

مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام



رئيس مجلس الإدارة: أ.د / غانم السعيد - عميد الكلية .

رئيس التحرير: أ.د / رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر ووكيل الكلية.

مساعد 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 فؤاد الدهراوي - مدرس العلاقات العامة والإعلان، ومدير وحدة الجودة بالكلية

د / إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير التحرير: د / مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د / رامى جمال مهدي - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

مدقق اللغة العربية: أ / عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير فني: أ / محمد كامل - مدرس مساعد 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 السادس والخمسون - الجزء الرابع - جمادى الأولى ١٤٤٢هـ - يناير ٢٠٢١ م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٩٢-٢٦٨٢ X

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ١١١٠-٩٢٩٧

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).

محتويات العدد

- ١٤٧٣ ■ الاتجاهات الحديثة في توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصالات التسويقية المتكاملة - دراسة تحليلية
أ.د. سلوى سليمان الجندي
- ١٥٢٥ ■ التأثيرات النفسية والسلوكية لمحتوى الإعلام المرئي المقدم عن كورونا وعلاقته بمصادقية المصدر
أ.م.د. جيهان سيد أحمد يحيى
- ١٥٧٣ ■ إدراك المصريين لتأثيرية الآخرين بالشائعات على مواقع التواصل الاجتماعي بالتطبيق على جائحة كورونا- دراسة ميدانية
د. محمد فؤاد محمد الدهراوي
- ١٦٣١ ■ استخدام النخبة الأكاديمية لموقع انستجرام والتماسها الأخبار منه
د. دعاء حاتم محمد آدم
- ١٦٧٩ ■ أنماط تعرض الشباب بدولة الإمارات للشاشات المتعددة وتأثيرها على حضورهم الاجتماعي- دراسة في إطار ظاهرة التليفزيون الاجتماعي
د. عمرو محمد محمود عبد الحميد
- ١٧٥٥ ■ البلاغة البصرية لإعلانات الشركات متعددة الجنسيات عبر مواقعها الإلكترونية: دراسة تحليلية
د. عبده قناوي أحمد عبد العزيز
- ١٧٩٥ ■ العلاقة بين مشاهدة الشباب الجامعي المصري للأفلام التوعوية الصحية باليوتيوب ومستوى الوعي الصحي لديهم
د. السيد لطفي حسن زايد

١٨٣١

■ دور الذكاء الاصطناعي في مجال الصحافة أثناء الأزمات والكوارث
«دراسة استشرافية» د. هند يحيى عبد المهدي عبد المعطي

١٨٧٩

■ أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية
المصرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات القومية والحزبية
والخاصة) د. عادل صادق محمد رزق، د. فيروز عبد الحميد جابر

١٩٢٩

■ توظيف صحافة البيانات في التغطيات الصحفية الاستقصائية بالمواقع
الإلكترونية المصرية وعلاقتها بتطور تقنيات الاتصال وتكنولوجيا
المعلومات (دراسة على القائم بالاتصال)
د. وفاء جمال درويش عبد الغفار

م	القطاع	اسم المجلة	اسم الجهة / الجامعة	نقاط المجلة (مارس 2020)	نقاط المجلة (يونيو 2020)	ISSN- O	ISSN- P
1	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأهرام	6.5	7	2682-292X	1110-9297
2	الدراسات الإعلامية	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	الجمعية المصرية للعلاقات العامة	6	7	2314-873X	2314-8721
3	الدراسات الإعلامية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	جامعة الأهرام الكندية	5	6	2636-9393	2636-9393
4	الدراسات الإعلامية	مجلة إحداث الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	Cairo University	4	4	2366-9891	2366-9891
5	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة جنوب الوادي	3.5	3.6	2636-9237	2636-9237
6	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	اكاديمية الشرق	3.5	6.6	2367-0407	2367-0407
7	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	3	6.6	2366-9131	2366-9131
8	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	3	6.6	2366-914X	2366-914X
9	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	3	6.6	2366-9168	2366-9168
10	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	3	6.6	1110-6836	1110-6836
11	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الرأي العام	Cairo University, Center of Public Opinion Research	3	6.6	1110-6844	1110-6844

- يطبق تقييم مارس 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي نشرت فيها قبل 1 يوليو 2020
- يطبق تقييم يونيو 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي ستشتر فيها بدء من 1 يوليو 2020 و حتى صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- المجلات التي لم تتقدم بطلب إعادة تقييم سيظل تقييم مارس ٢٠٢٠ مطبقاً على كل الأبحاث التي ستشتر بها وذلك لحين صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- يتم إعادة تقييم المجلات المصرية دورياً في شهر يونيو من كل عام ويكون التقييم الجديد سارياً للسنة التالية للنشر في هذه المجلات

● أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية

(دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات القومية والحزبية والخاصة)

- **The impact of decentralization on improving the performance of Egyptian press institutions**
(A field study on a sample of the national, party and private press institutions)

● د. عادل صادق محمد رزق adel.sadek75@gmail.com

مدرس بقسم الإعلام- كلية الآداب - جامعة سوهاج

د. فيروز عبد الحميد جابر fayrouz.abdelhamed@yahoo.com

باحثة بقسم الإعلام والعلاقات - مديرية أمن القليوبية - وزارة الداخلية

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية، وذلك بالتطبيق على مؤسسات: (الأخبار، والوفد، واليوم السابع)، على عينة متاحة من الصحفيين والإداريين بتلك المؤسسات، بلغ قوامها (380) مفردة، بجانب مقابلة علمية مع (26) مفردة من القيادات الصحفية والإدارية بها، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان، والمقابلة العلمية المتعمقة في جمع البيانات، خلال الفترة الزمنية من أول فبراير إلى أول مايو 2020، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن نسبة عالية بلغت 78.7% من المبحوثين تفضل العمل اللامركزي لأنه يحسن الأداء والعمل، كما أكدت الدراسة عدم وجود معرفة لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية - محل الدراسة - بمفهوم اللامركزية، وكشفت الدراسة الكيفية أن مفهوم اللامركزية كان الأقل ظهورًا في الوفد عن بقية المؤسسات، نظرًا لأنها صحيفة حزبية ويتطلب ذلك بعض التدخلات التي تحول دون لامركزية الأقسام، وكانت اليوم السابع الأكثر معرفة بالمفهوم والأكثر تطبيقًا للامركزية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة اللامركزية في محيط المؤسسات الصحفية، وإعادة هيكلة العمل الإداري على مستوى المؤسسة الصحفية.

كلمات مفتاحية: إدارة المؤسسات الصحفية - اللامركزية - المؤسسات الصحفية.

Abstract

The study aimed to identify the effect of decentralization on improving the performance of employees in Egyptian press institutions, by applying it to " Al'akhbar" institutions, and " Al-Wafd" , and " alyawm alssabie" , on an available sample of journalists and administrators in those institutions, whose strength reached (380) single, in addition to a scientific interview with (26) One of the press and administrative leaders in it, and the study relied on a questionnaire and an in-depth scientific interview to collect study data, during the period from February 1 to May 1, 2020. The study found several results, the most important of which is that a high percentage of 78.7% of the respondents prefer decentralized work because it improves performance and work.

The study also confirmed the lack of knowledge of workers in the press institutions - the subject of study - of the concept of decentralization. The qualitative study on leaders revealed that the concept of decentralization was the least visible in " Al-Wafd" from the rest of the institutions, since it is a party newspaper and this requires some interventions that prevent the decentralization of departments, and "alyawm alssabie" was the most familiar with the concept and the most application of decentralization. The study recommended the necessity of spreading the culture of decentralization in the vicinity of press institutions, and the necessity of restructuring the administrative work at the level of the press institution.

Key words: Management of press institutions - decentralization - press institutions.

شهدت السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا بموضوع اللامركزية بأبعادها السياسية والإدارية والاقتصادية والمالية، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم.

فهناك توجه عالمي نحو اللامركزية بشكل عام لتغيير الأنظمة كجزء من التطوير والإصلاح؛ لأهمية الدور الذي تؤديه اللامركزية بشكل عام، واللامركزية الإدارية بشكل خاص في الإصلاح المؤسسي.

وترجع منهجية اللامركزية في العمل إلى عدة أسباب، منها: طبيعة أعمال المؤسسات التي تتطلب لا مركزية اتخاذ القرار، أو الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار، أو انشغال الإدارة العليا برسم الاستراتيجيات العامة، وتفويض الإدارات الدنيا بالأعمال العادية ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها، إضافة إلى امتلاك الإدارات الأخرى قدرة اتخاذ القرار نتيجة التطور السريع، وثورة الاتصالات الحديثة التي جعلت من العالم قرية واحدة.

فاتباع المؤسسة أسلوبًا أو آخر من أساليب الإدارة في تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق الأهداف المرجوة، يعتمد على منهجية المؤسسة، ورؤيتها الخاصة بها، وطبيعة أعمالها، ومستوى العاملين بها، والعلماء المتعاملين معها، ومن هذه الأساليب الإدارية اللامركزية في تنفيذ أعمال المنظمة؛ إذ يتمتع أسلوب اللامركزية بإيجابيات وسلبيات تقيمها المنظمة حسب ظروفها الخاصة⁽¹⁾.

وتواجه الإدارة بالمؤسسات الصحفية تحديات كبيرة تفرض عليها مسؤولية كبيرة تجاه العمل، فقديماً كان هدف أي مؤسسة صحفية أن تصل إلى القارئ بشكل يلقى رضاه، أما الآن فههدف أي مؤسسة هو أن يستمر رضا هذا القارئ ويزيد ارتباطه بها بحيث لا يفضل عليها أي صحيفة أخرى في ظل هذا الكم الهائل والمتنوع من الصحف والوسائل الإعلامية

المنافسة الأخرى التي جذبت عددًا كبيرًا من القراء وحولت انتباههم إليها؛ مما يجعل المؤسسة تلجأ إلى أساليب إدارية جديدة - في إطار إصلاح الوضع الإداري - كحاجة ملحة وضرورية، وذلك لضمان الاستمرارية لهذه المؤسسات.

ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى اللامركزية؛ ليس فقط على مستوى المؤسسة الصحفية فقط؛ بل أيضًا على مستوى أقسام المؤسسة، حيث إن لكل قسم طبيعة مختلفة ومتطلبات متباينة الأهمية تحتاج إلى قرارات تتبع من القسم نفسه لا من خارجه، وهو الأمر الذي يستدعي أن يتم تطبيق اللامركزية في إصدار القرارات وتنفيذها، التي من شأنها إنجاز العمل الذي ترغب المؤسسة في تنفيذه بشكل جيد، بما لا يتعارض مع السياسة العامة والأهداف الرئيسية للمؤسسة.

وعلى الرغم من أن الإدارة الصحفية تحتل أهمية بارزة في تحقيق الأداء الكفء للعمل في القطاع الإعلامي؛ إلا أن الدراسات النظرية والعملية تفتقر إلى الاهتمام بمثل هذه التطبيقات، فعلى صعيد المعرفة تتسم أدبيات الإعلام بالندرة في دراسة اللامركزية بالمؤسسات الصحفية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- أنها تتطرق إلى جانب من الجوانب الإدارية التي من شأنها إحداث تغيير كبير في جودة العمل والخدمة داخل المؤسسات الصحفية المصرية.
- أنها تسعى إلى تطوير أساليب الإدارة المتبعة داخل المؤسسات الصحفية المصرية؛ بغية الوقوف على إيجابيات تطبيق أسلوب اللامركزية.
- توضيح مدى تطبيق اللامركزية بالمؤسسات الصحفية وتأثيرها على مستوى أداء العاملين بها.
- تضيء الدراسة أهمية للإفادة العلمية، وخصوصًا للعاملين والمهتمين بحقل إدارة المؤسسات الصحفية.
- تعد الدراسة مقدمة لدراسات أخرى، تبحث في وجهات نظر أطراف أخرى تعمل في المؤسسات الصحفية، وخبراء الإعلام والإدارة من الممارسين والأكاديميين.

الدراسات السابقة:

تقسم الدراسات السابقة إلى المحورين الآتيين:

المحور الأول: الدراسات التي اهتمت بالأساليب، والنظم، والتقنيات الحديثة في إدارة

المؤسسات الصحفية:

سعت دراسة فيروز عبد الحميد (2020)⁽²⁾ إلى معرفة أثر النظام الرقابي في المؤسسات الصحفية المصرية تجاه اتباع الأساليب الإدارية الجديدة، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 380 مفردة من العاملين بمؤسسات (أخبار اليوم، والوفد، واليوم السابع)، وتوصلت إلى: ارتفاع درجة رضا المبحوثين عن مستوى الإدارة في اليوم السابع مقارنة ببقية المؤسسات، و كانت الأعلى من حيث إشراك العاملين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف، كما أوضحت نتائج المقابلة العلمية أن القيادات بالمؤسسات الصحفية المدروسة (مديري الإدارات - رؤساء الأقسام) يشاركون في وضع الخطط والأهداف. واستهدفت دراسة عاطف عبد الله (2019)⁽³⁾ التعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية بعناصرها (الرؤية، والرسالة، والأهداف)، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 287 مفردة بمؤسسات (الأهرام، وأخبار اليوم، ودار التحرير)، وتوصلت إلى: أن غالبية المبحوثين في المؤسسات الصحفية لديهم إلمام بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، ولديهم قناعة بضرورة تطبيقها، كما أوضحت أن هذه المؤسسات لديها خطة استراتيجية بالمفهوم العلمي.

