

## تطبيق نظام الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية

Implementation of governance in media organizations

كشروود بشير

مخبر إدار التغيير في المؤسسة الجزائرية

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

[kechroud.bachir@univ-alger3.dz](mailto:kechroud.bachir@univ-alger3.dz)

تاريخ النشر: 2022/10/13.

لعيداني نعيمة\*

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

[laidani.naima@univ-alger3.dz](mailto:laidani.naima@univ-alger3.dz)

تاريخ القبول للنشر: 2022/06/27.

تاريخ الاستلام: 2022/06/22.

### ملخص:

أصبحت المؤسسات اليوم تعيش العديد من التحديات التي فرضت عليها ضرورة تحديث أنظمتها وتبني أنماط تسييرية جديدة من أجل مواكبة التطورات التي تعرفها النظريات الإقتصادية والإدارية العالمية؛ حيث سمح للتوجه الفكري الحديث للمؤسسة ببلورة نظام إداري يسعى إلى ضبط القواعد التسييرية داخل المؤسسة وحماية أصحاب المصالح والرفع من مستوى أداء المؤسسة، وهو ما يعرف بـ "الحوكمة".

وقد حرصت العديد من المؤسسات على تبني مفهوم الحوكمة بما فيهم المؤسسات الإعلامية، حيث تناولنا في هذه الدراسة أهمية تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية من خلال تعزيز الشفافية والإفصاح في إدارتها واللذان يعتبران ركيزة الأداء الجيد للمؤسسات الإعلامية، كما تم تحديد أهم متطلبات تطبيق هذا النظام من خلال إبراز أهمية التزام الإدارة العليا بذلك، وإشراك العاملين في تفعيل هذا النظام بالمؤسسة الإعلامية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ المؤسسات الإعلامية؛ الإفصاح؛ الشفافية؛ المسؤولية الإجتماعية.

تصنيف JEL: G30، G38.

### Abstract:

Organizations today are experiencing many challenges that have imposed on them the necessity of modernizing their systems and adopting new management patterns in order to keep pace with the developments defined by global economic and management theories. Where the modern intellectual orientation of the institution has allowed the crystallization of an administrative system that seeks to control the management rules within the institution, protect stakeholders and raise the level of performance of the institution, which is what is known as governance. Many institutions have been keen on adopting the concept of governance, including media institutions. In this study, we discussed the importance of applying governance in media institutions by enhancing transparency and disclosure in their management. The most important requirements for implementing this system were identified through Highlight the importance of the senior management's commitment to this and the involvement of workers in activating this system in the media organization.

**Keywords:** Governance; Media Institutions; Disclosure; Transparency; Social Responsibility.

**Jel Classification Codes:** G30, G38.

\* المؤلف المراسل.

تحتل المؤسسات الإعلامية مكانة كبيرة في جميع الدول، وهذا للدور الكبير الذي يلعبه النشاط الإعلامي في المجتمعات، حيث أنه يعد من أهم مقومات تدفق وتدقيق المعلومات ومختلف المفاهيم في جميع المجالات، هذا إلى جانب فرص العمل التي توفرها هذه المؤسسات وكذا رؤوس الأموال الضخمة التي توظفها.

كما تعتبر المؤسسات الإعلامية من بين أهم مؤسسات إقتصاد المعرفة، حيث تلعب دورا مهما في التوعية بأهمية مجتمع المعلومات، حيث أنها تعتبر لبنة أساسية في بناء هذا المجتمع، من خلال إندماج وسائط الإتصال والإعلام والمعلومات، كما أنها تسمح بتداول المعارف لدى الأفراد، وأيضا بناء توجهات فكرية لديهم، من خلال خلق الحس النقدي فهم.

والأن الإدارة تعتبر عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم، ينسق، يتابع ويشرف على حسن سير العمل فإن المؤسسات الإعلامية أصبحت مطالبة اليوم بالبحث في أحدث الأساليب والمناهج الإدارية التي يعرفها العلم الإداري، والعمل على تبنيها، وهذا للرفع من مستوى أدائها وتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة التي تعرفها السوق الإعلامية وهذا من خلال تجاوز الطفرة النوعية على مستوى الإنتاج والأداء من خلال عمليات التجديد في تقنياتها خبراتها، مواردها البشرية، ونمط تفكيرها.

