

مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الإعلام بجامعة الأزهر



رئيس مجلس الإدارة: أ.د / محمد المحرصاوي - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ.د / غانم السعيد - عميد كلية الإعلام ، جامعة الأزهر.

نائب رئيس التحرير: أ.د / رضا عبد الواحد أمين - أستاذ الصحافة والنشر ووكيل الكلية.

مساعدو رئيس التحرير:

أ.د / عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د / فهد العسكر - وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود للدراسات العليا والبحث العلمي (المملكة العربية السعودية)

أ.د / عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د / جلال الدين الشيخ زيادة - عميد كلية الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: د / محمد عبد الحميد - المدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية

سكرتير التحرير: د / رمضان إبراهيم - المدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بالكلية

سكرتير التحرير التنفيذي: د / سامح عبد الغني - المدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية

القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني: mediajournal2020@azhar.edu.eg

المراسلات:

العدد الثالث والخمسون - الجزء الثاني - جمادى الأولى ١٤٤١هـ - يناير ٢٠٢٠ م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٢٦٨٢-٢٩٢ X

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٩٢٩٧-١١١٠

قواعد النشر

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:

- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
- ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
- لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
- يجب ألا يزيد عنوان البحث -الرئيسي والفرعي- عن ٢٠ كلمة.
- يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
- يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
- لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
- تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
- ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د/ على عجوة (مصر)
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق بجامعة القاهرة.
٢. أ.د/ محمد معوض. (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د/ حسين أمين (مصر)
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د/ جمال النجار (مصر)
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د/ مي العبدالله (لبنان)
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د/ وديع العززي (اليمن)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د/ العربي بوعمامة (الجزائر)
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد، بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د/ سامي الشريف (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د/ خالد صلاح الدين (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام -جامعة القاهرة.
١٠. أ.د/ محمد فياض (العراق)
أستاذ الإعلام بكلية الإمارات للتكنولوجيا.
١١. أ.د/ رزق سعد (مصر)
أستاذ العلاقات العامة (جامعة مصر الدولية).

- اتجاهات القائمين بالإتصال نحو استخدام تقنيات الذكاء
الإصطناعي في المؤسسات الصحفية المصرية والسعودية - دراسة
ميدانية في إطار النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا
٤٤٧ (UTAUT) أ.م.د. / أيمن محمد إبراهيم بريك
-
- صورة المرأة في إعلانات الصحف الإلكترونية المصرية - دراسة سيميائية
٥٢٧ أ.م.د. منى محمود عبد الجليل
-
- دور البرامج التلفزيونية على اليوتيوب في تعزيز ونشر الأفكار
التطوعية بالتطبيق على برنامج «صناع الأمل» - دراسة تحليلية
٥٧٥ أ.م.د. حنان أحمد آشي
-
- التعرض لمضامين قضايا الاستثمار الرياضي العربي في مصر عبر
المواقع الرياضية الإلكترونية وعلاقته بنمو ظاهرة التعصب لدى
٦٠١ الجمهور. د.سامح محمد عبدالغني محمود
-
- اتجاهات الجمهور المصري نحو مصداقية إعلانات البيع المباشر
الـ (On line) على مواقع التواصل الاجتماعي وتأثيرها على
٦٦٣ نواياهم الشرائية د. رمضان إبراهيم محمد
-
- توظيف وعاظ الأزهر لمواقع التواصل الاجتماعي في توعية الشباب
بقضايا التطرف الفكري والديني «دراسة ميدانية»
٧٢١ د.محمد سيد محمد سيد

- ٧٦٥ ■ أثر مشاهدة أفلام الرسوم المتحركة المقدمة بقناة Mbc3 في إكساب الأطفال من ٤-٦ سنوات الوعي بمفاهيم الإساءة الجنسية.
د. سلوى علي إبراهيم الجيار
-
- ٨٦٧ ■ دور الحملات الإعلامية في تشكيل الوعي الصحي للمرأة المصرية
«دراسة تطبيقية على حملة ١٠٠ مليون صحة»
د. رشا عبد الرحمن حجازي
-
- ٩٢٩ ■ دور مدير العلاقات العامة في تنمية ولاء الموظفين بالمؤسسة - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات القطاع العام في مدينة الرياض
د. سالم بن محمد سالم آل جفشر القحطاني
-
- ٩٦٣ ■ دور «تويتتر» أثناء الأزمات وتأثيره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة «أزمة حريق محطة القطار أنموذجاً»
د. آلاء بنت بكر علي الشيخ
-
- ١٠٣٣ ■ تعرض طلبة الجامعات لآليات حروب الجيل الرابع بمواقع القنوات الفضائية الإخبارية وعلاقته بمستويات الوعي بمخاطرها علي الأمن القومي المصري: دراسة في إطار مدخلي إدارة الصراع والتهديدات المجتمعية د. محمود محمد محمد عبدالحليم
-
- ١٠٩٩ ■ دور مواقع التواصل الاجتماعي في التأثير على العملية التعليمية لطلاب الجامعات المصرية
أ. وفاء عبدالعزيز التركي
-
- ١١٣٣ ■ رؤية القائمين بالاتصال تجاه مشروعات تركيز الملكية والشراكات في المؤسسات الإعلامية
أ. إنجي لطفي عبد العزيز

ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

رؤية القائمين بالاتصال تجاه مشروعات تركيز الملكية والشراكات في المؤسسات الإعلامية

- Vision communicators towards the concentration of ownership projects in media institutions

أ/ إنجي لطفي عبد العزيز ●

مدرس مساعد بقسم الإعلام كلية الآداب جامعة حلوان

ملخص الدراسة

استهدفت مشكلة الدراسة رصد ظاهرة تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية، والتعرف على أسباب اتجاه القائمين بالاتصال نحو تطبيقها، وتأثيرها على طبيعة المحتوى المقدم، والقرارات الاقتصادية والإدارية للمؤسسات الإعلامية. وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، واعتمدت على منهج دراسة الحالة، واستخدمت دليل المقابلات المتعمقة، وطبقت على العينة العمدية بواقع (٧٤) مفردة من القيادات المسؤولة عن مشروعات تركيز الملكية والشراكات في قنوات الحياة وONLIVE وCBC وإذاعات راديو النيل وDRN محل الدراسة بواقع (٤) مفردات، وكذلك القائمين بالاتصال بتلك المؤسسات من الإعلاميين ورؤساء تحرير ومديري البرامج والمعددين بواقع (٧٠) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تأثير الاستحواذ في طبيعة المحتوى والسياسة التحريرية لدى المشروعات الإعلامية محل الدراسة، وذلك من خلال غلق قناة ONLIVE الإخبارية وتحويلها إلى قناة ONSPORT FM 2، كما تم غلق إذاعة DRN وتغيير محتواها إلى إذاعة رياضية متخصصة تعرف بـ "ON SPORT FM".

الكلمات الدالة المفتاحية: تركيز الملكية- الاحتكار- المؤسسات الإعلامية

Abstract

This study aimed to Monitor and characterize the phenomenon of mergers within media organizations

The study aimed to monitor the phenomenon of concentration of ownership and within media institutions, and to identify the reasons for the direction of those in contact with their application, and their impact on the nature of the content provided, and economic and administrative decisions of media institutions.

This study belongs to descriptive studies, relied on the case study method, used an in-depth interview guide, and was applied to the intentional sample by (74) individual leaders responsible for projects focusing on ownership and partnerships in life channels, ONLIVE, CBC, Nile Radio broadcasters and DRN subject of study by (4) persons, as well as those in contact with these institutions, from the media, editor-in-chief, program managers and preparers, at a rate of (70).

The study results to the impact of the concentration of ownership e in the nature of the content in media institutions under study, by closing the channel ONLIVE news and convert them to channel ONSPORT FM 2, was also closed Radio DRN and change its content to broadcast sports known as "ON SPORT FM".

Key words: concentration of ownership - monopoly - media institutions

شهدت المؤسسات الإعلامية في مصر حدوث تحولات وتغيرات جذرية والعديد من التطورات المتلاحقة خلال السنوات القليلة الماضية على مستوى أنماط الملكية، والتغييرات الإدارية، في ظل إعادة هيكلة السوق الإعلامية، حيث بدأت ظاهرة الاستحواذات والاندماجات وتركز الملكية والشراكات تنتشر لدى عدد من المؤسسات الإعلامية في مصر وترتب عليها غلق قنوات، وتغيير نشاط قنوات أخرى، واتباع سياسة ترشيد النفقات، ودمج عدد من الوحدات الإدارية داخل بعض القنوات مثل: وحدات المونتاج والإعداد والإنتاج في الشبكات الأربعة الحياة وON وCBC وDMC لتقليل تكاليف الإنتاج، من أجل تنظيم السوق وإعادة الهيكلة، وتقليل أعداد العاملين، والاستغناء عن بعضهم، وإحداث تغييرات في محتوى الخريطة البرمجية، وإلغاء برامج، وتغيير الوكالات الاعلانية.

وتأتي ظاهرة عمليات الاندماجات والاستحواذات والشراكات مع عدد من المؤسسات الإعلامية والمطبقة على قيام شركة إعلام المصريين بالاستحواذ على شبكات الحياة وON وDMC والشراكة مع CBC، بالإضافة إلى عدد من الوسائل الأخرى بدافع تصحيح مسار صناعة الإعلام، وإنقاذها من الخسائر المالية التي أصابت سوق الإعلام خلال السنوات الماضية، وذلك نتيجة لعدة أسباب منها تداعيات الأزمة الاقتصادية، وتراجع مصادر التمويل وعائدات الإعلانات، وانسحاب المعلنين من ناحية، ولانتشار الإعلام الرقمي من ناحية أخرى، والذي يُعد أكبر منافس لوسائل الإعلام التقليدية سواء الصحف أو القنوات، حيث يتيح للجمهور المشاهدة أو التصفح والقدرة على التحكم في اختيارات المحتوى، وتوقيت العرض مثل: منصات Netflix واليوتيوب YouTube والفيديو حسب الطلب.

ولم تكن مصر البلد الوحيد التي طبقت عمليات سواء الاندماجات أو الاستحواذ أو الشراكات داخل المؤسسات الإعلامية بل سبقتها المؤسسات الإعلامية في الدول الغربية، فقد قامت عدد من المجموعات والمؤسسات الإعلامية الأمريكية مثل: مجموعة

«تايم وارنر»، و«والث ديزني»، و«بارتلسمان» و«فايكوم»، و«كوربورشن»، بالاستحواذ على صحف ورقية وإلكترونية ومجلات وقنوات تلفزيونية وإذاعات والإنتاج السينمائي ودور النشر الصحفي أيضًا، فقد ساهمت الاستحواذات في حدوث توسعات لتلك المجموعات، بالإضافة إلى حدوث تطور في قطاع الاتصالات، والأقمار الصناعية، والتقنيات المختلفة لعملية الإنتاج الإعلامي.