وسعت دراسة مهيرة عماد السباعي (2018)⁽⁴⁾ إلى محاولة تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية بأنماط ملكيتها المختلفة (قومية، وحزبية، وخاصة) من خلال إدارات (التحرير، والإعلان، والمطابع، والتوزيع)، مستخدمة صحيفة الاستقصاء والمقابلة المتعمقة لاستيفاء البيانات من العاملين في مؤسسات: (الأهرام، والأخبار، والوطن، واليوم السابع)، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصحفية تتفاوت فيما بينها في أسلوب وطريقة إدارة العمل بها؛ فبعضها يعتمد على أساليب ديموقراطية، وبعضها يستخدم أساليب سلطوية، وكلما زادت مركزية العمل كلما قلت درجة الرضا الوظيفي وعليه تقل جودة الأداء.

وهدفت دراسة محمد حسن البنا (2018)⁽⁵⁾ إلى تحليل أسباب الخلل الواضح في إدارة المؤسسات الصحفية القومية، ومعرفة دور الحوكمة في تحسين مستوى أداء هذه المؤسسات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانَت بالمقابلة العلمية مع عدد من القيادات الصحفية والإدارية بمؤسسة أخبار اليوم، بجانب عدد من خبراء

الإعلام من الأكاديميين والممارسين، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين الحوكمة والكفاءة، حيث تؤثر إيجابياً في تحسين الأداء بالمؤسسات الصحفية. وسعت دراسة أحمد حسين (2017)⁽⁶⁾ إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبناها مديرو المؤسسات الصحفية المصرية للوقوف على أوجه التحديات التي يمكن أن تشكل مصدر تهديد لمستقبل هذه الصحف، واستخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (102) مفردة من ممثلي الإدارات بدءاً من رؤساء مجالس الإدارة حتى رئيس قسم بالصحف القومية والحزبية والخاصة، وخلصت الدراسة إلى عدم قدرة الصحف الورقية على تلبية احتياجات القراء و رغباتهم، وطالبت الدراسة باتباع استراتيجية الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بإدارة الصحيفة، حيث إن الديمقراطية في ممارسة العمل يمكن أن تسهم في حل المشكلات التي تواجه الصحف الورقية.

أما دراسة إسرائ عبد الرحمن (2016)⁽⁷⁾ فقد استهدفت التعرف على نمط ودوافع إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وقد استخدمت أدوات الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة بالمشاركة، بالتطبيق على عينة قوامها 75 مفردة من القيادات الإدارية بمؤسسات المصري اليوم، والشروق، واليوم السابع، وتوصلت إلى سيطرة أسلوب الإدارة الجماعية كأسلوب إداري تطبقه المؤسسات الصحفية الخاصة.

واستهدفت دراسة جلاط رجاء (2016)⁽⁸⁾ إبراز مدى أهمية الإدارة في المؤسسة الإعلامية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 30 مبحوثاً من العاملين بإذاعة سعيدة المحلية باستخدام أداتي المقابلة والملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة تقوم بواجبها على أحسن وجه؛ فالاتصال الإداري يتم عن طريق الوثائق الإدارية، والمذكرات، والمعلقات، والاجتماعات الدورية والاستثنائية، حتى الأوامر الشفوية، بجانب تفويض السلطة، وأن القائم على الاتصال الإداري داخل إذاعة سعيدة هو مدير المحطة؛ وبذلك هناك توافر لعنصر اللامركزية في الإذاعة.

سعت دراسة أسماء حمدي قنديل (2015)⁽⁹⁾ إلى التعرف على المعايير المهنية والوظيفية في غرفة الأخبار الحديثة في المؤسسات الصحفية، وأساليب إدارتها، وتنظيمها، والمعايير المهنية الحاكمة لإدارتها، وحدود استفادة المؤسسات الصحفية منها، وأجرت الباحثة دراسة ميدانية على عينة قوامها 229 مفردة من المحررين والقيادات الصحفية في الصحف المصرية (الأهرام - المصري اليوم - الشروق - اليوم السابع)،

وكشفت الدراسة شيوع نمط القائد الوظيفي داخل غرفة الأخبار بالصحف المدروسة، وهو ما يمكن تفسيره في إطار اهتمام القيادات الصحفية بشيوع نمط القائد الذي يشجع المرؤوسين على العمل والإنتاج والتطوير في قدراتهم المهنية.

أما دراسة فيروز عبد الحميد جابر (2014) ⁽¹⁰⁾ فاستهدفت رصد فاعلية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحفية المصرية، واعتمدت الدراسة على عينه قوامها 420 مفردة موزعة على العاملين بمؤسسة دار التحرير للطبع والنشر، وجريدة الوطن، وتوصلت الدراسة إلى انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل صحف الدراسة، وعدم نية صحف الدراسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة Hany Rehab (2013) ⁽¹¹⁾ إلى تقييم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والمختلفة في المؤسسات الإخبارية، وكيفية تعامل الصحفيين مع هذا التغيير الجديد وعلاقته بإدارة الصحيفة، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 128 مفردة من الصحفيين والإعلاميين والموظفين الإداريين من مختلف الأعمار والجنسيات في المؤسسات الإخبارية في مصر وبريطانيا، وتوصلت إلى: أن الصحفيين في كلا البلدين لديهم جانب كبير من الإدراك حول كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة.

أما دراسة شيماء (2013) ⁽¹²⁾ فهدفت إلى رصد العلاقة بين النظم الإدارية المستخدمة في المؤسسات الصحفية وكفاءة القائمين بالاتصال في الصحافة المصرية، في ضوء العوامل الداخلية المرتبطة بمضمون الوظيفة الصحفية، والعوامل الخارجية المرتبطة بطبيعة النظم الإدارية التي يتعامل معها القائمين بالاتصال داخل المؤسسة الصحفية، وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة الجماعة التي تؤكد على العمل الجماعي والتعاون ووضوح قواعد العمل وثقافة السوق، كما أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية توفر فرص الممارسة الذاتية للأفراد والمشاركة في عملية صنع القرار.

وسعت دراسة الباحثين Hongying Wang and Xuei Chen (2012) ⁽¹³⁾ إلى رصد ملامح التحول في علاقة الدولة بوسائل الإعلام في الصين، وما استتبعها من عمليات تحول في الفكر الإداري التنظيمي والمهني السائدة في الصحف والوسائل الإعلامية الأخرى، وقد أجرى الباحثان مقابلات علمية متعمقة مع عدد من خبراء الإعلام والإدارة، وخلصت الدراسة إلى: أن الصحف ووسائل الإعلام المملوكة للدولة ما زالت تدار بنفس الأساليب التقليدية الصارمة، وأن أساليب الإدارة والتنظيم بها تتسم

بقدر كبير من الجمود والترهل والمركزية؛ على خلاف الصحف المملوكة للاستثمارات الخاصة، التي أصبحت تتبنى مداخل وأساليب جديدة في تنظيم العمل. أما دراسة Jonas Ohlsson (2010) ⁽¹⁴⁾، فقد استهدفت التعرف على الأساليب التي يستخدمها ملاك الصحف وحملة الأسهم في تنظيم وإدارة جوانب العمل الصحفي كافة في المؤسسات التي يمتلكونها، وأجريت الدراسة على ثلاث مؤسسات صحفية محلية سويدية، هي: Sundsvall-Kalmar- boras ، وأجريت مقابلات علمية متعمقة مع عدد من القيادات التحريرية والإدارية بهذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى: أن هذه المؤسسات استحدثت أسلوبًا جديدًا في التنظيم، يتمثل في تشكيل مجالس مديرين يغلب على تشكيله قلة الخبراء الإداريين.

كما هدفت دراسة محرز حسين غالي (2003) ⁽¹⁵⁾ إلى الكشف عن مجموعة من العوامل الإدارية المؤثرة في تشكيل السياسات التحريرية للصحف المصرية، بالتركيز على تلك العوامل الإدارية المرتبطة ببيئة النظام الصحفي الداخلية، وبالتطبيق على صحف الدراسة الثلاث (الأهرام - الوفد - الأسبوع) طوال عامي 2000 و 2001، واعتمد البحث هنا على عينة قوامها 84 مفردة يمثلون حجم المجتمع الأصلي، وهم صنّاع القرار بالصحف الثلاث والإداريين بها، تجاوب منهم 69 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنظيم الإداري للصحف يتسم بالمرونة وإتاحة الفرصة للمحررين بالمشاركة في صنع القرارات وفي تحمل المسؤولية؛ مما يؤثر تأثيرًا إيجابيًا على كفاءة الأداء المهني وفي قدرة المحررين على التجديد والابتكار.

المحور الثاني: الدراسات التي اهتمت بالتنظيم والثقافة التنظيمية في المؤسسات الصحفية:

أما دراسة حامد محمد بخيت (2018) ⁽¹⁶⁾، فسعت إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات أداء القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية المصرية، وطبقت على عينة قوامها 380 مفردة من الصحفيين العاملين بمؤسسات الأهرام، والمصري اليوم، والوفد، وتوصلت إلى وجود ضعف في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصحفية، وذلك بسبب غياب العدالة وقيمها.

أما كل من Peter khaola (2015)، و Barbra Bilgliard (2012) ⁽¹⁷⁾ فاستهدفا التعرف على تأثير أنواع الثقافة التنظيمية المختلفة على الرضا الوظيفي، وتوصلا إلى أن الثقافة التنظيمية تقزم بتوفير فرص الممارسة الذاتية للأفراد، والمشاركة في عملية صنع

القرار، وتدعيم العلاقات بين الموظفين والإدارة، وأن مستوى الرضا الوظيفي يزداد في حالة وجود ثقافة تنظيمية إيجابية.

وأيضاً سعت دراسة Salman Habib (2014)⁽¹⁸⁾ إلى الكشف عن تأثير أنواع الثقافة التنظيمية المختلفة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إضافة إلى رسم الشخصية الثقافية للمؤسسات الصحفية من خلال تحديد أنواع الثقافة التنظيمية السائدة فيها وتأثيرها على الجانب الرقابي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن ثقافة السوق هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المؤسسات والمنظمات من بين أنواع الثقافة التنظيمية المختلفة السائدة، ووجود ارتباط إيجابي بين أنواع الثقافة التنظيمية والرضا والالتزام الوظيفي، وأن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر على درجة بقاء الموظفين في المؤسسات وخلق الرغبة لديهم في العمل، وتسهيل مهمة المراقبين والمشرفين على العمل.

وسعت دراسة محرز غالي (2010)⁽¹⁹⁾ إلى الكشف عن أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين، وطبقت صحيفة الاستبيان على 147 مفردة من صحف (الأهرام - الأخبار - الشروق - اليوم السابع - الوفد - الأحرار)، وتوصلت إلى أن أساليب تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري يغلب عليها الطابع التقليدي النمطي دون أية جهود للاستفادة من التطورات الحديثة، إضافة إلى عدم شعور المحررين بالاستقلالية المهنية، حيث إن الإدارة العليا تتدخل في شئون الجهاز التحريري بما يؤثر في الاستقلالية المهنية.

واستهدف دراسة محرز غالي (2008)⁽²⁰⁾ إلى تحليل تصورات القائمين بالاتصال في الصحف المصرية حول تأثيرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة على المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسات، وهي دراسة استكشافية وصفية استخدمت مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومنهج المسح الإعلامي في شقه الميداني بتطبيق صحيفة الاستقصاء على 125 مفردة من صحف (الأخبار - الوفد - المصري اليوم - الجمهورية - روز اليوسف)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تباين واضح بين الصحف المصرية في أسلوب الإدارة ونمط التنظيم المعمول به في المؤسسات محل الدراسة، لصالح الصحف الخاصة ممثلة في المصري اليوم والصحف القومية حديثة النشأة (روز اليوسف)، حيث تتبنى هذه الصحف نمطاً من الإدارة والتنظيم يغلب عليه طابع العمل الجماعي، في حين يغلب على صحيفة الوفد نمط الإدارة المركزية القائم على هيرا ركية التنظيم، في الوقت الذي يتسم فيه هذا المناخ بقيم وسمات مثل روح الفريق والتعاون وعلاقات العمل الودية في: المصري اليوم، وروز اليوسف، ويسود صحف أخرى،

خاصة الجمهورية والوفد، مناحًا أهم سماته ضعف معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وسيادة منظومة العلاقات الرسمية بين القيادات العليا والمرؤوسين.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة:

- دأبت أغلب الدراسات على دراسة القائمين بالاتصال داخل المؤسسات الصحفية، في حين اهتمت دراسات قليلة بالمستويات الإدارية المختلفة التي تسهم بشكل كبير في إنتاج الصحيفة.
- تنوعت المناهج البحثية التي استخدمتها الدراسات السابقة، ما بين دراسات كمية وكيفية، فكان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات المتعلقة بالجوانب التنظيمية، إلى جانب منهج المسح الإعلامي.
- ركزت الدراسات السابقة، العربية والغربية، على الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الصحفية، بجانب اهتمام بعض آخر بالإدارة من خلال الجودة الشاملة، فيما اهتمت دراسات قليلة باستخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الصحفية.
- كانت أكثر المداخل النظرية التي اعتمدت عليها غالبية الدراسات نظرية النظم، ومدخل الجودة الشاملة، ومدخل الحوكمة، بجانب مدخل الثقافة التنظيمية.
- كانت أكثر الأدوات البحثية المستخدمة في جمع المعلومات الاستقصاء، والمقابلات المتعمقة.
- ندرة الدراسات التي تتناول موضوع اللامركزية كأسلوب إداري حديث في إدارة المؤسسات الصحفية.
- ومن هنا يمكن القول أن هذه الدراسة تحاول سد حلقة من حلقات البحث العلمي في إطار الدراسات الصحفية التي تختص بإدارة المؤسسات الصحفية، وهي بمثابة بداية لدراسات أخرى في مجال التطوير الإداري باستخدام أسلوب اللامركزية كأداة من أدوات الإدارة الحديثة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة على النحو الآتي:
- بلورة المشكلة البحثية وتحديدًا دقيقًا واضحًا.
- تحديد الإطار النظري الذي تستخدمه الدراسة.
- ساعدت في تحديد أهم الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للوصول إلى نتائج وحقائق تخدم أهداف الدراسة وتحقق أغراضها، وتحديد مجتمع البحث.

