



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية
قناة العربية أنموذجاً

**The Role of Media Institutions Governance in Enhancing
Competitive Advantage: Al Arabiya Channel as a Model**

إعداد:

هيثم آصف أسعد

الفصل الدراسي الأول 2024م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة المؤسسات الإعلامية

دور حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية
- قناة العربية أنموذجاً -

**The Role of Media Institutions Governance in Enhancing
Competitive Advantage: Al Arabiya Channel as a Model**

إعداد:

هيثم آصف أسعد

إشراف

د. بهاء أبو عواد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

المؤسسات الإعلامية

الفصل الدراسي الأول 2024م

قرار لجنة مناقشة

دور حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية، قناة العربية نموذجاً

The Role of Media Institutions Governance in Enhancing Competitive Advantage: Al Arabiya Channel as a Model

إعداد

هيثم آصف سعيد أسعد

بإشراف:

أ.د. بهاء أبو عواد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/02/11م

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً ورئيساً	جامعة فلسطين التقنية خضوري	أ.د. بهاء أبو عواد
.....	مناقشاً داخلياً	جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف الشيخ
.....	مناقشاً داخلياً	جامعة القدس المفتوحة	د. محمد تلالوة

اقرار

انا الموقع أدناه، مقدم الاطروحة التي تحمل العنوان: " دور حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية -قناة العربية أنموذجاً- .

أقر أنّ ما اشتملت عليه هذه الاطروحة، إنما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة ككل، أو أيّ جزء منها، لم يقدم قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: هيثم آصف أسعد

التوقيع: 

التاريخ: 2025/02/11م

جامعة القدس المفتوحة

نموذج تفويض

أنا، هيثم آصف أسعد أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

اسم الطالب: هيثم آصف أسعد

التوقيع: 

التاريخ: 2025/02/11م

الإهداء

قال الله تعالى: " وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ " صدق الله العظيم

إلى

مدرستي الأولى أُمي وأبي حفظهما الله ومدّ في عمرهما.

إلى

زوجتي الغالية، وأبنائي الأحباء، وأخوتي حفظهم الله، وإلى أصدقائي وأخصّ بالذكر أحمد
الراس،

إلى

زملائي في العمل الذين كان لهم الفضل في تذليل الصعاب في أثناء إنجاز رسالتي هذه.

إلى

من هم أكرم منا جميعاً شهدائنا الأبرار وأسرانا البواسل.

وإلى كل من علمني حرفاً طوال مسيرتي التعليمية وأنار لي الطريق حتى وصلت لهذه
المرحلة.

إلى كل من يؤمن بأن بذور النجاح مزروعة بذاتنا وأنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى،
أهدي هذا الجهد تقديراً، ومحبةً، ووفاءً.

الباحث

هيثم آصف أسعد

شكر وتقدير

أحمدُ الله الذي أعانني على إنجاز رسالتي هذه، وأتوجَّه بالشكر الجزيل إلى:

مشرفي، المربي الفاضل والأستاذ القدير الدكتور بهاء أبو عواد

الذي تابعتني طيلة فترة رسالتي، بالقراءة والنصح والإرشاد، فله مني جزيل الشكر والتقدير.

وأقدم شكري إلى لجنة المناقشة الأعضاء، على ما قدّموه من ملحوظات قيّمة مثمرة.

والشكر والتقدير لجامعة القدس المفتوحة، أكاديميين وإداريين، على ما قدّموه من جهود

علمية ورعاية ومتابعة للطالب.

والشكر موصولٌ إلى كل من ساندني وساعدني في رسالتي هذه

الباحث

هيثم آصف أسعد

فهرس المحتويات

ت	قرار لجنة مناقشة
ث	إقرار
ج	نموذج تفويض
ح	الإهداء
خ	شكر وتقدير
ز	فهرس الجداول
س	فهرس الاشكال
ش	قائمة الملاحق
ص	الملخص
ض	Abstract

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1	تمهيد
1.1	المقدمة
1.2	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
1.3	أهداف الدراسة
1.4	فرضيات الدراسة
1.5	أهمية الدراسة
1.6	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

8	تمهيد
2.1	الحوكمة الإعلامية
2.1.1	أهداف الحوكمة وخصائصها
2.1.2	أهمية الحوكمة الإعلامية
2.1.3	ركائز الحوكمة الإعلامية

15.....	2.1.4 أبعاد الحوكمة الإعلامية.....
18.....	2.1.5 تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الإعلامية.....
18.....	2.2 الميزة التنافسية.....
20.....	2.2.1 أهداف خلق الميزة التنافسية.....
21.....	2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها.....
23.....	2.2.3 أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات الإعلامية.....
25.....	2.3 قناة العربية نموذجاً تطبيقياً (واقع الحوكمة والميزة التنافسية لديها).....
26.....	2.3.1 الحوكمة في قناة العربية.....
28.....	2.3.2 تعزيز الميزة التنافسية لدى قناة العربية.....
33.....	2.4 الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

48.....	تمهيد.....
48.....	3.1 منهجية الدراسة.....
49.....	3.2 حدود الدراسة.....
49.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
51.....	3.4 أداة الدراسة.....
52.....	3.5 مصادر جمع البيانات.....
53.....	3.6 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.....
53.....	3.6.1 صدق المحتوى.....
54.....	3.6.1 الثبات وصدق الاتساق الداخلي.....
57.....	3.7 المعالجات الإحصائية المستخدمة.....

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

60.....	تمهيد.....
60.....	4.1 التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
61.....	4.1.1 التحليل الوصفي الاحصائي للحوكمة الاعلامية.....
65.....	4.1.2 التحليل الوصفي الاحصائي الميزة التنافسية.....

68.....	4.2 الاختبارات الخاصة في البيانات ضمن منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)
69.....	4.2.1 النموذج القياسي.....
82.....	4.2.2 تحليل النموذج الهيكلي.....
85.....	4.3 اختبار جودة نموذج الدراسة.....
87.....	4.4 اختبار معامل المسار.....

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

94.....	تمهيد.....
94.....	4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
96.....	4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
99.....	4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
101.....	4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
103.....	4.5 ملخص النتائج.....
104.....	4.6 التوصيات.....
106.....	4.7 الدراسات المستقبلية.....
107.....	قائمة المصادر والمراجع.....

