعرف علي قوة ونفوذ أصحاب المصالح وكيفية التوفيق بين أهداف المؤسسة الإعلامية وأهداف أصحاب المصالح.^(٤٣)
- ١٣- العمل علي توثيق أداء جميع الإدارات الموجودة في المؤسسة الإعلامية والقيام بمقارنتها مع أهداف المؤسسة العليا.^(٤٤)
- ١٤- العمل علي حث الإدارات الفرعية نحو مشاركة الخبرات فيما بينها مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.^(٤٥)
- ١٥- كذلك يعد التركيب الهيكلي للمؤسسة الإعلامية وتوزيع الإدارات أحد العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة لتحقيق مبادئ الحوكمة.^(٤٦)

دور القائم بالاتصال في تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة بمؤسسات الإعلام:

- ١- رسم السياسات والخطوط العريضة وتوضيح استراتيجية وأهداف المؤسسة والتي ينبثق منها وضع المبادئ المتعلقة بالحوكمة وكيفية إدارة المؤسسة الإعلامية.
- ٢- تشكيل فريق استشاري يقوم بوضع مبادئ وأسس العمل داخل المؤسسة تكون مهمتها مراقبة أداء المؤسسة.^(٤٧)
- ٣- العمل علي تطبيق الشفافية في تعامل الإدارة مع الصحفيين وأصحاب المصالح والمساهمين مما يساعد علي زيادة ثقة وولاء تلك الأطراف.
- ٤- العمل علي توفير الدعم المالي المناسب الذي يمكن المؤسسة من القيام بمهامها.^(٤٨)
- ٥- القيام بتوفير الوسائل المساعدة كالوسائل التكنولوجية وغيرها من الوسائل المساعدة التي تمكن العاملين من إنجاز مهامهم التي يتم تكليفهم بها.
- ٦- التأكد من وضع وتنفيذ القواعد المتعلقة بالثواب والعقاب للعاملين داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف.^(٤٩)
- ٧- المساهمة في حماية المؤسسة من التدخلات الخارجية سواء كان من أصحاب المصالح أو من أجهزة الدولة، والعمل علي توفير موارد تمكن المؤسسة الإعلامية من تحقيق استقلالها.
- ٨- العمل علي إقناع العاملين في المؤسسة الإعلامية بأهمية تطبيق الحوكمة والمزايا التي تحققها المؤسسة والعاملين بها نتيجة اعتماد تلك المبادئ في العمل والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.^(٥٠)

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

٩- العمل علي المحافظة علي روح الفريق داخل المؤسسة الإعلامية ومنع الفرقة والتحزبات والقضاء علي التكتلات والائتلافات التي يمكن أن تضر بمصالح وأهداف المؤسسة الإعلامية.^(٥١)

مزايا استخدام مبادئ الحوكمة في تنمية أداء المؤسسات الإعلامية

١- تمكين المؤسسة الإعلامية من وضع استراتيجيتها المتوسطة والطويلة وتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها في كل مرحلة.

٢- منح المؤسسة فرصة وضع معايير عالية للجودة تتعلق بالمنتج الإعلامي المقدم إلي الجمهور.^(٥٢)

٣- تمكن المؤسسة من المحافظة علي حقوقها بل والمطالبة بتعديل بعض التشريعات الإعلامية التي تؤدي إلي تحسين العمل الإعلامي.^(٥٣)

٤- تساهم الحوكمة في وضع إطارا تعاونيا منظما للعلاقات الداخلية الموجودة في المؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلي تنسيق العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح والمساهمين.^(٥٤)

٥- تمكن الحوكمة من تعامل المؤسسة بشفافية في التعامل مع الجمهور الداخلي أو الخارجي مما يؤدي إلي زيادة ثقة وولاء الجماهير الداخلية والخارجية في المؤسسة الإعلامية.^(٥٥)

٦- تساهم الحوكمة في المحافظة علي استقلال المؤسسة الإعلامية من تدخل الدولة أو من نفوذ أصحاب المصالح الذين يقومون بتمويل أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال وضع الخطط البديلة التي تمكن المؤسسة من الحصول علي استقلالها من أصحاب النفوذ.

٧- تساهم الحوكمة في تحديد أسس وقواعد نظام المحاسبة داخل المؤسسة الإعلامية سواء كان لأفراد الإدارة العليا أو العاملين بها.

٨- كذلك تساهم الحوكمة في وضع أسس تقييم الأداء الإعلامي ومحاولة تحسين وتطوير ذلك الأداء بصفة مستمرة بما يتفق مع أهداف المؤسسة.^(٥٦)

٩- كذلك تساهم الحوكمة في التعرف علي المشاكل الداخلية الموجودة داخل المؤسسة فيما يعرف بالتقييم الذاتي ومحاولة الوقوف علي أسباب تلك المشاكل ومعالجتها قبل تفاقمها الأمر الذي يؤثر علي أداء ووظيفة المؤسسة الإعلامية.^(٥٧)

١٠- كذلك من الفوائد المتحققة من تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية حماية أصول المؤسسة من السرقة والاختلاس مما يؤثر علي سير العمل في المؤسسة ويعرضها

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

للخسارة علي المستوي المتوسط أو البعيد نتيجة التطبيق الصارم للقوانين والمراجعة المستمرة للأنشطة والأصول الموجودة في المؤسسة حيث يعد سرقة تلك الأصول في ظل تطبيق الحوكمة أمرا صعب المنال.

١١- كذلك تمكن الحوكمة المؤسسة الإعلامية من وضع خططا مسبقا وقواعد تمكن المؤسسة الإعلامية من التعرف علي الأزمات التي قد تحدث وكيفية التعامل معها بما يسهم في تقليل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتقليل الوقت اللازم للقضاء علي تلك الأزمة بما يضمن محافظة مؤسسة الدولة علي صورتها لدي الجمهور.^(٥٨)

معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإعلامية

١- **الفساد:** وهو يعتبر من العوامل الشائعة في الكثير من المؤسسات خاصة والتي تؤثر بشكل كبير علي عمل المؤسسات الإعلامية وتعيق تقدمها في مجال العمل الإعلامي.^(٥٩)

٢- **البيروقراطية:** والتي تعني تطبيق القوانين بشكل صارم في المؤسسات الإعلامية مما يعرضها بشكل كبير لمجموعة من المشاكل والسلبيات التي تحدث من بين تلك السلبيات التأخير في إصدار القرارات المهمة والحاسمة التي تتطلب السرعة في اتخاذها حيث أن التأخير في إصدارها قد يعرض المؤسسة لمجموعة من العواقب الوخيمة التي قد تفقدها سمعتها لدي الجمهور.

٣- **التدخل الحكومي:** في سياسات المؤسسة الإعلامية، حيث أن الكثير من الأنظمة الشمولية تتدخل بشكل كبير في السياسات التحريرية للكثير من المؤسسات الإعلامية نتيجة نمط الملكية السائد للمؤسسات الإعلامية في تلك الدول حيث أن غالبية المؤسسات الإعلامية تمتلكها الحكومات وتتولي وضع السياسات وهو يعتبر ضد مبادئ الحوكمة التي تؤكد علي ضرورة استقلال المؤسسة الإعلامية من أي ضغوط خارجية أو داخلية لتحقيق أهداف المؤسسة.^(٦٠)

٤- **نقص الإمكانيات المادية:** وهو يعتبر من العوامل الرئيسية لتطبيق الحوكمة حيث أن نقص التمويل يؤثر علي تنفيذ الكثير من الخطط والإجراءات التي تسعى المؤسسة الإعلامية إلي تحقيقها والتي تشمل التدريب وتوفير الموارد اللازمة والإمكانيات الضرورية لقيام المؤسسة بالخدمة المنوط بها والتي لا يمكن أن تتحقق في ظل نقص الإمكانيات المادية.^(٦١)

٥- **إساءة إدارة الموارد المالية المتاحة:** ففي بعض الأحيان قد يتوفر الدعم المالي لكن بصورة ضعيفة لكن نتيجة إساءة استخدام تلك الموارد أو عدم وجود رؤية واضحة

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

للأولويات المراد القيام بها مما يعرقل عمل المؤسسة الإعلامية، ولا يمكنها من تحقيق أهدافها في ظل الإدارة السيئة للموارد المالية. (٦٢)

٦- **ضعف الوسائل التكنولوجية:** تعتبر المؤسسات الإعلامية من الأجهزة التي تعتمد بشكل كبير على الوسائل التكنولوجية الحديثة سواء فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الصحفية أو القيام بالأعمال الإدارية، ويعد ضعف الوسائل التكنولوجية من المؤشرات التي تعطينا دليلاً واضحاً على عدم قدرة المؤسسة الإعلامية على القيام بمهامها وتنفيذ المبادئ المتعلقة بالحوكمة. (٦٣)

٧- **المحسوبية:** وهي أيضاً تعد من العراقل التي تؤثر على تطبيق مبادئ الحوكمة التي تتسم بالموضوعية والتجرد من أي تحيز في إنجاز المهام التي تقوم بها المؤسسة الإعلامية، حيث تولي الحوكمة أولوية قصوى للكفاءة وضرورة تحمل المسؤولية والعمل على وضع الأشخاص في المكان المناسب بما يتناسب مع المهمة وبما يسمح من تحقيق أهداف المؤسسة، على النقيض من المحسوبية التي لا تلتزم بالمبادئ التي تؤكد الحوكمة بل تعمل على الاستعانة بالأصدقاء والأقارب وأصحاب الثقة دون الاعتبار لمستوي الكفاءة والمهنية. (٦٤)

تساؤلات الدراسة:

- ما أهم مبادئ الحوكمة لدي القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة؟
- ما اتجاه القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة؟
- ما أوجه المشاركة في رسم السياسة الإعلامية بالقطاع الذي ينتمي إليه القائم بالاتصال في ضوء تطبيق مؤسسته لمبادئ الحوكمة؟
- ما تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين بالمؤسسة الإعلامية عينة الدراسة؟
- ما أوجه التطور في مؤسسات القائم بالاتصال الإعلامية نتيجة لممارسة مبادئ الحوكمة؟

فروض الدراسة

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء مؤسساتهم الإعلامية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية وفقاً لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية تبعاً لسنوات الخبرة.
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رضى القائمين بالاتصال عن عملهم وبين تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية.
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها علي المنهج المسحي.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الإعلامية علي مستوى جمهورية مصر العربية.