مشكلة الدراسة:

هناك توجه عالمي نحو اللامركزية بشكل عام لتغيير الأنظمة كجزء من التطوير والإصلاح؛ لأهمية الدور الذي تؤديه اللامركزية بشكل عام، واللامركزية الإدارية بشكل خاص في الإصلاح المؤسسي.

ومن ناحية أخرى، فإن طبيعة المؤسسات الإعلامية عمومًا، والصحفية بوجه خاص، تختلف من حيث الإدارة عن بقية المؤسسات الأخرى؛ فطبيعة التعامل مع العاملين والأحداث يفرض نمطًا خاصًا من المرونة.

وتواجه الإدارة بالمؤسسات الصحفية تحديات كبيرة- في ظل وجود وسائل إعلامية أخرى منافسة - تفرض عليها كثيرًا من المسؤولية تجاه العمل، من خلال البحث عن أساليب إدارية حديثة تسمح بمزيد من المرونة؛ لكي يبدع القائمون بالمؤسسة في ابتكار أدوات جذب مختلفة ووسائل تسمح بالارتباط مع القراء وزيادة الانقرائية، خاصة بعد غلبة طابع الجمود على الفكر الإداري بالمؤسسات الصحفية خلال العقود الأخيرة، وعدم حرص هذه المؤسسات وقياداتها على تطبيق أحدث الأساليب التي طبقتها المؤسسات الأخرى في المجتمعات المتقدمة، وهو ما ترتب عليه كثير من جوانب الخلل والقصور في أداء المؤسسات الصحفية؛ الأمر الذي أدى إلى تزايد الدعوات بضرورة تطوير هذه الأساليب والسياسات في ظل التحديات التي يفرضها الواقع الجديد، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر هذه التحولات في توجه إدارات المؤسسات الصحفية نحو استخدام بعض الأساليب الحديثة مثل أسلوب اللامركزية وأثر ذلك على أداء العاملين في هذه المؤسسات.

وفي إطار ندرة الدراسات العلمية في هذا المجال، تتحدد مشكلة الدراسة في أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية، ومعرفة الفروق بين تطبيق ذلك النظام بالمؤسسات الصحفية القومية ممثلة في (جريدة الأخبار)، والصحف الحزبية ممثلة في (جريدة الوفد)، والصحف الخاصة ممثلة في (جريدة اليوم السابع)، وذلك خلال الفترة من أول فبراير إلى أول مايو 2020.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي هو أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحفية المصرية، ويندرج تحت هذا الهدف ما يلي:

- 1- التعرف على درجة اعتماد مؤسسات الدراسة على اللامركزية كنظام إداري.

2- التعرف على معدل استقلالية الأقسام والإدارات بالمؤسسات الصحفية محل الدراسة - عن الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الإدارية.

3- رصد الجوانب السلبية والإيجابية الناتجة عن تطبيق اللامركزية بالمؤسسة الصحفية.

4- رصد الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب اللامركزية داخل المؤسسات الصحفية.

5- تقديم توصيات واقتراحات مناسبة لإنجاح تطبيق اللامركزية داخل المؤسسات الصحفية المصرية، واقتراح وسائل وطرق مناسبة لتفادي الأخطاء ودعم الجوانب الإيجابية.

تساؤلات الدراسة:

تتحدد أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- ما معدل لجوء القسم/ الإدارة الفرعية إلى الإدارة العليا عند اتخاذ قرار ما؟.
- ما درجة اعتماد القسم/ الإدارة الفرعية على الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصحفية محل الدراسة؟.
- هل توجد لامركزية في تنفيذ العمل بالمؤسسات الصحفية محل الدراسة؟.
- ما أسباب تفضيل/ عدم تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي المستقل داخل المؤسسات الصحفية محل الدراسة؟.
- ما أسباب تفضيل/ عدم تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي داخل المؤسسات لصحفية محل الدراسة؟.
- ما أسباب مشاركة/ عدم مشاركة المبحوثين في صنع القرار داخل المؤسسات الصحفية محل الدراسة؟.
- ما أسباب تحسن العمل باستخدام أسلوب اللامركزية داخل المؤسسات الصحفية محل الدراسة؟.
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب اللامركزية في المؤسسات الصحفية؟.
- ما سبل تفعيل أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصحفية؟.

فروض الدراسة:

تتحدد فروض الدراسة على النحو الآتي:

- * **الفرض الأول:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي تُعزى لمتغيرات (نوع المؤسسة - الوظيفة - سنوات الخبرة - السن).

* **الفرض الثاني:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تُعزى لمتغيرات (نوع المؤسسة - الوظيفة - سنوات الخبرة).

المفاهيم الإجرائية للدراسة:

اللامركزية:

تعرف اللامركزية إجرائيًا بأنها: إعطاء صلاحية اتخاذ القرارات الإدارية من المركز إلى الأقسام أو الوحدات الإدارية المتوسطة أو الدنيا، ويتم قياسها من خلال السرعة في الإنجاز، وتبسيط الإجراءات، وتدقيق المعلومات، وتفويض السلطة.

أداء العاملين:

يُعرف الباحثان أداء العاملين بأنه: مدى تحقيق العاملين للأهداف المرجوة شكل فعال، كما هو مرغوب من قبل المؤسسة باستعمال الموارد المتاحة، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم، ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق عملهم خلال فترة زمنية تقدر عادة بسنة.

المؤسسة الصحفية:

تعني المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني، وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات كثيرة، فإن مصر لم تعرف هذه العبارة إلا مع صدور القانون رقم (156) لسنة 1960 التي انتقلت بمقتضاه ملكية الصحف الفردية إلى الاتحاد القومي ثم الاتحاد الاشتراكي من بعده؛ حيث نصت المادة السادسة من القانون المذكور على أن يشكل الاتحاد القومي مؤسسات خاصة لإدارة الصحف التي يملكها ويعين لكل مؤسسة مجلس إدارة يتولى مسئولية إدارة صحف المؤسسة⁽²¹⁾.

الإطار المعرفي للدراسة:

مفهوم اللامركزية الإدارية:

اختلفت التعريفات فيما يخص اللامركزية باختلاف وجهات نظر المفكرين الإداريين، والقانونيين، والسياسيين؛ حيث عرّفها بعضهم بأنها: تنظيم إداري يعد واحدًا من أهم مبادئ حكم الأكثرية التي تقوم عليها الديمقراطية، وهي نقيض مفهوم المركزية، وهي عملية توزيع الوظائف، والسلطات، والأشخاص أو الأشياء بعيدًا عن موقع مركزي أو سلطة⁽²²⁾.

ويعرفها آخر بأنها: تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين، أما اللامركزية فهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من

جهة أو إدارة أو شخص، ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وتأخذ المركزية واللامركزية درجات مختلفة؛ فتزيد درجة المركزية إذا انحصرت صلاحية التصرف واتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل، من جهة أخرى كلما كان هناك تفويض للسلطات للمستويات الإدارية المختلفة فإن هذا يعني زيادة اللامركزية⁽²³⁾.

كما تعرف اللامركزية بأنها: طريقة الإدارة، وتتضمن توزيع صلاحيات الوظيفة الإدارية بين المركز والفروع، بحيث تباشر الفروع اختصاصاتها تحت رقابة المركز⁽²⁴⁾.

أما من وجهة نظر علماء السياسة، فتعرف اللامركزية بأنها: عملية أو مجموعة من الإصلاحات السياسية تهدف إلى نقل، أو تفويض، أو تحويل مسؤوليات، أو مصادر، أو سلطة من أعلى المستويات في الحكومة إلى الأدنى في السلم الحكومي، كما عرّفها "الكبسي" بأنها: توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الثلاث: الأفقية، والعمودية، والجغرافية، في المنظمة⁽²⁵⁾.

وتعرّف أيضًا بأنها: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، وتقوم على فكرة توزيع الأنشطة والواجبات بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية، وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد⁽²⁶⁾.

الصيغ التي تتخذها اللامركزية:

تتخذ اللامركزية عدة صيغ على النحو الآتي⁽²⁷⁾:

- **الخصخصة:** ويهدف هذا الأسلوب في الأساس إلى حفز الأداء والإنتاجية في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وبموجب هذه الطريقة تتخلص الحكومة من بعض مسؤولياتها، وتحول هذه المسؤوليات إما إلى مؤسسات وجمعيات تطوعية في حالة المشروعات غير الهادفة إلى الربح، أو إلى القطاع الخاص في حالة المشاريع الهادفة إلى الربح.

- **تخفيف صنع القرار ونقله إلى مستويات محلية:** بموجب هذا الشكل تنتقل السلطة الإدارية من أجهزة الحكم المركزية إلى مكاتب إقليمية أو محلية إدارية، ويكون هناك فرص أوسع لاتخاذ القرار بشكل قريب من المستويات المحلية.

- **التفويض:** عبارة عن عملية السماح الاختياري بنقل السلطة أو جزء منها من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً عما قام به من أعمال، وتعد عملية التفويض من العمليات الأساسية في التنظيم.

- نقل الصلاحيات أو التحويل: عملية ضرورية لأن المدير ليس لديه الوقت الكافي للقيام بكل الأعمال؛ لذا يعد وسيلة مهمة لاستخدام وقت الإدارة استخدامًا فعالاً، ويستوجب من الإداري الناجح أن يخول كل ما يعتقد أن مرؤوسيه يستطيعون القيام به، وذلك تحقيقاً للاتجاه الديمقراطي في العملية الإدارية.

- الإدارية: أما اللامركزية الإدارية فهي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يتعلق بممارسة الوظيفة الإدارية وتوزيعها بين الجهاز المركزي وهيئات محلية أو مصلحة لها شخصية معنوية مستقلة لكنها تعمل بإشراف ورقابة من الحكومة المركزية.

مزايا اللامركزية:

هناك عدة مزايا للامركزية، وهي على النحو الآتي⁽²⁸⁾:

- السرعة في إنجاز الأعمال؛ لأن المرؤوسين لا يرجعون لرؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة.
- تخفيف عبء العمل عن الرؤساء؛ مما يجعلهم يتفرغون للأعمال الاستثنائية والتخطيط لمستقبل المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإنتاجيتهم والشعور بدورهم.
- إثراء العمل بالأفكار والمواهب الفردية؛ مما يدفع بالمؤسسة إلى النمو السريع وتحقيق الأرباح.

وبالمقابل ضمن المفهوم العام لمصطلح اللامركزية، يمكن التمييز بين نوعين من أنواع اللامركزية ذات الصلة بنظم اللامركزية الإدارية، هما:

- اللامركزية السياسية:

وهي وضع دستوري يقوم على أساس توزيع الوظائف الحكومية المختلفة- التشريعية والتنفيذية والقضائية- بين الحكومة الاتحادية في العاصمة وحكومة الولايات أو غيرها من الوحدات السياسية، ويسود هذا النمط من اللامركزية في العادة في الدول المركبة، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يناسب الدول التي تتعدد فيها القوميات واللغات والثقافات⁽²⁹⁾.

- اللامركزية الإدارية:

وتعني قيام الحكومة بنقل صلاحياتها في شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها من المركز إلى الوحدات المحلية. أو بعبارة أخرى، فإنها أسلوب من أساليب توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية قد تكون منتخبة، أو معينة، أو مزيجاً منهما، في جميع الحالات تحتفظ الحكومة المركزية بحق الرقابة والمراجعة والتوجيه⁽³⁰⁾.

اللامركزية في المؤسسات الصحفية:

إن إدارة المؤسسة الإعلامية لا يمكن عدّها إدارة عامة فقط؛ لأن طبيعة عملها تحتاج إلى مرونة وحرية في الأداء أكثر مما تحتاج إليه أية هيئة حكومية أخرى، كما لا يمكن أن تدار كمؤسسة خاصة تستهدف الربح فقط؛ لأنها مؤسسة اجتماعية لا رسالة عامة تستهدف من خلالها تنمية المجتمع وتطوره، وزيادة وعي المواطنين بالقضايا المختلفة⁽³¹⁾.

واللامركزية هي مفهوم يسعى الباحثون إلى الوصول إليه في المجال الإعلامي وبالأخص في المؤسسات الصحفية، حيث إن عديدًا من العوامل تفرض على المؤسسات الإعلامية أن تتغير، كما يتطلب أن يكون لدى الأفراد الذين يقومون بدور الاتصال مهارات تخطيطية تنظيمية ورقابية للمواءمة بينها بصورة فعالة ومثالية.

مدخل الإدارة التشاركية:

جاءت التشاركية بعد قصور المدرسة الكلاسيكية، التي ترى أن العاملين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والأجور، ومن ثم ظهرت المدرسة السلوكية، التي وجدت أن هناك حاجات في العاملين لا بدّ من إشباعها، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها عن طريق وجود قيادة ديمقراطية، وكذلك وجود تفاهم بين العاملين والإدارة، وأن سلوك العمل ما هو إلا محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة وليس استجابة للعوامل المادية فقط.

وتعد الإدارة التشاركية الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين أساليب الإدارة الأخرى؛ كونها تجاوزت النظريات الإدارية الأخرى، فأصبحت عاملاً مشتركاً بينها، نظرًا للدور المحوري الذي يؤديه الفرد في هذه المشاركة، خاصة في اتخاذ القرارات.

وتتخذ الإدارة بالمشاركة عدة أشكال، هي⁽³²⁾:

المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها . -
المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار .

- المشاركة في الاستشارات .