فهرس الجداول

الرقم	البند	الصفحة
3.1	خصائص افراد العينة الديموغرافية	50
3.2	المحك المعتمد في الدراسة	52
3.3	معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة	55
4.1	معايير الاستجابة على المقياس	61
4.2	التحليل الوصفي الاحصائي لمتغير للحوكمة الإعلامية	61
4.3	التحليل الوصفي الاحصائي لمتغير الميزة التنافسية	65
4.4	معايير تقييم النموذج القياسي	70
4.5	قيم التحويلات العاملة (التشبعات)	72
4.6	نتائج الموثوقية المركبة CR	74
4.7	نتائج متوسط التباين المستخرج AVE	75
4.8	معيار Fornell-Larcker	77
4.9	نتائج اختبار التحميل التقاطع (Cross Loading)	79
4.10	نتائج اختبار (HTMT)	81
4.11	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	83
4.12	نتائج معامل التفسير	83
4.13	نتائج حجم الأثر	84
4.14	جودة التنبؤ	86
4.15	نتيجة اختبار فرضيات الدراسة	91

فهرس الاشكال

الصفحة	البند	الرقم
71	النموذج القياسي	4.1
82	النموذج الهيكلي	4.2
88	معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضية الرئيسية	4.3
89	قيم (T) للفرضية الرئيسية	4.4
90	معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الفرعية	4.5
91	قيم (T) للفرضيات الفرعية	4.6
71	النموذج القياسي	4.1

قائمة الملاحق

الصفحة	البند	الرقم
114	الاستبانة	3.1
118	المحكمين	4.1

دور حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية -قناة العربية أنموذجاً-

اعداد الطالب: هيثم آصف أسعد

بإشراف الاستاذ الدكتور: بهاء أبوعواد

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الحوكمة الإعلامية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز الميزة التنافسية (الجودة والابتكار، الثقة والمصداقية، الحصة السوقية) لدى قناة العربية. وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت على مسح شامل لعينة مكونة من (55) موظفًا وموظفة في قناة العربية في فلسطين. وقد أشارت النتائج إلى أن الحوكمة الإعلامية، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء التنافسي للقناة؛ إذ أظهرت تأثيرًا إيجابيًا في جودة المحتوى المقدم، وتعزيز الثقة بين الجمهور والمؤسسة، وزيادة الحصة السوقية للقناة. وتبين أن تطبيق الشفافية والإفصاح يُعزز من الابتكار والجودة، بينما تسهم المشاركة والمساءلة في بناء الثقة والمصداقية. أما العدالة وسيادة القانون فقد أظهرت دورًا فاعلاً في تحسين الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية. وقد قدمت الدراسة توصيات عملية لتحسين تطبيق الحوكمة في القناة، منها تطوير سياسات شفافة ومشاركة فعالة مع الجمهور والعاملين، وإنشاء وحدة حوكمة داخل القناة لمتابعة الأداء المؤسسي. كما أوصت ببرامج تدريبية لتعزيز الابتكار والجودة، بالإضافة إلى آليات فعالة لتلقي الشكاوى والمقترحات. تسعى هذه التوصيات إلى تمكين قناة العربية من استخدام الحوكمة كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في السوق الإعلامي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإعلامية، الميزة التنافسية، قناة العربية

The Role of Media Institutions Governance in Enhancing Competitive Advantage: Al Arabiya Channel as a Model

By: Haitham Asef Asaad

Supervised by: Dr. Baha Abu Awad

Abstract

This study aimed to explore the impact of media governance dimensions (transparency and disclosure, participation, accountability, fairness, and rule of law) on enhancing the competitive advantage (quality and innovation, trust and credibility, market share) at Al Arabiya Channel. The descriptive-analytical approach was used to achieve the study's objectives, relying on a comprehensive survey of a sample consisting of (55) employees at Al Arabiya in Palestine. The results indicated that media governance plays a crucial role in improving the channel's competitive performance, showing a positive impact on content quality, strengthening trust between the audience and the institution, and increasing the channel's market share. The application of transparency and disclosure was found to enhance innovation and quality, while participation and accountability contributed to building trust and credibility. Meanwhile, fairness and rule of law demonstrated an effective role in improving marketing performance and increasing market share. The study provided practical recommendations to improve the implementation of governance in the channel, including developing transparent policies, effective engagement with the audience and staff, and establishing a governance unit within the channel to monitor institutional performance. It also recommended training programs to enhance innovation and quality, in addition to effective mechanisms for receiving complaints and suggestions. These recommendations aim to enable Al Arabiya Channel to use governance as a strategic tool to achieve competitive advantage in the media market.

Keywords: Media Governance, Competitive Advantage, Al Arabiya Channel

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

تمهيد

يشتمل هذا الفصل على توضيح لخلفية الدراسة ومشكلتها واسئلتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها ومصطلحاتها.

1.1 المقدمة

ظهر مفهوم الحوكمة الإعلامية Media Governance نتيجة تطورات متسارعة ومتلاحقة شهدها العالم في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بهدف تنظيم الأداء الإعلامي، وتطوير عمليات صناعة القرار بغية تعزيز مشاركة المواطن في الحياة العامة.

إنّ حوكمة وسائل الإعلام، تُعنى بضمان استقلالية هذه الوسائل، وتقليل تأثير الدولة في بنيتها مع التركيز على تأكيد مسؤوليتها المجتمعية من خلال توجيه محتواها لصالح المجتمع بشكل أساسي. ويُعتبر الهدف من تطبيق الحوكمة في وسائل الإعلام هو تعزيز ثقة المواطنين في أداء المؤسسات الحكومية (يوسف، 2023).

ويسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي سواء داخل المؤسسة أو في تعاملاتها الخارجية، وذلك من خلال تعزيز الشفافية والنزاهة، وتطوير المشاركة، وفرض المساءلة، وزيادة الكفاءة، والتخطيط للمستقبل، كما أن هذه المبادئ تدعم بناء ثقافة المسؤولية الاجتماعية، ما يعزز من قيمة المؤسسة وإنتاجيتها (المكاوي، 2022).