وفي ظل ارتباط سوق صناعة الإعلام باقتصادياته، وتعرضه لخسائر مالية خلال السنوات القليلة الماضية، وحدثت تغييرات جذرية في المشهد الإعلامي المصري سواء على نطاق الملكية والاتجاه نحو المحتوى الرقمي، فقد ظهرت اتجاهات لدى الملاك القائمين على المؤسسات الصحفية والإعلامية بإجراء العديد من التغييرات في ظل مواجهة التحديات الإدارية والمالية، وإنقاذ تلك المؤسسات من المديونيات والخسائر، لذا تسعى هذه الدراسة للتركيز على رصد التغييرات والتحويلات الجذرية التي تشهدها اقتصاديات المؤسسات الإعلامية في ظل تطبيقها لسياسات الاستحواذات والشراكات الإعلامية، والتطرق إلى آليات تطبيق تلك السياسات، ورصد تأثير تغيير أنماط الملكية على هيكلها الإدارية، وجوانبها الاقتصادية، وأيضًا تأثيرها على استقلالية تلك المؤسسات من عدمه، ومدى تحقيق تعددية وتنوع المحتوى.

الدراسات السابقة:

أجرت الباحثة مسح منظم للتراث العلمي خلال الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٩ في إطار الموضوعات التي دارت حول رصد تأثير الاستحواذات وتركيز الملكية على تعددية واستقلالية وسائل الإعلام، وقد أسفر المسح عن وجود عدد من الدراسات، ويمكن عرضهما من خلال عدد من المتغيرات.

الدراسات الخاصة بالاحتكارات وتأثيرها في تعددية الإعلام واستقلاله:

خلصت الدراسات التي تندرج تحت هذا المحور إلى عدد من المتغيرات على النحو التالي:

• تأثير تغيير الملكية على المضمون والمحتوى المقدم بالمؤسسات الإعلامية:

توصلت دراسة محرز غالي (٢٠١٧) إلى اتفاق النسبة الغالبة من المبحوثين حول تزايد التوجه نحو سياسة الاندماج وتركيز الملكية، والتي قد أدت إلى تراجع هامش التعددية والتنوع في الممارسة الإعلامية، وتتميط أساليب الإدارة، وسياسات وسائل الإعلام، وتقلل من فرص التعددية والتنوع والمنافسة الحقيقية، وكذلك تزايد معدلات

ونسب المخاطرة التي قد تتعرض لها وتتمثل في فرض رؤية معينة، وتوجهات معينة، ومصالح معينة، على حساب التعددية والتنوع واستقلاليتها^(١)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كوتشرتوبي 2014 Couture D Toby والتي توصلت إلى تكريس الاتجاهات الاحتكارية في سوق صناعة الصحافة المطبوعة في كندا، والإضرار بحالة التنافسية والتعددية، كما بدأ يقل اهتمامها بالمشكلات المحلية ونقد سياسات الحكومة^(٢).

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة داوس لورا بيث Laura Beth Daws (2014) والتي توصلت إلى زيادة توجه المؤسسات الإعلامية نحو ظاهرة الاحتكار واندماج المؤسسات الإعلامية مع نمط المشروعات الاستثمارية المختلطة وقد ترتب عليه تراجع عملية الاستقلال المهني للصحف ووسائل الإعلام المملوكة لهذه الاستثمارات، وتراجع هامش الحرية ومساحة التعددية والتنوع بهذه الوسائل^(٣).

وفي ذات السياق توصلت نتائج دراسة راشل وجنيفر Rasul and Jennifer (2014) إلى أن التحولات التي شهدتها ملكية وسائل الإعلام في باكستان قد أدت إلى تزايد الضغوط الاقتصادية التي تواجه صناعة الإعلام وتزايد معدلات اندماجها مما أثر بالسلب على درجة الحرية والاستقلالية^(٤) فيما أثبتت دراسة هنريتي كريس Hanretty Chris (2014) أن المزيد من تركيز الملكية يرتبط بزيادة تأثير المالك على منافذ وسائل الإعلام، علاوة على ذلك، فإن تأثير المالك يكون أكبر عندما تكون الشركة فردية أو عائلية وليس شركة، بالإضافة إلى ذلك، فإن المجموعات الإعلامية التي تمتلك منافذ متعددة على المستوى الوطني من المرجح أن تمارس نفوذ المالك، في حين أن الشركات ذات الخصائص الإعلامية في البلدان المختلفة تقل احتمالية ممارستها^(٥). فيما اهتمت دراسة مايكل برنتي Michael Parenty (٢٠١٢) حول الاحتكارات الإعلامية في الولايات المتحدة، وتأثيرها على استقلالية وسائل الإعلام، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن زيادة توجه المؤسسات الإعلامية الكبرى في الولايات المتحدة أدى إلى مزيد من تطبيق سياسة الاحتكار وتركيز الملكية قد ترتب عليه تراجع الأداء المهني إلى حد كبير، وتزايد الاهتمام بآليات الإثارة والتهويل، وعدم وضوح الأهداف والسياسات^(٦).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة راشل وستيفن Rasul and Stephen (٢٠١٢) حول الاحتكارات الإعلامية في باكستان ودور التشريعات المنظمة للاستثمار في المجال الإعلامي في مواجهتها، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى استمرار نفس الكيانات والسلاسل الاحتكارية الكبرى في الاستحواذ على السوق، والسيطرة عليه، وتراجع

مساحة التعددية والتنوع السائدة في خطابات وسائل الإعلام^(٧). فيما تهدف دراسة فريدمان (Freedman 2016) إلى توضيح كيفية تعاون مجموعات الإصلاح الإعلامي في تايوان، وبشكل خاص مع مؤسسة وسائل الإعلام الإعلامية وحملة الإصلاح الإعلامي للمشاركة في حركات إصلاح الإعلام التي تتراوح بين الترويج لوسائل الإعلام العامة والحملة ضد عمليات دمج الإعلام، استفاد ناشطو وسائل الإعلام في تايوان من وسائل الإعلام ووسائل الإعلام الاجتماعية الجديدة لمتابعة أهدافهم في إصلاح وسائل الإعلام وشاركوا بشكل متزايد في خلق بدائل معلومات أكثر تنوعاً لوسائل الإعلام الرئيسية^(٨).

فيما تختلف دراسة إليزابيث وسيلفيو Elizabeth and Silvio (٢٠١٠)، والتي توصلت إلى أنه بالرغم من أن معظم تجارب الإصلاح الإعلامي التي شهدتها دول أمريكا اللاتينية، قد حققت نجاحاً ملحوظاً على صعيد سياسات وسائل الإعلام وتحررها من هيمنة السلطة السياسية، لكنها في نفس الوقت وقعت معظم وسائل الإعلام في هذه الدول في براثن الاحتكارات^(٩)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إليزابيث Elizabeth (2010)، والتي توصلت إلى أنه بالرغم من عمليات التحول السياسي والاقتصادي في الصين، ونجاح تجربة الإصلاح الإعلامي إلا أن الدولة تتدخل في سياسات وسائل الإعلام من خلال تقييد حق منح التراخيص والتدخل في النشاط الاقتصادي للصحف^(١٠).

التعليق العام على الدراسات السابقة:

يمكن استخلاص العديد من المؤشرات الهامة على النحو التالي:

- (١) اعتمدت غالبية الدراسات المتعلقة بالاحتكارات الإعلامية على أكثر من أداة لجمع البيانات مثل: دليل المقابلات المتعمقة، وشبه المقننة وتطبيق استمارات استبيان ميدانية على العينة محل الدراسة في المؤسسات الإعلامية.
- (٢) اعتمدت الدراسات المتعلقة بالاحتكار الإعلامي على المنهج الاستكشافي.
- (٣) تفوقت الدراسات الأجنبية على العربية التي تناولت عمليات الاحتكارات والاستحوادات وتأثيرها على مدى استقلالية الوسيلة.
- (٤) غياب واضح للدراسات والأطروحات العربية التي تناولت تركيز الملكية والاحتكارات والاستحوادات وتأثيرها على تنوع المحتوى وتعددته.
- (٥) اتفقت نتائج الدراسات المتعلقة بالاستحوادات والاحتكارات الإعلامية على تأثير

تغير أنماط الملكية على طبيعة المحتوى المقدم في الوسيلة الإعلامية. (٦) ركزت نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتكارات على تأثيرها السلبي الواضح على تراجع تعددية المحتوى وتنوعه واستقلالية وسائل الإعلام والإضرار بحالة التنافسية والتعددية، وقللة الاهتمام بالمشكلات المحلية ونقد سياسات الحكومة، وتراجع هامش الحرية ومساحة التعددية والتنوع بهذه الوسائل، وتركيز الملكية قد ترتب عليه تراجع الأداء المهني إلى حد كبير.

(٧) اتفقت نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتكارات الإعلامية على تراجع هامش الحرية ومساحة التعددية والتنوع بهذه الوسائل، وتركيز الملكية قد ترتب عليه تراجع الأداء المهني إلى حد كبير.

(٨) أغفلت الدراسات والأطروحات الأجنبية الحلول والمقترحات والرؤى للتصدي لظاهرة الاحتكارات والاستحوادات.

مجالات الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة:

وتتمثل أوجه الاستفادة في عدة أمور منها:

(١) قد استفادت الباحثة بشكل عام بعد استعراضها للدراسات السابقة، في تحديد المشكلة البحثية، والعوامل المتصلة بها.

(٢) تحديد البناء المنهجي للبحث سواء في صياغة المشكلة الدراسية أو أهم تساؤلات الدراسة.

(٣) تحديد أداة جمع البيانات الملائمة مع المشكلة البحثية محل الدراسة وتتمثل في الاعتماد على أداة المقابلة المتعمقة، واستمارات استقصاء.

(٤) تحديد المفاهيم العامة للدراسة.

(٥) ساعدت الدراسات السابقة في فهم طبيعة ظاهرة عمليات الاستحوادات وتركز الملكية داخل المؤسسات الإعلامية.

(٦) التعرف على التأثير السلبي لعمليات الاحتكارات داخل المؤسسات الإعلامية على طبيعة المحتوى وتراجع هامش الحرية وغياب التنوع في المحتوى.

الإطار المعرفي للدراسة:

مفهوم الاستحواد بين المؤسسات الإعلامية:

في ظل الاهتمام بمفهوم الاندماج واتجاه المؤسسات الإعلامية إلى تبني استراتيجية، كتب كوفينجتون Covington (٢٠٠٦) مقالاً يصحح فيه بعض المفاهيم

الخاطئة بشأن الاندماج، لا سيما في ظل اعتقاد بعض المؤسسات أنه وسيلة لتخفيض التكاليف، خاصة أنه لا يمكن النظر للاندماج باعتباره وسيلة لخفض النفقات فقط بل ينبغي النظر إليه باعتباره استراتيجية للنمو^(١١)، ويمكن النظر إلى عمليات الاندماج والاستحواذ كآليات تنفيذ أو خيارات استراتيجية جزئية ضمن استراتيجية المؤسسة ككل، وتُعرف عملية الاستحواذ بالحالة التي تقوم بها منشأة بشراء أكثر من ٥٠٪ من صافي أصول منشأة أخرى مع استمرار شخصية كل منهما القانونية، فتكون المنشأة المشتري قابضة والأخرى تابعة، وهذا يعني خضوع المؤسسة التابعة للقابضة إداريًا^(١٢).

كما تُعرف عملية الاستحواذ بقيام إحدى الشركات بشراء شركة أخرى أصغر، ويمكن استيعابها داخل المؤسسة الأم أو تعمل كشركة تابعة^(١٣)، أما الدمج فيهدف إلى تأسيس شركة جديدة تضم كل الشركات القديمة التي كانت موجودة والتي ينتهي وجودها بعد عملية الدمج، وزيادة رأس مال الشركة بضم شركة أو أكثر^(١٤).