عينة الدراسة: قامت الباحثة باختيار عينة من المؤسسات الإعلامية في مصر، حيث تم اختيار عينة قوامها (٢٠٠) مفردة بحثية من تلك المؤسسات الإعلامية.

جدول رقم (١)

خصائص عينة الدراسة

النوع	النسبة %	العدد ك	الوظيفة
النوع	٦٨.٥	١٣٧	ذكر
	٣١.٥	٦٣	انثى
المجموع		٢٠٠	
المؤهل الدراسي	٨٥	١٧٠	بكالوريوس / ليسانس إعلام
	١٥	٣٠	بكالوريوس/ ليسانس غير متخصص إعلام
المجموع		٢٠٠	
الوظيفة	٤١.٥	٨٣	صحفي
	١١.٥	٢٣	مدير تحرير
	١٠	٢٠	رئيس قسم
	١٠	٢٠	محرر
	٧	١٤	نائب رئيس تحرير
	٦	١٢	مساعد مدير التحرير
	٤.٥	٩	مذيع
	٣	٦	مصور
	٢.٥	٥	مخرج
	٤	٨	معد
	المجموع		٢٠٠

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

٥٨	١١٦	أعلى من ١٥ عام	الخبرة العملية
١٨.٥	٣٧	ما بين ١٠-٥ سنوات	
١٦	٣٢	ما بين ١٠-١٥ عام	
٧.٥	١٥	أقل من ٥ سنوات	
١٠٠	٢٠٠	المجموع	

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في دور استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية من وجهة نظر القائم بالاتصال.

الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة بعض المؤسسات الإعلامية وهي الهيئة الوطنية للإعلام و مبنى الإذاعة و التلفزيون و مؤسسة الأهرام.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة علي عينة ممثلة من العاملين بالمؤسسات الإعلامية بقطاع الأخبار، قطاع التلفزيون، القنوات المتخصصة، القنوات الفضائية، قطاع الإذاعة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفترة من فبراير ٢٠٢١ إلى ابريل ٢٠٢١.

أدوات الدراسة

اعتمدت تلك الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

(١)- إختبار صدق المقاييس المستخدمة في البحث:

يقصد بصدق المقياس validity مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات. ولتقدير صدق المقياس تم عرض الإستبيان بعد الإنتهاء من إعداده المبدئي على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في هذا المجال بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملاتمة الإستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الإستبيان، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة بناء الإستبيان ليأخذ شكله النهائي.

(٢)- إختبار الإعتمادية (ثبات) المقاييس المستخدمة في البحث:

يقصد بثبات المقياس Reliability الإتساق الداخلي بين عباراته، مما يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، والمقياس الثابت يعطي نفس النتائج إذا قاس نفس الشيء

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

مرات متتالية، وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، واعتمدت الباحثة على أسلوب ألفا كرونباخ Cronbach Alpha. لحساب ثبات المقياس، من خلال برنامج SPSS حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الإتساق الداخلي للمقياس Internal Consistent، وقد كشف تحليل الثبات للمقياس الخاضع للدراسة أن درجة الإتساق الداخلي بين عبارات المقياس تقع في المدى المقبول حيث بلغ (0.99).

التعريفات الإجرائية

مبادئ الحوكمة:

هي مجموعة المعايير التي تمارسها الإدارة من توزيع مهام ومسؤوليات وقواعد وإجراءات ويترتب عليها اتخاذ قرارات متعلقة بالمؤسسة الإعلامية وأهدافها.

المعاملات الإحصائية المستخدمة

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار كاي² لجدول التوافق لدراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة بين متغيرين من المستوى الأسمى.
- معامل التوافق (Contingency Coefficient) الذي يقيس شدة العلاقة بين متغيرين إسميين في جدول أكثر من 2×2.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient).
- اختبار "ت" (T.Test) للمجموعات المستقلة لدراسة الفروق بين المتوسطين الحسابيين لمجموعتين من المبحوثين على أحد متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين ذي البعد الواحد (One Way Analysis of Variance) المعروف اختصاراً بـ (ANOVA) لدراسة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من الحالات المدروسة في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio).

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

نتائج الدراسة :

■ معنى مبادئ الحوكمة لدي القائم بالاتصال

جدول رقم (1)

يوضح معنى مبادئ الحوكمة لدي المبحوثين

معنى مبادئ الحوكمة لدي المبحوثين	ك	%
مبدأ الشفافية	١٨٤	٩٢
مبدأ المشاركة	١٢٢	٦١
مبدأ المساءلة	١٢٠	٦٠
مبدأ الكفاءة	١٠٥	٥٢.٥
مبدأ المسؤولية الاجتماعية	٩٢	٤٦
مبدأ النزاهة	٦٠	٣٠
مبدأ الاعتمادية والموثوقية	٤٨	٢٤
مبدأ المسؤولية	٤٦	٢٣
مبدأ الانضباط	٤٥	٢٢.٥
ن	٢٠٠	١٠٠

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

جاء "مبدأ الشفافية" في مقدمة المعاني الخاصة بمبادئ الحوكمة لدي القائمين بالاتصال - عينة البحث- واحتلت المرتبة الأولى بنسبة (٩٢%)، تلتها "مبدأ المشاركة" بنسبة (٦١%)، ثم بفارق ضئيل "مبدأ المساءلة" بنسبة (٦٠%)، تبعها "مبدأ الكفاءة" بنسبة (٥٢.٥%)، ثم "مبدأ المسؤولية الاجتماعية" بنسبة (٤٦%)، تلتها "مبدأ النزاهة" بنسبة (٣٠%)، ثم "مبدأ الاعتمادية والموثوقية" بنسبة (٢٤%)، تلتها "مبدأ المسؤولية" بنسبة (٢٣%)، وأخيرا وبفارق ضئيل جاء "مبدأ الانضباط" بنسبة (٢٢.٥%).

وترى الباحثة ان هذه المؤشرات ايجابية في عملية تطبيق مبادئ الحوكمة، وقد يرجع ذلك إلى أن القائم بالاتصال يدرك هذه المبادئ داخل مؤسسته، وأنها ينبغي الأخذ والالتزام بها، بما يحقق تطور المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فكل مبدأ يعد ضرورة من ضرورات العمل في المؤسسة الإعلامية، إذ لا يستقيم العمل بدون الأخذ بهذه المبادئ التي تحقق الحوكمة الإعلامية للمؤسسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Naidoo, 2020) والتي أشارت إلى أن من أهم المبادئ التي يتم تطبيقها القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية هي مراعاة مبدأ

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

الشفافية داخل العمل المؤسسي، أن دور القائم بالاتصال يتبلور أيضا في تطبيق مبدأ المحاسبة والمراقبة لجهود العاملين في المؤسسة ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم المنوط بهم.

■ اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة:

جدول رقم (٢)

يوضح اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة وفقاً للمؤهل الدراسي

الإجمالي		بكالوريوس / ليسانس غير متخصص إعلام		بكالوريوس / ليسانس إعلام		المؤهل الدراسي اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة
%	ك	%	ك	%	ك	
٦٠.٥	١٢١	١٠٠	٣٠	٥٣.٦	٩١	إيجابي
٣٩.٥	٧٩	-	-	٤٦.٤	٧٩	محايد
١٠٠	٢٠٠	١٠٠٠	٣٠	١٠٠	١٧٠	المجموع
قيمة كا = ٢٣.٠٤٣ درجة الحرية = ١ معامل التوافق = ٠.٣٢١ مستوى الدلالة = دالة عند ٠.٠٥						

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- بحساب قيمة كا^٢ من الجدول السابق عند درجة حرية = ١، وجد أنها = ٢٣.٠٤٣ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وقد بلغت قيمة معامل التوافق ٠.٣٢١ تقريباً مما يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائياً بين نوع المؤهل الدراسي، وبين اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة.

■ وتشير النتائج التفصيلية للجدول السابق إلى أن غالبية اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة جاءت "إيجابية" بنسبة إجمالية (٦٠.٥%)، بينما جاءت اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة بشكل "محايد" بنسبة إجمالية (٣٩.٥%)، بينما غاب الاتجاه السلبي نحو مبادئ الحوكمة لدى القائمين بالاتصال.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ali, (2020) والتي أشارت إلى أن اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة هو اتجاه إيجابي من خلال تعريف العاملين في المؤسسة الإعلامية بمبادئ وأسس الحوكمة والتي تعتبر من أحد عوامل نجاح تطبيق الحوكمة فكلما زاد الوعي بماهية وأهمية الحوكمة كانت النتائج أكثر إيجابية.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

■ مدى المشاركة في رسم السياسة الإعلامية بالقطاع الذي ينتمي إليه القائم بالاتصال في ضوء تطبيق مؤسسته لمبادئ الحوكمة

جدول رقم (٣)

يوضح مدى المشاركة في رسم السياسة الإعلامية بالقطاع الذي ينتمي إليه القائم بالاتصال في ضوء تطبيق مؤسسته لمبادئ الحوكمة وفقاً للمؤهل الدراسي

الإجمالي	بكالوريوس / ليسانس غير متخصص إعلام		بكالوريوس / ليسانس إعلام		المؤهل الدراسي مدى المشاركة	
	ك	%	ك	%		
٣٩.٥	٧٩	-	-	٤٦	٧٩	نعم
٣٨	٧٦	٥٠	١٥	٣٦	٦١	أحياناً
٢٢.٥	٤٥	٥٠	١٥	١٨	٣٠	لا
١٠٠	٢٠٠	١٠٠٠	٣٠	١٠٠	١٧٠	المجموع
قيمة كا = ٢٧.١٤١ درجة الحرية = ٢ معامل التوافق = ٠.٣٤٦ مستوى الدلالة = دالة عند ٠.٠٥						

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- بحساب قيمة كا^٢ من الجدول السابق عند درجة حرية = ٢، وجد أنها = ٢٧.١٤١ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وقد بلغت قيمة معامل التوافق ٠.٣٤٦ تقريباً مما يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائياً بين نوع المؤهل الدراسي، وبين الاتجاهات لدي القائمين بالاتصال - عينة البحث- نحو المشاركة في رسم السياسة الإعلامية بالقطاعات التي ينتمون إليها في ضوء تطبيق مؤسسته لمبادئ الحوكمة.
- وتشير النتائج التفصيلية للجدول السابق إلى أن غالبية اتجاهات القائم بالاتصال نحو المشاركة في رسم السياسة الإعلامية بالقطاعات التي ينتمون إليها في ضوء تطبيق مؤسسته لمبادئ الحوكمة جاءت "نعم" بنسبة إجمالية (٣٩.٥%)، تلتها وبفارق ضئيل "أحياناً" بنسبة إجمالية (٣٨%)، وأخيراً جاءت "لا" بنسبة (٢٢.٥%).