- المشاركة بالاجتماعات .

- عن طريق حلقات الجودة .

أهمية الإدارة بالمشاركة:

تعود أهمية الإدارة بالمشاركة إلى⁽³³⁾:

- مساعدة الإدارة في التعرف على المشاكل، ومناقشتها، وإيجاد الحلول لها .

- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين، ورفع قدراتهم الإدارية، واختيار البدائل السليمة في إنجاز الأهداف، واتخاذ القرارات.

- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.

- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.

- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة القصور في أداء العاملين.

- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويته.

مرتكزات الإدارة التشاركية:

ترتكز الإدارة التشاركية على عدة مبادئ، هي⁽³⁴⁾:

- مبدأ المشاركة: إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

- مبدأ تحقيق الأهداف.

- مبدأ الرقابة الذاتية.

- مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات.

- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- مبدأ تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط، واتخاذ القرار.

- المساندة التنظيمية: بحيث تكون المشاركة ظاهرة لبقية التنظيم.

- المرونة في تطوير الأهداف الرئيسية.

- اشتراك الإدارة العليا: تحمس الرئيس المباشر في علاقته بمرؤوسيه، واهتمامه

ومساندته للجهاز عند تطبيق التشاركية.

أثر الإدارة التشاركية على الأداء:

إن الإدارة التشاركية تسهم بشكل كبير في تحقيق الرقابة على العاملين في المؤسسة،

وتحقيق هذه الرقابة يسهم في رفع مستوى أداء العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وكفاءتهم

الإنتاجية، وبذلك شعور العاملين بالحرية في العمل، وهذا يعطي النمط التشاركي بعداً

أكثر أهمية وأكثر شمولية، كما أن الأسلوب التشاركي يرسخ التعاون بين الإدارة والعاملين،

وزيادة الارتباط بالمؤسسة، كما يحقق الرضا النفسي لكل العاملين، ويكسبهم مهارات

وخبيرات جديدة إدارية، وقيادية، وفتية، مما يسهم في تطوير المؤسسة⁽³⁵⁾.

ويرى الباحثان أن هذا المدخل يُعد أنسب المداخل التي تتشابه في مضمونها وأسلوبها مع

اللامركزية كأسلوب للإدارة، وقد وظّف الباحثان ذلك المدخل لمعرفة مشاركة العاملين

بالمؤسسات الصحفية في اتخاذ القرارات، والمشاركة في وضع الخطط والأهداف، ووجود

لامركزية في العمل داخل المؤسسات محل الدراسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

نوع الدراسة:

تدرج هذه الدراسة ضمن نوعية الدراسات الوصفية، التي تعنى بدراسة الحقائق الراهنة بطبيعة الظاهرة المدروسة (أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية)، للحصول على معلومات وبيانات كافية عنها وتصنيفها وتحليلها، مع تفسير هذه المعلومات تفسيرًا كاملاً، واستخلاص نتائجها.

وتتيح هذه النوعية من الدراسات وجود بيانات قابلة للقياس الكمي، وتسمح بخضوع البيانات للتحليل الإحصائي، فضلاً عن اعتمادها على الأساليب الكيفية، وإن كانت الصدارة للأساليب الكمية، وهو الأمر الذي يُسهم في إمكانية التعميم والتنبؤ⁽³⁶⁾.

مناهج الدراسة:

منهج المسح:

يعد منهج المسح "Survey" من أنسب المناهج العلمية ملائمةً للدراسات الوصفية بصفة عامة⁽³⁷⁾، حيث يعدُّ جُهدًا علميًا منظمًا يساعد في الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة أو مجموعة الظواهر التي يتم دراستها⁽³⁸⁾.

وتستخدم الدراسة منهج المسح في مستوييه: "الوصفي" "Descriptive"، الذي يهتم بوصف الوقائع والحقائق الجارية وتصويرها وتوثيقها، ثم "التحليلي" "analytical" لجمع البيانات عن الظاهرة التي تتم دراستها لمعرفة العلاقة بين متغيراتها، وقد استخدم الباحثان منهج المسح في مسح التراث العلمي السابق، كما تم استخدامه - أيضاً - في مسح عينة من العاملين بالمؤسسات الصحفية - محل الدراسة - من الصحفيين والإداريين، بجانب إجراء مقابلات علمية مع عدد من القيادات الصحفية والإدارية بتلك المؤسسات الصحفية.

أدوات جمع البيانات:

• الاستبيان:

عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة، التي تمت صياغتها بشكل توافر فيه الشروط العلمية والشكل العلمي، بحيث يتم توجيهها لجمهور الصحفيين والإداريين بالمؤسسات الصحفية - محل الدراسة - لجمع المعلومات حول المحاور التي تتكون منها الدراسة.

صاغ الباحثان أسئلة استمارة الاستبيان لتقيس ما يلي:

- السمات الديموغرافية للمبحوثين.

- لجوء الأقسام والإدارات بالمؤسسات الصحفية محل- الدراسة - للإدارة العليا عند اتخاذ القرار.
- تفضيل اللامركزية في العمل بالمؤسسات الصحفية، وأسباب التفضيل، وسبل إنجاحها.
- مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات الصحفية محل الدراسة.
- تحسن العمل بالمؤسسات الصحفية باستخدام أسلوب اللامركزية.
- الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب اللامركزية، وسبل تفعيلها في المؤسسات الصحفية.

• المقابلات المتعمقة:

صمم الباحثان دليل المقابلات المتعمقة كأداة لجمع البيانات الكيفية، وقد استخدم الباحثان هذا الأسلوب نظرًا لاستخدامه في مناقشة الموضوعات الشخصية والحساسة والمحرجة، وللحصول على بيانات كيفية أكثر ثراءً من الاستبيان المقنن⁽³⁹⁾. وتم تقسيم دليل المقابلة إلى بيانات تعريفية أساسية تختص باسم المبحوث والمؤسسة التي يعمل بها، وتاريخ إجراء المقابلة، ثم المحاور الأساسية التي تدور حولها المقابلة التي تختص بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الصحفيين والإداريين العاملين بمؤسسات: الأخبار، والوفد، واليوم السابع، إضافة إلى القيادات الصحفية والإدارية في المؤسسات محل الدراسة، بداية من رئيس قسم إلى رئيس تحرير، ومدير عام، وعضو مجلس إدارة المؤسسة.

أسباب اختيار مجتمع الدراسة:

- تنوع صحف الدراسة بشكل يسمح بدراسة أنواع مختلفة من الصحف ما بين رسمية وحزبية وخاصة.
- تعد المؤسسات الصحفية المختارة من المؤسسات التي لها أثر في عالم الإعلام والنشر والبت والأخبار، إلى جانب أنها مرت بمراحل تطويرية كبيرة للحاق بركب التطور التكنولوجي وللوقوف على قدر من المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات المصرية والعربية.
- عدم وجود دراسات سابقة تصدت لموضوع اللامركزية بالمؤسسات الصحفية وطبق بالفعل على المؤسسات المنتقاة.
- تعدد الإدارات ذات الطبيعة المختلفة داخل تلك المؤسسات عن بعضها البعض مما يسهل متابعة التغييرات وفقًا لكل إدارة على حدة.
- كما أنها مؤسسات إعلامية صحفية تصدر عنها جرائد ومجلات ورقية وإلكترونية.

عينة الدراسة:

استخدم الباحثان عينة متاحة قوامها (380) مفردة من الصحفيين والإداريين العاملين في الأقسام التحريرية والإدارية باستثناء العاملين في الأمن والاستقبال، وذلك بمؤسسات: الأخبار، والوفد، واليوم السابع، وهي عينة غير احتمالية؛ لأن الدراسة تستهدف رصد أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية، وهي إما موجودة بالواقع أو غير موجودة، وذلك بواقع 210 مبحوثين من مؤسسة الأخبار، و90 مبحوثاً من الوفد، و80 مبحوثاً من اليوم السابع، بجانب دليل مقابلة علمية متعمقة مع النخب من القيادات الصحفية والإدارية على عينة قوامها (26) مفردة من القيادات بالمؤسسات محل الدراسة(*) .

خصائص عينة الدراسة:

1- النوع:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العينة تبعاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	258	67.9
أنثى	122	32.1
الإجمالي	380	100%

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع (ذكور- إناث)، حيث بلغت نسبة الذكور 67.9% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 32.1%، ويعود ذلك إلى أن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث في مؤسسات الدراسة.

2- الوظيفة الإدارية:

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة تبعاً للوظيفة الإدارية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف إداري	124	32.6
صحفي	151	39.7
كاتب	63	16.6
رئيس قسم تحرير وإدارة	23	6.1
مدير تحرير	11	2.9
رئيس تحرير	8	2.1
الإجمالي	380	100%

يوضح الجدول السابق توزيع العينة تبعاً للوظيفة الإدارية والتحريرية بالمؤسسات محل الدراسة، فجاء الصحفيون بواقع 39.7٪، بينما جاء الموظفون الإداريون بواقع 32.6٪، يليهم الكتاب بواقع 16.6٪، بينما جاءت فئة رئيس تحرير في المرتبة الرابعة بنسبة 6.1 ٪، ثم فئة مدير تحرير بواقع 2.9٪، وأخيراً فئة رئيس تحرير بنسبة 2.1٪.

3- سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) يوضح توزيع العينة تبعاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
37.4	142	أقل من 5 سنوات
47.9	182	من 5 إلى أقل من 15 سنة
14.7	56	15 سنة فأكثر
100٪	380	الإجمالي

تباينت سنوات الخبرة للمبحوثين بمؤسسات الدراسة، حيث جاءت فئة من قضاة 5 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 47.9٪، بينما جاءت نسبة 37.4٪ للمبحوثين الذين قضاة أقل من 5 سنوات بالمؤسسات الثلاث، في حين جاءت الفئة الأكبر في مدة العمل من 15 سنة فأكثر بنسبة 14.7٪، وتدل تلك النتائج على أن الفئة الأكبر سناً وخبرة هم الأقل، ويعود ذلك إلى اعتماد الصحف على الشباب والدماء الجديدة.

4 - المستوى التعليمي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع العينة تبعاً للمستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
14.7	56	متوسط وفوق متوسط
72.4	275	جامعي
12.9	49	فوق الجامعي (دراسات عليا - ماجستير - دكتوراه)
100٪	380	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن الفئة الأكبر للمبحوثين من أصحاب المؤهلات العليا بنسبة 72.4٪، بينما جاء عدد الحاصلين على مؤهل متوسط أو فوق متوسط بنسبة 14.7٪، وأخيراً الحاصلون على مؤهل فوق جامعي (دراسات عليا - ماجستير - دكتوراه) بنسبة 12.9٪.

4- السن:

جدول رقم (5) يوضح توزيع العينة تبعًا للسن

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
37.6	143	أقل من 30 سنة
38.2	145	30 إلى أقل من 40 سنة
22.6	86	40 إلى أقل من 50 سنة
1.6	6	50 سنة فأكثر
100%	380	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن 38.2% من العينة تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 عامًا، يليهم الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 37.6%، ثم الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 22.6%، وأخيرًا الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 1.6%، وتدل تلك النتائج على أن قطاعًا عريضًا من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة من الشباب، وأن الفئة الأقل هم الأكبر سنًا.

5- الدخل الشهري:

جدول رقم (6) يوضح توزيع العينة تبعًا للدخل الشهري

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى الدخل الشهري
14.7	56	أقل من 2000 جنيه
74	281	من 2000 إلى أقل من 5000 جنيه
11.3	43	5000 جنيه فأكثر
100%	380	الإجمالي

يوضح الجدول السابق أن الدخل الغالب في متوسط دخول المبحوثين كان من 2000 إلى أقل من 5000 جنيه بنسبة 74%، بينما جاء من هم أقل من 2000 جنيه بنسبة 14.7%، ثم الذين متوسط دخلهم 5000 جنيه فأكثر بنسبة 11.3%، وتدل تلك النتائج على أن الدخل في المؤسسات الصحفية متوسط إلى حد ما.

الإطار الزمني للدراسة:

تحدّد المجال الزمني لمسح جمهور العاملين بالمؤسسات الصحفية محل الدراسة، وإجراء المقابلات العلمية مع القيادات الصحفية والإدارية في الفترة من أول فبراير إلى أول مايو 2020.

اختبار الصدق والثبات لاستمارة "الاستبيان":

للتأكد من صدق أداة الاستبيان في قياس ما وُضِعَتْ لقياسه، عرض الباحثان استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإعلام والسياسة ومناهج البحث، وقد أجرى الباحثان التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم (**). واعتمد الباحثان في مقياس "الثبات" على إعادة الاختبار Test - Retest على عينة قوامها (83) مفردة، بواقع (10٪) من حجم العينة بعد فترة أسبوع من تجميع بيانات الاستمارة، وثم قياس معامل الثبات بطريقة التاسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ cronpach Alpha، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لأسئلة ثبات الكلي (0.92)؛ مما يعني أنه كلما اقتربت النسبة إلى واحد صحيح يدل على ثبات الاستبيان، وهي قيمة عالية تدل على ثبات المقياس ودقته.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمت الاستفادة من معاملات "الإحصاء الوصفي" "Descriptive" داخل هذه الدراسة، والاستفادة من برنامج (SPSS / Pc +) على عدة مستويات، فعلى المستوى الوصفي، تم: حساب التكرارات، والنسب المئوية، وحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري. وعلى المستوى التحليلي، تم استخدام مجموعة من المعاملات لاختبار فروض الدراسة المتعلقة بمسح الجمهور، وشملت هذه المعاملات:

- اختبار (ت) T-Test: للمجموعات المستقلة لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطين حسابيين لعينتين معروف انحرافهما المعياري
- تحليل التباين الأحادي Anova One Way: لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات لأكثر من مجموعتين.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ cronpach Alpha: وذلك لقياس معامل الثبات الأداة.

نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: لجوء الأقسام والإدارات بالمؤسسة للإدارة العليا عند اتخاذ القرار:

جدول رقم (7) يوضح لجوء القسم أو الإدارة إلى الإدارة العليا أثناء اتخاذ القرار

النسبة المئوية (%)	التكرار	اللجوء للإدارة العليا عند اتخاذ القرار
27.9	106	دائمًا
63.9	243	أحيانًا
8.2	31	نادرًا
٪100	380	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق: أن نسبة 63.9% يلجأون أحيانًا إلى الإدارة العليا عند اتخاذ القرار بينما أشار 8.2% بأنهم نادرًا ما يلجأون للإدارة العليا، واختلف معهم 27.9% من المبحوثين حيث أكدوا أنهم دائمًا يلجأون إلى الإدارة العليا في اتخاذ أية قرارات تخص العمل، وعليه نستخلص أن اللامركزية أسلوب موجود بالفعل بتلك المؤسسات لكن بدون معرفته كمصطلح.

جدول رقم (8) يوضح استقلالية القسم وسير العمل به دون اللجوء للقيادة العليا

النسبة المئوية (%)	التكرار	استقلالية القسم
17.1	65	دائمًا
53.7	204	أحيانًا
29.2	111	نادرًا
٪100	380	الإجمالي

يوضح الجدول السابق: أن نسبة 53.7% أكدوا أن هناك استقلالية أحيانًا في العمل بعيدًا عن الإدارة العليا، يليهم نسبة 29.2% أجابوا بأنه نادرًا ما يكون هناك استقلال عن الإدارة؛ حيث إنهم جميعًا يعملون في إطار واحد، فمن الصعب أن يستقل قسم عن الإدارة العليا، واختلف معهم نسبة 17.1% من إجمالي العينة أشاروا إلى وجود استقلال دائم للقسم/ الإدارة الفرعية في العمل عن الإدارة العليا.

جدول رقم (9) يوضح درجة اعتماد القسم أو الإدارة على القيادة العليا في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية (%)	التكرار	درجة اعتماد القسم على القيادة العليا في اتخاذ القرارات
29.3	111	يعتمد بدرجة كبيرة
60.5	230	يعتمد بدرجة متوسطة
9.7	37	يعتمد بدرجة قليلة
0.5	2	لا يعتمد على الإطلاق
%100	380	الإجمالي

من بيانات الجدول السابق: أكدت نسبة 60.5% من الباحثين أنهم يعتمدون بدرجة متوسطة على الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، يليهم 29.2% أشاروا إلى أنهم يعتمدون بدرجة كبيرة، واختلف معهم 9.7% فقط من إجمالي العينة، حيث أشاروا إلى أنهم يعتمدون بدرجة قليلة جدًا عليها في اتخاذ القرارات، ثم 0.5% لا يعتمدون على الإطلاق بواقع (2) مبحوث فقط، وتدل النتائج على أن أغلب الباحثين يعتمدون بدرجة كبيرة أو متوسطة على الإدارة، وهو مؤشر يدل على أن الإدارة تؤثر بشكل أو بآخر في قرارات رؤساء الأقسام/ الإدارات الفرعية بالمؤسسة الصحفية.

المحور الثاني: تفضيل اللامركزية في العمل، وأسباب التفضيل، وسبل إنجاحها:

جدول رقم (10) يوضح وجود لامركزية في تنفيذ العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	وجود لامركزية في تنفيذ العمل
70.8	269	نعم
29.2	111	لا
%100	380	الإجمالي

من بيانات الجدول السابق: أشار نسبة 70.8% من الباحثين أن هناك لامركزية في العمل، واختلف معهم 29.2% بأنه لا يوجد لامركزية، والعمل يعتمد على قرارات الإدارة العليا وتوجيهاتها، وما عزز إجاباتهم حول وجود اللامركزية هو إرفاق الباحثين مفهوم اللامركزية في استمارة الاستبيان.

جدول رقم (11) يوضح تفضيل العمل اللامركزي المستقل

النسبة المئوية (%)	التكرار	تفضيل العمل اللامركزي المستقل
78.7	299	نعم
21.3	81	لا
%100	380	الإجمالي

أظهرت نتائج الجدول السابق تفضيل نسبة 78.7% من المبحوثين للعمل اللامركزي، فيما فضل 21.3% أسلوب المركزية، حيث يرون أن المؤسسة كيان واحد ولا مجال للتفتت في القرارات، ويشير المبحوثون الذين أجابوا بأنهم يفضلون العمل اللامركزي إلى أن طبيعة عمل الصحف تتبع من مقدار الحرية المتروكة لهم، وبالطبع عندما يحصلون على الحرية الكافية في المشاركة باتخاذ القرارات وتنفيذها قد يحسن ذلك من جودة العمل ويزيد فرصهم في التميز.

جدول رقم (12) يوضح أسباب تفضيل العمل اللامركزي المستقل

النسبة المئوية (%)	التكرار	أسباب تفضيل العمل اللامركزي المستقل
30.2	159	يعطي مساحة من الإبداع
18.3	96	يجعل العمل أكثر قوة
21.5	113	يجعل القسم/ الإدارة ذا قرارات فعالة
14.8	78	يزيد من كفاءة العمل
7.8	41	يجعلني فرداً فاعلاً بالمؤسسة
7.4	39	يقلل عامل التخويف النابع من الإدارة العليا ويجعل الإدارة/ القسم صاحب قرار
0.0	0	أخرى
%100	526	الإجمالي

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أسباب تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي تتمثل في: أنه يعطي مساحة من الإبداع بنسبة 30.2%، يليه سبب أن اللامركزية تجعل القسم/ الإدارة ذا قرارات فعالة بواقع 21.5%، بينما اختار 18.3% أن اللامركزية تجعل العمل أكثر قوة، واختار 14.8% أن اللامركزية تزيد من كفاءة العمل، واختار 7.8% أن

اللامركزية تجعلهم أفرادًا فاعلين في المؤسسة، بينما أجاب 7.4% أنها تقلل عامل التخويف النابع من الإدارة العليا ويجعل القسم/ الإدارة الفرعية صاحب قرار.

جدول رقم (13) يوضح أسباب عدم تفضيل اللامركزية في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	أسباب عدم تفضيل اللامركزية
26.8	33	تشقت العمل
27.7	34	تقلل الترابط بين الأقسام وبعضها والإدارة العليا
9.8	12	تزيد من سلطة رؤساء الأقسام بما يضر بصالح الصحفيين والإداريين
14.6	18	تزيد معها مشاكل العمل عندما يتعارض قرار القسم مع قسم آخر وبذلك تمثل عبئًا آخر على الإدارة العليا
6.5	8	لا أثق في قرارات رئيسي المباشر
8.9	11	أثق في قرارات الادارة العليا
5.7	7	العمل المنظم الذي يندرج تحت قرار واحد
0	0	أخرى
123 100%		الإجمالي

يوضح الجدول السابق أسباب عدم تفضيل اللامركزية في العمل، حيث أكد 27.7% من الباحثين أنها تقلل الترابط بين الأقسام وبعضها والإدارة العليا، بينما أجاب 26.8% أنها تشقت العمل، يليهم من اختاروا أنها تزيد معها مشاكل العمل عندما يتعارض قرار القسم مع قسم آخر وبذلك تمثل عبئًا آخر على الإدارة العليا بنسبة 14.6%، واختار 9.8% أن اللامركزية تزيد من سلطة رؤساء الأقسام بما يضر بمصالح العاملين، ثم اختار 8.9% أنهم يثقون في قرارات القيادة الإدارية العليا، يليهم 6.5% لا يثقون بقرارات رئيسهم المباشر، ثم 5.7% يرون أن العمل المنظم الذي يندرج تحت قرار واحد.

جدول رقم (14) يوضح التغييرات المناسبة لإنجاح أسلوب اللامركزية

النسبة المئوية (%)	التكرار	التغييرات المناسبة لإنجاح أسلوب اللامركزية
24.1	144	تدريب الرؤساء في وحدات المؤسسة على التعامل بحكمة
29.3	175	تحديد الأهداف العامة للمؤسسة بشكل واضح
21.4	128	إعطاء الحرية للأفراد لإصدار مقترحات وتنفيذ الجيد منها
14.2	85	تحديد خطط زمنية لإنجاز العمل لكل قسم حتى يكون هناك نظام جيد
6.3	38	إعطاء القيادة العليا للرؤساء صلاحيات موسعة
4.7	28	عمل ميزانية وهيكل إداري صغير متكامل داخل كل قسم
0	0	أخرى
	598	الإجمالي

من بيانات الجدول السابق: اقترح المبحوثون مجموعة من التغييرات التي قد تكون مناسبة لإنجاح اللامركزية بالمؤسسات الصحفية، فاختر 29.3% من المبحوثين تحديد الأهداف العامة للمؤسسة بشكل واضح حتى لا يتخطاها أحد، يليهم بنسبة 24.1% تدريب الرؤساء في وحدات المؤسسة على التعامل بحكمة، ثم إعطاء الحرية للأفراد لإصدار مقترحات وتنفيذ الجيد منها بنسبة 21.4%، ثم تحديد خطط زمنية لإنجاز العمل لكل قسم حتى يكون هناك نظام جيد بنسبة 14.2%، ثم إعطاء القيادة العليا للرؤساء صلاحيات موسعة بنسبة 6.3%، وأخيراً عمل ميزانية وهيكل إداري صغير متكامل داخل كل قسم حتى يتم إكمال جوانب اللامركزية بشكل جيد بنسبة 4.7%.

المحور الثالث: مشاركة المبحوثين في صنع القرار داخل المؤسسة الصحفية:

جدول رقم (15) يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية (%)	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات
63.7	242	نعم
36.3	138	لا
	380	الإجمالي

يوضح الجدول السابق مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الصحفية، حيث أجاب 63.7% بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار في الأقسام التي يعملون بها، فيما أجاب 36.3% بأنهم لا يشاركون في اتخاذ أية قرارات.

جدول رقم (16) يوضح أسباب عدم المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية (%)	التكرار	أسباب عدم المشاركة في اتخاذ القرار
16.7	23	لا أريد المشاركة
27.5	38	لا يسمح لي رؤسائي بذلك
21.7	30	لا أرى فائدة من ذلك
31.9	44	ليس لدى صلاحيات في عمل ذلك
2.2	3	أخرى
100%	138	الإجمالي

يوضح الجدول السابق أسباب عدم مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات، حيث أجاب 31.9% أنهم ليست لديهم صلاحيات كافية للمشاركة في اتخاذ القرار، بينما أشارت نسبة 27.5% بأن الرؤساء لا يسمحون لهم بذلك، واختار 21.7% من المبحوثين أنهم لا يرون فائدة من مشاركتهم في اتخاذ القرار، ثم نسبة 16.7% لا تريد المشاركة، بينما أفصح 2.2% من المبحوثين عن أسباب أخرى انحصرت في أنهم يرون أن هذا من اختصاصات الإدارة العليا، وأن العمل يسير بشكل جيد ولا يحتاج لمزيد من القرارات.

المحور الرابع: تحسن العمل باستخدام أسلوب اللامركزية:

جدول رقم (17) تحسن العمل باستخدام أسلوب اللامركزية

النسبة المئوية (%)	التكرار	تحسن العمل باستخدام أسلوب اللامركزية
75.3	286	نعم
24.8	94	لا
100%	380	الإجمالي

أكد 75.3% من المبحوثين أن العمل سوف يتحسن باستخدام أسلوب اللامركزية، بينما اختلف معهم 24.8% أشاروا إلى أن العمل لا يتحسن باستخدامه.

جدول رقم (18) يوضح أسباب عدم تحسن أسلوب العمل باستخدام أسلوب اللامركزية

النسبة المئوية (%)	التكرار	أسباب عدم تحسن أسلوب العمل باستخدام اللامركزية
29	31	النظام الحالي جيد ولا يحتاج تغييرا
35.5	38	أحب أن أكون تابعاً للقيادة العليا وأحب تنفيذ قراراتهم
25.3	27	لأن الرؤساء الحاليين لا يصلحون لاتخاذ قرارات
9.3	10	طبيعة العمل لا تسمح بذلك
0.9	1	أخرى
107 100%		الإجمالي

يوضح الجدول السابق أسباب عدم تحسن العمل باستخدام أسلوب اللامركزية، حيث اختار 35.5% من المبحوثين أنهم يحبون أن يكونوا تابعين للإدارة العليا أو القيادة العليا ويستجيبون لتنفيذ قراراتها، بينما أجاب 29% من المبحوثين أن النظام الحالي جيد ولا يحتاج إلى تغيير، واختار 25.3% أن الرؤساء الحاليين لا يصلحون لاتخاذ قرارات، بينما أكدت نسبة 9.3% أن طبيعة العمل لا تسمح بتطبيق اللامركزية، وأشار مبحوث واحد إلى أن اللامركزية مجال لا يناسب العمل بالمؤسسة؛ فالكل يعمل تحت هدف واحد وقرار واحد من أجل الحفاظ على وحدة المؤسسة.