أسباب التفكير في الاستحواذ بين المؤسسات الإعلامية:

لقد كانت عمليات الدمج والاستحواذ استراتيجية شهيرة للشركات من أجل تحقيق نمو وتوزيع الشركات^(١٥)، كما يجب أن تجد الشركات طرقًا جديدة لخلق ميزة تنافسية مستدامة حتى تتمكن من البقاء على قيد الحياة وتطويرها^(١٦)، وتبرز العديد من الدراسات بعض الأسباب الأساسية للتفكير في أسباب لجوء الشركات أو المؤسسات لعمليات الدمج/ الاستحواذ، فقد تستخدم تلك العمليات إما من أجل المجازفة بالانتشار أو لإنقاذ شركة من الخسائر التي لحقت بها^(١٧).

وقد حددت سهام الشجيري في كتابها عدة أسباب لاتجاه المؤسسات الإعلامية إلى

الدمج كآلي:

- (١) الاندماج كبديل للإفلاس: قد تلجأ المؤسسات الإعلامية إلى الاندماج مع مؤسسات مثلها كما حدث مع وكالة اليوناييتد برس الأمريكية التي انضمت بعض الأسهم فيها إلى مجموعة الوليد ابن طلال والأسهم الأخرى مع ميردوخ.
- (٢) اعتبارات ضريبية للاندماج: قد يكون الدافع وراء اندماج المؤسسات الإعلامية محاولة لتخفيض الضريبة والتخلص من الخسائر الضريبية.
- (٣) افتراضية القدرة السوقية: تفترض الشركات الدامجة أن التعاون والتكامل بينهما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتحقيق وفورات الحجم الكبير، وتحقيق النمو السريع، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية المنتج أو خدمة العملاء المستهلكين.

(٤) مواجهة المنافسة بين المؤسسات الإعلامية: تلجأ بعض المؤسسات إلى الاندماج لمواجهة المنافسة، وتجنب التهميش في السوق أو انخفاض الربحية أو زيادة الخسائر، كما أن التحدي والمنافسة تدفع الشركات الدامجة إلى البحث عن تمويل كبير وقاعدة رأس مالية كي تتمكن من امتلاك النظم والتقنيات وإنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية وترشيد النفقات^(١٨).

وأكدت دراسة بحثية على أن المؤسسات والشركات تلجأ إلى الاندماج والاستحواذ لعدة أسباب:

- (١) زيادة القوة السوقية للشركات الدامجة.
- (٢) خفض تكاليف الإنتاج وإضافة خدمات ومنتجات جديدة.
- (٣) تحقيق التكامل بين المؤسسات أو الشركات المندمجة^(١٩).

مزايا الاستحواذ بين المؤسسات الإعلامية:

هناك فوائد تنتج من عملية تفعيل عملية الاندماج بين المؤسسات الإعلامية تتمثل في تخفيف تكاليف الإنتاج والخدمات، وزيادة القدرات المالية والكفاءة، وتحسين نوعية الإنتاج والخدمات المقدمة، وزيادة القدرات التنافسية^(٢٠)، واتساع نطاق الشركات الدامجة جغرافيًا واقتصاديًا، والدخول في الأسواق الجديدة، وزيادة الأرباح، وتقليل تكلفة التشغيل للوحدة، كما يعتبر الدمج الحل المثالي للشركات المتعثرة والمهددة بالإفلاس^(٢١)، وتحقيق نوع من التكامل بين الموارد المختلفة، ومواجهة أوجه الضعف في بعض مجالات العمل، وتحسين الهيكل المالي لها^(٢٢)، وأيضًا خفض تكاليف التشغيل الناتجة عن دمج الإدارات والعمليات وهيكله القوى العاملة، وزيادة الأرباح وتعزيز ثقة المستثمرين^(٢٣).

سلبيات ومخاطر الاستحواذ في المؤسسات الإعلامية:

أما سلبيات الاندماج والاستحواذات فقد تتمثل في التملك للصحافة والإذاعة والتلفزيون من جانب الشركات الكبيرة ويترتب على ذلك احتكار إنتاج الأخبار والاستهلاك، حيث شهدت بدايات الاندماج احتكار ملكية وسائل الإعلام في أيادٍ قليلة من الملاك خلال القرن العشرين^(٢٤)، كما أن الاندماج يضع نهاية للمنافسة بين المشروعات المندمجة، مما يؤثر كثيرًا في عدم وجود المنتجات التي تحقق المنافسة، فضلًا عن ارتفاع أسعار هذه المنتجات بسبب احتكار الشركة الدامجة^(٢٥)، وفي دراسة بحثية منشورة على موقع «الوفد» تضمنت المخاطر الاحتكارية والتنافسية في عمليات

الاندماج والاستحواذ قد تؤدي إلى:

- (١) ظهور التكتلات الاقتصادية والشركات الاحتكارية مما يضعف من المنافسة.
 - (٢) يتيح الفرصة للشركات الكبيرة في التحكم في الأسواق ورفع مستويات الأسعار.
 - (٣) المخاطر الاجتماعية والاقتصادية من خلال إعادة تنظيم وهيكله الكيانات المدمجة، والذي يشكل أيضا عملية إعادة هيكلة للعاملين والاستغناء عن البعض منهم مما يؤدي في حالة انتشار هذه العمليات إلى ارتفاع مستويات البطالة في المجتمع، والعديد من الآثار السلبية على النشاط الاقتصادي والاجتماعي^(٢٦).
- وعلى الرغم من أن المؤسسات أو الشركات تلجأ إلى تطبيق عمليات الاستحواذ أو الشراكات أو الاندماجات أو التحالفات مع منافسيها من أجل مبادرة تقليل ارتفاع التكاليف، إلا أنه قد يكون لهذه التحالفات آثار سلبية على الأسواق ذات الصلة وتثير مخاوف المنافسين؛ لأنها تؤدي إلى زيادة تركيز الملكية، وتعد ظاهرة تركيز ملكية وسائل الإعلام ذات أهمية متزايدة في جميع أنحاء العالم، في الوقت الذي أصبحت فيه وسائل الإعلام أطرافاً فاعلة رئيسة في الأعمال التجارية العالمية، وتثار أسئلة حول تأثير تركيز وسائل الإعلام في التعددية والتنوع في المحتوى، كما أنه مصدر قلق عام، ويتسبب في مخاطر مثل:

- (١) التهديد الرئيسي لتعددية ملكية وسائل الإعلام وتأثيرها المباشر في استقلالية التحرير، وأيضاً في استعراض وجهة نظر العرض الواحدة.
- (٢) عدم كفاية تمثيل بعض الجماعات السياسية أو الأقليات التي لها مصلحة سياسية في المجتمع.
- (٣) نقص موارد السوق الكافية لدعم مجموعة الوسائط.
- (٤) تشمل التهديدات التي تواجه البعد التعددي الثقافى عدم كفاية تمثيل بعض الفئات الثقافية والدينية واللغوية، والتهديد للهوية الثقافية الوطنية^(٢٧).

أهمية الدراسة:

- (١) ترجع أهمية هذه الدراسة لكونها أولى الدراسات العربية التي تتناول ظاهرة تركيز الملكية والشراكات للمؤسسات الإعلامية في العالم العربي.
- (٢) ترجع أهمية هذه الدراسة في مواكبتها للتغيرات التي طرأت على صناعة الإعلام حيث شهدت المؤسسات الإعلامية تغييرات جذرية في أنماط الملكية لتلك المؤسسات، وتأثيرها على طبيعة المحتوى المقدم، وأداء القائمين بالاتصال.

(٣) تكمن أهمية هذه الدراسة نظراً للارتباط الوثيق بين صناعة الإعلام واقتصادياته في ظل الخسائر التي تعرض لها السنوات الماضية من ناحية، ومن ناحية أخرى قدرة وسائل الإعلام على الاستمرارية في ظل التطور التكنولوجي وانتشار المنصات الرقمية مثل: نتفليكس (Netflix).

(٤) تعد هذه الدراسة على المستوى التطبيقي محاولة علمية للكشف عن سياسات وآليات عمليات تركيز الملكية والشراكات بين المؤسسات الإعلامية.

(٥) تحاول هذه الدراسة تقديم حلول علمية للمشكلات الناجمة عن عمليات تركيز الملكية والشراكات في صناعة الإعلام المصري.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- (١) رصد وتوصيف ظاهرة تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.
- (٢) التعرف على أسباب اتجاه القائمين بالاتصال نحو تطبيق سياسة تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.
- (٣) التعرف على تأثير تطبيق سياسات تركيز الملكية والشراكات بين الكيانات الإعلامية على طبيعة المحتوى المقدم في وسائل الإعلام التي تطبق تلك السياسات.
- (٤) تقييم ظاهرة تركيز الملكية والشراكات في المؤسسات الإعلامية للوقوف على جوانب القوة والضعف.
- (٥) الكشف عن اتجاهات القيادات الإعلامية السابقة والحالية في المؤسسات الإعلامية المندمجة والمستحوذة.

تساؤلات الدراسة:

في إطار الأهداف السابقة تسعى الدراسة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات الآتية:

أولاً: التساؤلات الخاصة بالمقابلات المتعمقة مع القيادات القائمين على مشروعات تركيز الملكية والشراكات الإعلامية:

- (١) ما طبيعة ظاهرة تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية؟
- (٢) ما أسباب اتجاه القائمين بالاتصال نحو تطبيق سياسة تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية؟
- (٣) ما سياسات وآليات تركيز الملكية والشراكات بين المؤسسات الإعلامية؟

(٤) ما تأثير تركيز الملكية والشراكات الإعلامية على طبيعة المحتوى المقدم في وسائل

الإعلام التي تطبق سياسات تركيز الملكية والشراكات؟

(٥) ما جوانب القوة والضعف في ظاهرة تركيز الملكية والشراكات الإعلامية؟

(٦) ما اتجاهات القيادات الإعلامية السابقة والحالية في المؤسسات الإعلامية

المستحوذ عليها؟

ثانيًا: التساؤلات الخاصة باستبيان القائمين بالاتصال على مشروعات تركيز الملكية

والشراكات الإعلامية:

(١) ما مدى شرح وتعريف القائمين بالاتصال بمشروعات تركيز الملكية والشراكات

الإعلامية؟

(٢) ما ملامح السياسة التحريرية للمؤسسات سواء قبل وبعد تطبيق سياسات تركيز

الملكية والشراكات الإعلامية؟

(٣) ما طبيعة المحاذير التحريرية التي يلتزم بها القائمين بالاتصال داخل الكيانات

الإعلامية المستحوذ عليها؟

(٤) ما إيجابيات وسلبيات مشروعات تركيز الملكية والشراكات الإعلامية؟

(٥) ما مقترحات القائمين بالاتصال والرؤى المستقبلية نحو مشروعات تركيز الملكية

والشراكات الإعلامية؟

الإجراءات المنهجية:

(أ) نوع الدراسة:

تتنمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تسعى إلى

وصف ظواهر أو أحداث معينة، وجمع الحقائق والمعلومات عنها، ووصف الظروف

الخاصة بها والتي يمكن تحليلها وتفسيرها، ومن ثم الخروج باستنتاجات منها،

ويستخدم لجمع البيانات والمعلومات في أنواع البحوث الوصفية أساليب ووسائل متعددة

مثل: الملاحظة، والمقابلة، كما يُعد الاستبيان والمقابلة المقننة أكثر الأساليب استخدامًا

في بحوث الدراسات الوصفية^(٢٨).