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

■ استجابة القائم بالاتصال لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين بالمؤسسة

جدول رقم (٤)

يوضح استجابة القائم بالاتصال لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين بالمؤسسة

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	لا		نعم		الاستجابة
			%	ك	%	ك	
موافق	٠.٤٥٩	٠.٧٠٠	٣٠	٦٠	٧٠	١٤٠	زيادة معدل الانجازية في العمل
موافق	٠.٤٦٢	٠.٦٩٥	٣٠.٥	٦١	٦٩.٥	١٣٩	تقليل الضغوط التي يتعرض لها القائمين بالاتصال
موافق	٠.٤٦٤	٠.٦٩٠	٣١	٦٢	٦٩	١٣٨	زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال
موافق	٠.٤٦٦	٠.٦٨٥	٣١.٥	٦٣	٦٨.٥	١٣٧	زيادة مهارات العمل الإعلامي للقائمين بالاتصال
موافق	٠.٤٦٦	٠.٦٨٥	٣١.٥	٦٣	٦٨.٥	١٣٧	يؤدي تطبيق الحوكمة في المؤسسة دوراً مهماً في تجنب المخاطر التي تتعرض لها
موافق	٠.٤٨٨	٠.٦١٥	٣٨.٥	٧٧	٦١.٥	١٢٣	التأثير الإيجابي على علاقات العمل الداخلي
موافق	٠.٤٨٩	٠.٦١٠	٣٩	٧٨	٦١	١٢٢	يزيد تطبيق الحوكمة المؤسسة من فاعلية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي والإداري
موافق	٠.٥٠٠	٠.٥٣٥	٤٦.٥	٩٣	٥٣.٥	١٠٧	معايير الأداء التي يوفرها تطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين مع المؤسسة
موافق	٠.٥٠٠	٠.٥٣٥	٤٦.٥	٩٣	٥٣.٥	١٠٧	الثقة المتزايدة في تطبيق الحوكمة المؤسسة لها علاقة وثيقة بتطوير مؤشرات الأداء
موافق	٠.٥٠٠	٠.٥٣٥	٤٦.٥	٩٣	٥٣.٥	١٠٧	تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية ملموسة عن باقي المؤسسات نتيجة لتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسة
محايد	٠.٥٠٠	٠.٤٧٠	٥٣	١٠٦	٤٧	٩٤	تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسة يشعر العاملين بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم.
محايد	٠.٤٨٥	٠.٣٧٥	٦٢.٥	١٢٥	٣٧.٥	٧٥	ليس لها أي تأثير يذكر على أي من الجوانب السابقة

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- جاء "زيادة معدل الانجازية في العمل" في مقدمة استجابة القائمين بالاتصال- عينة الدراسة- فيما يتعلق بتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين بالمؤسسة واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٠.٧٠٠)، تلتها "تقليل الضغوط التي يتعرض لها القائمين بالاتصال" بمتوسط حسابي (٠.٦٩٥)، ثم "زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال" بمتوسط حسابي (٠.٦٩٠)، تلتها كلاً من "زيادة مهارات العمل الإعلامي للقائمين بالاتصال" و"يؤدي تطبيق الحوكمة في المؤسسة دوراً مهماً في تجنب المخاطر التي تتعرض لها" بمتوسط حسابي (٠.٦٨٥) لكلا منهما، ثم تبعها "التأثير الإيجابي على علاقات العمل الداخلي" بمتوسط حسابي (٠.٦١٥)، تلتها "يزيد تطبيق الحوكمة المؤسسة من فاعلية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي والإداري" بمتوسط حسابي (٠.٦١٠)، ثم كلاً من "معايير الأداء التي يوفرها تطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين مع المؤسسة"، و"الثقة المتزايدة في تطبيق الحوكمة المؤسسة لها علاقة وثيقة بتطوير مؤشرات الأداء"، وتتمتع المؤسسة بميزة تنافسية ملموسة عن باقي المؤسسات نتيجة لتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسة" بمتوسط حسابي (٠.٥٣٥) لكل منهم، تبعها "تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسة يشعر العاملين بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم" بمتوسط حسابي (٠.٤٧٠)، وأخيراً جاءت "ليس لها أي تأثير يذكر على أي من الجوانب السابقة" بمتوسط حسابي (٠.٣٧٥).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Ali, Rantanen, T. (2021) والتي أشارت إلى أن التأثيرات الناتجة عن تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين بالمؤسسة تتمثل في وجود انسجام وتوافق وتكامل بين الإدارات مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، زيادة معدل الإنجاز في العمل، تجنب المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

■ مدى وجود تطور ملحوظاً في مؤسسات القائم بالاتصال الإعلامية نتيجة لممارسة مبادئ الحوكمة

جدول رقم (٥)

يوضح مدى وجود تطور ملحوظاً في مؤسسات القائم بالاتصال الإعلامية نتيجة لممارسة مبادئ الحوكمة وفقاً للمؤهل الدراسي

الإجمالي		بكالوريوس / ليسانس غير متخصص إعلام		بكالوريوس / ليسانس إعلام		المؤهل الدراسي مدى وجود تطوراً
		ك	%	ك	%	
ك	%	ك	%	ك	%	إلى حد ما
٩٤	٤٧	-	-	٩٤	٥٥	لا
٦٠	٣٠	١٥	٥٠	٤٥	٢٦	نعم
٤٦	٢٣	١٥	٥٠	٣١	١٨	المجموع
٢٠٠	١٠٠	٣٠	١٠٠٠	١٧٠	١٠٠	

قيمة كا = ٣٢.٤٨١ درجة الحرية = ٢ معامل التوافق = ٠.٣٧٤ مستوى الدلالة = دالة عند ٠.٠٥

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- بحساب قيمة كا^٢ من الجدول السابق عند درجة حرية = ٢، وجد أنها = ٣٢.٤٨١ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وقد بلغت قيمة معامل التوافق ٠.٣٧٤ تقريباً مما يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائياً بين نوع المؤهل الدراسي، وبين الاتجاهات لدي القائمين بالاتصال - عينة البحث- نحو مدى وجود تطوراً ملحوظاً في مؤسسات القائم بالاتصال الإعلامية نتيجة لممارسة مبادئ الحوكمة.
- وتشير النتائج التفصيلية للجدول السابق إلى أن غالبية اتجاهات القائم بالاتصال نحو مدى وجود تطوراً ملحوظاً في مؤسسات القائم بالاتصال الإعلامية نتيجة لممارسة مبادئ الحوكمة جاءت "إلى حد ما" بنسبة إجمالية (٤٧%)، تلتها "لا" بنسبة إجمالية (٣٠%)، وأخيراً جاءت "نعم" بنسبة (٢٣%).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Loit, U. (2020)، Servaes, (2020) والتي أشارت إلى أن المبادئ التي تتبعها المؤسسات الإعلامية هي تطبيق مبدأ المحاسبة والمراقبة في العمل والنشاط الذي يتم داخل المؤسسة الإعلامية يساهم في تقويم وتطوير

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

الخدمات الإعلامية المقدمة من خلال اكتشاف الأخطاء، وأن الحوكمة تتضمن مجموعة من السياسات التي يمكن الاعتماد عليها لتطوير أداء المؤسسات الإعلامية.

■ آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

(١) مبدأ الشفافية

جدول رقم (٦)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٣٧٢	٢.٨٣٥	-	-	١٦.٥	٣٣	٨٣.٥	١٦٧	سهولة تبادل المعلومات بين العاملين بالمؤسسة
٠.٤٢٥	٢.٧٦٥	-	-	٢٣.٥	٤٧	٧٦.٥	١٥٣	اختيار المسؤولين يجب أن يقوم على أسس ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحابة
٠.٤٢٥	٢.٧٦٥	-	-	٢٣.٥	٤٧	٧٦.٥	١٥٣	تقييم الأداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا للمؤسسة
٠.٤٥٩	٢.٧	-	-	٣٠	٦٠	٧٠	١٤٠	يجب تقييم أداء الموظفين العاملين بصورة مستمرة في ضوء معايير
٠.٦٢٣	٢.٦٢	٧.٥	١٥	٢٣	٤٦	٦٩.٥	١٣٩	توفير آلية واضحة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، ومتابعة تنفيذ المسؤوليات والواجبات
٠.٦٣٢	٢.٥٤٥	٧.٥	١٥	٣٠.٥	٦١	٦٢	١٢٤	أن تعلن الإدارة عن القوانين واللوائح المعمول بها لكافة الموظفين العاملين بها
٠.٦٣٣	٢.٥٣٥	٧.٥	١٥	٣١.٥	٦٣	٦١	١٢٢	إمداد كافة الأطراف بالمؤسسة بالمعلومات الحقيقية والصحيحة والمكتملة في الوقت المناسب
٠.٦٣٣	٢.٥٣٥	٧.٥	١٥	٣١.٥	٦٣	٦١	١٢٢	أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت
٠.٧٤٣	٢.٤٧	١٥	٣٠	٢٣	٤٦	٦٢	١٢٤	تتسم القوانين والإجراءات ذات العلاقة بالعاملين بالوضوح قبل (التعيين- التقاعد- الترقية...)
٠.٧٤٣	٢.٤٦٥	١٥	٣٠	٢٣.٥	٤٧	٦١.٥	١٢٣	تساعد الشفافية على تدعيم ثقتي بالمؤسسة
٠.٧٤٢	٢.٤٦	١٥	٣٠	٢٤	٤٨	٦١	١٢٢	أن يعقب الشفافية مساءلة

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

٠.٦٣٣	٢.٤٦	٧.٥	١٥	٣٩	٧٨	٥٣.٥	١٠.٧	توفر المؤسسة أدوات تواصل جيدة مع جماهيرها
٠.٦٣٣	٢.٤٦	٧.٥	١٥	٣٩	٧٨	٥٣.٥	١٠.٧	الاعتماد على تدوير الموظف بحيث لا يظل في مكان واحد لفترة طويلة
٠.٦٣٢	٢.٤٥٥	٧.٥	١٥	٣٩.٥	٧٩	٥٣	١٠.٦	تقدم المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن كل خدماتها
٠.٧٥٥	٢.٤٤٥	١٦	٣٢	٢٣.٥	٤٧	٦٠.٥	١٢.١	تسعى المؤسسة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب الظروف والمتغيرات
٠.٧٣٥	٢.٣٩	١٥	٣٠	٣١	٦٢	٥٤	١٠.٨	الاعتماد على مبدأ الشفافية والإفصاح لمحاربة الفساد
٠.٦٢٣	٢.٣٨٥	٧.٥	١٥	٤٦.٥	٩٣	٤٦	٩.٢	وضوح رؤية المؤسسة لجميع الأطراف المستفيدة بالمؤسسة من إدارة وموظفين
٠.٧٣٤	٢.٣٨	١٥	٣٠	٣٢	٦٤	٥٣	١٠.٦	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في المؤسسة بالوضوح
٠.٧٣٤	٢.٣٨	١٥	٣٠	٣٢	٦٤	٥٣	١٠.٦	تدعيم مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات لجميع المستفيدين
٠.٨١٧	٢.٣١	٢٢.٥	٤٥	٢٤	٤٨	٥٣.٥	١٠.٧	تقدم المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن كل خدماتها
٠.٨١٧	٢.٣١	٢٢.٥	٤٥	٢٤	٤٨	٥٣.٥	١٠.٧	تفصح الإدارة العليا عن القواعد والإجراءات التي تحكم الرقابة الداخلية في المؤسسة
٠.٧١٩	٢.٣١	١٥	٣٠	٣٩	٧٨	٤٦	٩.٢	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات بطريقة نزيهة للمؤسسة التابعة لها
٠.٧٩٩	٢.٢٤٥	٢٢.٥	٤٥	٣٠.٥	٦١	٤٧	٩.٤	يتميز نظام الترقيات في المناصب الإدارية بوضوح المعايير والإجراءات المطبقة بعدالة
٠.٦٩٦	٢.٢٤	١٥	٣٠	٤٦	٩٢	٣٩	٧.٨	الحد من التصرفات التي تنتجها الإدارة لتحقيق مصالحها الخاصة بغض النظر عن مصالح المؤسسة أو مصالح الأفراد الأخرى ذات العلاقة
٠.٨٥٩	٢.١٦	٣٠	٦٠	٢٤	٤٨	٤٦	٩.٢	الإعلان عن الأسباب التي تؤدي إلى التغيير في السياسات المؤسسية المتبعة
٠.٧٦٦	٢.١٦	٢٢.٥	٤٥	٣٩	٧٨	٣٨.٥	٧.٧	تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز
٠.٦٦١	٢.١٦	١٥	٣٠	٥٤	١٠.٨	٣١	٦.٢	ما تقوله المؤسسة ينفذ على أرض الواقع
٢٠٠								ن

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

توضيح بيانات الجدول ما يلي:

- فيما يتعلق بأراء القائمين بالاتصال - عينة البحث في "مبدأ الشفافية" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاءت "سهولة تبادل المعلومات بين العاملين بالمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣٥)، ثم كلاً من "اختيار المسؤولين يجب أن يقوم على أسس ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة" و "تقييم الأداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا للمؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٦٥) لكل منهما، ثم "يجب تقييم أداء الموظفين العاملين بصورة مستمرة في ضوء معايير بمتوسط حسابي (٢.٧)، تلاه "توفير آلية واضحة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، ومتابعة تنفيذ المسؤوليات والواجبات بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، ثم "أن تعلن الإدارة عن القوانين واللوائح المعمول بها لكافة الموظفين العاملين بها" بمتوسط حسابي (٢.٥٤٥)، تلاه كلاً من "إمداد كافة الأطراف بالمؤسسة بالمعلومات الحقيقية والصحيحة والمكتملة في الوقت المناسب"، و "أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت" بمتوسط حسابي (٢.٥٣٥) لكل منهما، ثم "تنسم القوانين والإجراءات ذات العلاقة بالعاملين بالوضوح قبل (التعيين- التقاعد- الترقية...)" بمتوسط حسابي (٢.٢٤٧)، تلتها "تساعد الشفافية على تدعيم ثقتي بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (٢.٤٦٥)، ثم كلاً من "أن يعقب الشفافية مساءلة"، و "توفر المؤسسة أدوات تواصل جيدة مع جماهيرها"، والاعتماد على تدوير الموظف بحيث لا يظل في مكان واحد لفترة طويلة" بمتوسط حسابي (٢.٤٦) لكل منهما، تلاه "تقدم المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن كل خدماتها" بمتوسط حسابي (٢.٤٥٥)، ثم "تسعى المؤسسة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب الظروف والمتغيرات" بمتوسط حسابي (٢.٤٤٥)، ثم "الاعتماد على مبدأ الشفافية والإفصاح لمحاربة الفساد" بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، تلاه "وضوح رؤية المؤسسة لجميع الأطراف المستفيدة بالمؤسسة من إدارة وموظفين" بمتوسط حسابي (٢.٣٨٥)، ثم كلاً من "تنسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في المؤسسة بالوضوح"، و "تدعيم مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات لجميع المستفيدين" بمتوسط حسابي (٢.٣٨) لكلاً منهما، ثم جاء كل من "تقدم المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن كل خدماتها"، و "تفصح الإدارة العليا عن القواعد والإجراءات التي تحكم الرقابة الداخلية في المؤسسة"، و "يتم الإفصاح عن كافة المعلومات بطريقة نزيهة للمؤسسة التابعة لها" بمتوسط حسابي (٢.٣١) لكل منهما، تلاه "يتميز نظام الترقيات في المناصب الإدارية بوضوح المعايير والإجراءات

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

المطبقة بعدالة" بمتوسط حسابي (٢.٢٤٥)، ثم "الحد من التصرفات التي تتبعها الإدارة لتحقيق مصالحها الخاصة بغض النظر عن مصالح المؤسسة أو مصالح الأفراد الأخرى ذات العلاقة" بمتوسط حسابي (٢.٢٤)، وأخيراً جاء كل من "الإعلان عن الأسباب التي تؤدي إلى التغيير في السياسات المؤسسية المتبعة"، و"تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز"، و"ما تقوله المؤسسة ينفذ على أرض الواقع" بمتوسط حسابي (٢.١٦) لكل منهم.

وترى الباحثة ان سهولة تبادل المعلومات بين العاملين بالمؤسسة، واختيار المسؤولين يجب أن يقوم على أسس ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة، وتقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا للمؤسسة قد يعزو إلى أن معظم المؤسسات الإعلامية لها قنوات عديدة للتواصل بين الإدارة والعاملين توفير كافة المعلومات المتاحة، وتقوم بعمل تقييم دورى حتى للقيادات مما يترتب عليه تحقيق نظام المساءلة والمحاسبة لأفراد المؤسسة وذلك لن يتم إلا من خلال تحقيق شفافية للمؤسسة الإعلامية والتي تعتبر من أهم مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة الإعلامية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (Loit, U. (2020)، دراسة (Naidoo, (2020)، Puppis, (2020) والتي اشارت الى من بين المبادئ التي تتبعها المؤسسات الإعلامية هي تطبيق مبدأ المحاسبة والمراقبة في العمل والنشاط الذي يتم داخل المؤسسة الإعلامية مما يساهم في تقويم وتطوير الخدمات الإعلامية المقدمة من خلال اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، أن تطبيق الحوكمة يمكن المؤسسة الإعلامية من تحقيق العديد من الفوائد، منها مساعدة المؤسسة علي وضع خطة استراتيجية من منطلق رؤية إمكانيات المؤسسات، وتطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر بشكل كبير علي الأداء المهني للمؤسسة الإعلامية التي تقوم بتثقيف وتعليم الجمهور مما ينعكس بشكل كبير علي التنمية في المجتمع.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

