مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام

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

رئيس التحرير: أ.د/ رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر وعميد كلية الإعلام.

مساعدو رئيس التحرير:

- أ.د/ محمود عبدالعاطي - الأستاذ بقسم الإذاعة والتليفزيون بالكلية
- أ.د/ فهد العسكر - أستاذ الإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (المملكة العربية السعودية)
- أ.د/ عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)
- أ.د/ جلال الدين الشيخ زيادة - أستاذ الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: أ.د/ عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتليفزيون بالكلية

سكرتيرو التحرير:

د/ إبراهيم بسيونى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

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

د/ أحمد عبده - مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بالكلية.

د/ محمد كامل - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

مدققا اللغة العربية:

أ/ عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

أ/ جمال أبو جبل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

المراسلات:

- القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦
- الموقع الإلكتروني للمجلة: http://jsb.journals.ekb.eg
- البريد الإلكتروني: mediajournal2020@azhar.edu.eg

- العدد الستون - الجزء الأول - جمادى الأول ١٤٤٣هـ - يناير ٢٠٢٢ م
- رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٦٥٥٥
- الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٦٨٢ - ٢٩٢ x
- الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٩٢٩٧ - ١١١٠

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 والتليفزيون 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 العزعزي (اليمن)

أستاذ الإذاعة والتليفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٧. أ.د/ العربي بوعمامة (الجزائر)

أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.

٨. أ.د/ سامي الشريف (مصر)

أستاذ الإذاعة والتليفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.

٩. أ.د/ خالد صلاح الدين (مصر)

أستاذ الإذاعة والتليفزيون بكلية الإعلام -جامعة القاهرة.

١٠. أ.د/ رزق سعد (مصر)

أستاذ العلاقات العامة - جامعة مصر الدولية.

قواعد النشر

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقًا 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 مؤتمرًا علميًا.**
- **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 .... وتحتفظ 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.**

جميع الآراء الواردة في المجلة تعبر عن رأي صاحبها ولا تعبر عن رأي المجلة

محتويات العدد

- الأفلام الوثائقية وعلاقتها بالكفايات المعرفية والتفكير التأملي لدى طلاب المرحلة الجامعية — أ.م د/ إيمان عز الدين محمد دوابة — ٩
- معالجة رسوم الكاريكاتير بالصحف المصرية المطبوعة للانتخابات الرئاسية «دراسة حالة للانتخابات الرئاسية ٢٠١٤» — د/ سهى عبد الرحمن محمد المهدي — ٧٩
- العلاقة بين أخبار جرائم الأسرة في عينة من المواقع الصحفية المصرية وبين مشاعر الخوف لدى جمهورها - دراسة تطبيقية مقارنة — د/ فلورا إكرام متى — ١٥٥
- تعرض الشباب الجامعي للأعمال الدرامية المقدمة بالمنصات التليفزيونية عبر الإنترنت وعلاقته بمنظومة القيم لديهم — د/ أحمد محمد صالح العميري — ٢٠٧
- دوافع استخدام الشباب الجامعي لصفحات الحوادث على موقع الفيس بوك والإشباعات المتحققة منها — د/ حنان كامل حنفي مرعي — ٢٤٧
- مدى تقبل الصحفيين لاستخدام الطائرات بدون طيار Drones بمجال الصحافة وتأثيرها على مستقبلهم الوظيفي «دراسة استطلاعية في إطار نموذج تقبل التكنولوجيا» — د/ هند يحيى عبد المهدي — ٣٠٣
- صورة مؤتمرات ومنتديات الشباب العالمية والمحلية كما تعكسها القنوات الفضائية الإخبارية العربية ومدى إدراك الجمهور المصري لها (دراسة تطبيقية) — رنا عبد البديع حسن زهران — ٣٦٥

قياس رضا الجمهور نحو فاعلية المواقع الإلكترونية لشركات قطاع الأعمال العام «دراسة تطبيقية» خالد كمال المغاوري شطا ٤٢١

اتجاهات الشباب نحو التنمر الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي في المملكة العربية السعودية إيمان حمزة برناوي ٤٧٧

حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية- دراسة تطبيقية سامح سامي محروس ٥٢٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«وقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ»

الآية: ١٠٥ سورة: التوبة

الافتتاحية

بقلم: الأستاذ الدكتور

رضا عبدالواجد أمين

رئيس التحرير

العدد الستون من مجلة البحوث الإعلامية الرائدة

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا رسول الله.

وبعد

مع مطلع العام ٢٠٢٢م نقدم للباحثين والمتخصصين في مجالات الإعلام والاتصال الأعزاء العدد رقم (٦٠) من مجلة البحوث الإعلامية التي تصدرها كلية الإعلام بجامعة الأزهر، متضمنة عددا من البحوث والدراسات المهمة حول عدة قضايا وظواهر حديثة في مجال الإعلام بفروعه المتعددة مثل (ظاهرة صحافة الطائرات بدون طيار Journalism Drones ، التنمر الإلكتروني في شبكات التواصل الاجتماعي ، حوكمة إدارة المؤسسات الصحفية ، المنصات التليفزيونية عبر الإنترنت وتأثيرها على منظومة القيم لدى الشباب) وغيرها من الموضوعات الحديثة التي تثير لدى المتخصصين الكثير من التساؤلات ، وتمدهم بكثير من النتائج.

ونود الإشارة إلى أننا قمنا في موقع مجلة البحوث الإعلامية بكلية الإعلام جامعة الأزهر بإرفاق ونشر غالبية الأعداد القديمة من المجلة على الموقع الإلكتروني ، حيث يوجد في الموقع ٥٦ عددا منذ أن صدرت المجلة في العام ١٩٩٣م ، ويوجد في الموقع حتى يناير ٢٠٢٢م ٨٧ جزءا من المجلة متوفرا بشكل مجاني على موقع المجلة ، تتضمن ٨٠٥ أبحاث في تخصصات المجلة المختلفة (الصحافة والنشر ، الإعلام الجديد ، الراديو والتليفزيون، العلاقات العامة، الإعلان).

وتشير البيانات الخاصة بالموقع أن عدد قراءة المقالات داخل المجلة (بدون تحميل البحث والاحتفاظ به من القراء) يناهز المائة وسبعين ألف مرة قراءة (١٧٠٠٠٠) وأن عمليات تحميل ملفات ال PDF للبحوث بلغ ثلاثمائة وستة آلاف مرة (٣٠٦٠٠٠) تحميل لبحوث المجلة، وهذه الأرقام تشير إلى أن مجلة البحوث الإعلامية أصبحت واحدة من الروافد المهمة للبحوث العلمية الرصينة في تخصص الإعلام والعلاقات

العامة في مصر والعالم ، ولا غنى عنها للباحثين الراغبين في الاطلاع على كل ما هو جديد وجيد في حقل الدراسات الإعلامية.

ومن باب إسناذ الفضل لأهله ، فإن الشكر لله تعالى أولا وآخرا ، ثم لفريق عمل المجلة المتميز الذي يواصل العمل ليل نهار لنلتزم بالمعايير الجادة وربما الصعبة أحيانا التي وضعناها باختيارنا للمجلة ، سواء الفريق الحالي أو السابق وكل من كان له دور في أن تصل المجلة لما وصلت إليه اليوم ، والشكر موصول لهيئة التحرير والهيئة الاستشارية من الأساتذة الأفاضل أساتذة الإعلام في مصر والعالم العربي ، وللأساتذة الذين يسهمون في التحكيم المعمى لبحوث المجلة ، من مصر والعالم العربي ، ولكل الباحثين الذين يخبروننا بشكل مستمر عن تفضيلهم للنشر في هذا الوعاء العلمي الجاد.

بقيت معلومة أخيرة أريد أن أقدمها للقراء الأعزاء في هذا السياق ، وهي أننا في المجلة ومنذ أغسطس ٢٠٢٠ حتى ديسمبر ٢٠٢١ (أي عام وأربعة شهور) قمنا برفض عدد ٩٤ بحثا لعدم تطابقها مع معايير المجلة أو بسبب رفض الأساتذة المحكمين لإجازتها وفقا لمعايير النشر في المجلة ، وهو الأمر الموثق والمسجل في النظام الإلكتروني للمجلة ، وفي هذا دلالة على الانتقاء الشديد الذي نقوم به في المجلة عبر مراحل العمل المختلفة حتى لا يجاز للنشر إلا الأبحاث ذات الرصانة والتي تقدم الإضافة العلمية الحقيقية إلى عالم البحوث والدراسات الإعلامية.

ونستلهم من الله تعالى دوام التوفيق، إنه سبحانه الهادي إلى سواء السبيل

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أ.د/ رضا عبد الواجد أمين

عميد كلية الإعلام جامعة الأزهر

و رئيس التحرير

م	القطاع	اسم المجلة	اسم الجهه / الجامعة	نقاط المجلة (يوليو 2021)	ISSN-P	ISSN-O
1	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	7	1110-9297	2682-292X
2	الدراسات الإعلامية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	جامعة الأهرام الكندية، كلية الاعلام	7	2536-9393	2735-4008
3	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	7	2356-914X	2682-4663
4	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة جنوب الوادى، كلية الإعلام	6.5	2536-9237	2735-4326
5	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	7	2356-9158	2682-4620
6	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	7	2356-9131	2682-4671
7	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	7	1110-5836	2682-4647
8	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيرى	جامعة بنى سويف، كلية الإعلام	7	2735-3796	2735-377X
9	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الرأى العام	جامعة القاهرة،كلية الإعلام، مركز بحوث الراى العام	7	1110-5844	2682-4655
10	الدراسات الإعلامية	مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة القاهرة، جمعية كليات الاعلام العربية	7	2356-9891	2682-4639
11	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	المعهد الدولى العالى للإعلام بالشروق	6.5	2357-0407	2735-4016
12	الدراسات الإعلامية	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	Egyptian Public Relations Association	7	2314-8721	2314-873X
13	الدراسات الإعلامية	مجلة بحوث الإعلام وعلوم الإتصال	معهد الجزيرة العالى للإعلام وعلوم الاتصال	6	2682-213X	2786-0167

- يتم إعادة تقييم المجلات المحلية المصريه دوريا فى شهر يونيو من كل عام و يكون التقييم الجديد ساريا للسنه التالية للنشر فى هذه المجلات.

حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية
دراسة تطبيقية

Governance management in national press institutions – An Empirical Study

سامح سامي محروس - نائب رئيس تحرير جريدة «الجمهورية»
Samehmahrous19@gmail.com

إشراف:

أ.د نجوى كامل - أستاذ الصحافة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإفادة من «الحوكمة» كأحدث مفهوم في الإدارة، يعني بتحقيق الضبط الإداري والأداء الاقتصادي الرشيد، ومحاولة وضع مقترح للتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية التي تواجه تحديات عديدة تهدد وجودها واستمرار رسالتها الصحفية.

وتناولت الدراسة بالبحث التفصيلي كل الظروف المحيطة بالمؤسسات الصحفية، من حيث نشأتها وهياكلها الإدارية وما تصدره من صحف، وتطور الفكر الإداري في التشريعات الصحفية وانعكاساته على العمل بها، بدءًا بقانون تنظيم الصحافة رقم 156 لسنة 1960، وصولًا إلى قانون الهيئة الوطنية للصحافة رقم 179 لسنة 2018. ورصدت جهود حل مشاكل المؤسسات، وأبرزها دراسة مكتب حازم حسن 2005، ودراسة لجنة مجلس الشورى 2006، ودراسة المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام، ثم ما طرحته المؤتمرات العامة لنقابة الصحفيين أعوام 1964، و1991، و1995، و2004، و2016.

– وضعت الدراسة صيغة لشكل المؤسسة الصحفية في المستقبل، يتمثل في أن تتحول إلى مؤسسة محتوى متعددة المنصات، تكون الصحيفة الورقية المطبوعة أحد عناصره.

– وحذرت الدراسة من اتخاذ أية إجراءات لدمج المؤسسات، وأكدت أن هذا سيزيد من تفاقم مشاكلها، مع ضرورة إعادة النظر في الإصدارات الصحفية التي لا تحقق الهدف من وجودها بعد منحها الفرصة للتطوير. وكشفت الدراسة عن أن المحتوى الذي تقدمه الصحف القومية حاليًا لا يساعد المؤسسات على النجاح الاقتصادي، وطرحت مجموعة من المقترحات لتطويره.

الكلمات المفتاحية: حوكمة– إدارة– مؤسسات– صحفية– تحليلية.

Abstract

This study aims to take advantage of “governance” as the latest concept in management, which is concerned with achieving administrative control and rational economic performance and trying to develop a proposal for application to national press institutions that face many challenges that threaten their existence and the continuation of their journalistic mission.

The study dealt with detailed research all the circumstances surrounding press institutions, in terms of their establishment, administrative structures and newspapers issued, and the development of administrative thought in press legislation and its repercussions on working with them, starting with Law regulating the press No. 156 of 1960, to the National Press Authority Law No. 179 of 2018 It monitored efforts to solve the institutions’ problems, most notably the study of Hazem Hassan’s office in 2005, the study of the Shura Council Committee in 2006, the study of the Supreme Council for Media Regulation, and then what was proposed by the General Conferences of the Journalists’ Syndicate in 1964, 1991, 1995, 2004 and 2016.

The study developed a formula for the shape of the press institution in the future, which is to turn into a multi-platform content institution, of which the printed paper newspaper is one of its elements.

The study warned against taking any measures to merge institutions, and stressed that this would exacerbate their problems, with the need to reconsider press releases that did not achieve the goal of their existence after allowing them to develop. The study revealed that the content currently provided by national newspapers does not help institutions achieve economic success, and put forward a set of proposals for its development.

Keywords: Governance- management- press- institutions –analytical

مقدمة:

تشكل المؤسسات الصحفية القومية المصرية ركيزة أساسية في صناعة الصحافة بمصر والشرق الأوسط؛ إذ أدَّت هذه المؤسسات دورًا تاريخيًا لا يُستهان به في أصعب الظروف التاريخية التي مرت بها مصر والأمة العربية.

وتقوم هذه المؤسسات في الوقت الحاضر بدور كبير في معركة تشكيل الوعي، وبناء الوجدان والحفاظ على الهوية الخاصة بالدولة المصرية.

وتؤدي المؤسسات الصحفية القومية دورًا حاسمًا- بما تملكه من أصول وإمكانيات طباعية وتوزيعية- في دعم الصحافة الحزبية والخاصة، ومنحها فرصة الوجود في الشارع المصري؛ إذ أن دورها لا يقتصر على إصدار المطبوعات الخاصة بها، بل تمثل ركيزة- لا غنى عنها- في حياة الصحف الحزبية والخاصة، التي تُطبع داخل مطابع الصحف القومية، وتشق طريقها إلى الأسواق عبر سلاسل التوزيع التي تديرها المؤسسات القومية الكبرى الثلاث: **الأهرام، أخبار اليوم، الجمهورية**، بل إن مؤسسات قومية أخرى هي: **دار الهلال، وروزا اليوسف، ودار المعارف**، تعتمد على زميلاتها القومية الكبرى في توزيع مطبوعاتها من مجلات وكتب.

ورغم حيوية الدور الذي تقوم به المؤسسات الصحفية القومية، سواء على مستوى المجتمع، أو على مستوى صناعة الصحافة نفسها، إلا أن هذه المؤسسات تعاني من كثير من الظواهر السلبية في أساليب إدارتها؛ بما يهدد قدرتها على استمرار دورها ورسالتها، الأمر الذي يستلزم تطوير قواعد وأنماط الإدارة المتبعة بها، بالإفادة من أحدث ما وصلت إليه نظريات الإدارة من مفاهيم تكفل تحقيق الرشد الإداري والتشغيل الاقتصادي على أسس علمية سليمة، وهو ما يُطلق عليه حاليًا "الحوكمة".

وتعد "الحوكمة" أحدث توجه عالمي لإحكام الرقابة على إدارات الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها، وحثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتحسين أدائها وممارستها المحاسبية، وتوفير الشفافية في التقارير المالية وغير المالية الصادرة عنها. كما تؤدي "الحوكمة الرشيدة الفعالة" إلى الاكتشاف المبكر لانخفاض مستويات الأداء المالي والإداري والتشغيلي، ومستويات الإفصاح والشفافية

بالشركات وعلاجه فور اكتشافه. وهكذا تبدو الحوكمة المؤسسية علاجًا ووقاءً ومقويًا عامًا للشركات [1].