المحور الخامس: الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب اللامركزية، وسبل تفعيله بالمؤسسات الصحفية:

جدول رقم (19) يوضح الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب اللامركزية في المؤسسات الصحفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب اللامركزية
25.9	120	الإدارة تريد السيطرة على إصدار القرارات
31.5	146	عدم معرفة الإداريين بالمؤسسة بماهية اللامركزية
34.2	158	العاملون بالمؤسسة غير مدربين على اتخاذ القرارات والتعامل ضمن مفهوم اللامركزية
8.4	39	طبيعة العمل يصعب معها تطبيق اللامركزية
0.0	0	أخرى
463 100%		الإجمالي

يوضح الجدول السابق الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب اللامركزية في المؤسسات الصحفية، حيث اختار 34.2% من المبحوثين أن العاملين بالمؤسسة غير مدربين على اتخاذ القرارات والتعامل ضمن مفهوم اللامركزية، بينما اختار 31.5% عدم معرفة الإداريين بالمؤسسة بماهية اللامركزية، يليهم بنسبة 25.9% يرون أن الإدارة تريد السيطرة على إصدار القرارات، وأخيراً طبيعة العمل يصعب معها تطبيق اللامركزية وذلك بنسبة 8.4%.

جدول رقم (20) يوضح سبل تفعيل أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصحفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	سبل تفعيل أسلوب
34.4	161	وضع برنامج لتدريب العاملين على استخدام الأسلوب
37.5	176	تبني الإدارة العليا لفكرة تطبيق الأسلوب
27.7	130	إعادة هيكلة الإدارات والأقسام بشكل يسمح بالتفعيل
0.4	2	أخرى
	469 100%	الإجمالي

يوضح الجدول سبل تفعيل أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الإدارات المختلفة بالمؤسسات الصحفية، حيث اختار 37.5% من المبحوثين أن تبني الإدارة العليا لفكرة تطبيق الأسلوب من الأسباب الرئيسية التي تساعد على نجاحها، بينما يرى نسبة 34.4% أن وضع برنامج لتدريب العاملين على استخدام الأسلوب يؤثر بالتأكيد في نجاحه، فيما أشارت نسبة 27.5% إلى أنه لا بد من إعادة هيكلة الإدارات والأقسام بشكل يسمح بالتفعيل، وأجاب 0.4% بأنه لا بد أن يتسم الهيكل الإداري بالمرونة حتى يتم التطبيق بشكل جيد.

اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي تُعزى لمتغيرات (نوع المؤسسة - الوظيفة - سنوات الخبرة - السن).

- **دلالة الفروق الإحصائية في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي وفقاً للمؤسسة:**

جدول (21) تحليل التباين أحادي الاتجاه يوضح الفروق الإحصائية في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي وفقاً للمؤسسة

المؤسسة التفضيل	المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الحرية	مستوى دلالة
تفضيل العمل اللامركزي	الأخبار	210	2.00	0.00	11960.38	2	0.00 (دالة)
	الوفد	90	1.98	0.10			
	اليوم السابع	80	1.00	0.00			
	المجموع	380	1.78	0.41			

يتضح من الجدول (21) باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل العمل اللامركزي تُعزى للمؤسسة، حيث بلغت قيمة (ف) 11960.38، عند درجتي حرية 2، 377، و مستوى دلالة 0.00، وهي قيمة دالة إحصائياً.

لمعرفة مصدر التباين من حيث المؤسسة باستخدام اختبارات المقارنات البعدية (LSD):

جدول (22) يوضح مصدر التباين بين المؤسسة عن تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي

التفضيل	المؤسسة	المتوسط الحسابي	أخبار	الوفد	اليوم السابع
تفضيل العمل اللامركزي	الأخبار	2.00	-	0.01	1.00*
	الوفد	1.98		-	0.98
	اليوم السابع	1.00			-

يتضح من جدول رقم (22) وجود فروق بين نوع المؤسسة في تفضيل المبحوثين لصالح مؤسسة الأخبار، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بـ 2.00.

- دلالة الفروق الإحصائية في تفضيل المحوثن العمل اللامركزي وفقاً للوظيفة:

جدول (23) تحليل التباين أحادي الاتجاه يوضح الفروق الإحصائية في تفضيل المحوثن العمل اللامركزي وفقاً للوظيفة

مستوى دلالة	مستوى الحرية	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	التفضيل
0.00	5 374	246.077	0.00	2.00	124	موظف إداري	تفضيل العمل اللامركزي
			0.00	2.00	151	صحفي	
			0.48	1.38	63	كاتب	
			0.00	1.00	23	رئيس قسم تحرير وإدارة	
			0.00	1.00	11	مدير تحرير	
			0.00	1.00	8	رئيس تحرير	
			0.00	1.78	380	المجموع	

يتضح من الجدول (23) باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل العمل اللامركزي تُعزى للوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) 246.077، عند درجتي حرية 5 ، 374، ومستوى دلالة 0.00، وهي قيمة دالة إحصائية.

ولمعرفة مصدر التباين من حيث الوظيفة باستخدام اختبارات المقارنات البعدية (LSD):

جدول (24) يوضح مصدر التباين بين الوظيفة عن تفضيل المحوثن العمل اللامركزي

التفضيل	الوظيفة	المتوسط الحسابي	موظف إداري	صحفي	كاتب	رئيس قسم تحرير وإدارة	مدير تحرير	رئيس تحرير
تفضيل العمل اللامركزي	موظف إداري	2.00	-	0.00	0.61	*1.00	*1.00	
	صحفي	2.00		-				
	كاتب	1.38			-			
	رئيس قسم تحرير وإدارة	1.00				-		
	مدير تحرير	1.00					-	
	رئيس تحرير	1.00	*1.00					-

يتضح من جدول رقم (24) وجود فروق بين نوع الوظيفة في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي لصالح موظف إداري، وصحفي، حيث حصل كل منهما على أعلى متوسط حسابي بـ 2.00، حيث لاحظ الباحثان أن الموظفين الإداريين والصحفيين الأكثر رغبة في العمل بالأسلوب اللامركزي نظرًا لأن طبيعة المؤسسات الصحفية تتطلب ذلك من وجهة نظرهم، وأيضًا - لكثرة عددهم مقارنة بالفئات الأخرى.

- دلالة الفروق الإحصائية في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي وفقًا لسنوات

الخبرة:

جدول (25) تحليل التباين أحادي الاتجاه يوضح الفروق الإحصائية في تفضيل المبحوثين العمل

اللامركزي وفقًا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة التفضيل	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الحرية	مستوى دلالة
تفضيل العمل اللامركزي	أقل من 5 سنوات	142	2.00	0.00	368.57	2	0.00
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	182	1.86	0.34			
	من 15 سنة فأكثر	56	1.00	0.00			
	المجموع	380	1.78	0.41			

يتضح من الجدول (25) باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل العمل اللامركزي تُعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) 368.57، عند درجتي حرية 2، 377، ومستوى دلالة 0.00، وهي قيمة دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر التباين من حيث سنوات الخبرة باستخدام اختبارات المقارنات البعدية (LSD):

جدول (26) يوضح مصدر التباين بين سنوات الخبرة عن تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي

التفضيل	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من خمسة عشر سنة	من خمس سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة	من خمسة عشر سنة فأكثر
تفضيل العمل اللامركزي	أقل من 5 سنوات	2.00	-	1.37	1.00*
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	1.86	-	-	0.86
	من 15 سنة فأكثر	1.00	-	-	-

يتضح من جدول رقم (26) وجود فروق بين سنوات الخبرة في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي لصالح أقل من خمس سنوات، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بـ 2.00.

- دلالة الفروق الإحصائية في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي وفقاً للسن:

جدول (27) تحليل التباين أحادي الاتجاه يوضح الفروق الإحصائية في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي وفقاً للسن

السن التفضيل	السن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الحرية	مستوى دلالة
تفضيل العمل اللامركزي	أقل من 30 سنة	143	2.00	0.00	707.35	3	0.00
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	145	2.00	0.00			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	86	1.12	0.33			
	من 50 سنة فأكثر	6	1.00	0.00			
	المجموع	380	1.78	0.41			

يتضح من الجدول (27) باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل العمل اللامركزي تُعزى للسن، حيث بلغت قيمة (ف) 707.35، عند درجتي حرية 3، 376، ومستوى دلالة 0.00، وهي قيمة دالة إحصائياً. ولمعرفة مصدر التباين من حيث السن باستخدام اختبارات المقارنات البعدية (LSD):

جدول (28) يوضح مصدر التباين بين السن عن تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي

التفضيل	السن	المتوسط الحسابي	أقل من 20 إلى 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
تفضيل العمل اللامركزي	أقل من 30 سنة	2.00	-	0.00	0.87	1.00*
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	2.00		-	0.21	1.00*
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	1.12			-	
	من 50 سنة فأكثر	1.00				-

يتضح من جدول رقم (28) وجود فروق بين المبحوثين وفقاً للسن في تفضيل العمل اللامركزي لصالح الذين تتراوح أعمارهم من (أقل من 30 سنة)، و(من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، حيث حصل كل منهما على أعلى متوسط حسابي بـ 2.00، ويتضح من ذلك أن الفئات الأصغر سناً هي الأكثر تفضيلاً للعمل اللامركزي، وقد يرجع ذلك إلى

اعتماد الفئات الأكبر سناً على طبيعة العمل في المؤسسات محل الدراسة وليس لديهم رغبة في إحداث تغيير.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تعزى لمتغيرات (نوع المؤسسة- الوظيفة - سنوات الخبرة).

- دلالة الفروق الإحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات وفقاً للمؤسسة:

جدول (37) تحليل التباين أحادي الاتجاه يوضح الفروق الإحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات وفقاً للمؤسسة

المؤسسة المشاركة	المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الحرية	مستوى دلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	الأخبار	210	2.00	0.00	614.817	2	0.00
	الوفد	90	1.35	0.48			
	اليوم السابع	80	1.00	0.00			
	المجموع	380	1.63	0.48			

يتضح من الجدول (37) باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تعزى للمؤسسة، حيث بلغت قيمة (ف) 614.817، عند درجتى حرية 2، 377، ومستوى دلالة 0.00، وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة مصدر التباين من حيث المؤسسة باستخدام اختبارات المقارنات البعدية (LSD):

جدول (38) يوضح مصدر التباين بين نوع المؤسسة عن مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

المشاركة	المؤسسة	المتوسط الحسابي	أخبار	الوفد	اليوم السابع
المشاركة في اتخاذ القرارات	الأخبار	2.00	-	0.64	1.00*
	الوفد	1.35	-	-	0.35
	اليوم السابع	1.00	-	-	-

يتضح من جدول رقم (38) وجود فروق بين نوع المؤسسة عن مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لصالح مؤسسة أخبار، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بـ 2.00.

- دلالة الفروق الإحصائية في مشاركة المحوٲ في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وفقاً للوظيفة:

جدول (39) تحليل التباين أحادي الاتجاه يوضح الفروق الإحصائية في مشاركة المحوٲ في اتخاذ القرارات وفقاً للوظيفة

المشاركة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الحرية	مستوى دلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	124	2.00	0.00	180.114	5	0.00
	151	1.78	0.41			
	63	1.00	0.00			
	23	1.00	1.00			
	11	1.00	1.00			
	8	1.00	1.00			
	380	1.63	0.48			

يتضح من الجدول (39) باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشاركة المحوٲ في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تُعزى للوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) 180.114، عند درجتي حرية 5، 374، ومستوى دلالة 0.00، وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة مصدر التباين من حيث الوظيفة باستخدام اختبارات المقارنات البعدية (LSD): جدول (40) يوضح مصدر التباين بين الوظيفة عن مشاركة المحوٲ في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

المشاركة في اتخاذ القرارات	الوظيفة	المتوسط الحسابي	موظف إداري	صحفي	كاتب	رئيس قسم تحرير وإدارة	مدير تحرير	رئيس تحرير
المشاركة في اتخاذ القرارات	موظف إداري	2.00	-	0.21		* 1.00	* 1.00	* 1.00
	صحفي	1.78		-	0.78			
	كاتب	1.00			-			
	رئيس قسم تحرير وإدارة	1.00				-		
	مدير تحرير	1.00					-	
	رئيس تحرير	1.00						-

يتضح من الجدول رقم (40) وجود فروق بين الوظيفة عن مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لصالح موظف إداري، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بـ 2.00.

- دلالة الفروق الإحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول (41) تحليل التباين أحادي الاتجاه يوضح الفروق الإحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات وفقاً لسنوات الخبرة

المدة المشاركة	المدة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الحرية	مستوى دلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	142	1.54	0.9	1.78.18	2	0.00
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	182	2.00	0.00			
	من 15 سنة فأكثر	56	1.00	0.00			
	المجموع	380	1.75	0.48			

يتضح من الجدول (41) باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تُعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) 1.78.18، عند درجتي حرية 2، 377، ومستوى دلالة 0.00، وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة مصدر التباين من حيث المدة التي قضاها المبحوث بالمؤسسة باستخدام اختبارات المقارنات البعدية (LSD):

جدول (42) يوضح مصدر التباين بين سنوات الخبرة عن مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

المدة المشاركة في اتخاذ القرارات	المدة	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة	من خمسة عشر سنة فأكثر
المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	1.54	-	0.54	-
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	2.00	-	0.45	*1.00
	من 15 سنة فأكثر	1.00	-	-	-

يتضح من جدول رقم (42) وجود فروق بين سنوات الخبرة عن مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لصالح الفئة من خمس سنوات إلى أقل من 15 سنة، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بـ 2.00.