لذا، فإن البحث الحالي يبحث في نظام الحوكمة وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الإعلامية. وقد تضمن البحث أربعة جوانب أساسية تقدمها الجانب المنهجي، تلاها الجانب النظري قدمنا فيه مفاهيم حول الحوكمة، إضافة إلى نظرة عامة حول المؤسسة الإعلامية، وجاء بعده الجانب التطبيقي العملي تناولنا فيه تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية وأخيرا اختتم البحث بعرض الجانب الاستنتاجي.

**1.1. إشكالية البحث:** تتمحور إشكالية البحث الحالي في تسليطها الضوء على إلزامية تطبيق "الحوكمة" في إدارة المؤسسات الإعلامية، وبناء على هذه الإشكالية؛ يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

تمثلت إشكالية هذا البحث في تناولها نظام الحوكمة وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الإعلامية، وبناء على ذلك يمكن بلورة إشكالية البحث في التساؤلات التالية:

- فيم تتمثل أهم مبادئ نظام الحوكمة؟

- ما هي خصائص المؤسسة الإعلامية؟

- فيم تتمثل متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية؟

**2.1. أهمية البحث:** يهدف البحث بصفة عامة إلى إبراز أهمية تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية من خلال تعزيز الشفافية والإفصاح في إدارتها واللذان يعتبران ركيزة الأداء الجيد للمؤسسات الإعلامية.

**3.1. أهداف البحث:**

❖ تحديد أهم مبادئ نظام الحوكمة ومدى تطبيقه في المؤسسات الإعلامية.

❖ توضيح خصائص وأهمية المؤسسات الإعلامية في بناء إقتصاد المعرفة.

❖ الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن توضح أهم متطلبات تطبيق نظام الحوكمة بالمؤسسة الإعلامية، وأهمية التزام الإدارة العليا بذلك.

4.1. منهجية البحث: يستند البحث الحالي إلى المنهج الإستطلاعي لجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها، فضلا عن إستخدام المنهج الوصفي في عرض البيانات، وتحليل النتائج عبر ما أثير من تساؤلات بهدف تحقيق أهداف البحث.

5.1. الأطار النظري للبحث: يركز هذا الجانب على المفاهيم العلمية لمتغيرات البحث، من خلال تناول مفاهيم حول الحوكمة اضافة إلى أخذ نظرة عامة حول المؤسسة الإعلامية.

2. مفاهيم أساسية حول الحوكمة:

حظي مفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير نتيجة حالات الفشل والإهيار المالي الذي عرفته كبريات الشركات والذي كان سببه الرئيسي سوء التسيير في ظل انعدام الرقابة، لذا تعتبر الحوكمة من أهم الإتجاهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات الحديثة للرفع من مستوى أدائها، وفيما يلي سنحاول الإحاطة بأهم النقاط الخاصة بها.

1.2. تعريف الحوكمة:

قدمت عدة تعاريف للحوكمة يمكن ذكر أهمها كالآتي:

❖ **التعريف الأول:** عرف الباحثان الأمريكيان Means et berle الحوكمة على أنها الآلية التي تسمح بالرقابة على المدراء حفاظا على حقوق المساهمين (سلطان، 2011، صفحة 20).

❖ **التعريف الثاني:** عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية " Organization of economic cooperation & development" (OECD) حوكمة المؤسسات أنها مختلف العلاقات التعاقدية بين إدارة الشركة، مجلس الإدارة، المساهمون وباقي أصحاب المصالح والتي تسمح بمتابعة أداء المؤسسة (سلطان، 2011، الصفحات 24-25).

❖ **التعريف الثالث:** عرف معهد التدقيق الداخلي "The institute of internal auditors" حوكمة المؤسسات بأنها: الإجراءات التي يقوم بها ممثلي أصحاب المصالح من أجل الإشراف على إدارة المخاطر وضبط الآليات المعتمدة لتحقيق الأهداف (أبو الحمام، 2011، الصفحات 98-104).

❖ **التعريف الرابع:** يعرفها "Charreaux" بأنها الآلية التي تسمح بضمان حقوق أصحاب المصلحة التعاقدية والتقليل من المخاطر، وهي الطريقة التي تدرس كيف يدار المدراء وليس كيف تدار الشركة (الحياصات، 2006، صفحة 562).

إنطلاقا من التعاريف السابقة: يمكن تحديد مفهوم الحوكمة على أنه: يمثل الطريقة الرشيدة في إدارة المؤسسة في مختلف جوانبها.