واجتهد باحثون [2] في التوصل لأصل كلمة "الحوكمة"، ورأوا أنه مصطلح مستحدث في اللغة العربية من كلمة الحكومة، وينطوي على معانٍ متعددة:

- الحكمة: التوجيه والإرشاد.
- الحكم: السيطرة على الأمور بوضع الضوابط التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وخبرات تم الحصول عليها من تجارب سابقة.
- التحاكم: طلبًا للعدالة، ومنعًا لانحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ورغم أن الاهتمام بالحوكمة كمفهوم إداري جديد بدأ يأخذ حيزًا في أدبيات الاقتصاد العالمي منذ عام 1932، حيث تناول Berle and Means هذا المفهوم في إطار رؤية فصل الملكية عن الإدارة في بحث أجرياه بعنوان The Modern Corporate and Privare Property في الولايات المتحدة، وكانت هذه الدراسة أول من ألقت الضوء على المشاكل الناجمة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها والرقابة عليها، فعلى سبيل المثال، كيف يتسنَّى للممولين التأكد من أن مديري الشركة لن يهدروا رأسمالها أو التمويل الذي يقومون باستثماره فيها؟ وكيف يستطيع الممولون التأكد من أن أعضاء مجلس إدارة الشركة لا يصبحون ذوي سلطة كبيرة ويستخدمون هذه السلطة بطرق ربما لا تخدم مصلحة المنظمة أو الممولين [3]. رغم أن إرهاصات هذا الفكر ليست جديدة وتعود إلى النصف الأول من القرن العشرين، إلا أن الاهتمام بالحوكمة فرض نفسه بقوة مع الأزمات المالية التي واجهت الاقتصاد العالمي في العقد الأخير من القرن العشرين، ومطلع الألفية الجديدة، ومن أبرز هذه الأزمات:

- انهيار بنك الاعتماد والتجارة سنة 1991، وإفلاس شركة ماكسويل في المملكة المتحدة، وما تركه ذلك من أثر على بورصة لندن للأوراق المالية 1991– 1992، حيث صدر تقرير عن الحوكمة المؤسسية في الأول من ديسمبر 1992 والمعروف باسم تقرير "كادبوري" نسبة إلى رئيس اللجنة التي تولت إصداره وهو "إدريان كادبوري" عضو مجلس العموم البريطاني في ذلك الوقت.
- الأزمة المالية الأسيوية 1997، وترتب عليها حدوث أزمات مالية في أسواق روسيا وأمريكا اللاتينية، حيث توجت بفضيحة شركة (World com, Ernon)، وما تلا ذلك من اكتشاف تلاعب في القوائم المالية للشركات.

- ثم تأتي الأزمة المالية العالمية 2008، التي بدأت بانهيار أحد البنوك الأمريكية وهو بنك "ليمان برازرز" (Brothers Lehman)؛ وما ترتب على ذلك من سلسلة انهيارات طالت كبرى الشركات داخل الولايات المتحدة وخارجها، وتركت تداعياتها على الاقتصاد العالمي.

لقد دفعت الأزمات المالية خبراء الاقتصاد في العالم للبحث عن أدوات وآليات جديدة للرقابة والمتابعة، والنظر إلى "الحوكمة" باعتبارها صمام أمان لحماية الشركات من الانهيار.

ومن جانبها اهتمت العديد من المؤسسات الدولية بوضع تعريفات للحوكمة، ومن أبرزها:

- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP):

الحوكمة هي: "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شئون المؤسسة وأعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع".

- تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IMF):

الحوكمة هي: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" [4].

- تعريف البنك الدولي (WB):

الحوكمة هي: "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية" [5].

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

الحوكمة هي: "مجموعة العلاقات بين إدارة المنظمة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين، والتي توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المنظمة وتقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف ومراقبة الأداء. كما أن الحوكمة الرشيدة ينبغي أن توفر حوافز مادية مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛ لتحفيزهم على تحقيق الأهداف التي تكون- دون شك- في مصلحة منظمتهم ومساهميها. وينبغي أن تسهل عملية الرقابة الداخلية الفاعلة، ووجود نظام فعال للحوكمة في داخل كل منظمة على حدة، وفي الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق، وبذلك تنخفض تكلفة رأس المال، إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة؛ مما يعمل على تدعيم النمو"[6].

وفي ضوء ذلك، سعت الكثير من المؤسسات والشركات لتطبيق قواعد الحكومة كإجراء يستهدف وقايتها من الانهيار والإفلاس أولًا، ثم يكفل تطوير نشاطها بكفاءة وفاعلية ثانيا.

وفي مصر، حرص باحثون على بحث سبل الإفادة من مفهوم الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الصحفية القومية، واهتم محمد حسن البنا [7] بوضع نموذج خاص بالحوكمة يمكن الإفادة منه بالتطبيق على مؤسسة أخبار اليوم، ويرى أن الحوكمة تستهدف التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، والرقابة على الأداء، وإيجاد الهيكل الذي تُحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، ومتابعة المراجعة، والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة، وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه، وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة، وإمكانية مشاركة المساهمين والموظفين، وتجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية لتدعيم استقرار نشاط العمل.

بينما تؤكد دراسة أخرى [8] أن الشفافية لا تقف عند العمل الإداري والتنظيمي، إنما تمتد للعمل الفني والمهني، فهي مطلوبة لدعم علاقة الصحفي بمصادره وقرائه، وتشير إلى أن الصحفيين يجب ألا يكذبوا على مصادرهم ولا يضللوهم في عملية محاولة الإدلاء بالحقيقة لجمهورهم، وعليهم أن يتوقعوا أيضًا الصدق من مصادرهم.

وترى هدى موسى [9] أن الحوكمة لم تضف جديدًا، فكل مبادئها هي حقوق سواء للمساهمين، أم العاملين، أم المحاسبة الدقيقة الشفافة، وهي أمور تنظمها العديد من القوانين، ولكن- يا للأسف- لا تطبق، أو يتم الالتفاف عليها، ويكون الاتجاه الخطأ البحث عن مصطلح جديد لبيئة مغايرة تناقشه.

غير أن ذلك لم يمنع الباحث من تحديد دوافع حوكمة المؤسسات الصحفية في مجموعة من النقاط من بينها: تطوير المؤسسات الصحفية القومية، والحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهنة؛ بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، ثم تأتي مشكلة الطوفان التكنولوجي وتعدد طرق استخدامه في المجال الصحفي، ويقابله عدم وجود نظرة مستقبلية لمواكبة هذا التقدم، وضرورة حماية حقوق العاملين بالمؤسسات الصحفية من احتمال تواطؤ كبار المسئولين فيها؛ لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي، وغياب التحديد الواضح لمسئولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والحد من ممارسة أي ضغوط تؤثر على المؤسسات الصحفية.

ويرى الباحث ضرورة وضع مفهوم خاص بحوكمة المؤسسات الصحفية القومية، يستلهم من التجارب العالمية للحوكمة ما وصلت إليه علوم الإدارة من تطور في وضع أسس وقواعد الإدارة الرشيدة التي تحافظ عليها ككيانات اقتصادية، ويراعي في نفس الوقت خصوصية التجربة المصرية، ودور المؤسسات الصحفية وعلاقاتها المتشابكة مع المجتمع المصري بمختلف مؤسساته. إذ إنه ليس مقبولًا أن يتم استنساخ تجارب للحوكمة نشأت في بيئة مغايرة، وفي إطار تشريعي وسياسي واقتصادي واجتماعي مغاير؛ ليتم إسقاطها على الواقع المصري دون مراعاة ظروف التجربة الصحفية المصرية، بما مرت به من نشأة تاريخية وهيكل ملكية وسياق تشريعي يحكم عملها، وظروف اقتصادية وقواعد تشغيل اقتصادية اختلفت وتغيرت مع تبدل ظروف وأوضاع المجتمع منذ بداية ستينات القرن العشرين وحتى الآن.

إن الخصوصية التي تميز تجربة المؤسسات القومية لا تمنع من الإقرار بوجود ميراث مشترك يجمعنا بالعالم؛ مما يستلزم الإفادة من أحدث ما وصل إليه الفكر البشري من قواعد وأسس للإدارة الرشيدة، يُطلق عليها حاليا "الحوكمة"، وهو المعنى الذي أكد عليه المشرِّع بوضوح [10] في القانون 92 لسنة 2016، والقانون 179 لسنة 2018 من ضرورة: "كفالة الإدارة الرشيدة في أداء المؤسسات الصحفية القومية، وحوكمتها؛ بما يضمن تعظيم دورها وقدرتها على المنافسة".

ويرى الباحث ضرورة تطويع هذه المفاهيم والمبادئ الإدارية– وخاصة أن أغلبها تنظمه العديد من القوانين– للتوصل إلى نموذج مصري يصلح للتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية.

إن تطبيق الحوكمة على المؤسسات الصحفية يحقق مصلحة الأطراف الثلاثة، وهي:

- **المؤسسة الصحفية.**
- **الدولة المالكة لهذه المؤسسة.**
- **الاقتصاد الكلى.**

وشغلت هذه القضة تفكير كثير من المهتمين بالشأن الصحفي، حيث اختار محمد حسن البنا [11] من مبادئ الحوكمة– التي عدها في ستة مبادئ- أربعة رأى أنها تصلح للتطبيق على المؤسسات القومية، وهي:

- **المشاركة - المساءلة - اللامركزية -الشفافية.**

وقدم نموذجين لعناصر الحوكمة السائدة والمفضلة من خلال نموذج (O.C.A.I)، وقام بقياس الثقافة التنظيمية المطبقة حاليا والمرغوبة مستقبلًا حسب آراء مفردات عينة

الدراسة، وجاءت عناصر الحوكمة السائدة حالياً في المؤسسة محل الدراسة (أخبار اليوم) على النحو التالي:

المشاركة وحصلت على أعلى متوسط حسابي (55)، بينما حصلت المساءلة على (28,3)، ثم اللامركزية (10,9)، وحصلت الشفافية على (5,8).

بينما جاءت عناصر الحوكمة المفضلة مستقبلًا على النحو التالي:

حصلت اللامركزية على أعلى متوسط حسابي (52,8)، ثم الشفافية (24,7)، وحصلت المشاركة على (16,7)، ثم المساءلة (5,8).

كما حددت هدى موسى [12] مبادئ حوكمة المؤسسات الصحفية في:

-المساءلة -العدالة -الشفافية -المسئولية -أطراف الحوكمة.

وحددت حبيبة بن زغدة [13] الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية في أربعة أطراف، ومن جانبه اعتمد الباحث هذا النموذج، باعتباره الأكثر شمولًا في دراسة علمية متخصصة عن قضية الحوكمة، وقام بتطويعه للتطبيق على حالة المؤسسات القومية المصرية على النحو التالي:

1- **المساهمون**: حيث يؤدي المساهمون دوراً مهماً في تطبيق الحوكمة من خلال اختيارهم لمجلس إدارة فعال يستطيع أن يتولى المسئولية كاملة، ويقود الشركة (المؤسسة الصحفية في دراستنا) في الطريق المناسب؛ حيث يتولى المجلس تعيين مديرين تنفيذيين لهم الكفاءة والخبرة، وعلى معرفة وثيقة بالمخاطر المالية التي تتعرض لها الشركة (المؤسسة)، وكذلك تعيين المراجعين الداخليين، كما يتولى المساهمون تعيين مراجع حسابات بغرض تقييم المعلومات المالية وتحديد صدق وعدالة القوائم المالية وإبداء الرأي الفني المحايد فيها [14].

والمساهمون في حالة المؤسسات الصحفية القومية هم الدولة التي تملك هذه المؤسسات ملكية خاصة، وتتولى الهيئة الوطنية للصحافة إدارتها والعمل على تطويرها، وتنمية أصولها، وضمان تحديثها، واستقلالها، وحيادها، والتزامها بأداء مهني وإداري واقتصادي رشيد [15].

2- **مجلس الإدارة**: ويتولى رسم السياسة العامة للشركة (المؤسسة الصحفية)، والمحافظة على حقوق المساهمين (الدولة كممثل للمال العام)، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم الإدارة اليومية لأعمال الشركة (المؤسسة)، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. وأعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة، وبنية حسنة وبحذر شديد لصالح المؤسسة ومساهميها

(الدولة باعتبارها المالك في حالة المؤسسات القومية)، ويجب على مجلس الإدارة أن يلتزم بالقوانين.

3- **الإدارة**: هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمنشأة (المؤسسة الصحفية) وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتُعتبر الإدارة هي المسئولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين (الدولة كمالك وتمثلها الهيئة الوطنية للصحافة حاليا).

4- **أصحاب المصالح**: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة (المؤسسة الصحفية) مثل: العملاء، والدائنين، والموردين، والعمال، والموظفين (ويضاف إليهم في هذا النموذج الصحفيين). ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون- على سبيل المثال- يهتمون بقدرة الشركة (المؤسسة الصحفية) على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون (والصحفيون) بقدرة الشركة (المؤسسة الصحفية) على الاستمرار.

تتناول هذه الدراسة صناعة ضخمة يتشكل قوامها من 8 مؤسسات قومية مملوكة للدولة، تمارس 6 مؤسسات منها نشاطًا صحفيا يتمثل في إصدار صحف ودوريات يومية وأسبوعية وشهرية وفصلية في مختلف المجالات، وهي:

الأهرام، أخبار اليوم، دار التحرير، دار الهلال، روزا اليوسف، دار المعارف.

بينما تمارس مؤسستان نشاطًا خدميًّا، وهما:

- **وكالة أنباء الشرق الأوسط.**
- **الشركة القومية للتوزيع.**

ومن المهم أن نرصد عدداً من الحقائق، أهمها:

1- **يعمل بالمؤسسات الصحفية القومية نحو 23 ألف شخص ما بين صحفى وإداري وعامل.**

2- **يصدر عن هذه المؤسسات 43 إصدارا صحفيا متنوعاً، ما بين صحف يومية ومجلات أسبوعية، وكتب ودوريات شهرية وفصلية. فضلًا عن غيرها من البوابات الإلكترونية ومواقع الصحف.**

3- **حجم الديون المستحقة تصل إلى نحو 18 مليار جنيه، وتنقسم إلى ديون مستحقة للضرائب، وديون تجارية للبنوك، وديون التأمينات الاجتماعية.**

4- **تشير أرقام الموازنة العامة إلى أن المؤسسات تحصل على تمويل من الدولة في صورتين، الأولى إعانات غير متكررة، والثانية من خلال رقم يتم إدراجه بالموازنة تحت حساب الهيئة الوطنية للصحافة حاليا، وقد شهد الدعم المالى الذي تقدمه الدولة للمؤسسات قفزات خلال السنوات الماضية، من 200 مليون جنيه في العام المالى 2011/2010 إلى مليار و200 مليون جنيه في العام المالى 2017/2016، والعام المالى 2018/2017. ثم تراجع إلى 933 مليون جنيه في العام المالى 2021/2020 (حتى مارس 2021).**

5- **تعانى هذه المؤسسات جميعها من زيادة واتساع الفجوة بين الإيرادات والمصروفات وأبرزها الأجور الشهرية، الأمر الذي أدى إلى تآكل حقوق الملكية بسبب الزيادة المستمرة في الخسائر.**

ويخلص الباحث إلى أن الجانب الأكبر من الأزمة التي تواجهها صناعة الصحافة هي أزمة مالية إدارية في المقام الأول؛ مما يستلزم وضع مبادئ خاصة لحوكمة المؤسسات الصحفية القومية، تراعي القواعد العامة للحوكمة كمفهوم إداري يشق طريقه بقوة في علوم الإدارة، مع مراعاة ما يواجه المؤسسات الصحفية من تحديات عند البحث عن أطر وقواعد لإدارتها على نحو رشيد.

ومما سبق يضع الباحث تعريفه لحوكمة المؤسسات الصحفية القومية على النحو التالي:

"إدارة هذه المؤسسات وفق قواعد إدارية رشيدة، تلتزم بالمبادئ القانونية وتطبقها دون استثناء، ووضع نظام رقابى محكم وفعال على القرارات التى تتخذها إدارة المؤسسات الصحفية، مع تفعيل ما ينص عليه القانون من مبادئ المسئولية والمساءلة والشفافية؛ بما يكفل مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرار، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى إصداراتها الصحفية، بتفعيل دور الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير، حتى لو اقتضى الأمر تعديلًا تشريعيًا يكفل قيام هذه المجالس بدور أكثر فاعلية، مع الالتزام بميثاق الشرف الصحفى؛ لضبط العمل التحريري باعتباره العامل الأول في نجاح أية إدارة صحفية".

وتهدف الدراسة إلى رصد مشاكل المؤسسات الصحفية القومية على المستويات الإدارية والتشريعية والمالية والتمويلية، وبحث توظيف أحدث ما وصلت إليه علوم الإدارة من مفاهيم تكفل الأداء الإداري والاقتصادي الرشيد، وهو ما يطلق عليه "الحوكمة"، والإفادة من هذا المفهوم وما يترتب عليه من مبادئ في الحفاظ على المؤسسات الصحفية القومية.

لقد أدرك العالم أهمية مبادئ "الحوكمة" عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية الكبيرة التي شهدها خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وخاصة ما حدث في أسواق بعض دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا بسبب الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية للشركات، وتعظيم قيمتها على غير حقيقتها، وهو ما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والتعثر المالي لشركات عملاقة، الأمر الذي فرض الاهتمام بموضوع "الحوكمة"، وتأكيد أهميتها كإجراء وقائي لتجنيب الشركات حالات الفشل الإداري، وضمان بقائها واستمرار نموها.