(ب) منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة والذي يُصنف على أنه من البحوث

الوصفية، ويستخدم منهج دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسة

الوصفية، وكذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة، والاستفادة من

نتائجها على حالات أخرى^(٢٩)، كما يُعد منهج دراسة الحالة من أقدم المناهج تاريخيًا التي استخدمت في البحوث الاجتماعية^(٣٠).

(ج) مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على القيادات القائمين على المشروعات الإعلامية محل الدراسة، وكذلك القائمين بالاتصال من الإعلاميين العاملين في القنوات والإذاعات الخاصة بمجتمع هذه الدراسة.

(د) عينة الدراسة:

طبقت الباحثة على العينة العمدية من القيادات المسؤولة والقائمين بالاتصال في المشروعات الإعلامية محل الدراسة بواقع (٧٤) مفردة، مقسمة على عدد من الفئات التالية:

الفئة الأولى: القيادات المسؤولة عن مشروعات الاستحواذ والشراكات في قنوات الحياة وONLIVE وCBC وإذاعات راديو النيل وDRN محل الدراسة بواقع (٤) مفردات.

الفئة الثانية: تتمثل في القائمين بالاتصال من الإعلاميين ورؤساء تحرير ومديري البرامج والمعددين بقنوات الحياة وONLIVE وCBC وإذاعات راديو النيل وDRN بواقع (70) مفردة.

الفترة الزمنية للدراسة:

تتناول هذه الدراسة الفترة الزمنية من 2017 حتى 2019، وتُرجع الباحثة أسباب اختيار هذه الفترة، حيث شهدت تلك الفترة الكثير من التغييرات في صناعة الإعلام، والتي تمثلت على النحو التالي:

(١) أهمية رصد وتوصيف وتتبع تغييرات المشهد الإعلامي خلال السنوات القليلة الماضية.

(٢) حداثة عمليات الاستحواذات والشراكات في المؤسسات الإعلامية، الأمر الذي أدى إلى تغير ملكية تلك المؤسسات، وبالتبعية حدوث تغييرات في السياسة التحريرية والهياكل الإدارية والاقتصادية.

(٣) إجراء عدد من المؤسسات الإعلامية محل الدراسة بعمليات إعادة هيكلة وحدوث تغييرات في مناصب القيادات القائمين عليها، نظرًا لتغير طبيعة ملكيتها من خلال دخول شركات بعمليات الاستحواذ والشراكات لتلك المؤسسات.

(٤) غلق عدد من الوسائل الإعلامية وتغيير نشاط أخرى، ورحيل وتنقلات وغياب عدد من الإعلاميين في مختلف المؤسسات الإعلامية، وتغيير الخريطة البرمجية بعدد من القنوات وإلغاء برامج، والاستغناءات عن عدد من العاملين، واتباع سياسة ترشيد.

(٥) رصد واستكشاف التأثير الإيجابية والسلبية لعمليات تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.

(٦) مواكبتها لطبيعة التحولات الجذرية لاقتصاديات صناعة الإعلام.

(٧) رصد مظاهر تأثير التطور التكنولوجي على البث التقليدي للقنوات التلفزيونية.

(٨) رصد إجراء عمليات إعادة الهيكلة ببعض القنوات التلفزيونية لوقف الخسائر المالية وتراكم المديونيات على مدار سنوات.

مبررات اختيار عينة الدراسة للقنوات والإذاعات محل الدراسة:

اخترت الباحثة التطبيق على عينة من قنوات الحياة وONLIVE وCBC وراديو النيل وراديو DRN سابقًا والذي تحول إلى راديو ONSPORT FM محل الدراسة، نظرًا لحدثة ظاهرة الاستحواذات والشراكات في المؤسسات الإعلامية، والتي لم تحظ باهتمام في البحوث الإعلامية، وأيضًا لرصد تغير أنماط ملكيات المؤسسات محل الدراسة، وتأثير ذلك على التغييرات في السياسة التحريرية، والهياكل الإدارية والنواحي الاقتصادية، ورصد الإيجابيات والسلبيات، والتعرف على الرؤى المستقبلية لتلك الظاهرة في المؤسسات محل الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحديد المشكلة البحثية، تمكنت الباحثة من تحديد أدوات جمع البيانات التي ستسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

(١) المقابلة المتعمقة:

استخدمت الباحثة أداة المقابلات المتعمقة مع العينة محل الدراسة، وتهدف المقابلة إلى تعميق الرؤية التحليلية للنتائج، ودعم عمليات التفسير، ورصد المسببات والدوافع الكامنة وراء الإجابات، وتوفير كم كبير من المعلومات حول موضوع الدراسة، لإعطاء فرصة جيدة لتغطيتها، وتُعرف «المقابلة» على أنها التفاعل الشخصي بهدف محدد بين فردين أو أكثر وتتميز بالمرونة، كما أنها تعتمد على إجراء حوارات أكثر

مرونة وتهدف إلى استخراج أفكار جيدة، وافتراضات غير المسبوقة^(٣١)، وفي تعريف آخر للمقابلة تعتبر من أهم وسائل جمع المادة العلمية ويستخدم مع العلوم النظرية والإنسانية، وتعتمد على الاستجواب الشخصي في الحصول على المادة العلمية وموادها، كما تُعرف المقابلة بالمحادثة بين باحث وشخص آخر للحصول منه على معلومات معينة^(٣٢).

وقد قامت الباحثة بتقسيم محاور المقابلات المتعمقة على النحو التالي:

المحور الأول: أسباب التفكير في تطبيق سياسة تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.

المحور الثاني: أليات حدوث تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.

المحور الثالث: تأثير تركيز الملكية والشراكات على السياسات التحريرية للمؤسسات الإعلامية.

المحور الرابع: تقييم إيجابيات وسلبيات ظاهرة تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.

استمارة الاستبيان:

اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان في التطبيق على العينة المدروسة كأداة لجمع البيانات، للحصول على معلومات مقننة من المبحوثين في إطار موضوع الدراسة، ويُعد الاستبيان مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر، بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها^(٣٣)، وفي تعريف آخر بأنه وثيقة تتم بواسطتها تسجيل البيانات والمعلومات وجمعها حول الظاهرة موضع البحث، ويتم طرح أسئلة مكتوبة على استمارة يعدها الباحث^(٣٤).

وقد تضمنت الاستمارة مجموعة متنوعة من الأسئلة (المغلقة - المفتوحة)، بالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية المتعلقة بالنوع والفئة العمرية والوظيفة وعدد سنوات الخبرة، وقامت الباحثة بتقسيم الاستمارة إلى مجموعة من المحاور التي تم تحديدها في ضوء الإطار النظري والمنهجي على النحو التالي:

المحور الأول: رصد ملامح اختلاف السياسة التحريرية عقب تطبيق سياسات تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.

المحور الثاني: رصد تأثير عمليات تركيز الملكية والشراكات الإعلامية في السياسة

التحريرية للمؤسسات الإعلامية محل الدراسة.

المحور الثالث: تقييم إيجابيات وسلبيات عمليات تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.

المحور الرابع: التعرف على الرؤية المستقبلية للقائمين بالاتصال لظاهرة تركيز الملكية والشراكات داخل المؤسسات الإعلامية.

الصدق الظاهري:

هناك أنواع متعددة لاختبار صدق الاستمارة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الصدق الظاهري، ويقصد به عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء والأساتذة والمهتمين لتحكيم الظاهرة موضوع الدراسة، وقد أسفر التحكيم عن مجموعة من الملاحظات والتعديلات أفادت الباحثة في إعادة صياغة وتعديل بعض الأسئلة وإضافة البعض الآخر، ويفترض في هذا الأسلوب أنه أداة للقياس بكفاءة ما يفهم منه ظاهرياً، إذا كانت أسئلة استمارات الاستبيان ودليل المقابلات قد حددت بشكل صارم، وقد ساهم التحليل المقدم في تجربة التطبيق على القيادات المسؤولة والقائمين بالاتصال في مؤسسة ONA للصحافة والإعلام، والاستحواذ على قنوات وإذاعات في زيادة مستوى الصدق في المشكلة البحثية موضع الدراسة، مما يؤدي بدوره إلى استخلاص النتائج بطريقة سليمة ومنتظمة، تحقق متطلبات الصدق المنشود في هذه الدراسة، ويعني اختبار صدق الاستمارة التأكد من أن الأسئلة التي تضمنتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.*

(*) أسماء السادة المحكمين لدليل المقابلات واستمارات استبيان عينة الدراسة :

- أ.د. أمال كمال: أستاذ الصحافة بقسم الإعلام كلية الآداب جامعة حلوان.
- أ.د. سحر فاروق: أستاذ الصحافة بقسم الإعلام كلية الآداب جامعة حلوان.
- أ.د. محمد المرسي: أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د. محرز غالي: أستاذ الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.م.د. رباب هاشم: أستاذ مساعد بقسم الإذاعة والتلفزيون بكلية الآداب جامعة حلوان.
- أ.م.د. إنجي رجب: مدرس بشعبة الإذاعة والتلفزيون بكلية الآداب جامعة حلوان.
- أ.م.د. مي أبو السعود: مدرس بشعبة الإذاعة والتلفزيون بكلية الآداب جامعة حلوان.

نتائج الدراسة:

- (١) نتائج المقابلات المتعمقة مع قيادات المؤسسات الإعلامية محل الدراسة.
- (٢) نتائج الدراسة الميدانية مع القائمين بالاتصال في القنوات والإذاعات محل الدراسة.
- أولاً: نتائج المقابلات المتعمقة مع قيادات المؤسسات الإعلامية محل الدراسة:
- (١) أسباب تفكير القائمين على المؤسسات الإعلامية نحو إجراء عمليات الاستحواذات والشراكات محل الدراسة:

كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بأسباب تفكير القائمين على المشروعات الإعلامية في عمليات الاستحواذ/ الشراكات، بأنها أسباب غير معلنة أو معروفة ، بينما افترض الخبراء والمتخصصين أن الاستحواذ / الشراكات إما لأسباب اقتصادية بهدف التوسع في رأس المال، وتقليل تكلفة الإنتاج، وتطوير المنظومة الإعلامية، إما لأسباب سياسية من أجل السيطرة على الميديا لتوجيهها في صالح أهداف وتوجهات الدولة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (هنيدة قنديل ٢٠١١) والتي تؤكد على التوسع في الاندماجات والاستحواذات بين المؤسسات الإعلامية في الغرب ناتج من التطور الهائل الذي يشهده قطاع الاتصالات والأقمار الصناعية والتقنيات المختلفة لعملية الإنتاج الإعلامي^(٣٥).

(٢) شرح فلسفة الاستحواذ/ الشراكات لكل العاملين بالمؤسسات الإعلامية محل الدراسة:

كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بشرح فلسفة الاستحواذ من عدمه لجميع الإعلاميين، فجاءت الإجابات أنه لم يحدث شرح وتعريف لجميع العاملين بالقناة بفلسفة الاستحواذ/ الشراكات، وماهي أسبابه وآلياته وأهدافه، وتوزيع الأدوار والمهام الجديدة وفقاً للهيكل الإداري الجديد.

(٣) أهداف عمليات الاستحواذ/ الشراكات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة:

كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة فيما يتعلق بأهداف الاستحواذ/ الشراكات بأنها أهداف غير معلنة وغير معروفة للجميع.