كما يعتبر وجود إطار فعال للحوكمة في المؤسسات الإعلامية أمراً ضرورياً لضمان النجاح والاستدامة، ويشمل هذا الإطار التركيز على الشفافية والإفصاح، وتوزيع المسؤوليات بفاعلية، وتعزيز

المساءلة والرقابة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ونزاهة. يتطلب هذا الإطار وجود استراتيجية متوازنة تتماشى مع التحديات وتحدد الأولويات وفقاً لاحتياجات السوق والبيئة المحيطة، كما يتضمن آليات تقييم لأداء المؤسسة ومراقبة مستمرة لها، ما يعزز ثقافة الحوكمة والمسؤولية بين جميع العاملين ويسهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسة وزيادة ثقة المجتمع والجمهور بها (العيداني، 2022).

وتعد كل من الشفافية والإفصاح من الركائز الأساسية لمكافحة الفساد وتقليل الانحرافات الإدارية في المؤسسات الإعلامية؛ إذ يسهمان في وضوح الشروط القانونية وتعميم الإنجازات، والالتزام بالتوجيهات والممارسات الإدارية بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات موضوعية وعقلانية، كما يسهمان في تسهيل التواصل بين المستويات الإدارية والمواطنين، وتطوير الصلاحيات والإجراءات الإدارية، ما يؤدي إلى تقليل العوائق البيروقراطية والروتينية وتوفير المعلومات اللازمة. ويعكس الترابط بين الشفافية والإفصاح والحوكمة دورهما كجزء أساسي من الممارسات الفعالة للحوكمة؛ إذ تسعى حوكمة الشركات إلى تعزيز النزاهة في المعاملات الإدارية والمالية، ووضع ضوابط تخدم المصلحة العامة وتحمي حقوق الأطراف المختلفة. في السياق العربي. لقد أدركت الدول العربية أهمية حوكمة الشركات وأصدرت لوائح وتشريعات لضمان التنفيذ الفعال لمبادئ الحوكمة. كانت مصر من أوائل الدول التي تبنت هذه المبادئ؛ إذ أصدرت الهيئة العامة للاستثمار مبادئ الحوكمة في عام 2005، فيما تبنت هيئة السوق المالية في السعودية لائحة حوكمة الشركات في عام 2006، بينما أنشأت دولة الإمارات العربية المتحدة معهداً لحوكمة الشركات في فبراير 2006 ليكون الأول من نوعه في المنطقة.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية، وقد اختار الباحث قناة العربية الإخبارية كنموذج لتحليل دور الحوكمة في المؤسسات الإعلامية وتأثيرها في الحصة السوقية ومستوى المشاهدة بين الجمهور العربي، هذا النموذج يخدم

التحليل المنهجي لفرضية البحث من خلال الإطار النظري لمبادئ الحوكمة، واختبار العلاقة بين المتغير الرئيسي (حوكمة المؤسسات) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية).

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه المؤسسات الإعلامية التقليدية العديد من التحديات التي تؤثر في استقرارها ونجاحها، من أبرزها التحول التدريجي للعديد من الصحف الورقية نحو الإصدارات الرقمية، التي تتميز بانخفاض التكاليف وسرعة التحديث وامتداد الانتشار، يشير الواقع المحلي والإقليمي إلى وجود أزمة حقيقية تهدد بقاء هذه الصناعة وقدرتها على المنافسة، ما يجعل تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الإعلامية أمراً ضرورياً لتعزيز قدرتها التنافسية وتطوير أدائها، وذلك لضمان استمرارها ونجاحها (المكاوي، 2022).

وتواجه المؤسسات الصحفية أيضاً تحديات مالية وتمويلية متزايدة، إضافة إلى تطور الدعم الحكومي أو التمويل الذي تقدمه الدولة لها، وأوضح (محروس، 2022) أن الفجوة بين تكلفة إنتاج الصحيفة وسعر بيعها للجمهور تمثل المشكلة الأبرز التي تواجه النشاط الصحفي؛ إذ أحدثت تغييراً جوهرياً في مفاهيم كانت تعتبر التوزيع المصدر الأول للإيرادات، إذ لا يغطي التوزيع سوى 18.5% من تكلفة الإنتاج، كما أن الصحف التي كانت تعتمد على الإيرادات الإعلانية لتغطية الخسائر قد شهدت تراجعاً حاداً في هذا المورد خلال السنوات الأخيرة، خاصة بعد جائحة كورونا التي أثرت في النشاط الاقتصادي، في هذا السياق. تبرز أهمية الحوكمة والحاجة إلى إرادة جديّة للحفاظ على المؤسسات الصحفية، بحيث تأخذ في اعتبارها نتائج هذه الدراسة وغيرها من الجهود؛ لأن هذه المؤسسات تمثل ركيزة أساسية لصناعة الصحافة وثروة قومية لا يجب التفريط بها، وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية في قناة العربية؟

وتتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في

تعزيز (الجودة والابتكار) لدى قناة العربية؟

2. ما دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في

تعزيز (الثقة والمصداقية) لدى قناة العربية؟

3. ما دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في

تعزيز (الحصة السوقية) لدى قناة العربية؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف أثر الحوكمة الإعلامية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة،

العدالة، سيادة القانون) في تعزيز الميزة التنافسية (الجودة والابتكار، الثقة والمصداقية، الحصة السوقية)

لدى قناة العربية، ويتفرع عن الهدف عدة أهداف فرعية كما يأتي:

1. تعرف دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في

تعزيز (الجودة والابتكار) لدى قناة العربية.

2. تعرف دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في

تعزيز (الثقة والمصداقية) لدى قناة العربية.

3. تعرف دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في

تعزيز (الحصة السوقية) لدى قناة العربية.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة المؤسسات الإعلامية على تعزيز الميزة التنافسية.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز (الجودة والابتكار) لدى قناة العربية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز (الثقة والمصداقية) لدى قناة العربية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز (الحصة السوقية) لدى قناة العربية.

1.5 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تنعكس أهمية الدراسة في أهمية موضوع الحوكمة، وبخاصة لدى المؤسسة الإعلامية عبر تبني الشفافية والإفصاح من قبل الإدارة باعتبارهما أساساً في الأداء الجيد والتميز لدى المؤسسات.

كما تسهم الدراسة في إغناء المعرفة والفهم حول كيفية تأثير حوكمة المؤسسات الإعلامية في تحسين الميزة التنافسية، وتوفر فرصة لاستكشاف العلاقة بين العناصر المختلفة لحوكمة المؤسسات وكيفية

تأثيرها في استراتيجيات المنافسة في سوق الإعلام.