وتسعى هذه الدراسة إلى تصميم نموذج مصري للحوكمة؛ يتناسب مع حالة المؤسسات الصحفية القومية المصرية وتاريخها، وخصوصية نشاطها، وظروفها، وطبيعة المنتج الصحفي الذي تقدمه للمجتمع (ورقي– إلكتروني).

مشكلة الدراسة:

تعني هذه الدراسة برصد مشاكل وسلبيات الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية، وطبيعة التحديات التي تواجه نشاطها، وسبل التعامل معها، في ضوء مجموعة من المتغيرات الحديثة، وتتمثل في:

1- قرار تحرير سعر صرف العملات الأجنبية أمام الجنيه، والمعروف إعلامياً بـ "تعويم الجنيه" نوفمبر 2016، والذي كان من أبرز آثاره تضاعف أسعار مستلزمات الإنتاج، وأبرزها الورق بنسبة تجاوزت 300٪، مما أسهم في زيادة تكلفة إنتاج الصحيفة، دون أن يواكب ذلك زيادة في إيرادات المؤسسات لتعويض تلك الزيادات في أسعار الخامات.

2- الهبوط الحاد في أرقام توزيع الصحف؛ حيث تكشف أرقام الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء عن تراجع التوزيع اليومي للصحف المصرية من مليونين و759 ألف نسخة يومياً عام 2010، إلى مليون و477 ألف نسخة يومياً عام 2019 بنسبة تراجع بلغت 46٪، وبالبحث في أرقام توزيع عام 2020 الذي شهد تفشي جائحة كورونا عالمياً، نكتشف حدوث انهيار مروع في تلك الأرقام، حيث لا يتجاوز التوزيع حالياً أكثر من 100 ألف نسخة يومياً، في مجتمع يتجاوز تعداد سكانه 100 مليون نسمة. وضاعفت جائحة كورونا من حدة هذه الأزمة؛ بسبب الإغلاق الذي فرضته على الكثير من الأنشطة، وتقييد الحركة، وعزوف الناس عن شراء الصحف الورقية خوفاً من انتقال العدوى.

3- تراجع حجم الإنفاق الإعلاني في المجتمع المصري خلال الأعوام الماضية، وخاصة في العام المالي 2021/2020 متأثرا بظروف جائحة كورونا، وتداعياتها الاقتصادية. حيث أظهرت بيانات مصلحة الضرائب المصرية أن الإنفاق الإعلاني خلال 2021/2020 بلغ 746 مليون جنيه، مقارنة بـ 4 مليارات و300 مليون جنيه في 2018/2017، و3 مليارات و500 مليون جنيه في 2014/2013، و3 مليارات و400 مليون جنيه في 2009/2008. والمؤكد أن الصحف تأثرت بهذا الانكماش الذي شهده السوق الإعلاني، لا سيما أن الإعلان يعد المورد المالي الأول من مصادر تمويل العمل الصحفي.

فرضت هذه التحديات وغيرها تساؤلات جوهرية حول الجدوى الاقتصادية للعمل الصحفي، ومدى قدرة المؤسسات الصحفية على تحقيق التوازن المالي تمهيدًا للانتقال للأرباح على نحو ما طالبت الدراسات الصحفية، ثم ماهية عمل هذه المؤسسات، والصيغة الأمثل لاستمرارها في المستقبل، وهل تستمر في إصدار الصحف الورقية رغم خسائرها المؤكدة؟ ومدى قدرة المؤسسات على الاستغناء عن التمويل السنوي/ أو الدعم الذي تقدمه الدولة لها بمختلف صوره وأشكاله. وغير ذلك من الإشكاليات التي تعيد النظر في مفهوم الإدارة الصحفية بالمؤسسات القومية وأهدافها وأولوياتها.

إن هذه المتغيرات الحديثة التي طرأت على المجتمع تفرض البحث في تطوير قواعد وآليات الإدارة بالمؤسسات الصحفية القومية، وهي قضية تحظى باهتمام يتجدد بمرور الوقت من كل الباحثين والمهتمين بهذا الأمر، حيث إن نجاح هذه المؤسسات لا يتحقق فقط بالاهتمام بالعمل التحريري، إذ إن هذا العمل– على قدر أهميته – لن يؤتي ثماره ما لم تكن هناك إدارة قوية للمؤسسة الصحفية. وهو ما يؤكده خليل صابات [16] أستاذ الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة بقوله: إن نجاح الدار أو المؤسسة الصحفية لا يتوقف فقط على مستوى تحريرها، بل أيضًا على حسن إدارتها تجاريًا. فالعامل المادي في أية مؤسسة صحفية يجب أن يتوازن مع العامل التحريري أو النفسي.

وفي الدراسات الحديثة، تواصل اهتمام الباحثين والأكاديميين بدور الإدارة في نجاح المؤسسة الصحفية أو المشروع الصحفي، ويرى محرز حسين غالي [17] أن آفة وسائل الإعلام وأزمتها في مجتمعاتنا العربية، ومن بينها المجتمع المصري، هي أزمة إدارة في الأساس، وأن حالة القصور والضعف والتراجع والتردي ومحدودية الكفاءة التي يتسم بها أداء وسائل الإعلام– وفي مقدمتها وسائل الإعلام المصرية– هي أزمة إدارة في الأساس.

إن رصد مشكلة المؤسسات الصحفية القومية لا ينفصل عن نمط وهيكل ملكيتها، وتطور علاقتها بالدولة بصفتها مالك هذه المؤسسات، وطبيعة التنظيم المؤسسي الذي حكم أداء هذه المؤسسات.

ففي 24 مايو 1960 أصدر الرئيس الراحل جمال عبد الناصر القانون رقم 156 بشأن تنظيم الصحافة، ورغم أن القرار في جوهره كان عملية تأميم لهذه المؤسسات بنقل ملكيتها من مُلاكها ومؤسسيها وورثتهم إلى الدولة ممثلة في الاتحاد القومي وقتها؛ إلا أن الدولة حرصت على عدم استخدام كلمة "التأميم" في الإشارة لاستحواذها على هذه المؤسسات. حيث يروي محمد حسنين هيكل في كتابه "**بين الصحافة والسياسة**" [18] أن جمال عبد الناصر لم يكن راضيًا عن الظروف المحيطة بملكية الصحافة في مصر منذ اليوم الأول للثورة، وأنه كان يرى أن مُلاك الصحف أدوا أدوارهم في مرحلة معينة من التاريخ، وأن مصر الآن في مرحلة جديدة لا يستطيعون مسايرتها.

وعندما صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون 156 لسنة 1960 الخاص بتنظيم الصحافة تم نقل مليكة الصحف التالية وجميع ملحقاتها إلى الاتحاد القومي:

صحف الأهرام، صحف دار أخبار اليوم، صحف دار روز اليوسف، صحف دار الهلال، ثم صدر القانون رقم 140 لسنة 1963 بنقل ملكية دار المعارف إلى الاتحاد القومى.

والجدير بالذكر أنه سبق تأميم أو تنظيم الصحافة قيام نظام ثورة يوليو بتأسيس صحيفة ناطقة باسم النظام الجديد، فصدر العدد الأول من جريدة "**الجمهورية**" في 7 ديسمبر 1953، وكان الرئيس الراحل أنور السادات هو أول رئيس لمجلس إدارة الصحيفة الجديدة.

ويرصد الحسيني الديب بداية مشكلة الإدارة في المؤسسات الصحفية- ويرى الباحث أنها مشكلة مازالت قائمة ولها امتدادها في الوقت الحاضر- حيث كانت ملكية الاتحاد القومي ملكية ناقصة، فقد أوجبت المادتان السادسة والسابعة من قانون تنظيم الصحافة أن يُشكل الاتحاد القومي مؤسسات خاصة لإدارة الصحف التي يملكها، ويُعين لكل مؤسسة مجلس إدارة يتولى نيابة عن الاتحاد القومي مباشرة جميع التصرفات القانونية. فهو على ضوء ذلك "مالك غائب"، فهو لا يرسم السياسة العامة للمؤسسات الصحفية، ولا يمارس التخطيط والمتابعة، ولا مساءلة مجلس الإدارة عن نتائج إدارته.

ومراجع الحسابات الخارجي لم يكن يعينه الاتحاد القومي باعتباره المالك، وكان يقوم بتعيينه رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب أو المجلس نفسه.

عشوائية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصحفية كانت واضحة منذ زمن بعيد دون تدخل من جانب الدولة بصفتها المالك، وافتقدت هذه القرارات للحد الأدنى من التنسيق المطلوب، حيث يؤكد الحسيني الديب أن كل مؤسسة كانت تزاول استثماراتها في معزل عن المؤسسات الأخرى وفي غيبة من المالك، فأصبحت الطاقة الإنتاجية زائدة عن حاجة المؤسسات الفعلية. اضطرت الصحافة كصناعة أن تطلب المعونة من الحكومة في صورة دعم ظل يُصرف على أساس ما تستهلكه المؤسسة من الورق؛ مما أدى إلى الإسراف في استهلاك الورق، في الوقت الذي كانت فيه المؤسسات في مأمن من كل رقابة مالية وخارجية من جانب أي جهة حكومية بما فيها وزارة المالية [19].

ونتيجة لهذا الوضع يعاني العمل الإداري بالمؤسسات الصحفية من حالة من الجمود، واعترته الكثير من الظواهر السلبية التي رصدتها إحدى الدراسات الحديثة [20] وتتمثل في:

1 – سيادة المركزية.
2 – تفضيل أهل الثقة والولاء.
3 – غياب مبدأ المحاسبة.
4 – غياب الديمقراطية.
5 – غياب الإدارة الجماعية.
6– غياب الرقابة.
7 – غياب الفكر الاقتصادي التنافسي.
8 – غياب المناخ الداعم للإبداع.
9 – غياب لوائح واضحة لعلاقات العمل.
10 – ظهور البطالة المقنعة.

وعلى مدى الأعوام الستين الماضية، تعاقبت الجهات التي تنوب عن الدولة في ملكية الصحف، من الاتحاد القومي إلى الاتحاد الاشتراكي، ثم مجلس الشورى بموجب قانون "**سلطة الصحافة**" الصادر في 14 يوليو 1980، وحاليا يقوم بهذا الدور الهيئة الوطنية للصحافة بموجب **القانون** 179 **لسنة** 2018.

واتخذت الدولة خطوة في اتجاه هيكلة المؤسسات الصحفية القومية، وإعادة النظر في أوضاعها المالية عام 2009 عندما أصدر مجلس الشورى القرار رقم (6) لسنة 2009 بدمج مؤسستي "**دار الشعب**" و"**دار التعاون**" دون الإصدارات الصحفية الصادرة عنهما في الشركة القومية للتوزيع، ثم أصدر القرار رقم (7) لسنة 2009 والذي تضمن نقل جريدة "المسائية" إلى مؤسسة أخبار اليوم، والتعاون الأسبوعية والمجلة الزراعية الشهرية إلى الأهرام، ونقل صحيفة "الرأي للشعب" إلى الجمهورية، بينما آلت أصول المؤسستين من مبانٍ وأراضٍ إلى الشركة القومية للتوزيع، التي نُقلت إليها أيضًا ديون وخسائر المؤسستين، فضلًا عن العمال والموظفين، وبهذا تم تخفيض عدد المؤسسات الصحفية من 10 إلى 8 مؤسسات صحفية قومية موجودة حاليًا.

إن مشكلة الدراسة تعني في المقام الأول بتطوير آليات الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية، وفق قواعد "الحوكمة" التي استقر عليها الفكر الإداري الحديث، وما تستلزمه من رشد إداري واقتصادي. كما تسعى لتحديد ماهية هذه المؤسسات ودورها، هل هي مؤسسات خدمية أم اقتصادية، ومعايير تقييمها، وأفضل الخيارات الإدارية والسيناريوهات المطروحة، خاصة أن القانون 179 لسنة 2018 وضع– ولأول مرة إطارا قانونيا– يجيز "دمج المؤسسات، ودمج وإلغاء الإصدارات الصحفية داخل المؤسسة الواحدة" (المادة الخامسة).

ثانيا: أهمية الدراسة:

على المستوى العلمى:

1- تسعى الدراسة للإفادة من مفهوم "الحوكمة" كمنهج جديد يستهدف الضبط الإداري، واستنباط مجموعة من القواعد التي تستهدف تحسين أداء المؤسسات؛ بما يكفل إدارتها على نحو رشيد، والتوظيف الأمثل لإمكانياتها.

2- تعد هذه الدراسة من البحوث القليلة التي تعرضت لواقع المؤسسات الصحفية القومية ككيانات اقتصادية ذات أعباء ضخمة، وتسعى للتوصل إلى مفهوم خاص للحوكمة يتناسب مع طبيعة نشاطها؛ بما يحقق لها قواعد التشغيل الاقتصادي الرشيد.

3- تبحث الدراسة في كل القواعد المتعلقة بإدارة هذه المؤسسات على المستوى التشريعي والإداري والمالي والتمويلي؛ بهدف تطوير المؤسسات القومية.

4- تسهم الدراسة في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسات الصحفية القومية، والتي تنعكس بدورها على الخدمة الإعلامية التي تقدمها.

5- تقدم الدراسة تقييما لما تقدمه المؤسسات من منتجات صحفية، ومدى تأثيرها على نجاح المؤسسة من عدمه؛ على اعتبار أن السياسة التحريرية تعد أول عنصر من عناصر اقتصاديات الصحيفة والمؤسسة.

على المستوى التطبيقى:

تتناول الدراسة بالبحث التفصيلي كل الظروف المحيطة بالمؤسسات الصحفية، من حيث نشأتها وهياكلها الإدارية وما تصدره من صحف، وما تمارسه من أنشطة، كما ترصد تطور الفكر الإداري الحاكم لها في التشريعات الصحفية وانعكاساته على العمل بها، كما ترصد جهود حل مشاكلها، وتسعى لرسم "خريطة طريق" لحل مشاكل المؤسسات الصحفية المالية والتمويلية.

وتكمن أهمية إصلاح أوضاع المؤسسات القومية على المستوى التطبيقي في أمرين:

* **أولًا**: حيوية الدور الذي تمارسه المؤسسات في ضوء رسالتها المنوط القيام بها في ضمان حق المواطن في المعرفة السليمة، وتوعيته بالحقائق، مع الالتزام الكامل بالقواعد المهنية والحفاظ على الهوية الثقافية المصرية. حيث نصت المادة 72 من الدستور المصري المُعدل في 2019 على أن: "تلتزم الدولة بضمان استقلال المؤسسات الصحفية ووسائل الإعلام المملوكة لها، بما يكفل حيادها، وتعبيرها عن كل الآراء والاتجاهات السياسية والفكرية والمصالح الاجتماعية، ويضمن المساواة وتكافؤ الفرص في مخاطبة الرأي العام". إن المؤسسات الصحفية القومية عليها دور كبير في التصدي لأنماط جديدة من الحروب تتمثل في ترويج الشائعات ونشر حالة اليأس والاحباط عبر استخدام غير مسؤول لمواقع التواصل الاجتماعي التي تفتقد عملية النشر بها لأية معايير مهنية.

وتؤكد الدراسات [21] أن الصحافة القومية ما زالت تتمتع بالمصداقية الأعلى عن غيرها من الصحف الحزبية والخاصة، حيث حازت على خمس من قيم المصداقية الست الإيجابية، وهي: الصدق، والاكتمال، والخبرة، والموضوعية، والاهتمام بمصالح الجمهور، وافتقدت قيمة واحدة وهي التوازن.

* **ثانيا**: أن المؤسسات الصحفية القومية لن تستطيع القيام بالرسالة المنوطة بها في ظل وضعها الحالي؛ الذي يتمثل في كيانات اقتصادية ضعيفة وغارقة في دوامات من الديون والفشل والترهل الإداري، وقد عني المشرع الدستوري بهذا الأمر بشكل واضح وأفرد له المادة 212 من الدستور المصري التي نصت على أن دور الهيئة الوطنية للصحافة يتمثل في التالي:

- إدارة المؤسسات الصحفية المملوكة للدولة. - تطويرها. - تنمية أصولها.

- ضمان تحديثها واستقلالها وحيادها. - التزامها بأداء مهنى وإداري واقتصادي رشيد.

وتواجه صناعة الصحافة– حاليا– وضعًا معقدًا لسببين:

- وفرة المحتوى المجاني على شبكة الإنترنت.
- عجز المؤسسات الصحفية عن ابتكار نموذج عملي تجاري لتوليد الأرباح من مواردها.