2.2. مبادئ الحوكمة:

تقوم الحوكمة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ **الشفافية:** تعني الشفافية الإفتتاح والتخلي من الغموض والسرية والتضليل لجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة.

❖ **المساءلة:** تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين، كما يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية.

❖ **المسؤولية:** هي أن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية حيث تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في مختلف الأمور المتعلقة بمصالحهما المشتركة.

❖ **المساواة:** يقصد بها المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم وكذا المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء.

### 3.2. الأطراف الفاعلة في الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهذه الأطراف هي (سلطان، 2011، الصفحات 109-110):

❖ **المساهمون (Shareholders):** وهم مالكو الأسهم، يساهمون في رفع رأسمال المؤسسة مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

❖ **مجلس الإدارة (Board of directors):** وهو يضم الأعضاء الذين لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، رسم السياسة العامة للمؤسسة يسعون إلى المحافظة على حقوق المساهمين، من خلال الرقابة على أداء الإدارة العليا و المدراء التنفيذيين؛

❖ **الإدارة (Managemnt):** تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، حيث أنها تمثل حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة.

❖ **أصحاب المصالح (Stockholders):** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين.

### 4.2. أهداف الحوكمة:

تعتبر الحوكمة وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إيجازها فيما يلي (طيب، دت، صفحة 39):

- وضع اللوائح والقوانين التي تنص على رفع مستوى الشفافية، وكفاءة العمليات و تقسيم المسؤوليات المتعلقة بالإشراف والرقابة؛
- حماية حقوق المساهمين من خلال تمكينهم من نقل ملكية الأسهم وإعطائهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة وأيضا مراجعة القوائم المالية وحضور الاجتماعات والعدالة في توزيع الأرباح؛
- المساواة بين المساهمين عن طريق منحهم الحق المتساوي في التصويت والمشاركة في إتخاذ القرارات؛
- حماية حقوق أصحاب المصالح وذلك من خلال تفعيل الإجراءات الرقابية والقيام بتعويض أصحاب المصالح عن أي إنتهاك لحقوقهم؛
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين وكافة أصحاب المصالح؛
- إيجاد أنظمة وضوابط وهيكلية إدارية وتنظيمية تسمح بالمساءلة الشاملة للإدارة التنفيذية أمام الجمعية العامة للشركات؛
- تنمية رأسمال الشركة من خلال تشجيع المستثمرين على المساهمة في تنمية المشروعات المختلفة من خلال شراء الأسهم والسندات وغيرها من الأوراق المالية؛
- تحسين القدرة التنافسية من خلال تحسين الأداء؛
- محاربة الفساد الإداري (ربيع، 2004، صفحة 7).

## 5.2. نظرة عامة حول المؤسسة الإعلامية:

فيما يلي تحديد مفهوم المؤسسة الإعلامية من خلال تقديم تعريف لها، وضبط أهم خصائصها.

## ❖ تعريف المؤسسة الإعلامية:

يقصد بالمؤسسة الإعلامية الهيئة التي تقوم بتقديم الخدمة الإعلامية سواء في شكلها المقروء، المرئي أو المسموع وهذا في إطار قانوني وإداري معين. وهي تهدف إلى إمتلاك مقومات الديمومة والإستمرار من خلال تحقيق التواصل مع الجمهور على إختلاف أنماطه البيئية وتوجهاته المعرفية والذي يمثل مستهلك الخدمة الإعلامية (شكري، 2009، صفحة 43).