(٤) الصعوبات التي واجهت القيادات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة:

كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء

والمختصين، خلال إجراء المقابلات المتعمقة فيما يتعلق بالصعوبات التي واجهت القيادات القائمين على المشروعات الإعلامية محل الدراسة، فقد تشابهت إجابات بعدم وضوح السياسة التحريرية، واستعجال الملاك الجدد في تنفيذ عمليات إعادة الهيكلة، وتخفيض العمالة في وقت قصير، بينما اختلفت إجابات آخرين فتمثلت الصعوبات التي واجهتهم في حالة القلق، ومدى نجاح التجربة من عدمه، ووجود خسائر ومديونيات متراكمة.

(٥) مصادر تمويل المؤسسات الإعلامية محل الدراسة:

كشفت نتائج إجابات القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمختصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بمصادر تمويل المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، عن عدم معرفة مصادر التمويل، وتكلفة التطوير، وحجم الميزانية المخصص لتنفيذ تلك العمليات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة وتختلف الباحثة مع هذه النتيجة التي ينقصها الشفافية والعلانية، وذلك نظرًا لأنه وفقًا لقانون المجلس الأعلى لتنظيم للإعلام نص على الإفصاح عن الملكية ومصادر التمويل لوسائل الإعلام على اختلاف أنواعها.

(٦) تأثير الاستحواذ/ الشراكات على طبيعة المحتوى والسياسة التحريرية لدى المؤسسات الإعلامية محل الدراسة:

كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمختصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بتأثير الاستحواذ/ الشراكات على طبيعة المحتوى والسياسة التحريرية لدى المشروعات الإعلامية محل الدراسة، فقد جاءت الإجابات بأن الاستحواذ قام بتغيير المحتوى والاتجاه إلى المواد الترفيهية والاجتماعية وغلقت القناة وإيقاف البرامج، وهو ما ظهر جليًا في قناة ONLIVE والتي تم غلقها بالكامل، وإيقاف برامجها، ورحيل مذييعها، وتم الإعلان عن ذلك من - خلال بيان رسمي- عن إعادة هيكلتها، وتحويلها إلى قناة 2 ONSPORT FM، كذلك تم غلق إذاعة DRN، وإيقاف برامجها، ورحيل مذييعها، وتغيير محتواها إلى إذاعة رياضية متخصصة تعرف بـ "ON SPORT FM"، وتتفق نتائج إجابات القيادات والخبراء المختصين مع دراسة (اندرست رومان وغريغ شافر، Inderst, Roman, and Greg Shaffer 2007) على اتباع مؤسسي الدمج استراتيجية زيادة المواد الترفيهية⁽³⁶⁾، ولذلك توصي الباحثة بضرورة التنوع والتعددية والتطوير في المحتوى الإعلامي المقدم.

(٧) تأثير الاستحواذ/ الشراكات على القرارات الاقتصادية لدى المؤسسات الإعلامية
محل الدراسة:

كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بتأثير الاستحواذ/ الشراكات على القرارات الاقتصادية لدى المشروعات الإعلامية محل الدراسة، حيث تم تسريح والاستغناء عن أعداد كبيرة من العاملين بمختلف الفئات، وإلغاء برامج، وتخفيض العمالة، وترشيد النفقات، ورحيل وتغيير قيادات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جيهان عبد المنعم ٢٠١٥) والتي تؤكد على أن المؤسسات والشركات تلجأ إلى الاندماج والاستحواذ لعدة أسباب منها خفض تكاليف الإنتاج^(٣٧)، كما تتفق مع دراسة (حسن عبد القادر ٢٠١٨) والتي تؤكد على تخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكلفة المصاحبة لإنتاج عدد أكبر من المنتجات أو الخدمات^(٣٨)، كما جاءت في دراسة (ياسمين فؤاد ٢٠١٥) إعادة تنظيم وهيكله الكيانات المندمجة من خلال عملية إعادة هيكلة للعاملين، والاستغناء عن البعض منهم، مما يؤدي في حالة انتشار هذه العمليات إلى ارتفاع مستويات البطالة^(٣٩).

(٨) تأثير الاستحواذ/ الشراكات على القرارات الإدارية لدى المؤسسات الإعلامية محل
الدراسة:

كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بتأثير الاستحواذ/ الشراكات على القرارات الإدارية لدى المشروعات الإعلامية محل الدراسة، حيث تمثل ذلك في رحيل قيادات، وتقليص أعداد الموظفين بما لا يتناسب مع حجم السوق، واستحداث مناصب إدارية جديدة دون توصيف وظيفي لها.

(٩) إيجابيات تجربة الاستحواذ/ الشراكات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة:

كشفت نتائج جميع إجابات القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بإيجابيات عمليات الاستحواذ/ الشراكات على عدم الشعور بأي إيجابيات تجاه عمليات الاستحواذ/ الشراكات، نتيجة لغياب تعددية وتنوع المحتوى، مما يدل على تمييط المحتوى المقدم داخل المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، وتمييط سياسات وسائل الإعلام، وتوحيد السياسة التحريرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محرز غالي ٢٠١٧) والتي أكدت على اتفاق النسبة الغالبة من المبحوثين حول تزايد توجه نحو سياسة الاندماج وتركيز الملكية، قد يؤدي إلى

تراجع هامش التعددية والتنوع في الممارسة الإعلامية^(٤١)، وتقترب هذه النتيجة من دراسة (كوتور توبي 2014 Couture, D Tob) والتي توصلت إلى تكريس الاتجاهات الاحتكارية يضر بحالة بحالة التنافسية والتعددية^(٤٢)، كما تقترب أيضاً مع نتيجة (داوس لورا بيت 2014 Daws, Laura Beth) والتي توصلت إلى تراجع مساحة التعددية^(٤٣) كنتيجة لاندماج المؤسسات الإعلامية^(٤٤).

(١٠) سلبيات تجربة الاستحواذ/ الشراكات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة: كشفت نتائج المقابلات المتعمقة مع القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمتخصصين فيما يتعلق بسلبيات عمليات الاستحواذ/ الشراكات تتمثل في محاولة السيطرة والاحتكار، والاستغناء عن العاملين، والاتجاه إلى الصوت الواحد، وغياب التنوع في المحتوى، فيما رأى آخرون أن السلبيات تمثلت في غلق قناة إخبارية مثل: ONLIVE، والاعتماد على المواد الترفيهية، وتوحيد السياسات التحريرية، وارتفاع البطالة في المجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياسمين فؤاد ٢٠١٥) والتي أكدت على حدوث البطالة لهيكله الكيانات المندمجة^(٤٥).

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (آلاء فارس ٢٠١٢) والتي تؤكد على أن عمليات الاستحواذ/ الشراكات تتسم بالإيجابيات حيث تعمل على تحويل جانب كبير من الأرباح المتحققة لزيادة رأس المال، ووسيلة لدعم التنافس على المستوى العالمي^(٤٦)، كما تتفق أيضاً مع دراسة (عائشة علام، وسناء خان 2014 Khan) والتي تؤكد على خفض تكاليف التشغيل وهيكله القوى العاملة، ودعم التنافسية للشركة الدامجة، وزيادة الأرباح^(٤٧)، فيما لاحظت الباحثة أن "زيادة القدرات المالية" و"الكفاءة وتحسين نوعية المنتج" جاءت في المراتب المتأخرة في جميع إجابات الباحثين الذين يعملون في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (جيهان عبد المنعم ٢٠١٥) والتي تؤكد أن من مزايا الاستحواذ زيادة القوة السوقية، وخفض تكاليف الإنتاج، وإضافة خدمات ومنتجات جديدة^(٤٨).

(١١) التحديات الاقتصادية في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة: كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بالتحديات الاقتصادية بالمشروعات الإعلامية محل الدراسة تتمثل في توفر التمويل للمؤسسات الإعلامية، ولا بد من وضع موازنة تقديرية لتحقيق الاكتفاء، ثم تحقيق الأرباح مواكبة المؤسسات الإعلامية للتغيرات التي تشهدها متغيرات السوق الإعلامي، وضرورة التفكير إلى

المنصات الرقمية، والإدراك والوعي بهذه التغيرات، بينما رأى آخرون لابد من إجراء دراسات وبحوث التسويق للمؤسسات الإعلامية، تدريب العاملين على كل ما هو جديد في المجال، وتأهيل الثروة البشرية للتدريب لمواكبة تطورات صناعة الإعلام، وتوفير تمويل، وبنية تكنولوجية جديدة تواكب التطور العالمي في إطار ما يتم بثه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنان شعبان ٢٠١٣) أهمية إعداد وتدريب الكفاءات البشرية المتخصصة في مجالات الإعلام المختلفة، واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة^(٤٧).

(١٢) التحديات الإدارية في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة:

اتفقت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بالتحديات الإدارية بالمشروعات الإعلامية محل الدراسة يتمثل في ضرورة الفصل بين رأس المال والإدارة، وعدم التدخل في السياسة التحريرية، ومواجهة ومنافسة المؤسسات الأخرى، والتعرف على آلية العمل، والهياكل التنظيمية، والبناء الوظيفي والمؤسسي للمؤسسات الإعلامية، وحسن اختيار القيادات في المناصب الإدارية، بينما رأى آخرون البعد عن أهل الثقة واللجوء إلى أهل الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هيثم عبد الرحمن ٢٠١٧) والتي توصلت إلى ضرورة تحديد الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة الإعلامية لتحقيقها، وضع ورسم السياسات والخطط الاستراتيجية، العمل على التخطيط الإداري السليم، والاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة^(٤٨).

(١٣) الرؤية المستقبلية لعمليات تركيز الملكية والشراكات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة:

كشفت نتائج إجابات الغالبية من القيادات في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة، فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية لعمليات الاستحواذ والشراكات للمشروعات الإعلامية، فجاءت التوقعات إما بتوقف عمليات الاستحواذ والاندماجات، ومطالب بإجراء تقييم، وإعادة النظر في السياسات الإعلامية للمشروعات الإعلامية، فحين اختلفت إجابات آخرين وجاءت التوقعات حول استمرار عمليات الاستحواذ والشراكات، مع ضرورة إنشاء كيانات موازية من أجل إحداث توازن داخل السوق الإعلامي.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية مع القائمين بالاتصال في القنوات والإذاعات محل الدراسة:

جدول رقم (١١)

شرح فلسفة الاستحواد والشراكات في المؤسسات الإعلامية

الإجمالي	DRN		راديو النيل		الإجمالي		CBC		ONLIVE		الحياة		القنوات والإذاعات شرح فلسفة الاستحواد أو الشراكة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
%٤٠,٧٤	١١	%٣٨,٤٦	٥	%٤٢,٨٥	٦	%٢٣,٢٥	١٠	%٥٧,١٤	٨	-	-	%١٤,٢٨	٢	نعم
%٥٩,٢٥	١٦	%٦١,٥٣	٨	%٥٧,١٤	٨	%٧٦,٧٤	٣٣	%٤٢,٨٥	٦	%١٠٠	١٥	%٨٥,٧١	١٢	لا
%١٠٠	٢٧	%١٠٠	١٣	%١٠٠	١٤	%١٠٠	٤٣	%١٠٠	١٤	%١٠٠	١٥	%١٠٠	١٤	المجموع

وتوضح نتائج الجدول السابق وجود اتفاق بين غالبية إجابات المبحوثين في القنوات والإذاعات المدروسة حول شرح فلسفة الاستحواذ أو الشراكة من عدمه للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة، فقد نفت إجابات عينة قناتي الحياة وONLIVE وإذاعات راديو النيل وDRN لكل منهم بالنسب (٧١، ٨٥٪)، (١٠٠٪)، (١٤، ٥٧٪)، (٥٣، ٦١٪) على التوالي، وهنا تختلف الباحثة مع تلك النتيجة، فكان يجب على القائمين بالقنوات والإذاعات المدروسة تعريف العاملين بفلسفة الاستحواذ/ الشراكة وماهي أهدافها وآليات تنفيذها وإزالة المخاوف وزيادة الرضا الوظيفي وبث رسائل طمأنة لهم.