(٢) مبدأ المساءلة

جدول رقم (٧)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٤١٩	٢.٧٧٥	-	-	٢٢.٥	٤٥	٧٧.٥	١٥٥	التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا
٠.٦٢٣	٢.٦٢	٧.٥	١٥	٢٣	٤٦	٦٩.٥	١٣٩	إدراك العاملين بالمؤسسة للقواعد المطلوب الإلتزام لها
٠.٦٢٤	٢.٦١	٧.٥	١٥	٢٤	٤٨	٦٨.٥	١٣٧	تعد المساءلة من أساليب التحفيز للعاملين بالمؤسسة
٠.٧٤٢	٢.٥٤	١٥	٣٠	١٦	٣٢	٦٩	١٣٨	تراعي المساءلة الموضوعية في الأداء
٠.٧٤٣	٢.٥٣٥	١٥	٣٠	١٦.٥	٣٣	٦٨.٥	١٣٧	وجود نظام فعال للمحاسبة ومساءلة الإدارة العليا
٠.٦٣٣	٢.٥٣٥	٧.٥	١٥	٣١.٥	٦٣	٦١	١٢٢	توجد قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه
٠.٦٤٩	٢.٥٣	٨.٥	١٧	٣٠	٦٠	٦١.٥	١٢٣	توجد في المؤسسة لائحة نظامية لمساءلة منتسبيها
٠.٧٤٣	٢.٤٧٥	١٥	٣٠	٢٢.٥	٤٥	٦٢.٥	١٢٥	تستخدم المساءلة للتحقيق من إلتزام العاملين
٠.٦٣٤	٢.٤٧٥	٧.٥	١٥	٣٧.٥	٧٥	٥٥	١١٠	ممارسة العمل بعناية ومسئولية والترفع عن المصالح الشخصية
٠.٦٣٤	٢.٤٧٥	٧.٥	١٥	٣٧.٥	٧٥	٥٥	١١٠	التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم
٠.٦٣٤	٢.٤٧٥	٧.٥	١٥	٣٧.٥	٧٥	٥٥	١١٠	تستخدم المساءلة لتحسين الأداء للعاملين بالمؤسسة
٠.٧٤٢	٢.٤٦	١٥	٣٠	٢٤	٤٨	٦١	١٢٢	تطبيق إجراءات العقوبات بعدالة على جميع المستويات الإدارية المختلفة

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

٠.٧٣٦	٢.٣٩٥	١٥	٣٠	٣٠.٥	٦١	٥٤.٥	١٠.٩	يشارك ممثلون من العاملين في المؤسسة في وضع قواعد المساءلة
٠.٨٣١	٢.٣٩	٢٢.٥	٤٥	١٦	٣٢	٦١.٥	١٢٣	توفر المؤسسة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة
٠.٨٣١	٢.٣٩	٢٢.٥	٤٥	١٦	٣٢	٦١.٥	١٢٣	تحديد المؤسسة آليات وأشكال التعامل بين الهيئات الأعلى والهيئات الخاصة بالمساءلة.
٠.٨١٩	٢.٣٢	٢٢.٥	٤٥	٢٣	٤٦	٥٤.٥	١٠.٩	يتحقق للعاملين في المؤسسة الإنصاف من خلال المساءلة
٠.٩٠٤	٢.٣١	٣٠	٦٠	٩	١٨	٦١	١٢٢	تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة
٠.٨١٧	٢.٣١	٢٢.٥	٤٥	٢٤	٤٨	٥٣.٥	١٠.٧	تطبيق المؤسسة مبدأ الثواب والعقاب على منتسبيها
٠.٨١٦	٢.٣٠٥	٢٢.٥	٤٥	٢٤.٥	٤٩	٥٣	١٠.٦	تتصف القرارات الإدارية بالمنطقية
٢٠٠								ن

ويتضح من بيانات الجدول مايلي:

- فيما يتعلق بأراء القائمين بالاتصال – عينة البحث في "مبدأ المساءلة" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاءت "التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧٥)، ثم "إدراك العاملين بالمؤسسة للقواعد المطلوب الإلتزام لها" بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، تلاه "تعد المساءلة من أساليب التحفيز للعاملين بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (٢.٦١)، ثم "تراعي المساءلة الموضوعية في الأداء" بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، ثم كلا من "وجود نظام فعال للمحاسبة ومساءلة الإدارة العليا"، و"توجد قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أياً كان منصبه" بمتوسط حسابي (٢.٥٣٥) لكلا منهما، تلاه "توجد في المؤسسة لائحة نظامية لمساءلة منتسبيها" بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، ثم "تستخدم المساءلة للتحقيق من إلتزام العاملين" بمتوسط حسابي (٢.٤٧٥)، تلاه كلا من "ممارسة العمل بعناية ومسئولية والترفع عن المصالح الشخصية"، و"التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم"، و"تستخدم المساءلة لتحسين الأداء للعاملين بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (٢.٤٧٥) لكل منهم، تلاه "تطبيق إجراءات العقوبات بعدالة على جميع المستويات الإدارية المختلفة" بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، ثم "يشارك ممثلون من

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

العاملين في المؤسسة في وضع قواعد المساءلة "بمتوسط حسابي (٢.٣٩٥)، تلاه كلا من "توفر المؤسسة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة"، و"تحديد المؤسسة آليات وأشكال التعامل بين الهيئات الأعلى والهيئات الخاصة بالمساءلة" بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، ثم "يتحقق للعاملين في المؤسسة الإنصاف من خلال المساءلة" بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، تلاه كلا من "تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة"، و"تطبيق المؤسسة مبدأ الثواب والعقاب على منتسبيها" بمتوسط حسابي (٢.٣١) لكلا منهما، وأخيراً جاء "تصف القرارات الإدارية بالمنطقية" بمتوسط حسابي (٢.٣٠٥).

وترى الباحثة أن الكل سواء طبقاً لنظام الحوكمة، وإن التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا، وإدراك العاملين بالمؤسسة للقواعد المطلوب الإلتزام لها، وإن المساءلة من أساليب التحفيز للعاملين بالمؤسسة، كلها تحقق مبدأ المساءلة كمبدأ أساسي من مبادئ الحوكمة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Naidoo, 2020) والتي أشارت إلى أن من أهم المبادئ التي يتم تطبيقها القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية هي مراعاة مبدأ الشفافية ومبدأ المحاسبة والمراقبة للعاملين في المؤسسة ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم المنوط بهم.

(٣) مبدأ المشاركة

جدول رقم (٨)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٧٤٢	٢.٤٦٠	١٥	٣٠	٢٤	٤٨	٦١	١٢٢	يعمل القادة على تشجيع الحوار بالتواصل المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف
٠.٧٣٥	٢.٣٩٠	١٥	٣٠	٣١	٦٢	٥٤	١٠٨	توضح خطط التطوير بالمؤسسة بمشاركة جميع الإدارات ذات العلاقة
٠.٨٣٦	٢.٣٨٠	٢٣	٤٦	١٦	٣٢	٦١	١٢٢	يشارك العاملون في المؤسسة إبداء رأيهم فيها يؤدي إلى تطوير العامل بالمؤسسة
٠.٧٥٢	٢.٣٧٠	١٦.٥	٣٣	٣٠	٦٠	٥٣.٥	١٠٧	الأخذ بوجهات نظر العاملين بالمؤسسة فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتمام مباشر ومنطقي لهم
٠.٧٧٣	٢.١٦٠	٢٣	٤٦	٣٨	٧٦	٣٩	٧٨	يتم اتخاذ القرارات برأي الأغلبية
		٢٠٠						ن

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

ويتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

- فيما يتعلق بآراء القائمين بالاتصال – عينة البحث في "مبدأ المشاركة" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاءت "يعمل القادة على تشجيع الحوار بالتواصل المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٦٠)، ثم "توضح خطط التطوير بالمؤسسة بمشاركة جميع الإدارات ذات العلاقة" بمتوسط حسابي (٢.٣٩٠)، تلاه "يشارك العاملون في المؤسسة إبداء رأيهم فيها يؤدي إلى تطوير العامل بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (٢.٣٨٠)، ثم "الأخذ بوجهات نظر العاملين بالمؤسسة فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتمام مباشر ومنطقي لهم" بمتوسط حسابي (٢.٣٧٠)، وأخيراً جاء "يتم اتخاذ القرارات برأي الأغلبية" بمتوسط حسابي (٢.١٦٠).

وترى الباحثة أن تطبيق مبدأ المشاركة يساهم بشكل حقيقي في تحسين الأداء داخل المؤسسة الإعلامية وذلك من خلال تشجيع الحوار بالتواصل المفتوح بما يسهم في تحقيق الأهداف، و توضح خطط التطوير بالمؤسسة بمشاركة جميع الإدارات ذات العلاقة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Akdogan Y. E. (2014) والتي أشارت إلى ان المبادئ والقواعد التي يتم تطبيقها من قبل الإدارات التابعة للمؤسسة الإعلامية، وتوزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين في المؤسسة يؤدي الى تحسين العمل بالمؤسسة.

(٤) مبدأ الكفاءة

جدول رقم (٩)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٧٤٢	٢.٤٥٥	١٥	٣٠	٢٤.٥	٤٩	٦٠.٥	١٢١	تضع المؤسسة معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة
٠.٨١٩	٢.٣٢٠	٢٢.٥	٤٥	٢٣	٤٦	٥٤.٥	١٠٩	يضم مجلس الإدارة أعضاء يتمتعون بتأهيل علمي وخبرة في المجال الإعلامي

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

٠.٧٢١	٢.٣٢٠	١٥	٣٠	٣٨	٧٦	٤٧	٩٤	يتم تقييم كفاءة وإداء مجلس إدارة المؤسسة طبقاً لما تم تحقيقه من أهداف إستراتيجية المؤسسة
٠.٨٣٠	٢.٠٩٥	٣٠	٦٠	٣٠.٥	٦١	٣٩.٥	٧٩	الفصل بين الوظيفة التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة
٠.٨٢٥	٢.٠٨٥	٣٠	٦٠	٣١.٥	٦٣	٣٨.٥	٧٧	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال جزائهم الإدارية التي يتمتعون بها
٢٠٠								ن

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

- فيما يتعلق بأراء القائمين بالاتصال - عينة البحث في "مبدأ الكفاءة" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاءت "تضع المؤسسة معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٥٥)، ثم كلاً من "يضم مجلس الإدارة أعضاء يتمتعون بتأهيل علمي وخبرة في المجال الإعلامي"، و"يتم تقييم كفاءة وأداء مجلس إدارة المؤسسة طبقاً لما تم تحقيقه من أهداف إستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (٢.٣٢٠)، تلاه "الفصل بين الوظيفة التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة" بمتوسط حسابي (٢.٠٩٥)، وأخيراً جاء "يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال جزائهم الإدارية التي يتمتعون بها" بمتوسط حسابي (٢.٠٨٥).