الأهمية العملية:

- توفر الدراسة إرشادات قيمة لقادة ومدراء القنوات الإعلامية حول كيفية تحسين الحوكمة داخل المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية.
- كما تساعد في فهم أفضل لكيفية استخدام العوامل المؤثرة في الحوكمة لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية وفعالية للنمو والازدهار.
- توفر نموذجاً عملياً لتحليل حوكمة المؤسسات الإعلامية وتطبيقها في القناة العربية، وتسلط الضوء على التحديات العملية التي تواجه تنفيذ استراتيجيات حوكمة قوية وكيفية تجاوزها.
- إتاحة الدراسة للباحثين والمختصين في مجال الإعلام والإدارة والمساهمة في إثراء المعرفة وتقديم إرشادات قيمة من خلال التوصيات التي ستخرج بها الدراسة لتطبيقها على أرض الواقع في مجال الإعلام والأعمال.

1.6 مصطلحات الدراسة

الحوكمة: نظام شامل يتضمن مقاييس الأداء والإدارة الجيدة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة داخلية أو خارجية بالتأثير السلبي في أنشطتها، كما وتعرف الحوكمة بأنها ضمان وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (كراجة، 2023).

المساءلة: إنّ المساءلة مبدأً سياسياً تخضع بموجبه المؤسسات والوكالات مثل تلك التابعة للحكومة إلى شكل من أشكال الرقابة الخارجية، ما يجبرهما عامّة على تقديم الحسابات بخصوص أعمالهما وهذا عنصر هام في الإدارة العمومية في مجال الديمقراطية (LECLERC, 2022;58).

المؤسسة الإعلامية: هي كيان اجتماعي منسق إدارياً بحدود واضحة، وتمارس نشاطات ووظائف مستمرة من أجل تحقيق رؤية وأهداف مشتركة للتأثير في الرأي العام. (كنعان، 2016).

الحصة السوقية: مفهوم مركب من كلمتين، حصة وسوق، والحصة لغةً هي النصيب وجمعها حصص، والسوق هو مكان وموضع المبيعات، ومجموعه أسواق. ومن المنظور الاقتصادي السوق هو إطار يشمل على مجموعة من المهتمين وأصحاب المصالح، خاصة المشتريين والبائعين، ويجري التبادل بينهم للمنتجات والخدمات بصورة مباشرة أو غير مباشرة. والحصة السوقية للشركة (Company Market Share) تعني النسبة المئوية التي تستحوذ عليها الشركة من إجمالي المنتجات المشابهة والمنافسة في السوق او المجال التجاري الذي تعمل به، وتُمثل النسبة المئوية لإجمالي مبيعات السوق أو المنتجات للشركة خلال فترة زمنية محددة من النسب المئوية الكلية للمجال التجاري. ويجري احتساب الحصة السوقية من خلال متابعة منتجات الشركة خلال فترة زمنية محددة وتقسيمها على إجمالي المنتجات الكلية في السوق خلال نفس الفترة الزمنية. (المالي، 2017) وفي الحالة البحثية الحالية، يحتسب عدد المشاهدين والمتابعين كمؤشر للحصة السوقية للمؤسسة الإعلامية.

الميزة التنافسية: عرّف بورتر الميزة التنافسية على أنها الطرق الجديدة التي تُكتشفها المؤسسة التي تكون أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين؛ إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر، إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع (علي، 2023).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يقدم هذا الفصل أطارا نظريا متعلقا بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالحوكمة الإعلامية وأهميتها وأهدافها وابعادها المختلفة كما تم توضيح الميزة التنافسية في المؤسسات الإعلامية وابعادها، وقناة العربية، كما جرى التطرق لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

2.1 الحوكمة الإعلامية

تعدّ الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي نشأت في نهاية القرن العشرين نتيجة لتطورات اقتصادية وسياسية أدت إلى سلسلة من الأزمات والانهيارات التي طالت الشركات الكبرى حول العالم. ظهرت الحوكمة كاستجابة لهذه التحديات، بهدف تحسين إدارة الشركات والمؤسسات وضمان الشفافية والمساءلة. عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في عام 1999 الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح. وتوفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ومتابعة الأداء" (توفيق، 2023). هذا التعريف يُبرز أهمية الحوكمة كنظام يعمل على تحسين وتطوير العلاقات التنظيمية بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، ما يعزز من الأداء المؤسسي، ويسهم في تحقيق الاستدامة والشفافية.

وفي العام نفسه، قدمت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تعريفاً آخر للحوكمة، إذ اعتبرت أنها: "النظام الذي يجري من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (توفيق، 2023). يعكس هذا التعريف التركيز على الدور التنظيمي والإداري للحوكمة في المؤسسات، إذ تهدف إلى تحسين الأداء وتقليل المخاطر، مع الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. من هنا، يتضح أن الحوكمة ليست مجرد

إطار قانوني أو تنظيمي، بل هي مجموعة من العمليات والأنظمة التي تُعنى بتطوير الأداء المؤسسي على المدى الطويل، مع التأكيد على وجود معايير عالية من الشفافية والنزاهة (كراجة، 2023).

يتميز نظام الحوكمة بشموليته وتغطيته لعدة جوانب، تتضمن مقاييس الأداء والإدارة الفعالة، فضلاً عن مؤشرات تضمن وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف الداخلية أو الخارجية من التأثير السلبي في أنشطة المؤسسة. تهدف الحوكمة إلى تقوية المؤسسة من خلال تحسين العلاقات بين الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، المساهمين، الجهات الرقابية، والمجتمع. كما تركز على تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح لكل الأطراف المعنية، مما يساهم في تحقيق تكامل الأدوار وزيادة الثقة بين الأطراف المختلفة في المؤسسة (أبو زر، 2006).

تجدر الإشارة إلى أن الحوكمة كمفهوم حديث النشأة في العالم العربي واجه صعوبات في إيجاد ترجمة ملائمة تتوافق مع مصطلحات الإدارة في اللغة العربية. فقد تبنت بعض الجهات العربية مصطلحات مختلفة، مثل "حوكمة الشركات" الذي أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة، بينما اعتمد مجمع اللغة العربية في الأردن مصطلح "الحاكمة المؤسسية" (أبو زر، 2006). هذا التباين في المصطلحات يعكس تحديات التكيف مع مفهوم أجنبي، لم يكن له جذور واضحة في الإدارة والتنظيم في المنطقة العربية.