نتائج الدراسة الكيفية مع القيادات بالمؤسسات الصحفية:

أجريت مقابلة علمية مع القيادات الصحفية والإدارية باستخدام دليل المقابلة العلمية، وأجريت الدراسة الكيفية على عينة قوامها (26) من القيادات الصحفية والإدارية بمؤسسات (الأخبار - الوفد - اليوم السابع)، وقد خلصت الدراسة الكيفية على القيادات الصحفية والإدارية إلى النتائج الآتية:

المحور الأول: الرضا عن العلاقة بين الإدارة العليا والقسم/ الإدارة الفرعية:

جدول رقم (45): يوضح رضا القيادات عن العلاقة بين الإدارة العليا وإداراتهم الفرعية

الرضا عن العلاقة بين الإدارة العليا والقسم/ الإدارة الفرعية			الرضا المؤسسة
إجمالي المبحوثين	لا	نعم	
8	3	5	الأخبار
8	2	6	الوفد
10	0	10	اليوم السابع
26	5	21	الإجمالي
%100	%19.2	%80.8	%

أجاب أكثر من 80.8% من جملة القيادات أنهم راضون عن العلاقة بين إدارتهم الفرعية والإدارة العليا، بينما أجاب أكثر من 19.2% من القيادات بأنهم غير راضين عن العلاقة بين إدارتهم والإدارة العليا. ولاحظ الباحثان أن إجابات القيادات الراضين عن علاقتهم بالإدارة تنحصر في عدة نقاط، هي:

- علاقة تفي بمتطلبات العاملين المادية والمعنوية.
- علاقة جيدة جدًا.
- علاقة قائمة على الود والتقدير.
- علاقة قائمة على مصلحة العمل.
- علاقة قائمة على إعطاء مساحة كافية من الحرية والإبداع والتطوير.
- علاقة عمل مثالية قائمة على تحقيق هدف المؤسسة.

- علاقة متعاونة وتشاركية مرنة تقوم على حل المشكلات التي تطرأ بشكل يخدم العمل.

وانحصرت إجابات القيادات غير الراضين عن علاقتهم بالإدارة تتحصر في عدة نقاط رئيسية، هي:

- علاقة سيئة، حيث إن الإدارة تحد من الحرية والإبداع.
- علاقة شد وجذب ليست في صالح العمل أحياناً.
- علاقة غير محددة ولم تتضح معالمها بعد.
- علاقة عمل فقط، وينقصها المرونة، وتحتاج إلى الإمكانيات المادية والمعنوية لتقوى.

ويلاحظ أن القيادات ب"اليوم السابع" كانت الأكثر رضا عن علاقتهم بالإدارة العليا، ثم القيادات بالوفد، وكانت قيادات الأخبار الأقل رضا عن علاقتهم بالإدارة العليا.

المحور الثاني: المشاركة في وضع الخطط والأهداف:

جدول رقم (46): يوضح المشاركة في وضع الخطط والأهداف

المشاركة في صياغة الخطط والأهداف			المشاركة المؤسسة
إجمالي المبحوثين	لا	نعم	
8	4	4	الأخبار
8	3	5	الوفد
10	0	10	اليوم السابع
26	7	19	الإجمالي
100	27.9%	73.1%	%

أجاب أكثر من 73% من جملة القيادات بأنهم يشاركون في وضع الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، في حين نفى 27.9% منهم المشاركة في وضع الخطط والأهداف؛ الأمر الذي يفسر ارتفاع درجة رضائهم عن الإدارة العليا؛ فالجميع يشارك في مراحل الإنتاج الصحفي كافة، بدءاً من وضع الخطط انتهاء بالمنتج النهائي المطبوع بالنسخة الورقية أو بالموقع الإلكتروني.

وانحصرت إجابات القيادات الذين يشاركون في وضع الخطط والأهداف في سببين:

- أن خبرتهم تؤهلهم للمشاركة وبالفعل يشاركون.

- أن الخطط والأهداف معروفة ولا يتم تغييرها إلا نادراً ويتم المشاركة في وضعها.
- بينما انحصرت أسباب القيادات الذين لا يشاركون في وضع الخطط والأهداف في النقاط الآتية:
- الإدارة العليا لا تسمح لهم بالمشاركة.
- لا يعرفون إن كان مسموح لهم بالمشاركة أم لا.
- الأهداف الرئيسية ثابتة بدون تغيير، ويمكن تغيير الأهداف الفرعية بالمشاركة.
- السياسة التحريرية والخطط والأهداف تتبع حزب أو جهة ترعى الجريدة، وأن النقاش إذا تم يكون في إطار الأهداف العامة لتلك الجهة ولا يؤخذ به.
- ومما سبق؛ نلاحظ أن "اليوم السابع" هي الأكثر من حيث مشاركة رؤساء أقسامها وإداراتها الفرعية في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، مقارنة بمؤسستي "الأخبار" و"الوفد".

المحور الثالث: أسلوب إدارة القسم:

جدول رقم (47) يوضح أسلوب إدارة القسم

ضوابط إدارة القسم				المؤسسة
النسبة	اليوم السابع	الوفد	الأخبار	
42.3%	0	5	6	ضوابط وقوانين
23.1%	1	3	2	اجتهاد شخصي
30.8%	8	0	0	ماكينة عمل/ خطة عمل
3.8%	1	0	0	مشاركة الجميع
0	0	0	0	أخرى
100%	10	8	8	الإجمالي

أكد 42.3% من إجمالي عينة القيادات أنهم يقومون بإدارة القسم وفق مجموعة من الضوابط والقوانين المحددة سابقاً، في حين أكد 30.8% أن هناك ماكينة عمل وخطة عمل يومية يعمل الجميع من خلالها، وفي المرتبة الثالثة الاجتهاد الشخصي في الإدارة، حيث يعتمد كل خبير على خبرته العملية ومجهوده الشخصي في إدارة القسم ومتابعته بشكل يرضي قناعاته الشخصية، ثم في المرتبة الأخيرة المشاركة الجماعية بنسبة 3.8% بواقع قيادي فقط بـ"اليوم السابع".

وقد انقسمت آراؤهم ما بين أن الضوابط قد وضعتها الإدارة العامة بشكل معلن وواضح للجميع، وهو يقوم بتنفيذها، وما بين أن تلك الضوابط قد وضعت بمرور السنين وعرفها بدون أن تعرض عليه، فهي ظهرت من خلال عمله فقط. ويلاحظ مما سبق؛ أن أسلوب إدارة القسم بـ"اليوم السابع" عبارة عن خطة عمل، بينما في "الأخبار" و"الوفد" فإن إدارة القسم تكون من خلال الضوابط والقوانين التي وضعتها المؤسسة.

المحور الرابع: تدخل الإدارة في أسلوب إدارة القسم:

جدول رقم (48) يوضح درجة تدخل الإدارة في أسلوب إدارة الأقسام

تدخل الإدارة العليا في أسلوب إدارة للقسم		التدخل المؤسسة
لا	نعم	
4	4	الأخبار
4	4	الوفد
10	0	اليوم السابع
18	8	الإجمالي
69.2%	30.8%	%

اتفق 69.2% من الخبراء أن الإدارة العليا لا تتدخل في أسلوب إدارتهم للقسم، وأنهم يديرون القسم بالشكل الذي يرغبون فيه طالما أن ذلك يحقق أهداف المؤسسة، واختلف معهم 30.8% من القيادات حيث أكدوا أن الإدارة تتدخل في أسلوب إدارتهم للأقسام التي يديرونها، وأن ذلك الأمر قد يحبط ويقلل من ثقة العاملين بمستوى عملهم، إضافة إلى أن كثرة التدخل الحاد يجعل العمل مملاً، ولن يترك ذلك مجالاً للإبداع والتقدم. ويلاحظ أنه لا يوجد تدخل من الإدارة العليا في إدارة الأقسام بـ"اليوم السابع"، بينما يوجد تدخل في "الأخبار" و"الوفد".

النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1- خلصت الدراسة إلى أن العمل والأداء يتحسن باستخدام أسلوب اللامركزية بالمؤسسات الصحفية، حيث رأى 86.7% من مبحوثي "الوفد" أن العمل يحتاج إلى اللامركزية كأسلوب لإدارة لضمان نجاحه وتطوره، ووافقهم الرأي نسبة 78.8% من مبحوثي "اليوم السابع"، يليهم نسبة 69% من مبحوثي "مؤسسة الأخبار"، وعلى مستوى المبحوثين بالمؤسسات الثلاثة رأت نسبة 75.3% منهم أن استخدام أسلوب

اللامركزية يؤدي إلى تحسن العمل، وهو ما يفسره الباحثان بأن الاستقلال في اتخاذ القرار يزيد من درجة الرضا الوظيفي.

2- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك استقلالية أحياناً في العمل عن الإدارة العليا بالمؤسسات الصحفية، وهذا ما أكدته نسبة 53.7% من إجابات المبحوثين، بجانب أن الأقسام/ الإدارات الفرعية تعتمد بدرجة متوسطة على الإدارة العليا في اتخاذ القرار، وهو مؤشر يدل على أن الإدارة العليا بالمؤسسات الصحفية - محل الدراسة - تؤثر بشكل أو بآخر في قرارات الأقسام/ الإدارات الفرعية بالمؤسسة الصحفية.

3- على الرغم من أن نتائج الدراسة أكدت وجود لامركزية في تنفيذ العمل داخل المؤسسات الصحفية - محل الدراسة - وهي ما أكدته نسبة 70.8% من إجابات المبحوثين؛ إلا أنه يوجد عدم معرفة لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية - محل الدراسة - بماهية اللامركزية كمفهوم.

4- أكدت الدراسة أن نسبة 78.7% من المبحوثين بالمؤسسات الصحفية - محل الدراسة - تفضل أسلوب اللامركزية في العمل، لعدة أسباب، هي: أنه يعطي مساحة للإبداع، ثم يجعل القسم ذا قرارات فعالة، ثم يجعل العمل أكثر قوة، كما أنه يزيد من كفاءة العمل، ثم يجعل العاملين فاعلين بالمؤسسة الصحفية، وأخيراً يقلل من عامل التخويف النابع من الإدارة العليا ويجعل القسم/ الإدارة الفرعية صاحب قرار، وكان الخوف من تشتت العمل وانقسام كل قسم عن البقية دون تواصل من أهم الأسباب التي تجعل المبحوثين لا يرغبون بتطبيقها، وقد يتم حل تلك الإشكالية من خلال تفهم العاملين بالمؤسسات الصحفية أن اللامركزية أسلوب لتيسير العمل وفق مجموعة من الأهداف، لا نظام للتفكك والاستقلالية التامة عن تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي.

5- كشفت الدراسة أن الصعوبات التي تواجه تطبيق اللامركزية في العمل داخل المؤسسات الصحفية تمثلت - من وجهة نظر المبحوثين- في: أن العاملين بالمؤسسات الصحفية غير مدربين على اتخاذ القرار، وعدم معرفة الإداريين بماهية اللامركزية، ثم رغبة الإدارة العليا في السيطرة على إصدار القرارات، ثم طبيعة العمل التي يصعب معها تطبيق اللامركزية.

6- أوضحت الدراسة أنه في إطار سبل تفعيل أسلوب اللامركزية في العمل كان إعادة هيكلة الإدارات والأقسام بشكل يسمح بتفعيل اللامركزية الاختيار الأول للمبحوثين

- في الصحف محل الدراسة، وهذا يعني أن تطبيق اللامركزية يحتاج إلى بعض التغييرات في الهيكل الإداري والتنظيمي حتى يسمح بالتنفيذ.
- 7- أكدت الدراسة صحة الفرض القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل المبحوثين العمل اللامركزي تعزى للسماة الديموغرافية للمبحوثين (السن - سنوات الخبرة - الوظيفة - نوع المؤسسة).
- 8- أكدت الدراسة صحة الفرض القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تعزى للسماة الديموغرافية للمبحوثين (سنوات الخبرة - الوظيفة - نوع المؤسسة).
- 9- كشفت الدراسة الكيفية على القيادات أن مفهوم اللامركزية كان الأقل ظهورًا في "الوفد" عن بقية المؤسسات؛ نظرًا لأنها صحيفة حزبية، ويتطلب ذلك بعض التدخلات التي تحول دون لامركزية الأقسام، وكانت "اليوم السابع" الأكثر معرفة بالمفهوم والأكثر تطبيقًا للامركزية، يليها "الأخبار".
- 10 - كشفت الدراسة - الكيفية على القيادات- أن "اليوم السابع" و"الأخبار" من المؤسسات التي تستخدم اللامركزية كأسلوب للإدارة؛ لكن العاملين بهما لا يعرفونه كمصطلح أو مفهوم، حيث ينقص تلك المؤسسات تدريب العاملين على بعض الأساليب الإدارية المناسبة للعمل في المؤسسات الصحفية، التي تعزز لديهم المعلومات حول المفاهيم والبنود الإدارية التي تحسن من جودة العمل وأداء العاملين.
- 11 - توصلت الدراسة الكيفية إلى أن رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية ب"اليوم السابع" كانت الأكثر رضا عن علاقتهم بالإدارة العليا، مقارنة بمؤسستي "الأخبار" و"الوفد".
- 12 - أوضحت الدراسة الكيفية أن "اليوم السابع" كانت الأكثر من حيث مشاركة رؤساء الأقسام/ الإدارات الفرعية في صياغة الخطط والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، مقارنة بمؤسستي "الأخبار" و"الوفد".
- 13 - كشفت الدراسة الكيفية أنه لا يوجد تدخل من الإدارة العليا في إدارة القسم ب"اليوم السابع"، بينما يوجد تدخل في مؤسستي "الأخبار" و"الوفد".

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، هي على النحو الآتي:
- نشر ثقافة اللامركزية في محيط المؤسسة الصحفية، وتعزيز المشاركة داخلها فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية.
 - توضيح مهام الأقسام والمديرين ومسؤولياتهم، وتحديد معايير دقيقة عن جودة الأداء بما يتفق مع تطبيق اللامركزية.
 - تحقيق التكامل والتنسيق فيما بين الإدارة العليا والإدارات الفرعية داخل المؤسسة الصحفية.
 - إعادة النظر في هيكلية العمل الإداري على مستوى المؤسسة الصحفية في نظام التعيين الإداري، وفي الترقية الوظيفية.
 - ضرورة الاهتمام بالدراسات التي تعنى بدراسة الجانب الإداري بالمؤسسات الصحفية، خاصة اللامركزية الإدارية، حيث لاحظ الباحثان ندرة وجود هذا المفهوم في الدراسات التي تهتم بهذا المجال.
 - ضرورة الاهتمام بتدريب الصحفيين إداريًا وصحفيًا معًا، فعندما يعلم الصحفي أساسيات الإدارة يكون مديرًا وقائدًا وفردًا ناجحًا في فريق عمله.