## ❖ خصائص المؤسسة الإعلامية:

- تنفرد المؤسسات الإعلامية بجملة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وهذا راجع لخصوصية النشاط الإعلامي، حيث تتمثل أهم هذه الخصائص في (عبد الغني، 2006، صفحة 59):
- يتطلب المنتج الإعلامي ضرورة السرعة في التعامل مع الأحداث وهذا لقصر عمره وسرعة إهتلاك مما يؤثر على طبيعة العمل الإداري في المؤسسة الإعلامية، حيث يتطلب هو الآخر السرعة والمرونة في عملية إتخاذ القرارات.
- يتميز المنتج الإعلامي بطبيعة خاصة، حيث أنه موجه لمستهلكين من مستويات مختلفة، الأمر الذي يجعل لتأثيرات البيئة الخارجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الإعلامية.
- تتميز السوق الإعلامية بشدة المنافسة وعمقها، هذا ما يجعل المؤسسات الإعلامية تسعى بإستمرار إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تقوم المنافسة في السوق الإعلامية على مضمون الرسالة الإعلامية كمعلومات وفكر، لذا تحرص المؤسسات الإعلامية على إختيار مواردها البشرية من ذوي الكفاءات، كما تعمل على الإستثمار فيهم، وهذا للتمكن من تحقيق الميزة التنافسية لمنتجها الإعلامي شكلا ومضمونا.
- تتطلب طبيعة النشاط الإعلامي ضرورة وجود تكامل بين كل من الموارد البشرية والموارد المادية المتاحة في المؤسسة الإعلامية، الأمر الذي يتطلب وجود معارف فنية على درجة عليا من الكفاءة، وهذا للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
- تهدف المؤسسات الإعلامية إلى تحقيق هدفين في آن واحد، حيث تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة وهذا ليس فقط من خلال تقديم الخبر، وإنما أيضا من خلال عملية التقويم وقيادة المجتمع لما هو أفضل كما تسعى إلى تحقيق المصلحة التجارية والمتمثلة في الربح، وهذا من أجل التمكن من الإستمرار في نشاطاتها ومواجهة المنافسة الشديدة التي تشهدها السوق الإعلامية.
- تحتاج المؤسسات الإعلامية إلى رؤوس أموال ضخمة، وهذا في ظل التطور الهائل الذي تشهده تكنولوجيا وسائل الإعلام والإتصال، حيث أن نجاح المؤسسة الإعلامية أصبح يعتمد اعتمادا كبيرا على مدى إستخدامها لأحدث وسائل الإعلام والإتصال.
- تعتبر المؤسسات الإعلامية وسيلة من وسائل العولمة، ومن ثم فهي مطالبة بالإلتزام بمسؤوليتها الإجتماعية بسبب التأثير الكبير الذي تمارسه على الأفراد، حيث أنها تؤثر في فكرهم وإتجاهاتهم في جميع الميادين.
- تخضع المؤسسات الإعلامية للعديد من التشريعات التي تنظم النشاط الإعلامي، وبالتالي فهي معرضة بإستمرار لخطر إيقافها عن مزاوله نشاطاتها.

### ❖ أهداف المؤسسة الإعلامية:

- تهدف المؤسسات الإعلامية إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تمس كل من البنى الإجتماعية، الثقافية الإقتصادية، والإجتماعية، والتي يمكن حصرها فيما يلي(قاسم شاوش، 2016، صفحة 56):
- الإعلام والإخبار: تهدف المؤسسات الإعلامية عن طريق وظيفتها الإعلامية والإخبارية إلى تزويد المستهلكين بمختلف الأخبار في مختلف المجالات، وهذا لتمكينهم من التعامل مع مختلف الأحداث بمستوى معين من الفهم والإدراك وهذا لتحقيق المصلحة الوطنية والقومية، وكذا تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية.
  - التنشئة الإجتماعية: تحرص المؤسسات الإعلامية عند تقديمها لمادتها الإعلامية على غرس قيم وسلوكات معينة لدى الأفراد وتحقيق التفاعل الإجتماعي بينهم، وهذا لجعلهم أعضاء فاعلين في المجتمع.
  - التربية والتعليم: يمكن إعتبار المؤسسات الإعلامية مؤسسات تربوية تعليمية، حيث أن رسائلها الإعلامية تحوي على مواد تعليمية وتربوية، وهي موجهة لجميع الفئات العمرية وجميع المستويات الفكرية، مما يساهم في تكوين شخصية الفرد وإكسابه العديد من المعارف.
  - النهوض الثقافي: تعمل المؤسسات الإعلامية من خلال تقديمها لرسائل إعلامية ثقافية إلى بناء ثقافة جماهيرية واسعة وتعزيز التواصل الثقافي بين الأفراد والمجتمعات، بالإضافة إلى تزويد الأفراد بمختلف المعارف في مختلف المجالات، كما أنها تعتبر مناخ ملائم لنمو الملكات الخلاقة وتشجيع الطاقات الإبداعية.
  - بناء التوجهات السياسية: تعتبر المؤسسات الإعلامية وسيلة أساسية لإدارة العمل السياسي الداخلي والخارجي، حيث تهدف إلى نقل مختلف الإتجاهات السياسية للفرد، وكذا غرس الثوابت العليا للوطن.
  - الترويج التجاري والتوعية والإرشاد: تهدف المؤسسات الإعلامية إلى تقديم خدمات الترويج التجاري وكذا خدمات التوعية والإرشاد، وهذا كون أن لها القدرة على الوصول إلى جمهور واسع، مما يسهل عملية التحكم في إتجاهات السوق والتأثير على سلوك المستهلكين عن طريق التأثير على خياراتهم وتفضيلاتهم.
  - الترفيه: تهدف المؤسسات الإعلامية إلى توفير جانب من الترفيه لمستهلكي الخدمة الإعلامية، وهذا لإعادة تجديد نشاطهم.
- ### ❖ أنواع المؤسسات الإعلامية:

- يتم تقسيم المؤسسات الإعلامية عادة على أساس معيار الوسيلة الإعلامية، وتقسم إلى:
- الصحافة المكتوبة: تصدر الصحافة المكتوبة مقدمة وسائل الإعلام والإتصال، فهي من أقدم الوسائل المعروفة والأكثر تأثيراً على الجمهور، حيث أنها لا تقوم بتقديم الخبر فقط، وإنما تقوم بتقويمه من أجل خدمة الصالح العام وقيادة الجمهور إلى ما هو أفضل، وهي تتميز بجملة من الخصائص، تتمثل في:
  - تتميز الصحف بانتظام دورية صدورها، مما يسمح للجمهور بالإطلاع الدائم على الأخبار في كل المجالات؛
  - تتميز الصحف بسهولة الرجوع إلى الكلمة المكتوبة، أي تمكين القارئ من التفكير النقدي لمضمون الرسالة الإعلامية.
- لا تشمل المؤسسات الصحفية الأحزاب، الأندية، النقابات، الجمعيات، المدارس والجامعات، ومختلف الهيئات المحلية والدبلوماسية التي تصدر مطبوعة صحفية(الخصيري، 2000، صفحة 22).
- الوسائل المرئية المسموعة: تعتبر الوسائل المرئية المسموعة أكثر وسائل الإعلام جماهيرية، حيث يتم إرسال المادة الإذاعية والتلفزيونية عبر موجات كهرومغناطيسية، أو عبر الأقمار الصناعية أو تقنيات ووسائل أخرى للجمهور، ويقوم هذا

الأخير بإستقبالها عن طريق العديد من الوسائل الفنية، وهي تحقق فاعلية كبيرة في مجال الإتصال وهذا للإنتشار الكبير للقنوات الأرضية والفضائية بواسطة الأقمار الصناعية. وتمتاز وسائل الإعلام المرئية المسموعة بما يلي:

- التأثير الصوتي والبصري الكبير على الجمهور.
  - إمكانية الإتصال المباشر بين الميدان الإعلامي والأستديوهات بالصوت والصورة.
  - إمكانية التكرار المتواصل للمعطيات الإعلامية من خلال الشريط المتحرك، وكذا إمكانية بث الأخبار العاجلة عن طريق الشريط الطارئ بالإضافة إلى إمكانية القيام بالترجمة المكتوبة.
  - إمكانية إستعمال تقنية الجمع بين أكثر من كاميرا على الشاشة في الوقت الواحد، لزيادة جاذبية المعالجات الإخبارية.
- ❖ الرقابة على المؤسسات الإعلامية:

تختلف النظم والتشريعات القانونية المنظمة للنشاط الإعلامي من دولة لأخرى ومن زمن لآخر، وهذا تبعا للأنظمة السياسية القائمة إتجاه الإعلام. ويمكن أن نميز بين نوعين من هذه القوانين (بوكميش، 2011، صفحة 68):

-القوانين العامة: يقصد بالقوانين العامة، القوانين غير الإعلامية والتي لها تأثير غير مباشر على النشاط الإعلامي، حيث تتمثل هذه القوانين في:

- الدستور: يضع الدستور قيودا على حرية الإعلام، وهذا من خلال فرض بعض الشروط التي يجب الإلتزام بها عند ممارسة النشاط الإعلامي.

- القوانين الأمنية: تمنح القوانين الأمنية النشاط الإعلامي من أن يمس بأمن الدولة وسلامة النظام.