تطورت الحوكمة بشكل كبير في العقدين الأخيرين، وبخاصة بعد سلسلة من الانهيارات المالية والاقتصادية التي طالت مؤسسات كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، مثل فضيحة بنك الاعتماد والتجارة الدولي وكارثة بنك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة، بالإضافة إلى انهيار شركات مثل "أنرون" و"ميرك للأدوية" (المالية). هذه الأحداث دفعت الحكومات والجهات التنظيمية إلى تطوير مفاهيم الحوكمة وتطبيقها لضمان الشفافية، النزاهة، والكفاءة في إدارة الشركات. استهدف تطبيق الحوكمة في هذه الحالات تحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر المالية، ما أدى إلى نشر مفهوم

الحوكمة بشكل واسع على المستوى العالمي، مع تطوير مبادئ وأطر تنظيمية تهدف إلى حماية حقوق المساهمين، وتحقيق استدامة الأعمال (توفيق، 2023).

في السياق الإعلامي، ظهر مفهوم "الحوكمة الإعلامية" كجزء من الجهود الرامية إلى تحسين أداء المؤسسات الإعلامية، وتنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة المشاركة في العملية الإعلامية. يُعرف مفهوم حوكمة وسائل الإعلام بأنه مجموعة من السياسات الإعلامية، القوانين التنظيمية، نظم الملكية، وإنتاج المحتوى، بالإضافة إلى مناهج التطوير والتحديث التي تتماشى مع الصالح العام (القرار، 2022). تهدف الحوكمة الإعلامية إلى تحسين جودة الإنتاج الإعلامي وضمان تقديم محتوى يعكس

القيم المهنية والأخلاقية، مع تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات الإعلامية. الحوكمة الإعلامية تسعى أيضًا إلى تحقيق التوازن بين مصالح الجهات المختلفة، مثل الملاك، العاملين، الجمهور، والحكومة. على سبيل المثال، يشير مفهوم الحوكمة الإعلامية إلى أهمية وجود أنظمة تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات الإعلامية، ما يسهم في منع استغلال النفوذ أو التلاعب بالمعلومات لصالح جهة معينة. كما تشمل الحوكمة الإعلامية مجموعة من العمليات التي تنظم كيفية إنتاج المحتوى الإعلامي، مع ضمان التزام المؤسسات بمعايير الجودة والموضوعية (القرار، 2022).

تتضمن الحوكمة الإعلامية أيضًا تحليل قوة وتأثير المؤسسات الإعلامية على المستويات المحلية، الإقليمية، والعالمية. على سبيل المثال، تؤثر المؤسسات الإعلامية في الرأي العام والسياسات العامة من خلال إنتاجها للمحتوى الإعلامي، ما يجعل من الضروري وجود نظام حوكمة يحكم عمليات اتخاذ القرار في هذه المؤسسات ويضمن أن تكون هذه القرارات في صالح المجتمع ككل. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الحوكمة الإعلامية إلى تعزيز المشاركة المجتمعية في العملية الإعلامية، ما يعزز من التفاعل بين المؤسسات الإعلامية والجمهور (المالية).

يُعرّف الباحث الحوكمة الإعلامية بأنها "مجموعة من الأنظمة والقواعد والعمليات التي تُنظم كيفية إدارة وتنظيم المؤسسات الإعلامية، بهدف ضمان الشفافية، المساءلة، والنزاهة في الأداء الإعلامي، مع تعزيز فعالية الأداء المؤسسي وضمان تقديم محتوى إعلامي يخدم الصالح العام، ويلتزم بالقيم المهنية والأخلاقية". هذا التعريف يُبرز أهمية الحوكمة الإعلامية كأداة لتحسين التنظيم والتفاعل في المؤسسات الإعلامية، مع التأكيد على دورها في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان الالتزام بمعايير الجودة

2.1.1 أهداف الحوكمة وخصائصها

تتمثل أهداف الحوكمة في عدة جوانب رئيسية، وفقاً لتوفيق (2023)؛ إذ تركز على تنظيم العلاقة بين الإدارة والملكية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين الأداء الاقتصادي العام للشركات. تتضمن هذه الأهداف:

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركة.
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة أداء الشركات المالية، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كالاتحاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة إلى أداء الشركة.

- تجنب حدوث مشكلات محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المنشأة العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعاملة، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
 - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركة ما يسهم في ضبط الفساد المالي.
 - المساهمة في تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين والأجانب.
 - تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركة وقيمة أسهمها وتحسين أداء الشركة.
 - تحسين الممارسات المحاسبية والمالية في المنظمات، والعمل على تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الشركات وعملياتها.
- ويضيف (بروبس، 2022) أهداف مثل:
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة يحصل من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
 - إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في المؤسسة.
 - تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعزيز ثقة المستثمرين في أسواق المال وإيجاد فرص عمل جديدة.
 - العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية.

ويرى الباحث أن الحوكمة الإعلامية تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات الإعلامية من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية. أولاً: تسعى الحوكمة الإعلامية إلى الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، ما يحسن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة الإعلامية ويعزز قدرتها على تقديم محتوى موثوق. ثانياً: تهدف إلى تحديث وتطوير القوانين والأنظمة التي تحكم الأداء الإعلامي لضمان وجود هيكل تنظيمي فعال يحدد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها. ثالثاً، تعمل الحوكمة الإعلامية على تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة لزيادة الثقة بين الجمهور والمستثمرين. رابعاً: تهدف إلى تمكين المساهمين والموظفين والدائنين من مراقبة أداء المؤسسة والمساهمة في تحسينه. كما تسعى الحوكمة الإعلامية إلى تجنب المشكلات المالية والمحاسبية التي قد تؤثر في استقرار المؤسسة الإعلامية، وتعزيز الشفافية في جميع تعاملاتها للحد من الفساد المالي. أخيراً: تهدف إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية وقيمة الأسهم والأداء العام للمؤسسة، مما يساعد في جذب المزيد من الاستثمارات وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة.