وترى الباحثة ان تطبيق مبدأ الكفاءة يساهم بشكل حقيقي في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاعلامية وذلك من خلال ان تضع المؤسسة معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة، ويضم مجلس الإدارة أعضاء يتمتعون بتأهيل علمي وخبرة في المجال الإعلامي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Al Farooque, O., Buachoom, W., & Sun, L. (2020). والتي أشارت إلى إسهام تطبيق الحوكمة في حسن اختيار المدراء المتميزين والأكفاء الذين لديهم مهارات عالية وذلك نتيجة للمبادئ التي تم إقرارها والتي تتعلق بالموصفات والمؤهلات التي يجب توافرها في العاملين في المؤسسة الإعلامية.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

(٥) مبدأ المسؤولية الاجتماعية

جدول رقم (١٠)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٦٣٤	٢.٤٧٥	٧.٥	١٥	٣٧.٥	٧٥	٥٥	١١٠	تحرص المؤسسة على وجود علاقات مع جماهيرها
٠.٥٠٠	٢.٤٧٠	-	-	٥٣	١٠٦	٤٧	٩٤	من السهل أن أقوم بعمل علاقة اتصالية مع مسئولى المؤسسة
٠.٧٣٥	٢.٣٩٠	١٥	٣٠	٣١	٦٢	٥٤	١٠٨	المؤسسة التى انتمى إليها تسعى لتقدم المجتمع
٠.٨١٨	٢.٣١٥	٢٢.٥	٤٥	٢٣.٥	٤٧	٥٤	١٠٨	تؤدي المؤسسة التى أعمل بها خدمات للمجتمع
٠.٦٠٦	٢.٣١٥	٧.٥	١٥	٥٣.٥	١٠٧	٣٩	٧٨	تحرص المؤسسة على إمداد أفراد المجتمع بكافة المعلومات عن الأحداث الجارية
٢٠٠								ن

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يتعلق بأراء القائمين بالاتصال - عينة البحث في "مبدأ المسؤولية الاجتماعية" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاءت "تحرص المؤسسة على وجود علاقات مع جماهيرها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٧٥)، ثم "من السهل أن أقوم بعمل علاقة اتصالية مع مسئولى المؤسسة" بمتوسط حسابي (٢.٤٧٠)، تلاه "المؤسسة التى انتمى إليها تسعى لتقدم المجتمع" بمتوسط حسابي (٢.٣٩٠)، وأخيراً كلاً من "تؤدي المؤسسة التى أعمل بها خدمات للمجتمع"، و"تحرص المؤسسة على إمداد أفراد المجتمع بكافة المعلومات عن الأحداث الجارية" بمتوسط حسابي (٢.٣١٥) كلاً منهما.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

وترى الباحثة أن تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية يساهم بشكل حقيقي في تحسين الأداء داخل المؤسسة الإعلامية وذلك من خلال حرص المؤسسة على وجود علاقات مع جماهيرها، ومن السهل أن أقوم بعمل علاقة اتصالية مع مسئولى المؤسسة.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة Harris, E.; Petrovits, C., & Yetman, M. (2019) H. والتي أشارت الى أهمية الحوكمة في المؤسسات الإعلامية من قدرتها علي تنمية الشعور لدي المؤسسة الإعلامية بالمسؤولية الاجتماعية لدي المجتمع مما يؤثر علي صياغة الأخبار التي تخدم المجتمع بالشكل والطريقة التي تناسب معه دون تحيز.

(٦) مبدأ الاعتمادية والموثوقية

جدول رقم (١١)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٦٠٦	٢.٣١٥	٧.٥	١٥	٥٣.٥	١٠.٧	٣٩	٧٨	أثق في كفاءة أداء المؤسسة لأعمالها
٠.٦٠٦	٢.٣١٥	٧.٥	١٥	٥٣.٥	١٠.٧	٣٩	٧٨	المؤسسة تتوافق في أعمالها مع أية تغيرات تحدث في سوق العمل
٢٠٠								ن

ويتضح من الجدول السابقة مايلي:

- فيما يتعلق بآراء القائمين بالاتصال - عينة البحث في "مبدأ الاعتمادية والموثوقية" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاء كلا من "أثق في كفاءة أداء المؤسسة لأعمالها"، و"المؤسسة تتوافق في أعمالها مع أية تغيرات تحدث في سوق العمل" في المرتبة الأولى والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣١٥) لكل منهما.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

(٧) مبدأ النزاهة

جدول رقم (١٢)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٦٩٦	٢.٢٤٠	١٥	٣٠	٤٦	٩٢	٣٩	٧٨	توفر المؤسسة المعايير الواضحة للحصول على الترقيات
٠.٥٧٨	٢.٢٤٠	٧.٥	١٥	٦١	١٢٢	٣١.٥	٦٣	تراعي المؤسسة الصالح العام عند اتخاذ القرار
٠.٦٩٤	٢.٢٣٥	١٥	٣٠	٤٦.٥	٩٣	٣٨.٥	٧٧	اعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها وجهة مشرفة للإعلام المصري
٠.٥٧٦	٢.٢٣٥	٧.٥	١٥	٦١.٥	١٢٣	٣١	٦٢	تؤدي المؤسسة التي أعمل بها أعمالها بشكل نزيه
٠.٥٧٦	٢.٢٣٥	٧.٥	١٥	٦١.٥	١٢٣	٣١	٦٢	أعلم بكافة المعلومات الجوهرية عن أداء المؤسسة الإعلامية
٠.٨٢٨	٢.٠٩٠	٣٠	٦٠	٣١	٦٢	٣٩	٧٨	يوجد في المؤسسة فرص متساوية في التدريب ومنح المزايا
٠.٧٢٨	٢.٠٨٥	٢٢.٥	٤٥	٤٦.٥	٩٣	٣١	٦٢	تطبيق المؤسسة القوانين جميع العاملين دون محاباة
٢٠٠								ن

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

- فيما يتعلق بآراء القائمين بالاتصال - عينة البحث في "مبدأ النزاهة" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاءت "توفر المؤسسة المعايير الواضحة للحصول على الترقيات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٤٠)، ثم "تراعي المؤسسة الصالح العام عند اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٢٤٠)، ثم كل من "اعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها وجهة مشرفة للإعلام المصري"، و"تؤدي

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

المؤسسة التي أعمل بها أعمالها بشكل نزيه"، و"أعلم بكافة المعلومات الجوهرية عن أداء المؤسسة الإعلامية" بمتوسط حسابي (٢.٢٣٥)، تلاه "يوجد في المؤسسة فرص متساوية في التدريب ومنح المزايا" بمتوسط حسابي (٢.٠٩٠)، وأخيراً جاء "تطبيق المؤسسة القوانين جميع العاملين دون محاباة" بمتوسط حسابي (٢.٠٨٥).

(٨) مبدأ المسئولية

جدول رقم (١٣)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٦٢٣	٢.٣٨٠	٧.٥	١٥	٤٧	٩٤	٤٥.٥	٩١	توزيع الاختصاصات بشكل واضح لكل مسؤول
٠.٦٩٤	٢.٢٣٥	١٥	٣٠	٤٦.٥	٩٣	٣٨.٥	٧٧	المؤسسة التي انتمى إليها تهتم بالرد على استفسارات جماهيرها بسرعة وكفاءة عالية.
٠.٧٢٨	٢.٠٨٥	٢٢.٥	٤٥	٤٦.٥	٩٣	٣١	٦٢	تطور المؤسسة أدائها بشكل مستمر
٠.٨٢٧	١.٩٣٥	٣٧.٥	٧٥	٣١.٥	٦٣	٣١	٦٢	تحرص المؤسسة التي أنتمى إليها على تطوير خدماتها
			٢٠٠					ن

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

- فيما يتعلق بآراء القائمين بالاتصال - عينة البحث في "مبدأ المسئولية" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاءت "توزيع الاختصاصات بشكل واضح لكل مسؤول" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٨٠)، ثم "المؤسسة التي انتمى إليها تهتم بالرد على استفسارات جماهيرها بسرعة وكفاءة عالية" بمتوسط حسابي (٢.٢٣٥)، تلتها "تطور المؤسسة أدائها بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (٢.٠٨٥)، وأخيراً جاءت "تحرص المؤسسة التي أنتمى إليها على تطوير خدماتها" بمتوسط حسابي (١.٩٣٥).

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

(٩) مبدأ الانضباط

جدول رقم (١٤)

يوضح آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		رأي المبحوثين العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٤٧٨	٢.٦٨٠	٠.٥	١	٣١	٦٢	٦٨.٥	١٣٧	تراقب الهيئة الوطنية للإعلام أداء المؤسسة التي أنتمي إليها بشكل مستمر
٠.٧١٩	٢.٣١٠	١٥	٣٠	٣٩	٧٨	٤٦	٩٢	تؤدي المؤسسة أعمالها بشكل جيد
٠.٦٩٤	٢.٢٣٥	١٥	٣٠	٤٦.٥	٩٣	٣٨.٥	٧٧	لا تتأخر المؤسسة التي أعمل بها في الرد على جماهيرها بكافة طرق التواصل
٠.٥٧٦	٢.٢٣٥	٧.٥	١٥	٦١.٥	١٢٣	٣١	٦٢	المؤسسة لا تتمسك بوجهة نظرها وتؤدي أعمالها بشكل جيد
٠.٧٢٩	٢.٠٧٥	٢٣	٤٦	٤٦.٥	٩٣	٣٠.٥	٦١	اعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها هي الأفضل من مثيلتها ممن تعمل في مجال الإعلام
٢٠٠								ن

ويتضح من الجدول السابق مما يلي:

- فيما يتعلق بأراء القائمين بالاتصال - عينة البحث في "مبدأ الانضباط" أحد مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية، جاءت "تراقب الهيئة الوطنية للإعلام أداء المؤسسة التي أنتمي إليها بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٨٠)، ثم "تؤدي المؤسسة أعمالها بشكل جيد" بمتوسط حسابي (٢.٣١٠)، تلتها كلاً من "لا تتأخر المؤسسة التي أعمل بها في الرد على جماهيرها بكافة طرق التواصل"، و"المؤسسة لا تتمسك بوجهة نظرها وتؤدي أعمالها بشكل جيد" بمتوسط حسابي (٢.٢٣٥)، وأخيراً جاء "اعتقد أن المؤسسة التي أعمل بها هي الأفضل من مثيلتها ممن تعمل في مجال الإعلام" بمتوسط حسابي (٢.٠٧٥).