- القوانين الجزائية: تعتبر المؤسسات بمقتضى هذه القوانين مسؤولة عن كل ما يصدر عنها، فهي تخضع للمساءلة القانونية عندما تنشر عبارات تعد من الوجهة القانونية تحريضا على الفوضى، قذفا بالمواطنين، أو تدخلا في سير العدالة.

- القوانين الإعلامية: تسمى بقوانين تنظيم الإعلام، وهي التي تحدد مستوى أداء المؤسسة الإعلامية ولأسيما أداء إدارتها الإعلامية، حيث تشتمل على ما يلي (حروش ، 2014 ، الصفحات 50-53):

- وضع الشروط التي يجب أن تتوفر في مالك المؤسسة الإعلامية؛
- منح الإعتماد وسحبه من المؤسسات الإعلامية؛
- تحديد محظورات النشر؛
- تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري والهياكل التنظيمية للمؤسسات الإعلامية؛
- القيام بتنظيم نقابات الصحفيين، وكذا موثيق الشرف.

### 3. حوكمة المؤسسة الإعلامية:

أصبحت المؤسسات اليوم تعيش العديد من التحديات التي فرضت عليها ضرورة تحديث أنظمتها وتبني أنماط تسييرية جديدة من أجل مواكبة للتطورات التي تعرفها النظريات الإقتصادية والإدارية العالمية، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات الإعلامية تطبيق نظام الحوكمة في إدارتها وهذا للعديد من الإعتبارات:

### 1.3. أهمية حوكمة المؤسسات الإعلامية:

- يعتبر وجود إطار فعال للحوكمة المتمثل في شفافية الهيكل الإداري للمؤسسة الإعلامية وتوزيع المسؤوليات وحماية حقوق أصحاب المصالح من أكثر أسس نجاح المؤسسات الإعلامية حيث يسمح ب(عبد الغني، 2006، الصفحات 109-110):
- ❖ تحسين أداء المؤسسات الإعلامية؛
  - ❖ زيادة الثقة في المؤسسات الإعلامية ورسالتها والتفاعل معها وتعميق الدور الاجتماعي لها؛
  - ❖ تدعيم قدرة المؤسسة الإعلامية على مواجهة التحديات؛
  - ❖ مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسات الإعلامية؛
  - ❖ المحافظة على إستمرارية نشاط المؤسسة الإعلامية وديموميتها؛
  - ❖ حل الصراعات التنظيمية؛
  - ❖ تعزيز صرة المؤسسة أمام المجتمع وزبائنها.

### 2.3. متطلبات حوكمة المؤسسات الإعلامية

- لحوكمة المؤسسات الإعلامية مجموعة من المتطلبات يمكن ايجازها في النقاط التالية:
- ❖ التركيز على الإفصاح، الشفافية، المساءلة والرقابة في إدارة المؤسسة الإعلامية؛
  - ❖ وجود هيكل تنظيمي فاعل يقوم على الشفافية، توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة بما يتوافق مع الأهداف المرجوة؛
  - ❖ تعزيز إستقلال المؤسسة الإعلامية في الجانبين السياسي والمالي؛
  - ❖ الإلتزام بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة والمعايير والقوانين والأنظمة؛
  - ❖ إقامة خطوط متوازنة من العلاقات الصحية والفاعلة بين كل المستويات في العمل وتطبيق قاعدة التكامل والشراكة؛
  - ❖ توزيع الأدوار بشكل واضح ومحدد وفق وصف وظيفي واضح لكل المهام في المؤسسات؛
  - ❖ تحديد طبيعة وأشكال الإتصالات الداخلية وتفويض السلطة؛
  - ❖ إيضاح آليات التقييم والمكافآت والإنذارات داخل المؤسسة ومقاييس الجودة وتحسين الأداء؛
  - ❖ التحقق من تحقيق الأهداف المحددة وطبيعة العلاقات الداخلية بين الأقسام وكيفية إدارة المخاطر والتعامل مع الأزمات؛
  - ❖ نشر ثقافة الحوكمة لدى العاملين وتغيير نظرتهم للعمل.

### 4.3. أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الإعلامية

ينعكس تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الإعلامية، ويبرز ذلك من خلال أهمية النقاط التالية:

- ❖ أهمية الإفصاح والشفافية بالنسبة للمؤسسة الإعلامية:
- يعبر الإفصاح والشفافية أحد أهم وسائل مكافحة الفساد والإنحراف الإداري، حيث تسعى الشفافية والإفصاح إلى وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، اتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصادقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم.

بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية والإفصاح مدخلا لمعالجة الفساد بالمؤسسات الإعلامية وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل كما أنها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة

وتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يمكن أن يكون من أهم الحلول الفعالة لعلاج الفساد الإداري، لكي يضمن المساهم والأطراف أصحاب المصلحة أن الإدارة أو الدولة تقوم بالعمل من أجلهم، ويطلعون بشفافية على الكيفية التي تدار بها المؤسسة حتى لا يتوافر لدى المساهم والأطراف الأخرى اعتقاد بأنهم.....

كما أن الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة لمبدأ الإفصاح والشفافية يتمتعون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين أكثر رشادة.

#### ❖ أهمية المساءلة بالنسبة للمؤسسة الإعلامية:

فيما يلي توضيح المساءلة بالنسبة للمؤسسة الإعلامية:

- تعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فشعور العاملين بشيوع المساءلة يكبح الجماع لاستغلال المسئولين في إساءة استخدام الموارد، حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك، وهي مانع للتعسف في ممارسة السلطة، خاصة عند التقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة، فالمساءلة هي إحدى آليات ضبط الآراء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة.
- تساعد في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة وهدر الوقت وإضاعة المال العام، وتساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري، حيث وجودها يؤكد سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية، وسيادة القانون، مما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية.
- وكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر يجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساوية مع الخطط المرسومة.
- وجود المساءلة يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم، ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقرانهم ومن هم بسويتهم من المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكلها من أسفل إلى أعلى ومن أعلى لأسفل فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام والمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة.
- كما أن المساءلة تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية، ما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاح العملية الإدارية، نظرا إلى احتواءهم وشعورهم بالأهمية، وترفع من مستوى الرضا لدى العاملين وتحقق تحسين وصيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد، ما يعزز الولاء للمؤسسة والعمل، وتعزز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

### ❖ أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الإعلامية:

تباينت دوافع المؤسسات الإعلامية سواء كانت عامة أو خاصة نحو أهداف تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، كما تباينت كذلك دوافع أصحاب المصالح أو ملاك الشركة وإدارتها والمجتمع المدني من تبني المسؤولية الاجتماعية. فالبعض يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واجب تمليه الدوافع الإنسانية والاجتماعية والدينية، أما البعض الآخر فيرى أن تبني هذا المبدأ بمثابة استثمار يساهم في خلق القيمة للمؤسسة وهذا لتأثيرها الإيجابي على أداء المؤسسة ويمكن توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإعلامية في النقاط التالية:

- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية ومخاطر عدم تحمل المسؤولية المجتمعية؛
- تحسين تنظيم العلاقة داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء المؤسسة من ناحية أخرى؛
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم؛
- نزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد؛
- المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات؛
- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل؛
- خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب؛
- تخفيض الرقابة التنظيمية؛

### ❖ أهمية المشاركة بالنسبة للمؤسسة الإعلامية:

يمكن الإشارة إلى أهمية المشاركة على النحو الآتي:

- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاما في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.
- تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.
- تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس على أشكال استبدادية وسلطوية، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات وابداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاحة.
- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا.
- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم.
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية خاصة أن المشاركة تسهم في إعداد قادة مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة الظلم والحد من مظاهر الصراع.

- تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.
  - تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.
4. خاتمة:

عرفت الإدارة الإعلامية على مدى القرون الماضية نوعا من الإستقرار، ولكن وفي غضون المتغيرات التي جاءت بها العولمة، تغيرت المفاهيم التقليدية للإدارة الإعلامية، وأصبحت المؤسسة الإعلامية تبحث وتوسع لتبني النظم الإدارية الحديثة ومن بين تلك النظم نجد "نظام الحوكمة"، وهذا للإرتقاء بها لمستوى يجعلنا نتحدث فيه عن مؤسسات شبيهة بمنظمات الأعمال، وذلك من خلال تحقيق التزاوج أو نقول التآلف بين الأهداف الإقتصادية والأهداف الإعلامية لها. كما أن أبرز الانعكاسات التي تترتب على تطبيق "نظام الحوكمة" في المؤسسة الإعلامية، هي زيادة الثقة في المؤسسة الإعلامية ورسالتها والتفاعل معها، وتعميق الدور الاجتماعي لها، إضافة إلى القدرة على تقييم الوضع الراهن ووضع حلول جذرية للمشاكل الموجودة في المؤسسات الإعلامية وصياغة نظام اجتماعي جديد في إطار الوظيفة التي تقوم بها المؤسسة في المجتمع. ومن خلال ما تم التطرق إليه في ثنايا هذا البحث، فقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج والاقتراحات يمكن ايجازها على النحو الآتي:

#### 1.4. النتائج:

فيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- ✓ تعتبر المؤسسة الإعلامية كغيرها من المؤسسات الإقتصادية، وبالتالي فهي تأخذ نفس منحى هذه الأخيرة في الدراسة والتحليل.
- ✓ تعد المؤسسات الإعلامية من أهم مؤسسات إقتصاد المعرفة، حيث أنها تسهم في تداول المعرفة وكذا تطورها.
- ✓ يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى فعالية إدارتها، ومن ثم فإن المؤسسات الإعلامية تحرص على تبني أحدث المناهج الإدارية التي أثبتت فعاليتها، وهذا للتمكن من تحقيق هدفها الإقتصادي والإعلامي والوصول إلى أحسن أداء في ظل المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الإعلامية.

#### 2.4. الاقتراحات:

- على ضوء ما تم الوصول إليه من نتائج في هذا البحث، يمكننا تقديم جملة من الإقتراحات التي يمكن أن تساعد المؤسسات الإعلامية في تبني المداخل الحديثة في الإدارة الإعلامية:
- الإلتزام الإستراتيجي المستدام، ويقصد به إلتزام الإدارة العليا بدعم مختلف الجهود الهادفة لتبني نظام الحوكمة.
- تطوير البنية التقنية للمؤسسة الإعلامية، حيث أن نجاح تطبيق نظام الحوكمة مرهون بمدى توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة، واللتين تعتبران اللبنة الأساسية للإدارة الإعلامية.
- ضرورة تكييف الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع تكنولوجيا المعلومات والإتصال، وهذا ما يتطلب وجود مستوى عال من المرونة، يسمح بتحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية وفقا للتطورات التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

- تطوير كفاءة الصحفيين باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في المؤسسة الإعلامية، عن طريق الدورات التدريبية وورشات العمل و الندوات في جميع المجالات، سواءا تعلق الأمر بالمجال الصحفي أو في مجال الإدارة.
- ضرورة إيجاد وخلق تنسيق مع المؤسسات العامة والخاصة في المجالات المتعلقة بالتدريب.
- تدعيم أقسام الدراسات والبحوث في المؤسسات الإعلامية.
- تحسين الإطار التشريعي والقانوني للمؤسسات الإعلامية وجعله مناسباً لمتطلبات نموها، وهذا من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية وجعلها أقل بيروقراطية وأكثر مرونة.

### 5. قائمة المراجع

1. أمين سعيد عبد الغني. (2006). إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة (المجلد 1). القاهرة-مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
2. صاحب محمد سلطان. (2011). إدارة المؤسسات الإعلامية : أنماط وأساليب القيادة (المجلد 1). عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
3. خالد محمد كايد الحياصات. (2006، 12 31). معايير قياس كفاءة و فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(4)، الصفحات 558-583.
4. رفيقة حروش . (2014). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية : محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي باستخدام التحليل النظامي: الجزائر نموذجاً. علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
5. سعيدة قاسم شاوش. (2016). الإتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية. علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر 3.
6. عبد الجواد سعيد ربيع. (2004). إدارة المؤسسات الصحفية : دراسة في الواقع والمستحدثات (المجلد 1). القاهرة\_مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
7. عبد المجيد شكري. (2009). التخطيط الإعلامي : أسسه-نظرياته-تطبيقاته (المجلد 1). القاهرة-مصر: دار الفكر العربي.
8. عبد النبي عبد الله طيب. (د.ت). إدارة المؤسسات الصحفية (المجلد 2). السودان: جامعة وادي النيل.
9. عزام محمد أبو الحمام. (2011). الإعلام والمجتمع (المجلد 1). عمان-الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
10. لعللي بوكميش. (2011). إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 (المجلد 1). عمان-الأردن: دار الراجة للنشر والتوزيع.
11. محسن أحمد محمود الخضيري. (2000). الإدارة التنافسية للوقت : المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة (المجلد 1). القاهرة-مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.