2.1.2 أهمية الحوكمة الإعلامية

تكمن أهمية حوكمة وسائل الإعلام في قدرتها على تقييم الوضع الراهن وتقديم حلول جذرية لمشاكل المؤسسات الإعلامية، وصياغة نظام اجتماعي جديد يتماشى مع الدور الذي تقوم به المؤسسة في المجتمع. كما تسعى الحوكمة الإعلامية إلى الحفاظ على استقلالية المؤسسات الإعلامية، ما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات تتوافق مع مصالحها وأهداف المجتمع في تقديم محتوى موضوعي وغير منحاز، ما يعرض الأفراد للحقائق بشكل شفاف (القرار، 2022).

كما تتمثل أهمية الحوكمة في المؤسسات الإعلامية في تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، ما يؤثر بشكل إيجابي في صياغة الأخبار بطريقة تتناسب مع احتياجات المجتمع دون تحيز. كما أن تطبيق الحوكمة يساهم في تحسين جودة أداء المؤسسة إعلامياً وإدارياً، ويتطلب تقييماً مستمراً

لأنشطة المؤسسة وممارساتها بما يتماشى مع السياسات والاستراتيجيات المحددة مسبقاً. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية وزيادة إنتاجيتها وفعاليتها في تقديم خدماتها الإعلامية للجمهور (يحيى، 2021).

تحافظ الحوكمة على استمرارية نشاط المؤسسة الإعلامية، وتحل الصراعات التنظيمية لديها، بالإضافة إلى تعزيز صورتها أمام المجتمع والجمهور (لعيداني، 2022).

يتبين للباحث مما سبق، أنّ أهمية الحوكمة الإعلامية تكمن في تعزيز استقلالية المؤسسات الإعلامية، ما يمكنها من تقديم محتوى موضوعي وشفاف. كما تعزز الحوكمة المسؤولية الاجتماعية وتحسن جودة الأداء الإعلامي والإداري، ما يسهم في زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسة. تسهم أيضاً في حل الصراعات التنظيمية وتعزيز الصورة العامة للمؤسسة أمام الجمهور.

2.1.3 ركائز الحوكمة الإعلامية

تشمل ركائز الحوكمة الإعلامية ما يأتي (يحيى، 2021):

الشفافية: تتمثل في إصدار القوانين والإفصاح المستمر عن السياسات والقوانين المعتمدة، ما يحول دون انتشار الفساد داخل المؤسسة الإعلامية.

الانفتاح: يشمل الاستماع إلى آراء الجمهور الداخلي والخبراء من الجمهور الخارجي، ما يعزز كفاءة وفعالية المؤسسة الإعلامية.

عدم المحاباة والموضوعية: اتخاذ القرارات بناءً على معايير موضوعية دون النظر إلى الأفراد أو أي اعتبارات أخرى تؤثر في كفاءة المؤسسة الإعلامية.

الإجماع: تحقيق توافق على السياسات المتبعة داخل المؤسسة، وبخاصة في الأمور الداخلية، لضمان الفاعلية والقدرة على أداء مهام الحوكمة.

الملائمة: اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وضمان توافقها مع الأحداث والقضايا الحالية.

الانسجام والتوافق: ضمان التنسيق والتوافق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الإعلامية.

يتبين للباحث أنّ ركائز الحوكمة الإعلامية تستند إلى الشفافية بهدف للحد من الفساد، وإلى الانفتاح من أجل تعزيز الكفاءة من خلال الاستماع لآراء الجمهور والخبراء، إلى جانب عدم المحاباة والموضوعية في اتخاذ القرارات، وأيضاً الإجماع لتحقيق توافق على السياسات، والملائمة والانسجام والتوافق بين الإدارات المختلفة. وتتمثل تبعات وأثر ذلك في تحسين سمعة المؤسسة الإعلامية، وزيادة الثقة بين الجمهور والمستثمرين، وتعزيز الاستقرار الداخلي. كما يساعد في تحقيق نتائج أكثر فعالية ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية.

2.1.4 أبعاد الحوكمة الإعلامية

تتمثل أبعاد الحوكمة الإعلامية في عدة جوانب رئيسية تركز على تحقيق الأداء الفعال للمؤسسات الإعلامية وضمان التزامها بالمعايير المهنية والأخلاقية، وتشمل هذه الأبعاد الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، وسيادة القانون، كل بُعد من هذه الأبعاد يلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الإعلامي وتعزيز الثقة بين المؤسسات الإعلامية والجمهور.

أولاً: الشفافية والإفصاح

يُعتبر بُعد الشفافية والإفصاح من أهم أبعاد الحوكمة الإعلامية؛ إذ يعزز هذا البُعد من مصداقية المؤسسات الإعلامية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة حول الأداء والقرارات المتخذة، تُعنى الشفافية في هذا السياق بنشر المعلومات التي تهم الجمهور، مثل التقارير المالية، والقرارات التحريرية، والسياسات المتبعة في المؤسسة، وتؤدي الشفافية إلى زيادة الثقة في المؤسسات الإعلامية من الجمهور والجهات التنظيمية والمستثمرين، ما يعزز من دور الإعلام في خدمة المصلحة العامة ويضمن عدم التلاعب بالمعلومات أو استغلالها لأغراض خاصة، يشمل الإفصاح توفير معلومات كافية حول مصادر التمويل، والتحرير، والسياسات التحريرية، ما يُسهم في دعم النزاهة ويعزز من تفاعل الجمهور مع

المحتوى المقدم، وبهذا، يساهم بُعد الشفافية في تحقيق توازن أكبر بين المؤسسة الإعلامية والجمهور من خلال ضمان تدفق المعلومات بشكل عادل وموضوعي (Abdallah & Ismail, 2017).

ثانياً: المشاركة

تركز الحوكمة الإعلامية على بُعد المشاركة كعنصر أساسي في إدارة المؤسسات الإعلامية، إذ يشمل هذا البعد إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار الإعلامي، مثل المساهمين، الموظفين، المجتمع المدني، والجمهور بشكل عام، تتضمن المشاركة السماح للجمهور بالتفاعل مع المحتوى المقدم وتقديم التغذية الراجعة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الإعلامي وتعزيز محتوى يلبي احتياجات المجتمع. وتتيح المشاركة للموظفين داخل المؤسسة الإعلامية التعبير عن آرائهم والمساهمة في تطوير سياسات تحريرية فعالة، هذا البعد يساهم في تعزيز الديمقراطية داخل المؤسسة الإعلامية، ما يعزز من الاستجابة لمتطلبات المجتمع بشكل فعال، ويُعزز من التزام المؤسسة الإعلامية بخدمة الصالح العام (Androniceanu, 2021).