فيما اختلفت إجابات المبحوثين في قناة CBC الذين أكدوا على تعرضهم للشرح والتعريف بفلسفة الشراكة ووضوح الأهداف وجاءت بنسبة (١٤، ٥٧٪)، حيث كانت الاجتماعات الوسيلة أكثر الطرق والوسائل للتعريف بفلسفة الاستحواذ/ الشراكة، وأهدافها وطريقة العمل وآليات العمل، وتوزيع الأدوار والمهام وقواعد وسياسات العمل الجديدة، وقد حصلت الباحثة على تفاصيل الاجتماع بالعاملين وتم معرفتهم بعملية الشراكة مع إعلام المصريين وأسبابها لاعتبارات استراتيجية، بالإضافة إلى بث رسائل الطمأنينة للعاملين بقناة CBC، والاستفادة من أصحاب الخبرات والمهارات والكفاءات في أكثر من مؤسسة، وذلك نظرًا لتغير ملكية CBC وتبعتها لشركة إعلام المصريين والمستحوذة على شبكتي الحياة وon.

وتوصي الباحثة القائمين على المؤسسات الإعلامية المدروسة على ضرورة عقد اجتماعات تمهيدية مع جميع العاملين بالمؤسسات للتعريف بعمليات الاستحواذ أو الشراكات، وشرح أسبابه وأهدافه، ومراحله، ومعرفة تأثيره على المستويات التحريرية والاقتصادية والإدارية، وأساليب وطرق الإدارة، والتعريف بالملكية، والتعريف بتوزيع الأدوار والمهام الجديدة، وذلك وفقًا للتغييرات التي تحدث في الهيكل الإداري، وفي حال اضطراب المؤسسات إلى تخفيض أعداد العمالة والقيام بعمليات الاستغناءات فيجب إبلاغ العاملين قبلها بوقت كافٍ حتى يتمكنوا من البحث عن فرص عمل أخرى.

جدول رقم (٢) ملامح اختلاف السياسة التحريرية

الإجمالي	DRN		رابطو النيل		الإجمالي		CBC		ONLIVE		الحياة		القنوات والإذاعات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	-	-	-	-	٪٢٧,٢٧	١٢	٪١٥,٣٨	٢	٪٣٨,٨٨	٧	٪٢٣,٠٧	٣	ملامح اختلاف السياسة التحريرية تتناول أنشطة الرئاسة ومؤسسات الدولة والفضايا الخدمية للمواطنين دون السياسة التوجيه المباشر يتناول أو رفض موضوعات إبراز المشروعات التتموية للبلاد محاربة الأرهاب عدم انتقاد مؤسسات الدولة تفويض برامج التفاعل مع الجمهور علق الوسيلة تغيير محتوى الوسيلة إلى رياضي إبراز الجانب الإيجابي للدولة
-	-	-	-	-	٪٤,٥٤	٢	٪٧,٦٩	١	-	-	٪٧,٦٩	١	
-	-	-	-	-	٪٢٩,٥٤	١٣	٪٥٣,٨٤	٧	٪٥,٥٥	١	٪٣٨,٤٦	٥	
-	-	-	-	-	٪١٥,٩٠	٧	٪٧,٦٩	١	٪٢٧,٧٧	٥	٪٧,٦٩	١	
-	-	-	-	-	٪٩,٠٩	٤	٪١٥,٣٨	٢	٪٥,٥٥	١	٪٧,٦٩	١	
-	-	-	-	-	٪١١,٣٦	٥	-	-	٪١٦,٦٦	٣	٪١٥,٣٨	٢	
-	-	-	-	-	٪٢,٢٧	١	-	-	٪٥,٥٥	١	-	-	
٪٣٤,٣٧	١١	٪٤٥,٨٣	١١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
٪٣٤,٣٧	١١	٪٤٥,٨٣	١١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
٪٣١,٢٥	١٠	٪٨,٣٣	٢	٪١٠٠	٨	-	-	-	-	-	-	-	
٪١٠٠	٣٢	٪١٠٠	٢٤	٪١٠٠	٨	٪١٠٠	٤٤	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	١٣

وتوضح نتائج الجدول السابق اختلاف إجابات المبحوثين بشأن مظاهر تغيير السياسة التحريرية عقب تنفيذ عمليات الاستحواذ/ الشراكات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، فقد جاء ملمح "التوجيه المباشر بتناول أورش فرض موضوعات" في صدارة ملامح اختلاف السياسة التحريرية وفقاً لإجابات عينة قناتي الحياة و CBC (٤٦، ٣٨٪)، (٨٤، ٥٣٪) على التوالي، ويدل التوجيه بتناول أو رفض الموضوعات على حرص المؤسسات الإعلامية على الدقة في بث الأخبار، والمعلومات والموضوعات، منعاً لنشر أخبار مغلوبة أو كاذبة قد تتسبب في إثارة القلق والبلبل لدى الرأي العام. فيما اختلفت إجابات المبحوثين في قناة ONLIVE وإذاعات راديو النيل حيث جاء "إبراز الجانب الإيجابي للبلاد" في صدارة إجابات المبحوثين لكل منهم بنسب (٦٥، ٦٦٪)، (١٠٠٪) على التوالي، وذلك نظراً للحالة التي تشهدها البلاد ومواجهتها للإرهاب وأكاذيب الإخوان، فيتم التركيز على اختيار الأخبار والقضايا والموضوعات التي تساهم في دعم الدولة المصرية، ومساندتها خاصة في ظل مواجهتها للعمليات الإرهابية، وأكاذيب إعلام في القنوات الإخوانية والتي تحاول دحض مؤسسات الدولة، ومساندتها من خلال التركيز على استعراض الإيجابيات وإبراز المشروعات التنموية للبلاد، وتناول أنشطة الرئاسة ومؤسسات الدولة.

بينما في راديو DRN جاء "إبراز الجانب الإيجابي للبلاد" و "تغيير محتوى الوسيلة" في صدارة إجابات المبحوثين فيما يتعلق باختلاف وتغيير السياسة التحريرية لكلاً منهما بنسب (٨٣، ٤٥٪)، (٤٥، ٨٣٪) على التوالي، فبالرغم من غلق الراديو وإيقاف برامجه وتغيير السياسة التحريرية ومحتواه إلى رياضي متخصص وتغيير اسمها إلى ON SPORT FM، وكذلك الأمر بالنسبة لقناة ONLIVE الإخبارية فبرغم غلقها وتحويل نشاطها إلى قناة رياضية مسماها "ON SPORT 2"، إلا أن كلاً منهما يراعي الحفاظ على تماسك الدولة والمجتمع، وعدم التطرق إلى قضايا تثير الشغب أو الفتن أو القلق داخل المجتمع المصري، والعمل على إبراز الجانب الإيجابي للبلاد.

وقد لاحظت الباحثة إهمال المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة برامج التفاعل على الهواء مع الجمهور، ولذلك يجب أن يتم خلق مساحة من الحوار والتفاعلية والمصداقية مع الجمهور من المشاهدين، وذلك من خلال إجراء مداخلات هاتفية على الهواء مباشرة بين الجمهور، وإرسال رسائل قصيرة، أو التفاعل من خلال إجراء اللقاءات الميدانية، مما يضيف للمحتوى الإعلامي التأثير والمصداقية والموضوعية.

جدول رقم (3)

ملاحظ تأثير الاستحواد والشراكات في نوعية المحتوى المقدم للمؤسسات الإعلامية

الإجمالي	DRN		راديو النيل		الإجمالي		CBC		ONLIVE		الحياة		الفتوات والأذاعات ملاحظ تأثير الاستحواد والشراكات على نوعية المحتوى للمؤسسات الإعلامية	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
%١١١,٧٦	٨	%١١,١١	٥	%١٣,٠٤	٣	%٩,١٧	٢٨	%١٨,١٨	٦	%١٦,٤١	١١	%٢٣,٩١	١١	تقليل جرسعة السياسة
%١٤,٧٠	١٠	%٨,٨٨	٤	%٢٦,٠٨	٦	%١٤,٣٨	٢١	%١٨,١٨	٦	%١٠,٤٤	٧	%١٧,٣٩	٨	الإعتماد على المواد الترفيحية
%٥,٨٨	٤	%٤,٤٤	٢	%٨,٦٩	٢	%١٥,٠٦	٢٢	%١٨,١٨	٦	%٨,٩٥	٦	%٢١,٧٣	١٠	تعميق الأصوات المعارضة
%١٤,٧٠	١٠	%١٣,٣٣	٦	%١٧,٣٩	٤	%١٣,٦٩	٢٠	%١٢,١٢	٤	%١٧,٩١	١٢	%٨,٦٩	٤	إعطاء برامج
%٥,٨٨	٤	%٤,٤٤	٢	%٨,٦٩	٢	%١٠,٢٧	١٥	%٩,٠٩	٣	%١٣,٤٣	٩	%٦,٥٢	٣	تقليل عدد البرامج
%٢,٩٤	٢	%٤,٤٤	٢	—	—	%٦,٨٤	١٠	%٩,٠٩	٣	%٥,٩٧	٤	%٦,٥٢	٣	تبادل المحتوى
%٢٦,٤٧	١٨	%٢٦,٦٦	١٢	%٢٦,٠٨	٦	%١٣,٦٩	٢٠	%١٥,١٥	٥	%١١,٩٤	٨	%١٥,٢١	٧	رحيل مذيعين و الاستعانة بأخرين
%١٧,٦٤	١٢	%٢٦,٦٦	١٢	—	—	%٦,٨٤	١٠	—	—	%١٤,٩٢	١٠	—	—	تغيير محتوى ونشاط المحطة
%١٠,٠٠	٦٨	%١٠,٠٠	٤٥	%١٠,٠٠	٢٣	%١٠,٠٠	١٤٦	%١٠,٠٠	٣٣	%١٠,٠٠	٦٧	%١٠,٠٠	٤٦	المجموع(*)

وتوضح نتائج الجدول السابق اختلاف إجابات القائمين بالاتصال بشأن ملامح تأثير الاستحواذ والشراكات على نوعية المحتوى المقدم في المؤسسات الإعلامية موضع الدراسة، بالنسبة لقناة الحياة فقد جاء ملمح "تقليل جرعة السياسة" في صدارة إجابات المبحوثين بنسبة (٢٣,٩١٪)، فيما أكدت إجابات المبحوثين في قناة ONLIVE وراдио DRN أن ملمح "تغيير محتوى ونشاط المحطة" جاء في صدارة ملامح تأثير الاستحواذ/ الشراكات على نوعية المحتوى المقدم لكلاً منهما بنسب (٤٦,٢٦٪)، (٣٥,٥٤٪) على التوالي.