وتشير إحدى الدراسات [22] إلى أن هذا الوضع أدى إلى معضلة يزداد فيها استهلاك الأخبار عبر الإنترنت بشكل كبير، لكن المؤسسات الصحفية غير قادرة على تحويل هذا الاستهلاك المتزايد إلى الدخل المالي اللازم لجعل الاستثمار مربحا، ولا تستطيع الصحافة تحقيق الأرباح من الجمهور المتزايد إلكترونيا.

وتتصدر أزمة الصحافة المطبوعة مشكلة المؤسسات، كونها أزمة تراكمية بدأت مع تراجع الإعلانات، المورد الأساسي للصحف المطبوعة، واتجاه الإعلانات للقنوات

الفضائية والإنترنت، فضلًا عن الركود المالي الذي أثر على جميع اقتصاديات العالم منذ 2008 – والذي تزامن مع انطلاق شبكات التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية والذكاء الاصطناعي، وهو ما يعرف بـ "الويب 3 Web: 3".

أهداف وتساؤلات الدراسة:

أولًا: أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيس للدراسة في بحث الأوضاع الإدارية والتشريعية والمالية والتمويلية للمؤسسات الصحفية القومية، في ضوء العديد من المتغيرات الاقتصادية التى شهدها المجتمع وخاصة في أعقاب عام 2011، وما تلاه من أعوام، وما ترتب عليها من تغيير في البنية التشريعية الحاكمة لعمل هذه المؤسسات، وتأثر العديد من الأنشطة الاقتصادية بما شهده المجتمع من أحداث أثرت على المصادر الرئيسة لتمويل المؤسسات الصحفية القومية، وأبرزها: الإعلانات والتوزيع ثم الطباعة التجارية.

وتسعى الدراسة للإفادة من قواعد الحوكمة وتتمثل في: الإفصاح والشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وتحديد المسئولية، واللامركزية، وبحث سبل توظيفها؛ بما يساعد في تطوير العمل بالمؤسسات على المستويين الإداري والتحريري، وصياغة دور جديد للمؤسسة الصحفية، سواء فيما يتعلق بدورها بالمجتمع، أو في ضبط علاقتها بالدولة كمالك، وما يترتب على ذلك من حل للعديد من الإشكاليات، أبرزها: ما تحصل عليه من تمويل بمختلف صوره.

ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية:

1 – تحديد ماهية الدور المطلوب من المؤسسات الصحفية القومية، والموقف من الدعم أو التمويل أو الإنفاق الذي تقدمه الدولة لها بمختلف مسمياته.

2- التعرف على رؤية القائمين على إدارة صناعة الصحافة من خبراء ومديرين للصيغة التي يمكن أن تستمر بها المؤسسات الصحفية القومية وفق أداء اقتصادي وإداري رشيد. هل تواصل إصدار الصحف الورقية رغم تكلفتها الباهظة ومحدودية انتشارها؟ أم تتحول إلى مؤسسات ذات محتوى إلكتروني؟ أم تواصل إصدار الصحف الورقية بكميات محدودة مع الاهتمام بالمحتوى الإلكتروني؟

3- الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسات القومية، ومدى مواكبتها لمعايير الإدارة الاقتصادية الحديثة، والبحث عن صيغة تكاملية في نشاطها تحفظ لكل مؤسسة هويتها، وتجعلها تتكامل مع غيرها من المؤسسات، باعتبار أن المالك في النهاية واحد.

4 – التعرف على أثر وفاعلية قرارات الدمج، وخاصة دمج الأنشطة الاقتصادية المتشابهة في تحسين مستوى أداء المؤسسات الصحفية القومية.

5 – رصد أثر الإطار التشريعي في الماضي والحاضر على أداء المؤسسات الصحفية، ومقترحات تمكينها من ممارسة دورها بفعالية وكفاءة.

6 – الوصول إلى صياغة مقترحات تسهم في تطوير أداء المؤسسات الصحفية القومية، والتغلب على مشاكلها، وسد فجواتها التمويلية؛ بما يحفظ دورها ووجودها ورسالتها.

ثانيا: تساؤلات الدراسة:

تجيب الدراسة على تساؤل رئيس يتعلق بكيفية تطبيق قواعد الحوكمة على المؤسسات الصحفية، ومدى قدرتها على الاستمرار في أداء رسالتها على نحو فعال ومؤثر في المجتمع، وسبل تطبيق قواعد ومعايير التشغيل الاقتصادي الرشيد، والإدارة الرشيدة لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل معدل انحراف. ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة على النحو التالى:

1 – إلى أي مدى تلتزم إدارات المؤسسات بمعايير الإدارة الرشيدة أو "الحوكمة"؟

2 – ما تأثير التشريعات الصحفية على أداء المؤسسات الصحفية وتمكينها من تطبيق معايير الإدارة الحديثة؟

3 – ما الصيغة المستقبلية التي ستستمر بها المؤسسات؟ هل تواصل إصدار الصحف الورقية كما يحدث حاليا؟ أم تتحول إلى مؤسسات ذات محتوى إلكتروني؟ أم تجمع بين النشاطين مع الاستمرار في إصدار الصحف الورقية بكميات محدودة؟

4 – ما الموقف من التمويل أو الدعم الذي تقدمه الدولة لهذه المؤسسات؟ وهل تستطيع ممارسة نشاطها بدونه؟

5 – هل تستمر هذه المؤسسات تمارس نشاطها في إطار تنافسي بينها كما هو الحال على مدى الأعوام الستين الماضية؟ أم أن الظروف الحالية تفرض البحث عن صيغة تعاونية تتكامل فيها المؤسسات فيما بينها؟

6 – ما رؤية الخبراء والقائمين على إدارة هذه المؤسسات نحو أي مشروعات دمج مستقبلية؟ وهل يصلح تكرارها بشكل كلي أو جزئي؟ وما المقترح في أي عمليات دمج جديدة؟

7 – بأي قدر تسهم إصدارات المؤسسات في النجاح الاقتصادي للمؤسسات المُصدرة لها؟

الدراسات السابقة:

بالعودة إلى التراث العلمي وجد الباحث الكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة الصحفية، وتعد مرجعاً مهماً ساعده بشكل كبير في بلورة فكرة هذه الدراسة على نحو أكثر وضوحاً؛ لسد النقص في بعض الزوايا والجوانب التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

ويمكن تصنيف هذه الدراسات في أربعة محاور طبقًا لمجالات بحثها، على النحو التالي:

* **دراسات تناولت قضية الحوكمة في الصحافة المصرية.**
* **دراسات تناولت أزمة التمويل وأثرها على أداء الكيانات الصحفية.**
* **دراسات بحثت مستقبل المؤسسات الصحفية، والقرارات الإدارية وأثرها على أداء المؤسسات.**
* **دراسات تناولت بيئة العمل والرضا الوظيفى وأثره على العاملين في المنشأة الصحفية.**

- أولًا: دراسات تناولت قضية الحوكمة في الصحافة المصرية:

اهتمت دراسات الإدارة بقضية "الحوكمة" كمنهج حديث في الإدارة، وامتد اهتمام الباحثين– وخاصة في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية– لبحث هذا المفهوم واستنباط مجموعة من المبادئ والمعايير لضبط العمل الصحفي؛ بهدف زيادة فاعليته وكفاءته. ولفتت الأنظار إلى ضرورة بحث قضايا الصحافة المصرية، على خلفية هذا المفهوم الحديث– الحوكمة- الذي يستهدف ضبط الأداء، ووضع إجراءات وقائية لمنع الانحراف الإداري.

- ناقش محمد حسن البنا [23] انعكاس تطبيق الحوكمة على المؤسسات الصحفية القومية بالتطبيق على مؤسسة أخبار اليوم، خلال الفترة من 2011 حتى 2016، وهي الفترة التي تأثرت فيها المؤسسات الصحفية بتغيرات عديدة بعد ثورة 25 يناير 2011. واختارت الدراسة أربعة محاور للحوكمة وهي: اللامركزية– الشفافية– المشاركة– المساءلة، وتناولت تأثيرها على الكفاءة بالمؤسسات من خلال نموذجين لعناصر الحوكمة الحالية والمفضلة مستقبلًا. وخلصت إلى مجموعة من التوصيات؛ من بينها: ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية، وإعلاء قيم الكفاءة المهنية والخبرة، وتأهيل القيادات الصحفية، ومعالجة مشكلة قصور الشفافية والمساءلة في ممارسة الإعلام لدوره، وتغيير مفاهيم العمل بالمؤسسة ليكون الإنتاج هو فيصلها، وتطبيق معايير حوكمة الشركات التي تم وضعها في سبتمبر 2005، وغيرها من التوصيات.

- ورصدت هدى موسى [24] تراجع الصحافة القومية عن المشاركة الفعالة في صياغة السياسات العامة، مقارنة بالدور الذي كانت تقوم به الصحف قبل ثورة يوليو 1952. وناقشت مجموعة من القضايا، من بينها: مسيرة الصحف القومية وتطورها، والقوانين المنظمة لعملها منذ صدور قانون التأميم سنة 1960. كما رصدت الدور الذي تقوم به إدارات الإعلان والتوزيع، والإشكاليات المحيطة بعملها، ثم أثر العولمة على الصحافة المطبوعة، والعلاقة بين الصحافة الإلكترونية والمطبوعة، وأثر ظهور الصحافة المستقلة على الصحافة القومية، وتأثير الإنترنت، ونشأة المدونات والصحافة الإلكترونية. وأوضحت أن من أهم دوافع حوكمة المؤسسات الصحفية الرغبة في تطويرها ومعالجة التعثر المالي، ومعالجة العديد من السلبيات، مثل غياب التحديد الواضح لمسئولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والحد من ممارسة أي ضغوط تؤثر على المؤسسات الصحفية. واقترحت الدراسة هيكلًا لحوكمة المؤسسات يتمثل في: المساءلة، والعدالة، والشفافية، والمسئولية.

- ثانيا: دراسات تناولت أزمة التمويل وأثرها على أداء الكيانات الصحفية:

حظيت قضية أزمة التمويل التي تواجهها صناعة الصحافة باهتمام العديد من الباحثين الذين رصدوها ووضعوا سيناريوهات حلها.

- واهتم **أحمد فتحى محمود** [25] بدراسة نظم تمويل المؤسسات الصحفية في مصر والعالم، وبحث أثر المتغيرات الاقتصادية في نظم تمويل المؤسسات، وأثر المتغيرات التكنولوجية، وكيف أثر نظام الملكية في تمويل المؤسسات، وأبرز المشكلات والتحديات التي تواجه التمويل، وبحث تأثير المتغيرات الاقتصادية في رسم وتشكيل السيناريوهات المستقبلية المتوقعة، والسيناريوهات المتوقعة لنظم التمويل حتى 2030. وسعى الباحث لتوظيف نظرية الأسواق المتعددة وتشبيك الصناعات ومداخل العمل التجاري في رصد وتحليل نظم التمويل المختلفة للمؤسسات الصحفية المصرية (القومية والخاصة) في الوقت الراهن.

- ورصدت **مى محمود توفيق** [26] مشاكل الصحافة المطبوعة، وأكدت أن الصحف الورقية في بلدان العالم تواجه تحديات عديدة، أبرزها تراجع أرقام التوزيع وحصيلة الإعلانات، وأشارت إلى أن الصحف الورقية تفتقر للابتكار والإبداع وعوامل جذب مختلف القطاعات، فضلًا عن ندرة الكفاءات، وافتقار العلاقة الوثيقة بين التحرير والتوزيع، وعدم البحث عن الميزة التنافسية لكل صحيفة.

- ناقش **محرز حسين غالى** [27] هذه القضية وكشف عن أن صناعة الصحافة المكتوبة تواجه تحديات تهدد وجودها في مواجهة الإعلام الجديد. واستطلعت الدراسة رأي 150 من الصحفيين والقيادات الصحفية حول أهم التحديات التي تواجه مهنتهم، وانتهت إلى أن الصحفيين والقيادات الصحفية المبحوثة يميلون بنسبة كبيرة إلى الاعتقاد بأن صناعة الصحافة في مصر تواجه أزمة مالية طاحنة قد يترتب عليها تهديد وجودها، وإمكانية تدهورها وانقراضها، وانتهت الدراسة إلى تصنيف المشاكل التي تواجه المؤسسات إلى نوعين:

- **الأول** مشكلات الصناعة وبيئتها الداخلية: وتتمثل في ضعف مستوى كفاءة وخبرات القائمين على شئون المؤسسات الصحفية، وعدم قدرتهم على تطوير أساليب إدارتها أو إدارة أزماتها المالية.

- **الثانى**: العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية: وأهمها المنافسة الشرسة التي تتعرض لها الصحافة المطبوعة من الإنترنت والصحف والمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي، وقدرتها على خلخلة سوق الصحافة التقليدية والاستحواذ على نسبة من عملائها.

- وبحث **سمير حسن عبد الرازق** [28] تخطيط الربح في المنشآت الصحفية في جمهورية مصر العربية، حيث رصد طبيعة نشاط صناعة الصحافة في الدول الديمقراطية، والعوامل التي تحكم اقتصاديات الإنتاج والتوزيع بها، وأثر إيرادات الإعلانات في تحقيق التوازن في منشآتها. كما ناقش عدداً من الموضوعات التي تمس اقتصاديات المؤسسة الصحفية منها: اقتصاديات وخصائص صناعة الصحافة، ومدى ملاءمة الأساليب المحاسبية المستخدمة في تخطيط أرباح منشآتها.

- ويرى Basil N. Hamusokwe [29] أن تحرير البيئة السياسية والاقتصادية في زامبيا غيَّر من واقع صناعة الإعلام لبعض الوقت، ونتيجة لذلك، فإن المؤسسات الإعلامية وخاصة صحف الدولة تواجه الكثير من التحديات المتعلقة بالاستقرار المالي. وأجبرت هذه الظروف المؤسسات الصحفية على اتباع أهداف استراتيجية جديدة؛ من خلال الدخول في مشروعات أكثر ربحية حتى تتمكن من الإنفاق على نشاطها الصحفي. وضرب مثالًا على ذلك بصحيفة "زامبيا ديلي ميل" التي قررت إدارتها في عام 2013 استثمار 200 ألف دولار لتكوين أسطول خدمات توصيل ليكون رأس مال عيني لها، حيث تملك الصحيفة 55 سيارة تنقل النحاس والبضائع لبعض الدول الأفريقية لدرجة أنها تنافس مشروعات النقل. بينما اتجهت صحيفة "ذا بوست" للدخول في استثمارات في

مجالات الزراعة والإنشاءات ومزارع الماشية. غير أن الدراسة تؤكد أن المحتوى الجيد يجذب القراء ويزيد التوزيع.

- ويناقش JOHN SOLOSKI [30] قضية الانهيار المالي لصناعة الصحف، حيث يستكشف في دراسته تركيبة هيكل الإدارة العليا لشركات الصحف التي يتم تداولها، وتركيبة مجالس الإدارة قبل وبعد ما واجهته صناعة الصحف من أسوأ أزمة مالية تعرضت لها في التاريخ؛ وأوضح أن إدارة شركات الصحف فشلت في التعامل مع التحديات الاقتصادية التي صاحبت ظهور واستخدام الإنترنت، وأنه نتيجة لذلك خسر المستثمرون ملايين الدولارات، وأدى ذلك إلى تغيير الإدارة في هذه الشركات. وطالبت الدراسة بالاستعانة بقيادات عليا جديدة لتدير المشهد من جديد، وتعيين كفاءات قادرة على استيعاب المتغير الذي تعرضت له المؤسسات، بهدف تحقيق أرباح من نموذج عمل آخر بعيداً عن النماذج والعقليات القديمة.

- ثالثاً: دراسات بحثت مستقبل المؤسسات الصحفية، والقرارات الإدارية وأثرها على أداء المؤسسات:

- تناولت **إنجى لطفى عبد العزيز** [31] في دراستها قضية الاندماجات بالمؤسسات الصحفية، حيث تعد دراستها من أكثر الدراسات اقتراباً في تناول فكرة الدمج داخل المؤسسات الصحفية، كما يبدو من عنوانها، إلا أن الدراسة لم تتطرق– فعلياً – إلى أية مؤسسة صحفية قومية أو خاصة تتولى إصدار صحف أو إطلاق مواقع إلكترونية، واقتصر البحث على وكالة ONA التي تطلق 3 مواقع إخبارية وهي: مصراوي، ويلا كورة، وكونسلتو. وتناولت فكرة دمج غرف الأخبار بهذه المواقع لمواكبة التغيرات في صناعة الصحافة على غرار صناعة الإعلام في الغرب.

- وناقش **أحمد حسين** [32] استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحافة المطبوعة، ورصد السيناريوهات المحتمل أن تواجهها الصحافة الورقية في العالم، في ضوء دراسات وأبحاث أجريت على مستقبلها، وتشير إلى أن هذه الصحافة تواجه منذ بضع سنوات أزمة حقيقية أخذت تتفاقم، ولم تفرق بين الدول العربية والدول الغربية، حتى رأى البعض أن الصحافة الإلكترونية ستكون بديلًا للصحافة الورقية. وسعت الدراسة لمعرفة موقف الإدارة في المؤسسات الصحفية المصرية من هذه التهديدات، ومعرفة الاستراتيجيات التي اتخذتها لمواجهة تلك التهديدات والتحديات؛ حتى تؤدي دورها على الساحة الإعلامية مثلها مثل غيرها من المؤسسات الإعلامية.