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Naidoo, Servaes, (2020)، (2020)، (2020)، (2020)، (2020)، (2020)، والتي أشارت إلى أن آراء القائم بالاتصال في مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم الإعلامية يتمثل في تشجيع المؤسسات علي تبني الطرق والأساليب الجيدة في الارتقاء بالمستوي المهني، مراعاة مبدأ الشفافية داخل العمل المؤسسي، وتطبيق مبدأ المحاسبة والمراقبة في المؤسسة ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم المنوط بهم، وضرورة مراعاة الجودة في المنتج الإعلامي المقدم إلي الجمهور والتماس كل السبل المؤدية إلي ذلك، إتباع أسلوب إداري يتمتع بالجودة مما يؤثر علي نشاط وعمل المؤسسات الإعلامية، تطبيق مبدأ المحاسبة والمراقبة في العمل والنشاط الذي يتم داخل المؤسسة الإعلامية مما يساهم في تقويم وتطوير الخدمات الإعلامية المقدمة من خلال اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، المساهمة في وضع خطة استراتيجية من منطلق رؤية إمكانيات المؤسسات وما يمكن أن تحققه في المجتمع في ظل رؤية واضحة للمتغيرات البيئية التي تؤثر علي عمل المؤسسة الإعلامية.

الفرض الأول: توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير أداء مؤسساتهم الإعلامية

جدول رقم (١٥)

اختبار T. Test لمعنوية الفروق بين الذكور والإناث في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير أداء مؤسساتهم الإعلامية

النوع	استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
ذكور (ن=١٣٧)		١.٨٩	٠.٥٦٥	١.٣٤٤-	١٩٨	٠.١٨٠
إناث (ن=٦٣)		٢.٠٢	٠.٧٠٧			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- اتضح من خلال اختبار T. Test لمعنوية الفروق بين الذكور والإناث في مدى في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير أداء مؤسساتهم الإعلامية عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير أداء مؤسساتهم الإعلامية، حيث بلغت قيمة ت (١.٣٤٤-) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.١٨٠).

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- وتؤكد النتائج عدم صحة الفرض الأول الخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير أداء مؤسساتهم الإعلامية.
- الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية وفقاً لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها

جدول رقم (١٦)

اختبار One-Way ANOVA لمعنوية الفروق بين القائم بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية وفقاً لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	استخدام مبادئ الحوكمة في التطوير
					طبيعة المؤسسة
٠.٠٠٠	٢١.٦٩٠	٠.٤٨١	٤	٥.٧٧٥	بين المجموعات
		٠.٢٤٨	١٩٥	٠.٢٦٦	داخل المجموعات
		-	١٩٩	٦.٠٤١	المجموع الكلي

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أظهر استخدام تحليل التباين احادي الاتجاه one way Anova وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القائم بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية وفقاً لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها. إذ بلغت قيم F (٢١.٦٩٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠).
- وتؤكد النتائج صحة الفرض الثاني الخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القائم بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية وفقاً لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

الفرض الثالث: توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية تبعاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (١٧)

اختبار One-Way ANOVA لمعنوية الفروق بين القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية تبعاً لسنوات الخبرة

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مدى استخدام مبادئ الحوكمة في التطوير
					سنوات الخبرة
٠.٠٠٣	٥.٨٣٥	٥.٦٢٠	٢	١١.٢٤٠	بين المجموعات
		٠.٩٦٣	١٩٧	١٨٩.٧٥٥	داخل المجموعات
		-	١٩٩	٢٠٠.٩٩٥	المجموع الكلي

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أظهر استخدام تحليل التباين احادي الاتجاه one way Anova وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية تبعاً لسنوات الخبرة. إذ بلغت قيم F (٥.٨٣٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٣).

- وتؤكد النتائج صحة الفرض الثالث الخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية تبعاً لسنوات الخبرة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رضى القائمين بالاتصال عن عملهم وبين تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية.

جدول رقم (١٨)

معامل سبيرمان لدلالة الارتباط بين رضى القائمين بالاتصال عن عملهم وبين تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية

تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية		رضى القائمين بالاتصال عن عملهم
مستوى المعنوية	قيمة سبيرمان	
٠.٠٠٠	**٠.٦٦٠	رضى القائمين بالاتصال عن عملهم

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- اتضح من خلال معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين رضى القائمين بالاتصال عن عملهم وبين تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية، حيث بلغت قيمة معامل سبيرمان (0.660**) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000).
- ويتضح من النتيجة السابقة التحقق من صحة الفرض الرابع القائل: توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين رضى القائمين بالاتصال عن عملهم وبين تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية.

التوصيات والمقترحات:

- تنظيم العديد من الندوات وورش العمل لنشر ثقافة الحوكمة ومبادئها لدي العاملين في المؤسسات الإعلامية.
- إجراء العديد من الدراسات المماثلة للعديد من المؤسسات الإعلامية المختلفة لتحقيق مدي تطبيقها لمبادئ الحوكمة.
- إجراء العديد من الدراسات الارتباطية للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة المؤسسات الإعلامية لمبادئ الحوكمة ومتغيرات أخرى مثل المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدي العاملين بالمؤسسات الإعلامية.
- أهمية العمل علي تطبيق المؤسسات الإعلامية لمبادئ الحوكمة في مجالات العمل المختلفة بالمؤسسات الإعلامية، وذلك لما لها من تأثير مباشر علي مجال الإنتاج الإعلامي المتميز.
- تطبيق جميع المؤسسات الإعلامية بإدارتها ووحداتها الإنتاجية المختلفة لمبادئ الحوكمة وذلك لضمان تأدية العاملين لمهامهم المختلفة علي أكمل وجه.
- دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة المؤسسات وزيادة القدرة التنافسية.
- دور الحوكمة المؤسسية في تخفيف مخاطرها.
- إصدار التشريعات المناسبة لتمكين المؤسسات الإعلامية من ممارسة الحوكمة وتطبيق مبادئها.
- ضرورة تفعيل الحوكمة كوظيفة جديدة بالمؤسسات الإعلامية.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- ضرورة البدء في تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها.
- معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية المصرية.
- إنشاء لجان مستقلة داخل المؤسسات وتنفيذ مبادئ الحوكمة.
- عمل لجان حوكمة داخل المؤسسات وتفعيل عملها بحيث تقوم بمسؤولياتها المجتمعية والوطنية.
- إشاعة ثقافة الحوكمة بين العاملين بالمؤسسات وما يرتبط عملها من تطوير للأداء المؤسسي.
- دراسات للربط بين الحوكمة والقدرة علي التنبؤ بالأزمات.

قائمة المراجع

- 1- Rantanen, T. (2021). Toward Media Agencies Performance Development: Governance Principles for Media Agencies Development in Europe, *Journalism & Mass Communication Quarterly*; 12 (8).
- 2- Loit, U. (2020). Implementation of Governance in Media Institutions Development, PhD Thesis, University of Juvaskyla: Lithuania.
- 3- Naidoo, I. A. (2020). The Role Of The Communicator In Implementing Governance Principles To Promote Media Institutions Performance In South Africa: A Case Study, PhD Thesis, University of Witwatersrand, Johannesburg.
- 4- Servaes, J. (2020). Using Good Governance Principles In Media Institutions Development According To Communicator Policies, *Communication*; 46 (7).
- 5- Ali, S. A. (2020). The Role Of Good Governance Principles And Practices In Enhancing Performance In Public Media Institutions: A Case Study, MA Thesis, The Open University Of Tanzania.
- 6- Dyck, A.; Volchkova, N., & Zingales, L. (2020). The Media Corporate Governance Principles in Russia: The Role in Corporate Performance Development, *The Journal Of Finance*; 13 (3).
- 7- Omenugha, K. A.; Uzuegbunam, C. E., & Omenugha, O. N. (2020). Governance Rrinciples And Media Coporates In Nigeria: Advantages And Challenges Of Governance In Institutional Performance Development, *Global Media Journal*; 14 (8).
- 8- Puppis, M. (2020). Principles of Governance: A New Concept for the Media Institutions Performance Development, *Communication, Culture & Critique*; 18 (2).
- 9- أحمد رباح المدهون: درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، ٢٠٢٠.
- 10- Norris, P. (2019). Good Governance Principles Activation in Media Corporate Performance Development, *Political Communication*; 7 (12).