وتفسير ذلك بأن لعمليات الاستحواذ/ الشراكة تأثير على نوعية المحتوى وتغيير نشاط الوسيلة الإعلامية، وقد ظهر ذلك واضحاً في تحويل ONLIVE إلى ON SPORT ٢، وبالتالي نتج عن ذلك إلغاء جميع البرامج وإطلاق برامج رياضية مع الاستعانة بمذيعين متخصصين رياضيين، كما تم تغيير محتوى ونشاط راдио DRN من محطة عامة ترفيهية إلى رياضية بعنوان "ON SPORT FM" وبالتالي نتج عن ذلك إلغاء جميع البرامج ورحيل مقدميها وإطلاق برامج رياضية.

فيما اختلفت نتائج إجابات المبحوثين في قناة CBC وراдио النيل حيث جاء ملمح "الاعتماد على المواد الترفيهية والاجتماعية" في صدارة ملامح تأثير ملامح تأثير الاستحواذ/ الشراكات على نوعية المحتوى المقدم لكلاً منهما (١٨,١٨٪)، (٢٦,٠٨٪) على التوالي، بطبيعة الحال نظراً لتغيير ملكية التي لها تأثير ملحوظ على تغير المحتوى والمضمون المقدم في البرامج داخل المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، واتفقت إجابات النتائج الكيفية لقيادات المؤسسات الإعلامية مع القائمين بالاتصال على أن الاستحواذ قام بتغيير المحتوى والاتجاه إلى المواد الترفيهية والاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اندرست رومان وغريغ شافر Inderst, Roman, and Greg Shaffer 2007) على اتباع مؤسسي الدمج استراتيجية زيادة المواد الترفيهية^(٤٩)، ولذلك توصي الباحثة بضرورة التنوع والتعددية في المحتوى الإعلامي المقدم، وتطوير المحتوى وعدم التكرار.

جدول رقم (4)

إيجابيات مشروع تركيز الملكية والشركات في المؤسسات الإعلامية

الإجمالي	DRN		راديو النيل		الإجمالي		CBC		ONLINE		الحياة		الفترات والإذاعات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
%١٨,٦٠	٨	%١٨,٧٥	٣	%١٨,٥١	٥	%١٢,١٢	٨	%١١,١١	٣	%٩,٥٢	٢	%١٦,٦٦	٣	إيجابيات الاستحواد/ الشركات في المؤسسات الإعلامية تصحيح سوق صناعة الإعلام من أجل التطوير
%١٨,٦٠	٨	%١٢,٥	٢	%٢٢,٢٢	٦	%٢٢,٧٢	١٥	%٢٢,٢٢	٦	%٢٨,٥٧	٦	%١٦,٦٦	٣	
%٢٠,٩٣	٩	%١٨,٧٥	٣	%٢٢,٢٢	٦	%١٦,٦٦	١١	%١٨,٥١	٥	%٢٣,٨٠	٥	%٥,٥٥	١	إتقان القنوت من الخسائر المالية
%٤,٦٥	٢	%٦,٢٥	١	%٣,٧٠	١	%٦,٠٦	٤	%١١,١١	٣	-	-	%٥,٥٥	١	تقليل تكاليف الإنتاج والخدمات زيادة القدرات المالية والكفاءة
%٩,٣٠	٤	%٦,٢٥	١	%١١,١١	٣	%٦,٠٦	٤	%١١,١١	٣	-	-	%٥,٥٥	١	تحسين نوعية المنتج
%٦,٩٧	٣	-	-	%١١,١١	٣	%٩,٠٩	٦	%١١,١١	٣	%٩,٥٢	٢	%٥,٥٥	١	مواجهة المنافسة
%٢٠,٩٣	٩	%٣٧,٥	٦	%١١,١١	٣	%٢٧,٢٧	١٨	%١٤,٨١	٤	%٢٨,٥٧	٦	%٤٤,٤٤	٨	لا أرى إيجابيات
%١٠٠	٤٣	%١٠٠	١٦	%١٠٠	٢٧	%١٠٠	٦٦	%١٠٠	٢٧	%١٠٠	٢١	%١٠٠	١٨	المجموع(*)

وتوضح نتائج الجدول السابق اختلاف إجابات المبحوثين حول إيجابيات مشروعات تركيز الملكية والشراكات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، فقد أكدت إجابات المبحوثين في قناة الحياة ONLIVE وراдио DRN على أنهم لا يشعرون بأي إيجابيات تجاه عمليات الاستحواذ/ الشراكات التي تمت داخل المؤسسات الإعلامية التي يعملون بها لكل منهم بنسب (44.44%)، (31.57%)، (22.22%) على التوالي، وتفسير ذلك حيث شهدت تلك الفترة حالة من عدم الاستقرار في سوق الإعلام المصري نظرًا لحدوث تغييرات على مستوى الملكية والإدارة، ودمج العديد من الوحدات الإدارية، واتباع سياسة ترشيد النفقات في إطار عمليات إعادة الهيكلة، مما إدي إلى تعرض عدد من العاملين لعمليات استغناء، وتخفيض رواتب العاملين من الذين تم الإبقاء عليهم، فكل هذه الأمور ربما جعلت المبحوثين لا يشعرون بأي إيجابيات، بالرغم من أن عمليات الاستحواذ/ الشراكات الهدف الرئيسي لها تقليل الخسائر المالية التي لحقت بالمؤسسات الإعلامية.

فيما اختلفت إجابات المبحوثين في قناة CBC وراдио النيل والتي تصدرت فيها إنقاذ المؤسسات الإعلامية من الخسائر وتقليل تكاليف الإنتاج لكلاً منهما بنسب (22.22%)، (22.22%) على التوالي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آلاء فارس 2012) والتي تؤكد على أن عمليات الاستحواذ تعمل على تحويل جانب كبير من الأرباح المتحققة لزيادة رأس المال، ووسيلة لدعم التنافس على المستوى العالمي⁽⁵⁰⁾، كما تتفق أيضًا مع دراسة (عائشة علام، وسناء خان Alam, Ayesha, and Sana 2014 Khan) والتي تؤكد على خفض تكاليف التشغيل وهيكله القوى العاملة، ودعم التنافسية للشركة الدامجة، وزيادة الأرباح⁽⁵¹⁾.

فيما لاحظت الباحثة أن "زيادة القدرات المالية" و"الكفاءة وتحسين نوعية المنتج" جاءت في المراتب المتأخرة في جميع إجابات المبحوثين الذين يعملون في المؤسسات الإعلامية وهو عكس توقعات الباحثة، فيما جاءت نتائج دراسة (جيهان عبد المنعم 2015) لتؤكد على مزايا الاستحواذ زيادة القوة السوقية، وخفض تكاليف الإنتاج، وإضافة خدمات جديدة⁽⁵²⁾.

(*) جاء إجمالي التكرارات أكبر من إجمالي العينة حيث يمكن للمبحوث اختيار أكثر من بديل.

وتبرز نتائج الجدول السابق وجود اتفاق بين جميع إجابات المبحوثين حول السلبيات الناتجة عن عمليات الاستحواذ/ الشراكات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، فقد انتهت النتائج إلى تصدر "الاستغناء عن عدد من العاملين" سلبيات عمليات الاستحواذ/ الشراكات وفقاً لإجابات المبحوثين في قنوات الحياة وONLIVE وCBC لكل منهم بالنسب (٨٧، ٢١٪)، (٢١، ٢٣٪)، (٠٨، ٢٦٪) على التوالي، وكذلك نفس إجابات عينة راديو النيل وDRN لكل منهما بالنسبتين (٣١، ٢٥٪)، (٢٦، ٨٢٪) على التوالي.

وتفسير ذلك أن فلسفة الاستحواذ/ الشراكات تتطلب اتباع سياسة ترشيد النفقات مما يلزم المؤسسات الإعلامية بضرورة تقليص عدد العمالة، والاستغناء عن عدد من العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياسمين فؤاد، ٢٠١٥) والتي أكدت على أن إعادة تنظيم وهيكله الكيانات المندمجة أو المستحوذ عليها، يشكل أيضاً عملية إعادة هيكلة للعاملين، والاستغناء عن البعض منهم، مما قد يتسبب إلى ارتفاع مستويات البطالة في المجتمع، والعديد من الآثار السلبية على النشاط الاقتصادي والاجتماعي^(٥٣).

فيما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج الكيفية للقيادات المسؤولة في المؤسسات الإعلامية، والخبراء والمتخصصين، حيث تمثلت السلبيات في محاولة السيطرة والاحتكار، والاتجاه إلى الصوت الواحد، وغياب التعددية والتنوع في المحتوى، فيما رأى آخرون أن السلبيات تمثلت في غلق قناة إخبارية مثل: ONLIVE، والاعتماد على المواد الترفيهية، وتوحيد السياسات التحريرية، وارتفاع البطالة في المجتمع.

ولاحظت الباحثة أن "تهميش الأصوات المعارضة" جاء أيضاً ضمن سلبيات عمليات الاستحواذ/ الشراكات في المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، لذلك توصى الباحثة بضرورة إعطاء الصوت الأخر مساحة الظهور من أجل تحقيق التوازن والتمثيل لكافة القوى السياسية والفكرية والاجتماعية والثقافية، في التعبير عن آرائها ووجهات نظرها بشرط أن الرأي المخالف أو المعارض لا يساهم في هدم الدولة المصرية، كما أن الاختلاف في الآراء البناءة يعطي للوسيلة الإعلامية مصداقية لدى الجمهور من المشاهدين، خاصة لأن استمرار اعتماد الإعلام على تقديم وجهة نظر أحادية، قد يتسبب في تحيز الوسيلة الإعلامية ويترتب عليه تشكيك المشاهد في مصداقية تلك الوسيلة.

(*) جاء إجمالي التكرارات أكبر من إجمالي العينة حيث يمكن للمبحوث اختيار أكثر من بديل.