وبحثت **إسراء عبد الرحمن جمعة** [33] قضية إدارة المؤسسات الصحفية في مصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، حيث عنيت بدراسة نمط الإدارة وسلوكها في مجموعة من الصحف الخاصة وهي: المصري اليوم، واليوم السابع، والشروق.. وبحثت مدى تطبيق إدارة هذه المؤسسات لمتطلبات الجودة الشاملة، والتي حددت محاورها في: الالتزام بالمعايير المهنية ومواثيق الشرف الصحفية، يليها التدريب المستمر والتقييم الشهري للمحررين، ورسم السياسات المستقبلية في ضوء المعايير الصحفية، وأخيرا التطور التقني والتكنولوجي.

وأظهرت الدراسة أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يقع على عاتق القيادات الإدارية العليا (مجلس الإدارة– مديري التسويق والإعلانات والتحرير والمطابع)؛ وهذا دليل واضح على ضرورة التزام الإدارة العليا بزرع ثقافة الجودة في نفوس كل العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ومهامهم.

- وبحث **محمد شعبان محمد وهدان** [34] مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها، من خلال استطلاع رؤية القائم بالاتصال في الصحف القومية لمستقبل وأساليب تطوير تلك الصحف، وكذلك معوقات تطويرها من وجهة نظر العاملين بها، ودور القائمين بالاتصال في تطوير الصحافة القومية. وشملت الدراسة صحف: الأهرام، والأخبار، والجمهورية، والمساء، وروز اليوسف خلال الفترة من شهر مايو إلى شهر يونيه 2016. وتوصلت إلى أن أكثر التحديات التي تواجه تطوير الصحافة القومية من وجهة نظر القائمين بالاتصال "عينة الدراسة" هي: تدهور ظروف العمل بالنسبة للقائم بالاتصال في الصحافة القومية وزيادة أعباء العمل، ثم انتشار الصحافة القائمة على الوسائط المتعددة التي تتطلب نوعاً من الممارسة الصحفية والتدريب الخاص.

- درس **كامل على متولى عمران** [35] مشاكل تنظيم وإدارة دور الصحف المصرية في مرحلة السبعينات من القرن الماضي، حيث لم يكن بالسوق الصحفي سوى المؤسسات القومية فقط، وتناولت الدراسة التطور التاريخي للصحف القومية، ومشاكل التنظيم الإداري، ومشاكل التوزيع والإعلانات والطباعة والعلاقات العامة. ووضع الباحث مجموعة من المقترحات، أبرزها: إنشاء وحدات للتخطيط والتنظيم والبحوث التسويقية والتدريب بالمؤسسات، كما اقترح استحداث مناصب باسم مدير عام مساعد لمساعدة المدير العام في مختلف مواقع المؤسسة.

- وحظي أرشيف الصحف والتعامل مع الدوريات القديمة وسبل الحفاظ عليها باهتمام من جانب بحوث الإدارة الصحفية، حيث ناقش Nosheen Fatima Warraich &

Amara Malik [36] كيفية إدارة والحفاظ على الصحف الأصلية في عصر الإدارة المعلوماتية، مشيراً إلى أهمية الصحف الورقية كمصدر للأبحاث؛ حيث تعد مصدراً رئيساً للتسجيل وتعقب التاريخ والثقافات والحضارات القديمة. وسلط الباحث الضوء على أساليب الحفاظ على الصحف المحلية التي يمارسها اثنان من أقدم أخصائيي المكتبات في باكستان، وما يرتبط بهذا الأمر من عناصر التكلفة والمساحات المطلوبة للحفاظ على هذه الصحف بسبب ضخامة حجمها. وتؤكد الدراسة أهمية ضمان استدامة الحفاظ على الصحف الورقية للأجيال القادمة؛ وذلك عن طريق اعتماد أساليب الحفاظ المناسبة، ويرى الباحثان أن نتائج هذه الدراسة قد تكون قابلة للتطبيق في الدول النامية الأخرى ذات السياق المتشابه.

- واهتم Ulrika Andersson& Jenny Wiik [37] بدراسة المتطلبات الجديدة في القيادة التحريرية، وأثر التغيرات الملموسة في إدارة الصحف السويدية، حيث كشفت دراستهما عن الحاجة إلى زيادة المهارات الإدارية لمسئولي التحرير، وأن هذه الحاجة يتبعها ربط مستويات الإدارة عبر القطاعات بما في ذلك إنتاج الأخبار. وأجرى الباحثان دراستهما عبر 3 استطلاعات تمت مع رؤساء تحرير الصحف في السويد خلال أعوام 2005، و2010، و2011، وأكدت الدراسة ضرورة أن يعتنق مسئولو التحرير القيم الإدارية لتحقيق الربح والكفاءة والريادة داخل غرف الأخبار.

- كما ناقش Thalyta Swanepoela, Gerrit van der Waldtb and Elanie Steync [38] الدور الذي يمكن أن تقوم به الإدارة الصحفية للإفادة من موارد المؤسسة بكفاءة وفاعلية لتحقيق جودة المنتج الذي تقدمه. وأوضحت الدراسة أن المواد الأدبية التي تمت مراجعتها تكشف أن نقص الكفاءة والفاعلية في إدارة الإعلام كمتغير رئيس يؤثر على جودة الصحافة على مستوى العالم. وطالبت الدراسة المؤسسات التي تصدر صحفاً مجتمعية تقليدية بأن تدير الجودة عن طريق اتباع نهج قائم على العمليات وليس عشوائيا، وعلى منظومة محددة شاملة.

- - وتطرق Mishra, Smeeta (39) للمعوقات التي تقف في سبيل تحقق الاندماج داخل غرف الأخبار، وليس بين المؤسسات في الصحافة الهندية، حيث أوضح أن من أبرز المعوقات عدم تحمس الصحفيين لتنفيذ نموذج "الدمج".

- وأكد Xiang, Hui, and Jian Zhang [40] أن التعقيدات التنظيمية داخل المؤسسة كانت من أبرز المعوقات التي اعترضت سياسات الاندماج الإعلامي في "فوجيان" بالصين، فضلًا عن عدم حماس الصحفيين لتلك الفكرة.

- بينما أشار Pak, Hyeong-Jun [41] إلى ضرورة الاهتمام بالمستوى المهني للصحفيين والاعلاميين العاملين في المؤسسات التي تسعى لتطبيق الاندماج الإعلامي، مع الحرص على دعم قدراتهم في حل المشكلات التي يمكن أن تحدث نتيجة عملية الدمج.

*** رابعا: دراسات تناولت بيئة العمل والرضا الوظيفى وأثره على العاملين في المنشأة الصحفية:**

حظيت قضية بيئة العمل وأثر القرارات الإدارية التي تصدر داخل المنشآت الصحفية على رضا العاملين باهتمام واضح من الباحثين الذين رصدوا هذه القضية وأثرها على مستوى الأداء داخل المؤسسات.

- رصدت **فيروز عبد الحميد جابر** [42] أثر النظام الرقابي ومدى فاعليته في إدارة المؤسسة، وأثره على مستوى رضا العاملين، حيث أجرت دراستها من خلال إجراء لقاءات مع رؤساء الأقسام والمحررين والعاملين بثلاث صحف، وهي: **الأخبار، والوفد، واليوم السابع**. لتحقيق التنوع بين القومي والحزبي والخاص. وتناولت الدراسة قضية علاقات العمل، والنظم الرقابية المتبعة لتحقيق الإنجاز، ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالمؤسسة، ورصدت مدى رضا العاملين تجاه الإدارة العليا، وكذلك الرضا على مستوى الأجور، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وتدريب العاملين ومشاركتهم في وضع الخطط والأهداف.

- واهتم **مناور بيان الراجحى** [43] برصد المتغيرات المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي مثل: (العمر والخبرة، والمؤهل الدراسي، والراتب الشهري، ونوع العمل)، بالتطبيق على العاملين في المؤسسات الصحفية الكويتية؛ من خلال تبني العناصر الستة التالية في شرح التباين في رضا الموظفين عن العمل في المؤسسات الكويتية، وهي: الرضا عن فرص الترقي، والرضا عن الحوافز والرواتب، والرضا عن العلاقة بين الزملاء، والرضا عن مكان العمل، والرضا عن العلاقة مع رؤساء العمل، والرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة.

- كما اهتم **وائل العشري** [44] بدراسة بيئة العمل في الصحافة الإلكترونية وما يواجهه العاملون من ضغوط مهنية تختلف عن الصحافة المطبوعة؛ بما يؤثر في اختلاف معدلات الرضا الوظيفي. رصد الباحث الضغوط والإجهاد النفسي لممارسي العمل الإعلامي، ومن أبرز هذه الضغوط: عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة العليا، وعدم وضوح الهدف، وعدم الشعور بالأمان، وضغوط الوقت الشديدة، وطول ساعات العمل، والاحتكاكات

والشعور بأن الحياة مهددة. وتعد هذه الضغوط من أبرز أسباب الإجهاد النفسي للعاملين ببيئة الإعلام الإلكتروني.

- وامتد اهتمام الدراسات الإعلامية لرصد مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في صناعة الإعلان، حيث كشف **عادل رفعت** [45] عن أن صورة المهنة كانت سلبية لدى الغالبية من العاملين في مجال الإعلام دون أي فارق بين العاملين في وكالات حكومية والعاملين في وكالات خاصة في كثير من المتغيرات، مثل: الرضا عن الوظيفة بشكل عام، والعوائد المالية، وفرص الترقي، وبيئة العمل، والخدمات والنواحي الاجتماعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

حفلت الدراسات السابقة بتراث علمي كبير اهتم برصد الواقع الصحفي في مصر ودول العالم، غير أنه بعد رصد هذه الدراسات، تجدر الإشارة إلى الملاحظات التالية:

1- أن الدارسات التي تناولت قضية "الحوكمة" كإطار للضبط الإداري، لم تضع إطاراً محدداً لتطبيق ذلك المفهوم في الإدارة على المؤسسات الصحفية القومية، والدراسة الوحيدة التي تطرقت لذلك في المؤسسات القومية اقتصرت على مؤسسة "أخبار اليوم" فقط.

2- أن الدراسات التي بحثت أزمة التمويل وأثرها على مستقبل الصحافة المطبوعة تعاملت مع القضية في إطار ثنائية الصحافة المطبوعة مقابل الصحافة الإلكترونية، وأيهما يبقى؟

3 - أن الدراسات السابقة اهتمت بالتعامل مع الصحيفة سواء المطبوعة أو الإلكترونية، ولم تول اهتماماً يُذكر بالتعامل مع المؤسسة الصحفية المُصدرة لهذه الصحيفة ككيان اقتصادي ضخم.

4 - خلت الدراسات السابقة من بحث قضية المؤسسات الصحفية القومية الثمانية، وهي ركن أساسي من أركان صناعة الصحافة في مصر والوطن العربي، باستثناء دراسة **محرز غالى**، التي أشارت إلى المشاكل التمويلية لهذه المؤسسات دون التطرق للسيناريوهات المقترحة التي يمكن أن تسهم في نهوضها مالياً واقتصادياً.

5 – ويرتبط بما سبق أن الدراسات التي أجريت في كليات التجارة، ورغم أنها ذات طابع تجاري بحت، إلا أنها اقتصرت في بحثها على مؤسسات: الأهرام والأخبار والجمهورية، ولم تتطرق إلى باقي المؤسسات الصحفية رغم كونها جزءاً أصيلًا من المشهد الصحفي المصري.

4 – وفي إطار بحث مشكلة المؤسسات الصحفية القومية، تطل قضية الدمج كأحد السيناريوهات سواء كان دمجًا كليا، أو دمجًا جزئيا، أو دمج على مستوى المطبوعات كما حدث في سبتمبر 2020 وما تلاه. ولم تبحث الدراسات السيناريوهات الأفضل للدمج في ضوء القانون 179 لسنة 2018 الذي فتح الباب بشكل قانوني لإجراء المزيد من عمليات الدمج.

7 – وفي هذا السياق يظهر بقوة سيناريو الدمج الجزئي لأصول بعض المؤسسات القومية؛ بهدف تحقيق التشغيل الاقتصادي الرشيد، والإفادة من وفورات الإنتاج الكبير. وهذه القضية مطروحة منذ زمن بعيد، ولم تلتزم بها المؤسسات، حيث أدت النشأة التاريخية للصحف القومية إلى ظهور الكثير من أوجه الخلل في هياكل المؤسسات الصحفية القومية، وهي قضية تستحق البحث، وسنتطرق إليها بشيء من التفصيل في الدراسة.

8 - أشارت الدراسات إلى ضرورة أن تدخل المؤسسات في شراكات إعلامية توفر لها تمويلًا يدعم نشاطها الصحفي، وسط غموض كامل في الرؤية لطبيعة المشروعات التي يمكن أن تشارك فيها هذه المؤسسات. وفي هذا السياق، ظهرت فكرة لدى بعض المؤسسات– الأهرام وأخبار اليوم– بأن تخوض تجربة الاستثمار في أنشطة اقتصادية بعيدة عن طبيعة نشاطها الأصلي؛ من خلال إقامة بعض المشروعات والقرى السياحية، والجامعات والمعاهد الخاصة؛ للحصول على موارد مالية تمكنها من الإنفاق على أنشطتها الصحفية التي تواجه فجوة تمويلية، وعجزًا يزداد اتساعًا بين الإيرادات والمصروفات، مع عدم قدرة الصحيفة المطبوعة على تغطية التكاليف الفعلية لإصدارها من أجور ومصاريف تشغيل.

5 – أغلب الدراسات التي تعاملت مع الأزمات المالية للصحف، لم تفرق بين المؤسسة الصحفية كمؤسسة تنتج فكرا وثقافة، وبين المؤسسات الاستثمارية المنتجة للسلع. واتخذ الباحثون من الخسائر الرقمية للمؤسسات فرضية للحديث عن تدهور صناعة الصحافة واحتمالات انقراضها في ضوء عدم قدرتها على تحقيق عائد اقتصادي، وهذا توصيف جائر لطبيعة المهنة والرسالة المنوط بالمؤسسة الصحفية أو الإعلامية القيام بها.

10 – خلت الدراسات السابقة من أي تقييم لإنفاق الدولة على المؤسسات القومية المملوكة لها بموجب كل الدساتير والقوانين التي صدرت خلال الستين عامًا الماضية بتعديلاتها المختلفة.

11- إن تمويل الدولة لمؤسساتها- ومع إقرارنا بأهمية رسالتها- لا يمنع من البحث عن تطبيق قواعد الإدارة الرشيدة أو "**الحوكمة**" التي تضمن أعلى معدل توظيف لما يتم إنفاقه عليها لكي تحقق الهدف المرجو منها، ويرى الباحث أن هذه المسألة لم تحظ باهتمام الدراسات السابقة.

12 – ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى رسم صورة جديدة أو تحديد دور جديد للمؤسسة الصحفية القومية كمؤسسة محتوى متعددة المنصات، الورقية والإلكترونية وغيرها بمختلف أشكالها. غير أن استطلاع رأي الصحفيين والقيادات الصحفية– على نحو ما فعلت بعض الدراسات السابقة– قد لا يكون مفيدًا دائمًا في تحديد المسار الاقتصادي والمالي لهذه المؤسسات، إذ إن الصحفيين وحدهم قد لا تكون لديهم الخبرة الكافية بطبيعة التحديات التمويلية والإدارية التي تواجهها المؤسسات. إن كل ما يهم الصحفيين هو توفير بيئة عمل مناسبة لهم، مع وضع أهداف واضحة للرسالة الإعلامية التي يعملون في إطارها.

وهنا تظهر الحاجة قوية إلى دراسة فنية من نوع خاص تناقش مشاكل صناعة الصحافة على المستوى الهيكلي للمؤسسات القومية، وليس على مستوى الصحف التي تصدرها.

الإطار النظري للدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من إطار نظري يتبنى نظرية "**الحوكمة**"؛ باعتبارها تعني في أبسط معانيها الالتزام بالعمل بقواعد الإدارة الرشيدة، وتطبيق هذا المفهوم على المؤسسات الصحفية القومية باعتبارها منشآت محتوى فكري تُدار وفق مفهوم اقتصادي تجاري يسعى– ولو جزئيًا– إلى تحقيق الربح، حتى تتمكن من أداء رسالتها المنوطة بها في المجتمع بأعلى كفاءة وفاعلية ورشد وأقل تكلفة.

ويتفق أغلب علماء الإدارة على أن "**الحوكمة**" تعني الرشد الإداري الذي يستهدف تحقيق أعلى معدل عائد على المال المنفق من خلال استثمار أفضل البدائل الممكنة.