ثالثاً: المساءلة

تُعد المساءلة بُعداً رئيسياً في الحوكمة الإعلامية؛ إذ تعنى بأن تكون المؤسسات الإعلامية مسؤولة أمام الجمهور والمساهمين عن الأداء والممارسات الإعلامية، هذا البعد يضمن أن تكون المؤسسات ملتزمة بمعايير المصداقية والموضوعية في تقديم المعلومات. كما أنه يُعزز من قدرة الجمهور على مساءلة المؤسسات الإعلامية في القضايا المطروحة والسياسات التحريرية المتبعة. ويتحقق بُعد المساءلة من خلال إنشاء آليات رقابية تتيح للجمهور والمساهمين مراقبة الأنشطة الإعلامية والإجراءات المتخذة داخل المؤسسات، وتقديم الشكاوى في حال وجود انتهاكات أو تجاوزات، يؤدي تطبيق المساءلة إلى تحسين الأداء الإعلامي وتجنب التلاعب بالمعلومات أو نشر أخبار غير دقيقة، ما يساهم في تحسين الثقة بين المؤسسات الإعلامية والجمهور ويضمن الالتزام بالممارسات الأخلاقية والمهنية (Ausat, 2018).

رابعاً: العدالة

يتمثل بُعد العدالة في الحوكمة الإعلامية في ضمان المساواة والإنصاف في المعاملة بين جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة الإعلامية، ويشمل هذا البُعد توفير فرص متكافئة للجميع داخل المؤسسة سواء أكانوا موظفين أم مساهمين، كما يشمل العدالة في نشر المعلومات وتقديم التقارير الإخبارية، بما يضمن عدم التحيز أو التمييز، يركز هذا البُعد على ضمان وصول جميع الأطراف إلى المعلومات والفرص بشكل عادل، ما يعزز من مصداقية المؤسسة الإعلامية ويُسهم في بناء ثقة أكبر مع الجمهور، كما يعكس بُعد العدالة التزام المؤسسة الإعلامية بالقوانين والأنظمة المعمول بها، وهو ما يعزز من استقرار العمل الإعلامي وضمان الحياد والموضوعية في نقل الأخبار والمعلومات (Danoshana & Ravivathani, 2019).

خامساً: سيادة القانون

يشكل بُعد سيادة القانون أساساً قوياً لضمان الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية في المؤسسات الإعلامية؛ إذ يهدف هذا البُعد إلى تطبيق القوانين واللوائح بشكل عادل ومنصف، سواء أكان على مستوى تنظيم العمل الإعلامي الداخلي أم في العلاقات مع الجمهور والمجتمع. تُعزز سيادة القانون من التزام المؤسسات الإعلامية بالقواعد والمعايير المعمول بها، بما يضمن عدم التعدي على حقوق الأفراد والمؤسسات الأخرى، ويشمل هذا البُعد احترام حقوق الملكية الفكرية، وضمان عدم استغلال المعلومات بشكل غير قانوني أو غير أخلاقي، كما يعزز من الشفافية والمساءلة من خلال تطبيق القوانين على جميع الأطراف دون استثناء، ما يُسهم في تحسين الأداء الإعلامي وضمان المصداقية والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية (Heaton et al., 2023).

2.1.5 تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الإعلامية

يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية بشكل كبير في تحسين أدائها وفعاليتها من خلال عدة جوانب رئيسية نحو:

أولاً: يعزز الإفصاح والشفافية من وضوح العمليات وإجراءات العمل، ما يساعد في مكافحة الفساد والانحراف الإداري ويزيد من الثقة بين مختلف مستويات الإدارة.

ثانياً: تسهم الموضوعية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات بشكل يتسم بالنزاهة والكفاءة، ما يقلل من البيروقراطية ويسرع الإجراءات، ما يؤدي إلى تطور إداري مستدام.

ثالثاً: تضمن المساءلة فعالية الرقابة على استخدام الموارد واتخاذ القرارات، ما يقلل من الفساد الإداري ويعزز الثقة في الإدارة، كما تسهم في تحسين الأداء من خلال توجيه السلوك بناءً على نتائج الرقابة.

رابعاً: تعكس المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسات الإعلامية تجاه المجتمع وتعزز العلاقة مع الموظفين والعملاء، ما يحسن السلامة والرفاهية ويخفض التكاليف التشغيلية. أخيراً، تسهم المشاركة في صنع القرارات في تحسين الأداء والإنتاجية من خلال زيادة التزام الموظفين وتحقيق نتائج أفضل بفضل تنوع وجهات النظر (العيداني، 2022).

2.2 الميزة التنافسية

الميزة التنافسية يعرفها ويرها "porter" بأنها مرتبطة وناشئة من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها؛ إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار التنافسية بمنافع متساوية ومنافع منفردة في المنتج، وهي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (دونة، 2021).

عرف علي السلمي الميزة التنافسية انها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة

نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز؛ إذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما المنافسون الآخرون (أحمد، 2023).

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستويين الأكاديمي البحثي، والتطبيقي العملي. أصبح يُنظر أكاديمياً للإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى معالجة المدخلات والموارد البشرية والطبيعية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين، أي المنافسين. وعملياً، ووفق المفاهيم الإدارية الجديدة، يحرص المديرون على العمل الدؤوب والمستمر، وتعزيز الاستثمار للمحافظة على الميزة التنافسية للشركة. وهنا يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى الخاصية أو الخصائص التي تتميز بها الشركة أو المؤسسة عن غيرها من الشركات المنافسة، وتحقق فيها هذه الخصائص موقفاً قوياً للشركة اتجاه الأطراف المنافسة المختلفة. (الزين، 2016)، وللميزة التنافسية بعدان رئيسيان، داخلي وخارجي، فالبعد الداخلي في القدرات والإمكانات والموارد الطبيعية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة، التي يجب على الإدارة التنفيذية حُسن معرفتها، ومعرفة خصائصها المتميزة، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للشركة. ويتمثل البعد الخارجي في حقيقة بأنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على فهم الظروف والأطراف الخارجية المؤثرة في بيئة العمل والإنتاج داخل الشركة، ووضع حد للسلب منها، واستثمار الإيجابي، والتعامل معها وفق أسس راسخة في أنظمة ولوائح واضحة. (الزين، 2016).