ثالثاً: مقارنة بين نتائج المقابلات المتعمقة لقيادات المؤسسات الإعلامية والدراسة الميدانية على القائمين بالاتصال محل الدراسة:

- (١) اتفقت إجابات القيادات المسؤولة في المؤسسات الإعلامية والخبراء المتخصصين، مع القائمين بالاتصال في القنوات والإذاعات محل الدراسة فيما يتعلق بشرح فلسفة الاستحواذ/ الشراكات من عدمه، حيث كشفت النتائج عن تشابه إجابات المبحوثين في قناتي الحياة وONLIVE مع إجابات عينة راديو النيل وDRN في عدم شرح أو فهم فلسفة الاستحواذ/ الشراكات، بينما اختلفت نتائج القائمين بالاتصال في قناة CBC مع نتائج إجابات القيادات المسؤولة في المؤسسات الإعلامية حيث تم التعريف والشرح لجميع العاملين بالقناة بفلسفة الشراكات الجديدة وآليات تنفيذها، وبث رسائل طمأنة بعدم المساس بحقوق العاملين.
- (٢) اتفقت نتائج إجابات القيادات في المؤسسات الإعلامية والخبراء والمتخصصين خلال إجراء المقابلات المتعمقة مع نتائج إجابات القائمين بالاتصال في القنوات والإذاعات محل الدراسة فيما يتعلق بتأثير الاستحواذ/ الشراكات في طبيعة المحتوى والسياسة التحريرية لدى المشروعات الإعلامية محل الدراسة، حيث ظهر تأثير عمليات الاستحواذ/ الشراكات في تغيير المحتوى، والاتجاه إلى المواد الترفيهية والاجتماعية، وغلق القناة، وإلغاء البرامج، وهو ما ظهر جلياً في قناة ONLIVE والتي تم غلقها بالكامل، وإيقاف برامجها، ورحيل مذيعها، وتم تغيير نشاطها، والإعلان من خلال بيان رسمي عن إعادة هيكلتها وتحويلها إلى قناة ONSPORT FM 2، كما تم غلق إذاعة DRN وإيقاف برامجها ورحيل مذيعها وتغيير محتواها إلى إذاعة رياضية متخصصة تعرف بـ "ON SPORT FM".
- (٣) تشابهت نتائج المقابلات المتعمقة مع القيادات في المؤسسات الإعلامية والخبراء والمتخصصين، مع نتائج القائمين بالاتصال في القنوات والإذاعات محل الدراسة، فيما يتعلق بساليب عمليات الاستحواذ/ الشراكات في المشروعات الإعلامية المدروسة، والتي تمثلت في تهميش الأصوات المعارضة، وتقليل جرعة السياسة في البرامج، والاعتماد على المواد الترفيهية، وتقليل الرواتب، ومحاولة السيطرة والاحتكار، وغياب التعددية والتنوع في المحتوى، وغلق قناة إخبارية مثل: ON-LIVE وتوحيد السياسات التحريرية، وارتفاع البطالة في المجتمع،

توصيات الدراسة:

- (١) يجب الاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين عند تفكير القائمين على المؤسسات الإعلامية في عمليات الاستحواذ أو الشراكات.
- (٢) الإفصاح عن السياسات التحريرية للمشروعات الإعلامية في إطار شفافية الإعلام.
- (٣) لا بد من وضع معايير وآليات يتم على أساسها عمليات إعادة الهيكلة في المؤسسات الإعلامية حتى لا يصبح الأمر عشوائياً.
- (٤) يجب إضافة الخدمات الإخبارية بالقنوات العامة والتي أصبح يغلب عليها الطابع الترفيهي الاجتماعي حتى لا يتجه المشاهد المصري إلى القنوات الخارجية ويتشبع بأخبارها.
- (٥) تفكير القائمين على المؤسسات الإعلامية في إطلاق قنوات متخصصة ذات مضمون متخصص.
- (٦) لا بد من تفكير القائمين على المؤسسات الإعلامية في الاتجاه إلى المنصات الرقمية لمواكبة التطور التكنولوجي على غرار منصات نتفليكس (Netflix) وهولو (HULU) وفيو (Viu).

هوامش الدراسة:

(١) محرز حسين غالي، رؤية الصحفيين والإعلاميين النزعات الاحتكارية على مناخ التعددية والتنوع السائد في ممارسات وسائل الإعلام الخاصة وكفاءة السياسات المالية والإدارية لهذه الوسائل وتطورها، *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، القاهرة، العدد ١٦، ٢٠١٧، ص ٩٣ - ٤٢.

- (2) Couture, Toby, Without favour: The concentration of ownership in New Brunswick's print media industry, *Canadian Journal of Communication*, Vol.38, No.1, 2014, pP. 5781-.
- (3) Daws, Laura Beth, Media Monopoly: Understanding Vertical and Horizontal Integration, *Newspaper & Communication research journal*, Vol. 27, No.8, 2014, pP. 148152-.
- (4) Rasul, Azmat and Jennifer M. Proffitt, Diversity or homogeny: concentration of ownership and media diversity in Pakistan, *Asian Journal of Communication*, Vol. 23, No.6, 2014, pP.590.604-
- (5) Hanretty, Chris, Media outlets and their moguls: Why concentrated individual or family ownership is bad for editorial independence, *European Journal of Communication*, Vol.29, No.3, 2014, pP. 335350-.
- (6) Michael Parenty, Monopoly Media Manipulation, *Mediterranean Quarterly*, Vol.13, No.2, 2012, pP. 5666-.
- (7) Rasul, Azmat, and Stephen D. McDowell, Consolidation in the Name of Regulation, The Pakistan Electronic Media Regulatory Authority (PEMRA) and the concentration of media ownership in Pakistan, *Global Media Journal*, Vol.11, No.21, 2012, Available at: <http://www.globalmediajournal.com>
- (8) Freedman, Des, et al., eds., Strategies for media reform: International perspectives, Oxford University Press, 2016, pP.153166-.
- (9) Elizabeth Fox and Silvio Waisbord, Latin American Media: A Long View of Politics and Markets, *Networking knowledge for information societies, Institutions & intervention*, 2010, Pp. 303310-, Available at: <http://lirne.net/resources/netknowledge/fox.pdf>
- (10) Elizabeth Dong, Changing Channels: Asia's Shifting Media Mix, June 2010, Available at: <https://www.advisorperspectives.com/commentaries/201010/06//changing-channels-asia-s-shifting-media-mix>
- (11) Covington, Randy, Myths and realities of convergence, (Cambridge: Harvard University, 2006), p.54.

(١٢) جيلالي قالون، عمليات الاندماج و الاستحواذ و دورها في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين: مقارنة نظرية، مجلة التكامل الاقتصادي، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، جامعة أردار، الجزائر، (٢٠١٤)، متاح على : <https://scholar.google.com.eg>

(13) Taneja, Mayur, and Noopur Saxena, Mergers and acquisitions with a reference to ethical, social and human resource, IOSR Journal of Business and Management, Vol.16, No.3, 2014, Pp. 69.72-

(١٤) محمد بشير عليا، الموسوعة الاقتصادية الحديثة، (تونس: مركز النشر الجامعي، دار سحر للنشر، ٢٠١٣).

(15) Antoniadis, I., A. Alexandridis, and N. Sariannidis, Mergers and acquisitions in the Greek banking sector: An event study of a proposal, Procedia Economics and Finance, Vol.14, 2014, Available at: <https://scholar.google.com.eg>

(16) Skordoulis, Michalis, Spyros Galatsidas, and Garyfallos Arabatzis, Business strategies and competitive advantage through green entrepreneurship and sustainable environmental management, Proceedings of the 8th International Conference on ICT in Agriculture, Food and Environment, Aachen: CEUR Workshop Proceedings, 2017, pP. 205213-, Available at: <https://scholar.google.com.eg>

(17) Aristos, Deligiannis, et al, the Impact of Mergers and Acquisitions on Corporate Culture and Employees: The Case of Aegean & Olympic Air, Academy of Strategic Management Journal, Vol.17, No.1, 2018, Available at: <https://scholar.google.com.eg>

(١٨) سهام الشجيري، اقتصاديات الإعلام، (ط)١، (العراق: دار الكتاب الجامعي، ٢٠١٤).

(١٩) جيهان عبد المنعم، أثر المتغيرات الثقافية للمنظمة في الاندماج على الأداء المالي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد٤، ٢٠١٥، ص ص ٣٩٧-٤١٨ متاح على: <http://search.mandumah.com>

(٢٠) علي حمودي، مفهوم اندماج واستحواذ الشركات، موقع investing، ٢ سبتمبر ٢٠١٥، متاح على: <https://sa.investing.com/analysis>

(٢١) سهام الشجيري، مرجع سابق.

(٢٢) أحمد علي، الاندماج بين الشركات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد٣، يوليو ٢٠١٣، ص ص ٤٧٥-٤٩٩، متاح على: <http://search.mandumah.com>

(23) Alam, Ayesha, and Sana Khan, Strategic management: managing mergers & acquisition, International Journal of BRIC business research (IJBBR), Vol.3, No.1, 2014, Available at: <https://scholar.google.com.eg>

(24) Souderton, Dale, Ed, Encyclopedia of consumer culture, (London: Sage

Publications, 2011), pP. 941942-.

(25) Setiyaningrum, Wahyu, and Jasanta Peranginangin, Convergent strategy towards competitive and sustainability competitive advantages in online media competition, International Journal of Civil Engineering and Technology, Vol.9, No.1, 2018, pP. 499.507-

(٢٦) ياسمين فؤاد، الرقابة على عمليات الاندماج والاستحواذ في قانون حماية المنافسة وتقييم تأثيرها على هيكل السوق ومناخ الاستثمار، دراسة بحثية، ٢٠١٥، متاح على: www.elwfad.com

(27) Iosifidis, Petros, Pluralism, media mergers and European merger control, (London: Palgrave Macmillan, 2014), Pp.461.475-

(٢٨) فريدة عكروت، أنواع البحوث في علوم الإعلام والاتصال، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، الجزائر، العدد ١٢، ٢٠١٧، متاح على:

<https://search.Mandumah.com/Record/869218>

(٢٩) عامر قندلجي، منهجية البحث العلمي، ط(١)، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٨).

(٣٠) عواطف عطيل، مناهج البحث السوسيوولوجي وطرق استخدامها، مجلة البحوث والدراسات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، ٢٠١٨، العدد ٢، ص ٣٧١-٣٩٢، متاح على: <https://scholar.google.com.eg>

(٣١) ابن عوف حسن أحمد، الرأي العام: مفهومه وأساليبه قياسه، (عمان: دار أمواج للنشر والتوزيع، ٢٠١٦).

(٣٢) غازي عناية، البحث العلمي - منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٤).

(٣٣) عامر إبراهيم، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٨).

(٣٤) محمد أزهر، طرق البحث العلمي: أسس وتطبيقات، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١١).

(٣٥) هنيده قنديل، اقتصاديات الإعلام وأثرها في إنتاج برامج التلفزيون: دراسة مسحية للقنوات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١١.

(36) Inderst, Roman, and Greg Shaffer, Retail mergers, buyer power and product variety, The Economic Journal, Vol. 117, No, 516, 2007, pP. 45.67-

(٣٧) جيهان عبد المنعم، مرجع سابق

(٣٨) حسن عبد القادر، اندماج الشركات، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، ٢٠١٨، ص ٣١٠-٣٢٥، متاح على: <http://searchmandumah.com>

قباسع جرم، داؤف بين مساي (٣٩)

(٤٠) محرز غالي، مرجع سابق.

(41) Couture, Toby,op.cit.

(42) Daws, Laura Beth, op.cit.

(٤٣) ياسمين فؤاد، مرجع سابق.

(٤٤) آلاء محمد فارس، مرجع سابق.

(45) Alam, Ayesha, and Sana Khan, op.cit.

(٤٦) جيهان عبد المنعم، مرجع سابق.

(٤٧) حنان شعبان، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية

والاتصالية، جامعة الجزائر، ٢٠١٣، متاح على: <https://scholar.google.com.eg>

(٤٨) هيثم عبد الرحمن أحمد، آليات وإعادة تنظيم المؤسسات الإعلامية المعاصرة ووظائفها، مجلة الشئون

الاجتماعية، الكلية الإماراتية الكندية الجامعية، العدد ١٣٣، ٢٠١٧، متاح على: <https://scholar.google.com.eg>

(49) Inderst, Roman, and Greg Shaffer, op.cit.

(٥٠) آلاء محمد فارس، اندماج الشركات و أثره على عقود الشركة المندمجة: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية الحقوق والإدارة العامة، جامعة بيزريريت، فلسطين، ٢٠١٢، متاح على:

<http://search.mandumah.com>

(51) Alam, Ayesha, and Sana Khan, op.cit.

(٥٢) جيهان عبد المنعم، مرجع سابق.

(٥٣) ياسمين فؤاد، مرجع سابق، متاح على: www.elwfad.com