إن تطبيق هذا المفهوم على المؤسسات الصحفية يقتضي مراعاة خصوصية هذه المؤسسات، فإذا كان منهج السوق يراعي البديل الأمثل للقرار الذي يحقق أعلى عائد على الاستثمارات؛ فإن هذا قد يتعارض من حيث الشكل مع المؤسسات الصحفية القومية؛ نظرًا لأنها لا تحقق أرباحًا بالأسلوب المباشر، غير أنه لو نظرنا للأبعاد التي تحققها في المجتمع من سلم اجتماعي، وحفاظ على القيم، وزيادة مساحات الوعي لدى المواطن.. وغيرها من المكتسبات المجتمعية، والتي لو أمكن قياس منافعها بوحدات مالية لكان معدل العائد على الاستثمار فيها أعلى مما نتصور.

وتعتبر "**الحوكمة**" من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية نمو المؤسسات، في ظل البيئة التي تنشط فيها معظم المؤسسات، والتي تتميز بعدم الاستقرار والمخاطرة. إذ نجد أن مختلف الممارسات الإدارية الحديثة تراعي جيدا مبدأ تضارب المصالح بين جميع الأطراف الفاعلة في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية؛ نظرا لكون كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه [46].

وللحوكمة تعريفات متعددة تصب كلها في معان وأهداف محددة، وهي: الإدارة الرشيدة، والإدارة الجيدة، والضبط المؤسسي، والتحكم المؤسسي، والحاكمية المؤسسية، وحوكمة الشركات، وغيرها من المصطلحات.

ومن أقرب تعريفات "**الحوكمة**" لموضوع البحث، تعريفان:

الأول: وضعه البنك الدولي للحوكمة بأنها: "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية" [47].

والتعريف الثاني: الذي وضعته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: مجموعة العلاقات بين إدارة المنظمة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين، والتي توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المنظمة وتقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف ومراقبة الأداء. كما أن الحوكمة الرشيدة ينبغي أن توفر حوافز مادية مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛ لحفزهم على تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة منظمتهم ومساهميها. وينبغي أن تسهل عملية الرقابة الداخلية الفاعلة، ووجود نظام فعال للحوكمة في داخل كل منظمة على حدة، وفي الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق. وبذلك تنخفض تكلفة رأس المال، إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة؛ مما يعمل على تدعيم النمو [48].

و"الحوكمة" Governance مصطلح جديد في اللغة العربية، وهو لفظ مستمد من كلمة الحكومة Government، والفعل يحكم govern. ومن بين خصائص "الحوكمة":

1 – اللامركزية الإدارية decentralization: وتعني إمكانية تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.

2 – الشفافية transparency: وتعني عدم إخفاء أيٍّ من عوامل اتخاذ القرار.

3 – الإفصاح declaration: أي تكون كل البيانات الداخلية مُعلنة.

4 – المشاركة participation: أي لا يكون القرار فرديًا، بل قرار مجموعة من أسفل إلى أعلى.

5 – محاسبة المسئولية accountability: أي تكون المحاسبة في نطاق المسئولية.
6 – الفاعلية effectiveness.
7 – المساواة.

وتستهدف الحوكمة تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل انحراف ممكن، وهذا يتحقق بمعادلة المخرجات outcomes على المدخلات incomes.

وبمراجعة نماذج الحوكمة السابقة، وخاصة النموذج الذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي، يستنبط الباحث عدداً من المبادئ التي يرى أنها تصلح للتطبيق على المؤسسات الصحفية، على النحو التالي:

1- **الإفصاح والشفافية**: باعتباره أحد المعايير المهمة لضمان حُسن إدارتها، والحفاظ عليها من أي سلوكيات ضارة. وتتضح أهمية هذا البند في إعداد ونشر القوائم المالية والميزانيات السنوية للمؤسسات بشكل دوري، بعد مراجعتها، حتى تخرج البيانات معبرة عن الواقع الحقيقي للمؤسسات.
2- **المشاركة**: بضبط بيئة العمل الداخلية؛ بما يكفل إفادة المؤسسة من كل الكفاءات الموجودة بها، بعيداً عن أي اقصاء أو تهميش تسببت فيه سياسات وسلوكيات ضارة وموروثة، على نحو ما رصده تقرير لجنة مجلس الشورى.
3- **المساءلة**: وتعني الالتزام بإطار واضح ومحدد للمحاسبة تخضع له كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة الصحفية، في إطار مبدأ تلازم السلطة مع المسئولية، ويتحقق ذلك بتفعيل دور الجمعيات العمومية، وتوسيع مساحة مشاركة العاملين من كافة قطاعات المؤسسة بها؛ لتكون لهم القوة التصويتية الأكبر في اتخاذ القرارات المختلفة، وقد يستلزم الأمر تعديل القانون 179 لسنة 2018 الذي تسبب في تحجيم دورها، مع ضرورة النص على أن تكون تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات ذات صفة إلزامية، وأن تتم إحالتها للنيابة العامة إذا انطوت على مخالفات ضارة بالمال العام.
4- **تحديد المسئولية**: تحديد إطار واضح للمسئولية، والدور المنوط بكل شخص القيام به داخل المؤسسة الصحفية، صحفيا كان أو إداريا أو عاملًا.
5- **اللامركزية**: وتعني التوزيع الواضح للأدوار على المستويات الإدارية المختلفة، مع التحديد الواضح لكل مسمى وظيفي منعاً للتضارب، ومناقشة قرارات الدمج الأخيرة في المواقع الصحفية وتركيزها في يد عدد محدود من الأشخاص بدعوى ضغط النفقات، وهو أمر كان يمكن التعامل معه بأكثر من بديل يحقق الهدف المرجو من

تقليل النفقات دون المساس بطبيعة العمل الصحفي الذي يستلزم تحديد المسئولية والتفرغ والإبداع.

وفي ضوء ما تقدم شرحه، تسعى هذه الدراسة لبحث تطبيق مفاهيم الحوكمة الإدارية على المؤسسات الصحفية القومية؛ كوسيلة للحفاظ عليها وتحقيق الأهداف المطلوبة بدون انحراف وبأقل تكلفة ممكنة. كما تسعى الدراسة أيضا إلى رصد الإطار التشريعي الذي تعمل في إطاره المؤسسات الصحفية القومية، حيث نصت المادة (72) من الدستور المصري على:

"تلتزم الدولة بضمان استقلال المؤسسات الصحفية ووسائل الإعلام المملوكة لها، بما يكفل حيادها، وتعبيرها عن كل الآراء والاتجاهات السياسية والفكرية والمصالح الاجتماعية، ويضمن المساواة وتكافؤ الفرص في مخاطبة الرأي العام".

ونصت المادة (212) من الدستور على: "**الهيئة الوطنية للصحافة هيئة مستقلة، تقوم على إدارة المؤسسات الصحفية المملوكة للدولة وتطويرها، وتنمية أصولها، وضمان تحديثها واستقلالها، وحيادها، والتزامها بأداء مهنى وإداري واقتصادي رشيد...**" إلى آخر الفقرة.

وتهتم الدراسة بمناقشة التحديات التمويلية التي تواجه المؤسسات في ضوء المنظومة التشريعية التى تحكم عملها.

فقد تنبه المشرع لهذه التحديات، وأجاز في المادة الخامسة من الفصل الثانى من القانون 179 لسنة 2018 ضمن صلاحيات الهيئة الوطنية للصحافة، الموافقة للمؤسسات الصحفية القومية على تأسيس شركات سواء بمفردها أو بالاشتراك مع غيرها؛ لمباشرة أنشطة اقتصادية أو استثمارية لا تتعارض مع أغراضها، وعلى الأخص ما يتعلق بالنشر، أو الإعلان، أو الطباعة، أو التوزيع، أو التصدير، أو الاستيراد، أو الإنتاج الإعلامى بجميع أشكاله، وذلك كله وفقًا للقوانين واللوائح المنظمة.

كما نصت المادة السادسة على صلاحيات أخرى تتعلق بمساعدة المؤسسات الصحفية القومية، حيث أجاز القانون إنشاء صندوق لتنمية المؤسسات الصحفية القومية، ودعمها، وتطويرها؛ بما يمكنها من أداء واجباتها، ويدعم قدرتها على المنافسة ومواجهة الأزمات.

وأفرد القانون الباب الثالث منه للحديث عن المؤسسات الصحفية القومية على النحو التالى:

المادة (29): المؤسسات الصحفية القومية مستقلة، ومحايدة وتعبر عن كل الآراء والاتجاهات والمصالح الاجتماعية؛ بما يضمن المساواة وتكافؤ الفرص في مخاطبة الرأي العام.

المادة (30): تسرى أحكام قانون العمل على العلاقة بين المؤسسات الصحفية القومية وجميع العاملين فيها من صحفيين وإداريين وعمال، ولا يجوز نقل الصحفى من مؤسسة صحفية قومية إلى أخرى إلا بعد إخطار الهيئة، وذلك دون انتقاص من حقوقه.

المادة (31): تلتزم الهيئة بوضع حد أدنى وأقصى لدخول الصحفيين والإداريين والعمال بالمؤسسات الصحفية القومية.

المادة (32): تخضع المؤسسات الصحفية القومية والشركات التابعة لها لرقابة الجهاز المركزى للمحاسبات.

المادة (33): تكون لكل مؤسسة صحفية قومية الشخصية الاعتبارية الخاصة، ولها مباشرة جميع التصرفات القانونية لتحقيق أغراضها، ويمثلها رئيس مجلس الإدارة، وبما لا يتعارض مع اختصاصات الهيئة الواردة في هذا القانون.

المادة (34): يخضع العاملون في المؤسسات الصحفية القومية والشركات التى تؤسسها لأحكام القانون رقم 62 لسنة 1975 في شأن الكسب غير المشروع.

وبهذا يتضح المركز القانونى للمؤسسات الصحفية القومية في التشريع المصرى، حيث إن هذا القانون يخاطب المؤسسات القومية فقط، ولا علاقة له بإدارات الصحف الخاصة، أو الحزبية، أو صحف الجمعيات الأهلية، أو غيرها من صحف الأفراد والشركات.

الإطار المنهجى:

أ - نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من البحوث الوصفية التحليلية التي تسعى إلى وصف ظواهر، أو قضايا معينة من خلال جمع المعلومات والحقائق حول موضوع الدراسة، وتسعى إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء التي يتم دراستها. حيث تعني برصد تطبيق قواعد "**الحوكمة**" واتخاذ القرار الاقتصادي الرشيد على المؤسسات الصحفية القومية؛ بما يؤدي إلى التوظيف الأمثل لمواردها وأصولها، وتحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها.

ب – منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على استخدام منهج "**المسح**" في الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة، وهو من المناهج الشائعة في بحوث الإعلام، وخاصة في الدراسات التي تعتمد في جانب منها على استطلاع رأي الجمهور محل البحث.

ج – أدوات الدراسة:

استخدم الباحث ثلاث أدوات بحثية لجمع ورصد المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، وهي:

1 – أداة الملاحظة:

وهي المشاهدة الدقيقة والمراقبة الحثيثة لسلوكيات وظواهر معينة متعلقة بموضوع الدراسة؛ لكشف الظروف والأساليب والعلاقات ما بين أطراف تلك الظاهرة، بهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة.

2 – أداة الاستبانة:

وتعد من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في منهج المسح؛ لفاعليتها في الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع المُراد بحثه من عدد كبير من الأفراد المبحوثين، دون الحاجة أن يكونوا مجتمعين في مكان واحد. كما أن الاستبانة أسلوب مُقنن يقوم على خطوات منهجية منظمة لجمع البيانات المتصلة بمحاور الدراسة، وهي عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من المبحوثين حول موضوع أو موضوعات مرتبطة بالدراسة.

3 – أداة المقابلات العلمية المُعمقة:

وتستهدف جمهوراً محدداً ذي صلة وثيقة بموضوع الدراسة، وأحد دوافع المقابلات هو توجه الباحث إلى عينة ذات صفات نوعية من الجمهور ذي العلاقة؛ بهدف الحصول على معلومات وتفاصيل حول جزئيات ومحاور الدراسة. وقد مزج الباحث في مقابلاته بين أداة الاستبانة، والمقابلة العلمية المُعمقة، بإجراء تحليل كيفي لمحتوى إجابات المبحوثين.

وتعتبر المقابلة المعمقة من أكثر أدوات البحث الكيفي استخداماً، وإحدى الأدوات المهمة التي تناسب بحوث الصحافة؛ لحاجة معظم هذه البحوث لمعلومات يتم الحصول عليها من مقابلة المبحوثين بشكل مباشر، وتمتاز المقابلة بإمكانية إجراء المقابلة بصورة أكثر توسعاً عبر طرح مزيد من التساؤلات، كما تمتاز بالمرونة، وتترك للمبحوث حرية التعبير عن آرائه وأفكاره.

وأجرى الباحث مقابلات معمقة مع عينة مقصودة من مجتمع الدراسة تشمل: خبراء إدارة الصحف، ورؤساء ومديري المؤسسات الصحفية القومية؛ بهدف الإفادة بأكبر قدر من خبراتهم المتصلة بموضوع الدراسة.

الإطار الإجرائى:

1 – مجتمع الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة التحليلية:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصحفية القومية المملوكة للدولة، والتي تصدر صحفًا ومواقع إلكترونية في مصر، وعددها 6 مؤسسات تصدر حاليًا 43 إصدارًا صحفيًا، بالإضافة إلى البوابات والمواقع الإلكترونية. إضافة للشركة القومية للتوزيع، (لمناقشة قضية الدمج فقط)، مع استبعاد وكالة أنباء الشرق الأوسط؛ نظرًا لكونها مؤسسة صحفية ذات طبيعة خاصة لا تتصل بالتحديات التي تواجهها المؤسسات ذات النشاط التجاري في السوق الإعلامي.

ب - مجتمع الدراسة الميدانية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية على نخبة مكونة من 40 شخصية من رؤساء مجالس الإدارة ورؤساء التحرير الحاليين والسابقين ممن توافرت لهم خبرات وتجارب فى إدارة المؤسسات الصحفية، إضافة إلى أساتذة وخبراء الاقتصاد، وأساتذة الصحافة والإعلام بالجامعات المصرية.

كما شملت العينة شخصيتين ممن سبق أن تولوا منصب نقيب الصحفيين، وعددًا من القيادات السابقة بالمجلس الأعلى للصحافة والهيئة الوطنية للصحافة.

2 – عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة الميدانية في (40 مفردة) من القيادات الإدارية العليا الحاليين والسابقين بالمؤسسات الصحفية القومية، وكبار الصحفيين، بالإضافة إلى الخبراء الأكاديميين ممن أثروا المكتبة العلمية بدراسات في مجال الإدارة الصحفية. وتم انتقاء وتحديد مجتمع الدراسة بدقة شديدة؛ نظرًا لطبيعة التخصص الدقيق للدراسة.

3 – نوع العينة:

العينة المُتاحة Available Sample التي تعتمد على الإتاحة وقبول المبحوثين بالتعاون مع الباحث في إطار فكرة الدراسة.

3 – الإطار الزمنى للدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الآنية، فالمدة الزمنية لعينة الدراسة المبحوثة، والمدة الزمنية لإجرائها تندرج ضمن المرحلة الزمنية الحالية (الآنية).

المصطلحات الإجرائية والمفاهيم النظرية للدراسة:

حدد القانون 179 لسنة 2018 العديد من التعريفات التي رأى الباحث أنها أفضل ما يمكن الاعتماد عليه لتحديد المصطلحات التي استخدمها في الدراسة بشكل أساسي[49].

نتائج الدراسة الميدانية:

أولًا: سلبيات الإدارة الصحفية:

جاء الترتيب المرجح لسلبيات الإدارة الصحفية على النحو التالي:

- عدم الالتزام بمعايير الكفاءة: 25,3٪.
- غياب مبدأ المحاسبة: 17,9٪.
- غياب الرقابة: 15,1٪.
- غياب الفكر الاقتصادي التنافسي: 14,9٪.
- المركزية: 13,5٪.
- غياب الديمقراطية في اتخاذ القرار: 13٪.

ثانيا: نموذج الحوكمة المفضل لدى قيادات وخبراء الصحافة:

* الإفصاح والشفافية 24٪.
* تحديد المسئولية 22,8٪.
* المساءلة 19,8٪.
* اللامركزية 17,6٪.
* المشاركة 15,6٪.

ثالثًا: مدى قدرة الجمعيات العمومية على القيام بدورها الرقابى:

* لا تستطيع القيام بدورها الرقابي 52,5٪.
* تستطيع القيام بدورها الرقابي 32,5٪.
* لا فرق 15٪

رابعا: ماهية وطبيعة دور المؤسسة الصحفية:

* تقدم خدمة يجب أن يكون لها مردود اقتصادي 60٪.
* تقدم خدمة يتم تقييمها بالمعيار السياسي والاجتماعي 37,5٪.
* تنتج سلعة تخضع للمعيار التجاري فقط 2,5٪.