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- 11- Harris, E.; Petrovits, C., & Yetman, M. H. (2019). Governance from the Communicator Perspective: The Link Between Governance and Media Institutions Performance Development, *Journal of Business Ethics*, 14 (6).
- 12- Rantanen, T. (2021). Op.cit. P.17.
- 13- Bhatt, P. R., & Bhatt, R. R. (2017). Corporate governance and firm performance in Malaysia. *Corporate Governance (Bingley)*, 17(5), 896–912.
- 14- Maswanganyi, F.T. (2017). The role of new media in the promotion of participatory democracy in the 2016 local government elections of South Africa. Polokwane: Batalea Publisher.p.7.
- 15- Kabir M. A. N. and Ali Al-Dhamari R.(2019), "Corporate Governance Mechanisms and Value Creation: An Empirical Evidence," *Asian Journal of Economics, Business, and Accounting*. vol. 11, no. 4, pp. 1–14.
- 16- Harris, E.; Petrovits, C., & Yetman, M. H. (2019). Op.cit, p.15.
- 17- LinXiaoqing Y. R. and Xiaoqing F.(2017), "Does institutional ownership influence firm performance? Evidence from China," *International Review of Economics & Finance*. vol. 49, no. 1, pp. 336–348.
- 18- Puppis, M. (2020). Op. cit.p.10.
- 19- Dyck, A.; Volchkova, N., & Zingales, L. (2020). Op. Cit. P.7.
- 20- Mamokhere, J. (2020). Examining the Role of New Media in Upholding Good Governance in a Democratic System: Is there Nexus Amid Media and Good Governance?. The 5th Annual International Conference on Public Administration and Development Alternatives. 1-8.
- 21- Yahaya, I. S., Senin, A. B. A., Yusuf, M. M., Khatib, S. F. A., & Sabo, A. U. (2020). COVID-19 pandemic and global business challenge are how to survey with business models: A systematic literature review. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(3), 82–91.
- 22- Norris, P. (2019). Op. Cit. P.4.
- 23- Hermuningsih, S., Kusuma, H., & Cahyarifida, R. A. (2020). Corporate governance and firm performance: An empirical study from Indonesian manufacturing firms. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 827–834.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- 24- Fenwick M., McCahery A. J. and Vermeulen E. P. M. (2019), "The End of 'Corporate' Governance: Hello 'Platform' Governance," *European Business Organization Law Review*. vol. 20, no.1, p.171–199, March.
- 25- Ugur, K. and Harro-Loit, H. (2010), "Media literacy in the Estonian national curriculum", in S. Kotilainen and S.-B. Arnolds-Granlund (eds), *Media literacy education. Nordic perspective*, Göteborg: NORDICOM, p. 133
- 26- Khan N. A. and Iftikhar M. (2011), "Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Evidence from the Tobacco Industry of Pakistan," *International Research Journal of Finance and Economics*. no. 61, pp. 1450–2887.
- 27- Shahwan, T. M. (2015). The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: Evidence from Egypt. *Corporate Governance (Bingley)*, 15(5), 641–662.
- 28- Dyck, A.; Volchkova, N., & Zingales, L. (2020). Op. Cit. P.7.
- 29- Aldamen H., Duncan K., Kelly S., McNamara R., and Nagel S. (2012), "Audit committee characteristics and firm performance during the global financial crisis," *The Journal of Account, Finance*. vol. 52, p. 971–1000.
- 30- Norris, P. (2019). Op. Cit. P.8.
- 31- Khatib, S. F. A., Abdullah, D. F., Hendrawaty, E., & Yahaya, I. S. (2020). Corporate governance mechanisms and capital structure. *Journal of Critical Reviews*, 7(16), 463–471.
- 32- Al Farooque, O., Buachoom, W., & Sun, L. (2020). Board, audit committee, ownership, and financial performance: Emerging trends from Thailand. *Pacific Accounting Review*, 32(1), 54–81.
- 33- Ali, S. A. (2020). The Role Of Good Governance Principles And Practices In Enhancing Performance In Public Media Institutions: A Case Study, MA Thesis, The Open University Of Tanzania.p.11.
- 34- Loit, U. (2020). Implementation of Governance in Media Institutions Development, PhD Thesis, University of Juvaskyla: Lithuania. P.25.
- 35- Omenugha, K. A.; Uzuegbunam, C. E., & Omenugha, O. N. (2020). Op. Cit. p.18.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- 36- Kung J. N. "u and J. M. Munyua,(2016) "Relationship between Corporate Governance Practices and Agency Costs of Manufacturing and Allied Firms Listed in Nairobi Securities Exchange," IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF). vol. 7, no. 2, pp. 58–68.
- 37- Akdogan Y. E.(2014), "The effect of corporate governance on firm performance: a case of Turkey," International Journal of Critical Accounting. vol. 6, no. 2, pp. 187–210.
- 38- Waheed, A., & Malik, Q. A. (2019). Board characteristics, ownership concentration, and firms' performance: A contingent theoretical based approach. South Asian Journal of Business Studies, 8(2), 146–165
- 39- Colot and J(2016). Bauweraerts, "Are Institutional Investors Beneficial to Family Firm Performance? Evidence from the French Stock Exchange," International Journal of Financial Research. vol. 7, no. 2, pp. 39–52.
- 40- Duru R. J(2016). Iyengar, and Zampelli E. M, "The dynamic relationship between CEO duality and firm performance: The moderating role of board independence," Journal of Business Research. vol. 69,no. 10, pp. 4269–4277.
- 41- Servaes, J. (2020). Using Good Governance Principles In Media Institutions Development According To Communicator Policies, Communication; 46 (7).p.15.
- 42- Rashid(2018), "Board independence and firm performance: Evidence from Bangladesh," Future Business Journal. vol. 4, no. 1, pp. 34–49.
- 43- Nawaz Khan E. A.(2019), "The mediating role of innovation between corporate governance and organizational performance: Moderating role of innovative culture in Pakistan textile sector", Cogent Business & Management. vol. 6, pp. 1–23.
- 44- Sharifah Faatihah e. a(2016), "Board Independence and Firm Performance", Procedia Economics and Finance. vol. 37, no. 1, pp. 460–465.
- 45- Zulfiqar B. and Malik I. R.(2019), "Analyzing the Impact of Corporate Governance on Financial Performance of Firms in Emerging Markets of South Asia," Pakistan Journal of Social Issues. vol. Volume, X, pp. 109–127.
- 46- Hazaea, S. A., Tabash, M. I., Khatib, S. F. A., Zhu, J., & Al-Kuhali, A. A. (2020). The impact of internal audit quality on the financial performance of

- Yemeni commercial banks: An empirical investigation. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 867–875.
- 47- Abbasi K. H., Jhatial D. A. A. and Halepota D. J. A. (2018), "Corporate Governance in Pakistan: An Exploratory Study of the Pakistan International Airlines Corporation Limited," *Grassroots*. vol. 52, no. 1, pp. 246–260.
- 48- Daniel Koulokou E. A. (2019), "The impact of the board of directors on business climate change management: a case of Brazilian companies", *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*. pp. 1–21.
- 49- Moez D.(2018), "Agency Costs, Corporate Governance and the Nature of Controlling Shareholders: Evidence From French Listed Firms", *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. vol. 8, no. 3, pp. 256–277.
- 50- Guney, Y., Karpuz, A., & Komba, G. (2020). The effects of board structure on corporate performance: Evidence from East African frontier markets. *Research in International Business and Finance*, 53(January), p.10.
- 51- Hassan, R., & Marimuthu, M. (2016). Corporate governance, board diversity, and firm value: Examining large companies using a panel data approach. *Economics Bulletin*, 36(3), 1737–1750.
- 52- Chadwick, A., Dennis, J., & Smith, A. P. (2016). Politics in the age of hybrid media: Power, systems, and media logics. In A. Bruns, G. Enli, & E. Skogerbo (Eds.), *The Routledge companion to social media and politics* (pp. 7–22). Routledge.
- 53- Jääskeläinen, A., & Yanatma, S. (2019). The future of national news agencies in Europe—Case Study 4: Business model innovation in media-owned national news agencies. *The London School of Economics and Political Science*. p.5.
- 54- Grossi, G., & Thomason, A. (2015). Bridging the accountability gap in hybrid organizations: The case of Copenhagen Malmo Port. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3), 604–620.
- 55- Dragomir, M. (2018). Control the money, control the media: How government uses funding to keep media in line. *Journalism*, 19(8), 1131–1148.

استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية
دراسة ميدانية على القائم بالاتصال

- 56- Juntunen, L., & Nieminen, H. (2019). The future of national news agencies in Europe—Case Study 3: The changing relation between news agencies and the state. The London School of Economics and Political Science.p.18.
- 57- Lauk, E., & Einmann, M. (2019). The future of national news agencies in Europe—Case Study 2: The survival challenges for news agencies in a small market: News agencies in the Baltic countries. The London School of Economics and Political Science.p.7.
- 58- Omenugha, K. A.; Uzuegbunam, C. E., & Omenugha, O. N. (2020). Op. Cit p.18.
- 59- Detthamrong, U., Chancharat, N., & Vithessonthi, C. (2017). Corporate governance, capital structure, and firm performance: Evidence from Thailand. Research in International Business and Finance, 42, 689–709.
- 60- Croci, E., Hertig, G., Khoja, L., & Lan, L. L. (2020). The advisory and monitoring roles of the board: Evidence from disruptive events. SSRN Electronic Journal, April.p.15.
- 61- Damodaran, Applied Corporate Finance, 4th ed., John Wiley & Sons. 2015, pp. 1–656.
- 62- Bates T. W., Kidwell D. S., and Parrino R.(2012), Fundamentals of Corporate Finance, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc, pp. 1–448.
- 63- Rantanen, T. (2021). Op.cit, p10.
- 64- Ameer, (2013) "Corporate Governance- Issues and Challenges in Pakistan," International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. vol. 3, no. 4, pp. 79–96.

(*) السادة المحكمين

أ.د/ جمال النجار: أستاذ الصحافة ، جامعة الأزهر .

أ.د/ راندا رزق: أستاذ الإعلام التربوي، كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة.

أ.د/ عبد الجواد سعيد: رئيس قسم الإعلام، جامعة المنوفية.

أ.د/ مرعي مذكور: أستاذ الصحافة، وعميد كلية الإعلام، جامعة ٦ أكتوبر سابقاً.

أ.د/ محمد رضا سليمان: أستاذ الإعلام بكلية التربية النوعية جامعة المنصورة .

أ.د/ رفعت البدري: أستاذ الإعلام بكلية الإعلام جامعة المنوفية .

أ.د/ حنان يوسف: أستاذ الإعلام جامعة عين شمس