المراجع:

- 1- فهد عيد ناصر: تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الإدارة، 2010)، ص3. <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-422.pdf>
- 2- فيروز عبد الحميد: النظام الرقابي في إدارة المؤسسات الصحفية المصرية وعلاقته بتبني الأساليب الإدارية الحديثة: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة سوهاج: كلية الآداب، قسم الإعلام، 2020).
- 3- عاطف عبد الله: أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تطور الهياكل التنظيمية في المؤسسات الصحفية القومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2019).
- 4- مهيرة عماد فتحي: تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصحفية المصرية القومية والحزبية خلال عامي 2016-2017، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام – قسم الصحافة، 2018).
- 5- محمد حسن البنا: دور الحوكمة في تحسين كفاءة المؤسسات الصحفية القومية: بالتطبيق على مؤسسة أخبار اليوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، (أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: كلية العلوم الإدارية، 2018).
- 6- أحمد حسين محمدين: استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحافة المطبوعة: دراسة ميدانية على مديري المؤسسات الصحفية المصرية، مجلة البحوث الإعلامية، (جامعة الأزهر: كلية الإعلام، شتاء 2017)، ص: 115-144.
- 7- إسرائ عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مؤسسات (المصري اليوم- الشروق – اليوم السابع)، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة بني سويف، كلية الآداب، قسم الصحافة، 2016).
- 8- جلاط رجا: دور الاتصال في إدارة وتيسير مؤسسة إعلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجزائر: جامعة مولاي طاهر، كلية العلوم الإنسانية، قسم الاتصال والصحافة المكتوبة، 2016).
https://pmb.univ-saida.dz/busshopac/index.php?lvl=author_see&id=3177
- 9- أسماء حمدي قنديل: المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرفة الأخبار بالصحف المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2015).
- 10- فيروز عبد الحميد جابر: مدى فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحفية المصرية: دراسة مقارنة على مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وجريدة الوطن، رسالة ماجستير غير منشور، (المنوفية، كلية الآداب، قسم إعلام، 2014).
- 11- Rehab Hany : The Use of ICTs in Egyptian and British News Organizations and its Managerial Consequences, Unpublished PhD thesis , (cairo university: faculty of (mass communication, journalism department ,2013).
- 12- شيماء عبد الرحمن مكاوي: العلاقة بين نظم الإدارة الصحفية وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية في ظل استخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة المنوفية: كلية الآداب، قسم الإعلام، 2013).

13- Hongying Wang and Xuei Chen :Globalization and the changing state – media relations in China ,2012 , available at : www. allacademic . com

14- Jonas Ohlsson :the practice of newspaper ownership :fifty year of control and influence in the Swedish local press , phd, university of Gothenburg ,2012 , available at: www. allacademic . com

15- محرز حسين غالي: العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية في الصحف المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة القاهرة: قسم الصحافة، كلية الإعلام، 2003).

16- حامد محمد بخيت: الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحفية المصرية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للعاملين بها: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات القومية والحزبية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة سوهاج: كلية الآداب، قسم الإعلام، 2018).

17- look at :

Khaola : The Influence of Culture Traits and their Imbalance on Employee Peter P. Job Satisfaction and Turnover Intentions , National University of Lesotho, South Africa, Arabian Journal of Business and Management Review, vol.5,issue2, 2015.

<https://www.hilarispublisher.com/open-access/the-influence-of-culture-traits-and-their-imbalance-on-employee-job-2223-5833.100014.pdf>

Bigliardi :The impact of organizational culture on the job satisfaction of Barbara knowledge workers, Vine, Vol. 42,2012.

<http://karyailmiah1.mercubuana.ac.id/wp-content/uploads/2018/07/Cek-B3-plagiarism.pdf>

18- Salman Habib : The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employs Commitment and Turn over Intention, , Advances in Economics and Business, vol 2, no.6,pp: 215-222 ,2014.

<https://www.hrpub.org/download/20140801/AEB1-11802303.pdf>

19- محرز حسين غالي: أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، (المجلد العاشر – العدد الثاني يوليو – سبتمبر – 2010)، ص ص: 121 – 198.

20- محرز حسين غالي: رؤية القائمين بالاتصال لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل الساندة بالصحف المصرية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الثاني والثلاثون، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، أكتوبر – ديسمبر 2008)، ص ص: 451-510.

21- عدلي رضا، عاطف العيد: إدارة المؤسسات الإعلامية: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، ط1، (القاهرة، دار الفكر العربي، 2002)، ص ص 16-20.

22- خالد بن فيحان: المركزية واللامركزية فى اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2004)، ص ص 11-

<https://core.ac.uk/download/pdf/80742373.pdf>.12

- 23- عبد الوهاب علي محمد: مقدمة في الإدارة، د.ط، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1982)، ص 54.
- 24- Gary Dissler :human Resource management , 9th edition ,(New Jersey : prentice – Hall, 2003),p.76.
- 25- Angel, Alan , Pamela Lowden and Rosemary Thorp : Decentralizing Development,(Oxford and New York : Oxford university press Angell,2001), p.139.
- 26- فاطمة ربابعة: دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمان: الجامعة الأردنية، 1995)، ص 15.
- 27- انظر:
- أمينة حسين: اللامركزية في التخطيط: دراسة في تقييم التخطيط على المستوى المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، (بغداد: جامعة بغداد، المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي، 2005)، ص30.
- William L .Koh &Lay Yer Keow : the impact of the employee – organization relationship on temporary employees ,performance an attitude : testing a Singaporean sample , international journal of human resource management , vol.11 - .,no.2 , April 2002, pp.366- 387
- عبد الغني بسيوني: التنظيم الإداري، (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2004)، ص31.
- خليل عثمان: التنظيم الإداري في الدول العربية، (القاهرة: مطبوعات جامعة الدول العربية، 2001)، ص 59.
- 28- حسين سلامة: الإدارة الذاتية واللامركزية التعليم، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2006)، ص، 48.
- 29- عبد الغني بسيوني، مرجع سابق، ص 42.
- 30- Eduarde J. Gomez : A temporal analytical approach to Decentralization : lessons from Brazil S health sector , journal of health politics , policy and law ,vol.33, no.1 , february2008, p.170.
- 31- محمد عبد البديع: الإدارة الحديثة في المؤسسات الإعلامية، 2020. <https://www.noor-book.comAF-pdf>
- 32- هانم العيسوي: الإدارة التشاركية.. إدارة جيل الألفية، ط1، (الإسكندرية: مركز إيفانت للدراسات المستقبلية، 2019)، ص ص 49- 51.
- 33- مدحت أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2005)، ص ص 70 – 72.
- 34- انظر كلاً من:
- حسين التهامي: التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)، ص ص 185- 188.
- محمد الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، النسخة العربية، (بريطانيا: جامعة سانت كليمانس العالمية، 2009)، ص ص 12 – 14 .
- <http://stclements.edu/grad/gradrefai.pdf>
- 35- محمد الرفاعي، مرجع سابق، ص ص 99- 100.

- 36- محمد عبد الحميد: **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط5، (القاهرة: عالم الكتب، 2015)، ص 16.
- 37- محمد عبد الحميد: **بحوث الصحافة**، ط1، (القاهرة: عالم الكتب، 1992)، ص 93.
- 38- فؤاد أبو حطب، أمال صادق: **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، ط1، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1991)، ص 50.
- 39- شيماء ذو الفقار: **مناهج البحوث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات العلمية**، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2009)، ص 219.
- (* **القيادات الصحفية والإدارية التي أجريت معهم المقابلات العلمية المتعمقة، هم:**
- 1- عصام شلتوت: رئيس التحرير التنفيذي لقطاعات الرياضة باليوم السابع.
 - 2- إحسان السيد: مدير التحرير التنفيذي باليوم السابع.
 - 3- محمد أحمد طنطاوي: رئيس قسم الأخبار باليوم السابع.
 - 4- أدهم السمان: رئيس قسم المحافظات باليوم السابع.
 - 5- سماح عبد الحميد: رئيس قسم صحة وطب باليوم السابع.
 - 6- زينب عبد الحلیم: رئيس قسم التكنولوجيا باليوم السابع.
 - 7- عبد الحلیم سالم: رئيس قسم الاقتصاد باليوم السابع.
 - 8- جهاد الديناري: رئيس قسم المرأة والمنوعات باليوم السابع.
 - 9- وجدي زين الدين: رئيس تحرير جريدة الوفد.
 - 10- سمير زايد عبد السلام: رئيس الأقسام الفنية في جريدة الوفد.
 - 11- أمجد مصطفى: رئيس القسم الفني بجريدة الأخبار.
 - 12- هشام الهلوتي: رئيس قسم الأخبار بجريدة الوفد.
 - 13- صلاح شرابي: رئيس القسم السياسي بجريدة الوفد.
 - 14- محمد العجمي: نائب رئيس القسم الاقتصادي بجريدة الوفد.
 - 15- إبراهيم المنيسي: مدير تحرير الأخبار والمشرف على القسم الرياضي ببوابة أخبار اليوم.
 - 16- شيماء مصطفى: محررة بقسم الاقتصاد بالبوابة باليوم السابع.
 - 17- عبد المنعم السيد شافعي: مدير إدارة شئون العاملين بالأخبار.
 - 18- فهمي مرسي: رئيس المبنى الإداري والمدير العام لشئون العاملين وعضو مجلس إدارة بالأخبار.
 - 19- سيد مصطفى محمد: رئيس قسم الأخبار بجريدة الأخبار.
 - 20- عاطف خليل: رئيس قسم المحافظات بجريدة الوفد.
 - 21- محمد مهاود: مدير تحرير بجريدة الوفد.
 - 22- محمد سعد: نائب رئيس قسم الديسك المركزي بالأخبار.
 - 23- سعيد الخولي: رئيس قسم التصحيح اللغوي بالأخبار.
 - 24- أمال محمد: رئيس شئون العاملين لقطاع النشر بالأخبار.
 - 25- محمود جاد: رئيس قسم الشئون العالمية والعربية باليوم السابع.
 - 26- هدى زكريا: رئيس قسم التحقيقات باليوم السابع.

(**) تم عرض الاستمارة على السادة المحكمين الآتية أسماؤهم، مرتبين ترتيباً أبجدياً:

- أ.د/ أحمد عبد المنعم شفيق- أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة بنها.
- أ.د/ أيمن محمد علي عمر- أستاذ إدارة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- أ.د/ عبد العزيز السيد- عميد كلية الإعلام - جامعة بني سويف.
- أ.د/محرز حسين غالي- أستاذ الصحافة بكلية الإعلام – جامعة القاهرة.
- أ.د/ محمود عبد الرحمن كامل - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة بنها.
- أ.د / نجوى كامل - أستاذ الصحافة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.
- أ.م.د/ محمد الصغير- أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة- جامعة سوهاج.
- أ.م.د/منى هاشم: أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام - جامعة بني سويف.

Journal of Mass Communication Research «J M C R»

A scientific journal issued by Al-Azhar University, Faculty of Mass Communication

Chairman: Prof.Ghanem Alsaaed

Dean of the Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Editor-in-chief:Prof. Reda Abdelwaged Amin

Vice Dean, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Assistants Editor in Chief:

Prof. Arafa Amer

- Professor of Radio,Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Prof.Fahd Al-Askar

- Vice-President of Imam Muhammad bin Saud University for Graduate Studies and Scientific Research (Kingdom of Saudi Arabia)

Prof.Abdullah Al-Kindi

- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

Prof.Jalaluddin Sheikh Ziyada

- Dean of the Faculty of Mass Communication, Islamic University of Omdurman (Sudan)

Managing Editor: Dr.Mohamed Fouad El Dahrawy

Lecturer at Public Relations and Advertising Department, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Editorial Secretaries:

Dr. Ibrahim Bassyouni: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Mustafa Abdel-Hay: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Ramy Gamal: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Arabic Language Editor : Omar Ghonem: Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Designed by: Mohammed Kamel - Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Correspondences

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.

- Telephone Number: 0225108256

- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- E-mail: mediajournal2020@azhar.edu.eg

● Issue 56 January 2021 - part 4

● Deposit - registration number at Darelkotob almasrya /6555

● International Standard Book Number "Electronic Edition" 2682- 292X

● International Standard Book Number «Paper Edition»9297- 1110

Rules of Publishing

● Our Journal Publishes Researches, Studies, Book Reviews, Reports, and Translations according to these rules:

- Publication is subject to approval by two specialized referees.
- The Journal accepts only original work; it shouldn't be previously published before in a refereed scientific journal or a scientific conference.
- The length of submitted papers shouldn't be less than 5000 words and shouldn't exceed 10000 words. In the case of excess the researcher should pay the cost of publishing.
- Research Title whether main or major, shouldn't exceed 20 words.
- Submitted papers should be accompanied by two abstracts in Arabic and English. Abstract shouldn't exceed 250 words.
- Authors should provide our journal with 3 copies of their papers together with the computer diskette. The Name of the author and the title of his paper should be written on a separate page. Footnotes and references should be numbered and included in the end of the text.
- Manuscripts which are accepted for publication are not returned to authors. It is a condition of publication in the journal the authors assign copyrights to the journal. It is prohibited to republish any material included in the journal without prior written permission from the editor.
- Papers are published according to the priority of their acceptance.
- Manuscripts which are not accepted for publication are returned to authors.