خامسا: مدى قدرة المؤسسات القومية على تحقيق التوازن المالى والأرباح:

* نعم تستطيع 55٪.
* لا تستطيع 45٪.

سادسا: الموقف من الدعم أو الإنفاق الذي تقدمه الدولة للمؤسسات:

1- مدى إمكانية استغناء المؤسسات عن الدعم/ التمويل الحكومى:

* لا يمكنها الاستغناء عن الدعم/ التمويل 90٪.
* يمكنها الاستغناء عن الدعم/ التمويل 10٪.

2- رؤية الخبراء لاستمرار دعم/ تمويل الدولة للمؤسسات الصحفية:

* يستمر بضوابط 65٪.
* يستمر بنفس الآليات الحالية 22,5٪.
* لا يستمر 12,5٪.

سابعا: النموذج المناسب لنشاط المؤسسة الصحفية في المستقبل:

* تستمر في إصدار الصحيفة الورقية بكميات محدودة مع الاهتمام بالصحافة الإلكترونية 95٪.
* تمارس نشاطها التقليدي بإصدار الصحف الورقية فقط 5٪.
* تتحول إلى مؤسسات إلكترونية مع إيقاف الصحف الورقية صفر٪.

ثامنًا: الاستثمار في أنشطة غير صحفية:

* موافق 67,5٪.
* غير موافق 27,5٪.
* محايد 5٪.

تاسعا: تأثير المحتوى الذي تقدمه الصحف على نجاح المؤسسات اقتصاديا:

* تأثير سلبي 77,5٪.
* تأثير إيجابي 10٪.
* لا تأثير 12,5٪.

عاشرا: الدمج على مستوى المؤسسات والإصدارات:

1 - الدمج بين المؤسسات:

* غير مناسب 69,2٪.
* مناسب 25,6٪.
* ليس هذا وقته 5,1٪.

2- دمج الإصدارات الفرعية في الصحف الرئيسة داخل المؤسسة الواحدة:

* مناسب 59٪.
* غير مناسب 35,9٪.
* ليس هذا وقته 5,1٪.

حادي عشر: شكل العلاقة بين المؤسسات الصحفية في المستقبل:

* علاقة تكاملية 77,5٪.
* علاقة تنافسية 22,5٪.

ثانى عشر: دمج النشاط الطباعى والإعلانى لمؤسسات دار الهلال وروز اليوسف ودار المعارف مع احتفاظ كل مؤسسة بكيانها الإداري وهويتها الصحفية:

* مناسب 80٪.
* غير مناسب 12,5٪.
* محايد 7,5٪.

**** توصيات الدراسة:**

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات يمكن اعتبارها بمثابة خطة إنقاذ مُقترحة للتنفيذ على النطاقات القريبة والمتوسطة والطويلة الأجل. وأخذت في الاعتبار عدداً من المتغيرات التي ألقت بتأثيراتها على أداء المؤسسات الصحفية القومية، ونشاطها الحالي، والجدوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية لممارسة دورها الصحفي، إذ أن المنتج الصحفي الصادر عن المؤسسات منتج ذو طبيعة خاصة، يختلف عن غيره من المنتجات التجارية في أهدافه واستهلاكه، ومعايير تقييمه لطبيعة دوره الثقافي والسياسي والتوعوي.

ومن أبرز هذه المتغيرات:

- طبيعة المحتوى الصحفي الذي تقدمه من خلال إصداراتها، ومدى قدرته على تحقيق النجاح الاقتصادي للمؤسسات المُصدرة لها؟
- جائحة "كورونا" والقيود التي فرضتها على مختلف الأنشطة الاقتصادية، وأدت إلى التراجع الحاد في حصيلة الإعلانات والتوزيع كمصادر تمويل أساسية وتقليدية للمؤسسة الصحفية.
- الإطار التشريعي الحالي، ويتمثل في القانون رقم 179 لسنة 2018، ومدى ملائمته للتطوير المطلوب لهذه المؤسسات.
- انتباه عدد من المؤسسات الصحفية لضرورة تنويع محافظها الاستثمارية، بالدخول في أنشطة استثمارية غير صحفية لتوفير موارد مالية تنفق منها على نشاطها الصحفي.

وانتهت الدراسة إلى التوصيات التالية:

*** أولًا: تطوير العمل بالمؤسسات الصحفية القومية من خلال التالى:**

- **تحسين بيئة العمل:** يبدأ تطوير العمل بالمؤسسات الصحفية القومية من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الشكوى من عدم الالتزام بمعايير الكفاءة، أو تفضيل أهل الثقة والولاء على أهل الخبرة، احتلت المركز الأول في سلبيات الإدارة بنسبة 25,3٪. ومن أبرز المقترحات التي

توصلت لها الدراسة في هذا المجال أن يتم وضع نظام واضح يتسم بالعدالة والشفافية لشغل المناصب المختلفة، وخاصة المواقع القيادية بالمؤسسات.

- **تطبيق مبدأ المحاسبة:** حيث تأتي الشكوى من فقدان المحاسبة في المركز الثاني بنسبة 17,9٪، ويجب أن يتم تفعيل هذا المبدأ وتطبيقه على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، من خلال آلية للتقييم الدوري وفق جدول زمني وليكن كل 3 شهور يتبين خلالها مدى ما يتحقق من إنجاز نسبي في الملفات المطروحة، حتى لا يتحول المنصب الصحفي إلى مغنم يتحصل من خلاله الشخص على المكاسب المادية والأدبية دون حساب.

- **تفعيل الرقابة:** سواء الرقابة الداخلية المنوط بها الجمعيات العمومية أو مجالس التحرير، التي أثبتت التجربة منذ إنشائها بموجب القانون 148 لسنة 1980 أنها مجرد ديكور، أو الرقابة الخارجية من جانب الهيئة الوطنية للصحافة بمتابعة معدلات الأداء وفق مؤشرات كمية موضوعية في المؤسسات وإصدارتها الصحفية.

- **وضع رؤية اقتصادية لكل مؤسسة:** سيطر الاهتمام بالبُعد الاقتصادي على تفكير السواد الأعظم من المبحوثين في ضوء التحديات المالية والتمويلية التي تواجهها المؤسسات، وتهدد استمرار نشاطها الصحفي؛ مما يستلزم الاهتمام بهذا الجانب عبر حصر أصول كل المؤسسات الصحفية حصرا شاملًا، ووضع رؤية لإدارتها وفق فكر اقتصادي تنافسي.

توسيع نطاق مشاركة العاملين: حيث تبقى المركزية واحدة من أبرز سلبيات الإدارة بالمؤسسات؛ مما يستلزم وضع آلية تكفل مشاركة جميع العاملين في إدارة مؤسساتهم، وفق مبدأ واضح لتفويض الاختصاصات والصلاحيات.

- **إقرار ديمقراطية اتخاذ القرار بالمؤسسة:** من أكبر السلبيات التي أصابت العمل بالمؤسسات خلال الأعوام الستين الماضية، أن غاب دور المالك الحقيقي لهذه المؤسسات، وتم اختزاله في شخص رئيس مجلس الإدارة، الذي مارس صلاحياته وكأنه مالك فعلي لهذه المؤسسات.

ثانيا: الالتزام بمعايير الحوكمة في إدارة المؤسسات:

وتبين من الدراسة الميدانية أن النموذج المُفضل لحوكمة المؤسسات الصحفية القومية يتمثل في تطبيق المعايير المطروحة وفق الترتيب التالي:

الإفصاح والشفافية 24٪. - تحديد المسئولية 22,8٪. - المساءلة 19,8٪.
- اللامركزية 17,6٪. - المشاركة 15,6٪.

ثالثًا: تعديل قانون الهيئة الوطنية للصحافة رقم 179 لسنة 2018:

ومن أبرز ملامح التعديل المُقترح للقانون:

العودة إلى نص المادة 62 من القانون 96 لسنة 1996 والتي كانت تتيح مساحة أكبر لمشاركة العاملين بالمؤسسة في جمعيتهم العمومية، من خلال خمسة عشر عضوا يمثلون الصحفيين والإداريين والعمال يتم انتخابهم بالاقتراع السري المباشر.

رابعا: تحديد هوية المؤسسات القومية: الصحافة خدمة وليست سلعة:

حيث أجمع غالبية الخبراء ورجال الإدارة (97,5٪) أن المؤسسات الصحفية تقوم بدور قومي، وتقدم خدمة ورسالة، وأن هذا هو أساس دورها في المجتمع، ورأى 37,5٪ من هذه النسبة أن المؤسسات يجب أن يتم تقييمها بعيدًا عن المعايير التجارية والاقتصادية، بينما رأى 60٪ أن المؤسسات- وإن كانت تقدم خدمة- إلا أن هذا لا يمنع من وضع معيارٍ اقتصادي يتم تقييم كفاءة إدارات المؤسسات بناء عليه، خاصة أنها تمارس نشاطًا تجاريا في إطار رسالتها الصحفية بالمجتمع.

خامسا: ضرورة استمرار إنفاق الدولة على مؤسساتها مع التقويم والمتابعة:

أكد 90٪ من عينة الخبراء والأساتذة والمسئولين أن المؤسسات الصحفية ليس بمقدورها الاستغناء عما تقدمه لها الدولة من دعم/ تمويل، وطالب 87,5٪ من المبحوثين بضرورة أن يستمر ما تقدمه الدولة لمؤسساتها، ومن بين هؤلاء طالب 22,5٪ بأن يستمر الدعم/ التمويل بنفس الآليات الحالية، مع زيادته لضمان إجراء الصيانة والإصلاح والتجديد الضروري لمعدات المؤسسات، وأوضح البعض أن الدولة مسئولة عما وصلت إليه المؤسسات حاليا من خلال العناصر التي اختارتها لإدارتها، ومن ثم فإنها مسئولة عن الإنفاق عليها. بينما رأى 65٪ منهم أن يتم تقديم هذا التمويل وفق ضوابط ومتابعة وتقييم لأداء المؤسسات.

سادسا: دعم ورق الصحف ومستلزمات الطباعة والإنتاج:

سابعا: تخفيض ضريبة الدمغة على الإعلان إلى 10٪:

ثامنًا: أن تمارس المؤسسات الصحفية دورها وفق رؤية جديدة تتحول فيها من النشاط التقليدي الذي يقتصر على إنتاج الصحف إلى مؤسسات محتوى متعددة المنصات أو مؤسسات مُنتجة للمعرفة.

أكد 95٪ من المبحوثين من النخب الإدارية والصحفية ضرورة أن تستمر المؤسسات في إصدار الصحف الورقية– ولو بكميات محدودة– وأن يمتد اهتمامها للمنصات الإلكترونية، والمشاركة في تأسيس القنوات الفضائية.

تاسعا: دعم وتشجيع النشاط الاستثماري للمؤسسات الصحفية:

كشفت تجربة مؤسسة الأهرام عن تحقيق نجاح ملحوظ في استثماراتها غير الصحفية، وتنويع مصادر دخلها؛ لتعويض التراجع في عائدات العمل الصحفي.

وأعرب 67٪ من نخبة الخبراء والمسئولين عن ضرورة تشجيع توجه المؤسسات الصحفية لتنويع أنشطتها الاستثمارية لدعم مصادر تمويلها؛ حتى تتمكن من الاستمرار في الإنفاق على نشاطها الأساسي، وتعويض الخسائر الناتجة عن إصدار الصحف الورقية.

عاشرا: وضع خطة عاجلة لتطوير محتوى الصحف القومية:

كشفت الدراسة أن 77,5٪ من نخبة المبحوثين يرون أن المحتوى الذي تقدمه الصحف القومية حاليا يسهم بدور سلبي في الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية.

حادي عشر: ضرورة الحفاظ على المؤسسات الصحفية القومية وعدم تكرار تجربة الدمج:

كشف 69٪ من نخبة الخبراء والصحفيين وقيادات المؤسسات عن رفضهم لتكرار تجربة الدمج بين المؤسسات الصحفية، واعتبروا ذلك حلًا غير مناسب لمشاكل المؤسسات، وأكدوا أن الدمج خطير ويخلق كيانات ضعيفة، وأن الأهم تصحيح أوضاع المؤسسات، غير أن 59٪ من عينة المبحوثين وافقوا على فكرة دمج الإصدارات الضعيفة في الصحف الرئيسية داخل المؤسسة الصحفية الواحدة، وفي المقابل طالب 36٪ من الخبراء بإصلاح هذه الإصدارات ومنحها فرصة، خاصة أن الأجور تمثل نحو 80– 90٪ من تكلفة الإصدار، وأن دمج هذه الإصدارات أو غلقها لن يخفف من الأعباء المالية على المؤسسة.

ثانى عشر: وضع صيغة للتنسيق والعمل الجماعى بين المؤسسات الصحفية القومية:

أكد 77,5٪ من الخبراء أن التحديات الحالية التي تواجهها صناعة الصحافة، تقتضي وضع رؤية تكاملية على أسس وأفكار اقتصادية بين المؤسسات الصحفية، وخاصة في مجالات الطباعة والتوزيع؛ بهدف توفير النفقات، وهذا ما بدأ بالفعل في مجال التوزيع بين المؤسسات الثلاثة الكبرى، والتي تقوم بدورها بتوزيع المجلات الصادرة عن: دار الهلال وروز اليوسف ودار المعارف، مع بقاء العلاقة تنافسية في المحتوى الصحفي.

ثالث عشر: دمج النشاط الطباعى والإعلانى للمؤسسات المنتجة للمجلات: دار الهلال وروز اليوسف ودار المعارف، مع احتفاظ كل مؤسسة بكيانها الإداري، وتاريخها، وتراثها، وهويتها الصحفية التى تميزها.

الهوامش:

1 حبيبة بن زغدة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة سطيف، الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019)، ص: 19.

2 – المرجع السابق – نقلًا عن أشرف ميخائيل، أهمية دور المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية، 2005، ص:169.

3 – المرجع السابق، ص 30.

4- Alamgir, M, Corporate Governance: A Risk Perspective, Paper present to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo: Egypt, 2007, p 2.

5- Carlos Santios, Good Governance and Aid Effectiveness, The World Bank and Conditionality, The Georgetown Public Policy Review, Volume 7 number 1 full 2001, p 5.

6 - Organization for Economic Co-operation and Development, "Policy Brief on Corporate Governance of Barbs in Asia" OECD Publishing service, 2006, p05.

7 - 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، قسم الإدارة العامة والمحلية، 2018)، ص: 126.

8 - بيل كوفاتش وتوم روزنشتيل، المبادئ الأساسية للصحافة، ترجمة فايزة حكيم أحمد، (القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2006)، ص: 103.

9 - هدى موسى، حوكمة الصحافة القومية في مصر– دور الصحافة القومية في السياسات العامة، الحوكمة كإطار مرجعي، (القاهرة: المشارق للنشر والتوزيع، ط:1، 2015)، ص: 168– 174.

10 – المادة 29 من القانون 92 لسنة 2016 والمنشور بالجريدة الرسمية– العدد 51 (مكرر) في 24 ديسمبر سنة 2016. والمادة 4 من القانون 179 لسنة 2018 والمنشور بالجريدة الرسمية– العدد 34 (مكرر د) في 27 أغسطس سنة 2018.

11 - محمد حسن البنا، **مرجع سابق**، ص: 160، 161، 162.

12 – هدى موسى، **مرجع سابق**، ص: 174 -177.

13 – حبيبة بن زغدة، **مرجع سابق**، ص: 46 -48.

14 - **المرجع السابق**، ص 47 نقلا عن محمد سامي راضي، موسوعة المراجعة المتقدمة "مراجعة استقصائية قضائية- مراجعة القضاء البيلي- مراجعة حوكمة الشركات- جودة المراجعة"، دار التعليم الجامعي، مصر،2011 ، ص: 434.

15 – المادة الرابعة من القانون 179 لسنة 2018، **مرجع سابق.**

16 - الحسيني الديب، إدارة الصحف، دراسة نظرية وتطبيقية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، نوفمبر 1986) ص: ب.

17 - محرز حسين غالي: تأثير التحولات في ثقافة غرف الأخبار والبيئة التنظيمية الجديدة على أجندة البحث العلمي في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها: رؤية تحليلية نقدية، ArabMedia&society، العدد 23 ربيع/ شتاء 2017، صـ 13، 14.

18 - محمد حسنين هيكل، بين الصحافة والسياسة، (بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، ط: 6، 1985)، الفصل الخامس: تنظيم الصحافة.. وقصته، ص: 75- 80.

19 - الحسيني الديب، **مرجع سابق**، صفحات من 44- 48.

20 - أصدر السيد/ محمد صفوت الشريف رئيس مجلس الشورى القرار رقم 283 لسنة 2005 في 2005/12/26 بتشكيل لجنة خاصة برئاسة الدكتور علي لطفي رئيس المجلس الأسبق وعضو المجلس وقتها

لدراسة أوضاع المؤسسات الصحفية القومية، وعقدت اللجنة أول اجتماع لها في 2005/12/31 وقامت بتشكيل أربع مجموعات عمل، وهي:
* اللجنة التشريعية: مقررها المستشار عبد الرحيم نافع.
* اللجنة المالية والاقتصادية: مقررها الدكتورة يمن الحماقي.
* اللجنة الإدارية: مقررها الدكتور صفوت النحاس.
* اللجنة المهنية مقررها الدكتورة ماجي الحلواني.
وأشارت اللجنة في تقريرها إلى أنها أطلعت على العديد من الوثائق والدراسات التي أعدتها مجموعات العمل، وكذا تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات، والتقت برؤساء مجالس إدارات المؤسسات وكان عددها عشر مؤسسات في ذلك الوقت في سبيل اقتراح الحلول المناسبة لعلاج تلك المشكلات.

21 - إبراهيم أحمد إبراهيم، اقتصاديات صناعة الصحافة، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ط:1، 2009)، ص: 31 نقلًا عن دراسة تم تقديمها في المؤتمر العلمي السنوي التاسع بكلية الإعلام– جامعة القاهرة– مايو 2003، مذكورة في: محمد سيد محمد– المصداقية في الإعلام العربي- سلسلة اقرأ- رقم 71 – دار المعارف 2006، ص: 64-68.

22 - أحمد فتحي محمود، نظم تمويل المؤسسات الصحفية المصرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم صحافة، 2021)، ص: 61.

23- محمد حسن البنا، دور الحوكمة في تحسين كفاءة المؤسسات الصحفية بالتطبيق على مؤسسة أخبار اليوم، رسالة دكتوراة، مرجع سابق

24- هدى موسى، دور الصحافة القومية في السياسات العامة– الحوكمة كإطار مرجعي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: كلية العلوم الإدارية، 2015.

25- أحمد فتحي محمود، نظم تمويل المؤسسات الصحفية المصرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، **مرجع سابق**.

26– مي محمود توفيق، الاستراتيجيات التحريرية والتوزيعية للصحف المطبوعة في مصر في مواجهة التحديات الرقمية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم صحافة، 2019).

27- محرز حسين غالي: محددات أزمة التمويل في صناعة الصحف ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لاستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد 54، 2016.

28 - سمير حسن عبد الرازق، تخطيط الربح في المنشآت الصحفية في جمهورية مصر العربية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عين شمس: كلية التجارة، 1985.

29- Basil N. Hamusokwe: TRENDS IN STRATEGIC MEDIA MANAGEMENT IN ZAMBIA: THE POSITION OF EDITORIAL CREDIBILITY IN NEWSPAPERS

30 - JOHN SOLOSKI: Stability or Rigidity: Management, Boards of Directors, and the Newspaper Industry's Financial Collapse. The International Journal on Media Management, 17:47–66, 2015 Copyright © Institute for Media and Communications Management ISSN: 1424-1277 print/1424-1250 online DOI: 10.1080/14241277.2015.1017642

31- إنجي لطفي عبد العزيز: رؤية القائمين بالاتصال تجاه مشروع الاندماج في المؤسسات الصحفية، **مجلة البحوث الإعلامية**، كلية الإعلام– جامعة الأزهر، العدد 53، الجزء الأول، يناير 2020.

32– أحمد حسين: استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحافة المطبوعة، دراسة ميدانية على مديري المؤسسات الصحفية القومية، **مجلة البحوث الإعلامية**، جامعة الأزهر، العدد 47، 2017.

33– إسراء عبد الرحمن جمعة: إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مؤسسات المصري اليوم والشروق واليوم السابع، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بني سويف، كلية الآداب، قسم الصحافة، 2016.

34– محمد شعبان محمد وهدان: مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها "دراسة على القائم بالاتصال"، **مجلة البحوث الإعلامية**، كلية الإعلام– جامعة الأزهر، العدد 46، 2016.

35 - كامل علي متولي عمران، مشاكل تنظيم وإدارة دور الصحف المصرية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1975.
36 - Nosheen Fatima Warraich & Amara Malik: Managing and Preserving Indigenous Newspapers in an Information Management Era: A Case of a Developing Country. THE SERIALS LIBRARIAN. 2019, VOL. 77, NOS. 3–4, 84–92 https://doi.org/10.1080/0361526X.2019.1677543
37 - Ulrika Andersson& Jenny Wiik : New Demands on Editorial Leadership: Perceived Changes in Swedish Newspaper Management. Observatorio (OBS*) Journal, vol.8 - nº2 (2014), 001-016
38 - Thalyta Swanepoela, Gerrit van der Waldtb and Elanie Steyn: A quality management model for community newspapers: the case of developing countries. Total Quality Management, 2016 Vol. 27, No. 10, 1191–1209, http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1075875
39 - Mishra, Smeeta, Media convergence: Indian journalists' perceptions of its challenges and implications, The International Journal of Research into New Media Technologies, Vol.22,
No.1, 2016, pp. 102112-.
40 - Xiong, Hui, and Jian Zhang, how local journalists interpret and evaluate media convergence: An empirical study of journalists from four press groups in Fujian, International Communication
Gazette, Vol.80, No.1, 2018, pp. 87-115.
41 - Pak, Hyeong-Jun, Perceptions, and influence of newspaper-led convergence with broadcast stations: The cases of three South Korean multimedia groups, The International Journal of Research into New Media Technologies, Vol.23, No.5, 2017, pp. 477 -496.
42 – فيروز عبد الحميد جابر: النظام الرقابي في إدارة المؤسسات الصحفية المصرية وعلاقته بتبني الأساليب الإدارية الجديدة– دراسة ميدانية، **رسالة دكتوراه**، جامعة سوهاج، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2020.
43- مناور بيان الراجحي: الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية، **المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية**، المجلد 10، العدد 2، 2017.
44 – وائل العشري: الضغوط المهنية في الصحف الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الصحفيين: دراسة في ضوء مفهوم الاحتراق النفسي، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام– جامعة القاهرة، العدد 4، 2016.
45 – عادل رفعت: صورة مهنة الإعلان لدى العاملين في الوكالات الإعلانية بمصر وعلاقتها برضاهم الوظيفي "دراسة ميدانية"، **مجلة البحوث الإعلامية**، جامعة الأزهر، العدد 46، 2016.
46 – حبيبة بن زغدة: دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولا جيجل، **مرجع سابق**.

47 - Carlos Santios, Good Governance and Aid Effectiveness, The World Bank and Conditionality, The Georgetown Public Policy Review, Volume 7 number 1 full 2001, p5
48 - Organization for Economic Co-operation and Development, "Policy Brief on Corporate Governance of Barbs in Asia" OECD Publishing service, 2006, p 5.
49 – القانون 179 لسنة 2018: الباب الأول، التعريفات، المادة الأولى.

References

-Zaghdat, H. (2019). dawr alhawkamat almuasasiat fi taeziz waistidamat numui almuasasati- dirasat halat baed almuasasat alaiqtisadiat min wilayat jijl, risalat dukturah ghayr manshuratin, (jamieat stif, Aljazayar- kuliyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum Altasyir), 19.
-Mikhail, A. (2005). 'ahamiyat dawr almurajaeat wa'atrafiha lidaman faeaaliat hawkamat alsharikati, waraqat eamal muqadimat fi almutamar alkhamis hawl hawkamat alsharikati, Al'iiskandaria, 169.
- Alamgir, M, Corporate Governance: A Risk Perspective, Paper present to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo: Egypt, 2007, p 2.
- Carlos Santios, Good Governance and Aid Effectiveness, The World Bank and Conditionality, The Georgetown Public Policy Review, Volume 7 number 1 full 2001, p 5.
6 - Organization for Economic Co-operation and Development, "Policy Brief on Corporate Governance of Barbs in Asia" OECD Publishing service, 2006, p05.
-Albanaa, M. (2018). dawr alhawkamat fi tahsin kafa'at almuasasat alsahufiat alqawmiat bialtatbiq ealaa muasasat 'akhbar alyawma, risalat dukturah ghayr manshuratin, ('akadimiat alsaadat lileulum al'iidariati, kuliyat aleulum al'iidariati, qism al'iidarat aleamat walmahaliyati), 126.
- Kovac, B., Rosenstiel, T. (2006). almabadi al'asasiat lilsahafati, tarjamat fayizat hakim 'ahmad, (Alqahira: Aldaar alduwliat lilaistithmarat althaqafiati), 103.
-Musaa, H. (2015). hawkamat alsahafat alqawmiat fi masra- dawr alsahafat alqawmiat fi alsiyasat aleamati, alhawkamat ka'iitar marjiei, (Alqahira: almushariq lilnashr waltawziei, ta:1), 168- 174.
-Aldiyb, A. (1986). 'iidarat alsuhuf, dirasat nazariat watatbiqiati, (alqahirati: maktabat Al'anjilu Almisriati,) .
-Ghali, M. (2017). tathir altahawulat fi thaqafat ghuraf al'akhbar walbiyat altanzimiat aljadidat ealaa 'ajandat albahth aleilmii fi haql dirasat 'iidarat almuasasat alsahufiat waiqtisadiaatiha: ruyat tahliliat naqdiat, Arab Media& society, 23, 13, 14.
-Heikal, M. (1985). bayn alsahafat walsiyasati, (Beirut: sharikat almatbueat liltawzie walnashri, ta: 6,), Alfasl alkhamisi: tanzim alsahafati.. waqisatihi, si: 75- 80.
-'Ibrahim, A. (2009). aqtisadiaat sinaeat alsahafati, (alqahirati: alearabii lilnashr waltawziei, ta:1, 2009), 31 nqlan ean dirasat tama taqdimuha fi almutamar aleilmii alsanawii altaasie bikuliyat al'iielami- jamieat alqahirata- mayu 2003, madhkurat fi: Muhamad Sayid Muhamad- almisdaqiat fi al'iielam alearabii- silsilat aiqra'a- raqm 71 - dar almaearif 2006, si: 64-68.
-Mahmud, A. (2021). nazam tamwil almuasasat alsahufiat almisriat fi daw' almutaghayirat alaiqtisadiat waltiknulujiati, risalat dukturah ghayr manshuratin, (jamieat Alqahira: kuliyat al'iielami, qism sahafati), 61.
-Musaa, H. (2015). dawr alsahafat alqawmiat fi alsiyasat aleamati- alhawkamat ka'iitar marjieay, risalat majistir ghayr manshuratin, 'Akadimiat Alsaadat lileulum al'iidariati: kuliyat Aleulum al'iidariati.

-Tawfyq, M. (2019). alastiratijiaat altahririat waltawzieiat lilsuhuf almatbueat fi misr fi muajahat altahadiyat alraqamiati, risalat dukturah ghayr manshuratin, (jamieat Alqahira: kuliyat al'iielami, qism sahafati).
-Ghali, M. (2016). muhadadat 'azmat altamwil fi sinaeat alsuhuf waruyat alsahafiiyn walqiadat alsahufiat liastiratijiaat 'iidarat hadhih al'azmat watathiratiha alraahinat walmustaqbaliati, almajalat almisriat libuhuth al'iielami, kuliyat al'iielam jamieat Alqahira, 54.
-Abd Alraaziq, S. (1985). takhtit alribh fi alminshat alsahufiat fi jumhuriat misr alearabiati, risalat dukturah ghayr manshuratin, jamieat Eayn Shams: kuliyat Altijarati.
- Basil N. Hamusokwe: TRENDS IN STRATEGIC MEDIA MANAGEMENT IN ZAMBIA: THE POSITION OF EDITORIAL CREDIBILITY IN NEWSPAPERS
30 - JOHN SOLOSKI: Stability or Rigidity: Management, Boards of Directors, and the Newspaper Industry's Financial Collapse. The International Journal on Media Management, 17:47–66, 2015 Copyright © Institute for Media and Communications Management ISSN: 1424-1277 print/1424-1250 online DOI: 10.1080/14241277.2015.1017642
-Abd Aleaziz, E. (2020).: ruyat alqayimin bialaitisal tujah mashrue alaindimaj fi almuasasat alsahufiati, majalat albuhuth al'iielamiati, kuliyat al'iielami- jamieat Al'azhar, 53.
-Husayn, A. (2017).: astiratijiaat al'iidarat alsahufiat fi altasadiy liltahadiyat alati tuajih alsahafat almatbueata, dirasatan maydaniatan ealaa mudiri almuasasat alsahufiat alqawmiati, majalat albuhuth al'iielamiati, jamieat Al'azhar, 47.
-Gomaa, I. (2016). 'iidarat almuasasat alsahufiat alkhasat fi misr fi daw' mutatalibat aljawdat alshaamilati, dirasat tatbiqiat ealaa muasasat almisrii alyawm walshuruq walyawm alsaabiea, risalat majistir ghayr manshuratin, jamieat Beni Suef, kuliyat aladab, qism alsahafati,.
- Wahadan, M. (2016).: mustaqbal alsahafat alqawmiat fi misr wa'asalib tatwiriha "dirasat ealaa alqayim bialaitisali", majalat albuhuth al'iielamiati, kuliyat A l'iielami- jamieat Al'azhar, 46.
-Omran, K. (1975). mashakil tanzim wa'iidarat dawr alsuhuf almisriati, risalat majistir ghayr manshuratin, jamieat alqahirati, kuliyat altijarati.
- Nosheen Fatima Warraich & Amara Malik: Managing and Preserving Indigenous Newspapers in an Information Management Era: A Case of a Developing Country. THE SERIALS LIBRARIAN. 2019, VOL. 77, NOS. 3–4, 84–92 https://doi.org/10.1080/0361526X.2019.1677543
- Ulrika Andersson& Jenny Wiik : New Demands on Editorial Leadership: Perceived Changes in Swedish Newspaper Management. Observatorio (OBS*) Journal, vol.8 - nº2 (2014), 001-016
- Thalyta Swanepoela, Gerrit van der Waldtb and Elanie Steyn: A quality management model for community newspapers: the case of developing countries. Total Quality Management, 2016 Vol. 27, No. 10, 1191–1209, http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1075875
Mishra, Smeeta, Media convergence: Indian journalists' perceptions of its challenges and implications, The International Journal of Research into New Media Technologies, Vol.22,
No.1, 2016, pp. 102112-.

- Xiong, Hui, and Jian Zhang, how local journalists interpret and evaluate media convergence: An empirical study of journalists from four press groups in Fujian, International Communication
Gazette, Vol.80, No.1, 2018, pp. 87-115.
- Pak, Hyeong-Jun, Perceptions, and influence of newspaper-led convergence with broadcast stations: The cases of three South Korean multimedia groups, The International Journal of Research into New Media Technologies, Vol.23, No.5, 2017, pp. 477 -496.
- Jabir, F. (2020). alnizam alraqabiu fi 'iidarat almuasasat alsahufiat almisriat waealaqatih bitabaniy al'asalib al'iidariat aljadidati- dirasatan maydaniati, risalat dukturah, jamieat Suhaj, kuliyat Aladab, qism al'iielami.
-Alraajihi, M. (2017). alrida alwazifiu lileamilin bialmuasasat alsahufiat alkuaytiati, almajalat Al'urduniya lileulum alaijtimaeiati, 2(10).
-Al-Ashry, W. (2016). aldughut almihniat fi alsuhuf al'iiliktruniat waealaqatiha bialrida alwazifii ladaa alsahafiiyna: dirasatan fi daw' mafhum alaihtiraq alnafsi, almajalat almisriat libuhuth alraay aleami, kuliyat al'iielami- jamieat Alqahira, 4.
- Refaat, A. (2016). surat mihnat al'iielan ladaa aleamilin fi alwikalat al'iielaniat bimisr waealaqatiha biridahum alwazifii "dirasat maydaniati", majalat albuhuth al'iielamiati, jamieat Al'azhar, 46.
- Carlos Santios, Good Governance and Aid Effectiveness, The World Bank and Conditionality, The Georgetown Public Policy Review, Volume 7 number 1 full 2001, p5
- Organization for Economic Co-operation and Development, "Policy Brief on Corporate Governance of Barbs in Asia" OECD Publishing service, 2006, p 5.

Journal of Mass Communication Research «J M C R»

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

Chairman: Prof. Mohamed Elmahrasawy

President of Al-Azhar University

Editor-in-chief: Prof. Reda Abdelwaged Amin

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

Assistants Editor in Chief:

Prof. Mahmoud Abdelaty
- Professor of Radio,Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Prof.Fahd Al-Askar
- Media professor at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University (Kingdom of Saudi Arabia)

Prof.Abdullah Al-Kindi
- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

Prof.Jalaluddin Sheikh Ziyada
- Media professor at Islamic University of Omdurman (Sudan)

Managing Editor: Prof. Arafa Amer

- Professor of Radio,Television, 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. Ahmed Abdo : Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Mohammed Kamel: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Arabic Language Editors : Omar Ghonem, Gamal Abogabal, 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 60 January 2022 - part 1

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.