ويُعرّف الباحث الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يتفوق على منافسيها في السوق من خلال امتلاك موارد أو قدرات خاصة تتيح لها تقديم قيمة مضافة أو تميز في المنتجات والخدمات التي تقدمها، إذ تُسهم الميزة التنافسية في تحقيق نتائج أفضل من حيث الربحية ونصيب السوق والابتكار، مما يجعل المؤسسة أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين على حد سواء. في حالة المؤسسات الإعلامية، يمكن أن تتضمن الميزة التنافسية جوانب مثل جودة المحتوى، الابتكار في تقديم الأخبار، الاستقلالية، والشفافية، التي تعزز من قدرتها على التميز والنجاح في بيئة إعلامية تنافسية.

2.2.1 أهداف خلق الميزة التنافسية

تهدف عملية خلق الميزة التنافسية في المؤسسات إلى تحقيق التفوق على المنافسين في السوق وزيادة القدرة التنافسية؛ إذ تتمحور هذه العملية حول عدة أهداف رئيسية تعمل على تعزيز أداء المؤسسة وزيادة قيمتها في السوق.

أحد الأهداف الأساسية لخلق الميزة التنافسية هو **زيادة الحصة السوقية للمؤسسة**؛ إذ تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات أو خدمات متميزة ومبتكرة تجعلها أكثر جاذبية للعملاء بالمقارنة مع المنافسين، يؤدي ذلك إلى جذب عدد أكبر من العملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية، ما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي وزيادة المبيعات.

تسعى المؤسسات أيضاً من خلال خلق الميزة التنافسية إلى **تحقيق التميز والجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة**، يهدف هذا التميز إلى تقديم قيمة فريدة للعميل تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين، ما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويزيد من قدرتها على المنافسة، يتطلب هذا التميز تحسين العمليات الداخلية وتطوير المنتجات باستمرار وفقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم الميزة التنافسية في **تعزيز الابتكار داخل المؤسسة**، إذ تعمل المؤسسات على تطوير تقنيات جديدة وأساليب عمل مبتكرة لتحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، الابتكار يُعدّ عاملاً حاسماً في التميز عن المنافسين ويسهم في تحقيق التنافسية المستدامة؛ إذ يعزز من كفاءة العمليات ويسمح بتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.

تهدف المؤسسات أيضاً إلى **تحقيق رضا العملاء** كأحد الأهداف المحورية لخلق الميزة التنافسية، إذ يعتبر رضا العملاء عاملاً أساسياً في الحفاظ على ولائهم واستمرار تفضيلهم للمنتجات أو الخدمات، يسهم

تحقيق رضا العملاء في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة فرص الاستحواذ على عملاء جدد، ما يحقق النمو المستدام في السوق.

علاوة على ذلك، تسعى المؤسسات من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تعظيم الربحية على المدى الطويل؛ إذ يؤدي تحسين العمليات وزيادة الكفاءة إلى تقليل التكاليف، مما يتيح للمؤسسة تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية دون المساس بالجودة، وبذلك يمكنها تحقيق هامش ربح أعلى وتعزيز استقرارها المالي.

في النهاية، تهدف المؤسسات من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تعزيز استدامتها واستمرار نموها في السوق؛ إذ يتطلب التنافس في الأسواق المتغيرة باستمرار تبني استراتيجيات طويلة الأجل تهدف إلى مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص بفاعلية، يعزز ذلك من مكانة المؤسسة وقدرتها على الصمود والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والمنافسة المتزايدة.

2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها

تتحدد الميزة التنافسية من خلال أربعة عوامل رئيسية، هي الفعالية، والجودة، والابتكار، واستجابة العملاء. ويمكن لأي شركة اعتماد هذه العوامل بصرف النظر عن صناعتها أو نوع منتجاتها أو خدماتها؛ إذ تتكامل هذه العناصر مع بعضها البعض لتعزيز التميز. ووفقاً لبورتر، فإن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها بالكامل إلا من خلال النظر إلى المنظمة ككل. فالمنظمة تتضمن العديد من الأنشطة المنفصلة مثل تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري، وكل من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في خلق ميزة تنافسية من حيث تقليل التكاليف أو التمايز. لذا، من الضروري تحليل كيفية تفاعل هذه الأنشطة وتكاملها لفهم مصادر الميزة التنافسية بشكل دقيق (شمس، 2022).

وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية في عدة عناصر رئيسية: **أولاً: التكلفة**؛ إذ تمتلك المؤسسة ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة أقل من تلك التي ينكبدها منافسوها في الأنشطة المنتجة للقيمة. **ثانياً: التميز**، ويتحقق من خلال تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية، أو ابتكار تكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع التي تتفوق على المنافسين. ومن أجل تحقيق هذا التميز، يجب على الشركات التركيز على جودة مدخلات الإنتاج، وطرق تصنيع المنتجات، وأساليب البيع والتسويق، مع تحقيق مستوى عالٍ من المهارة والكفاءة يصعب تقليده من قبل المنافسين. **ثالثاً: التسليم/الوقت**، وهو عامل تنافسي يعتمد على تقليل الزمن المخصص لتقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، وتسريع تسليم الطلبات، والالتزام بتقليص زمن التحويل، ما يعزز مرونة التصنيع. **رابعاً: المرونة**، التي أصبحت من الأبعاد الأساسية في الأسواق الحديثة بفضل تزايد رغبات العملاء في التغيير والتنوع. وتعني المرونة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات الطلب، وتحقيق رضا العملاء من خلال تقليل وقت التسليم، وإنتاج وتعديل المنتجات بمرونة (بختاوي، 2021).

بالإضافة إلى هذه الأبعاد، يعتبر الإبداع بُعداً إضافياً للميزة التنافسية؛ إذ يُعرّف بطرق متعددة. فوفقاً لـ (Mead)، فإن الإبداع هو العملية التي تؤدي إلى إنتاج شيء جديد، بينما يعرفه (Scott) بأنه إنتاج أفكار مفيدة وتطبيقها.

تتمثل أنواع الميزة التنافسية في: **ميزة التكلفة الأقل**: وهي التي تحققها المؤسسة عندما تكون تكاليفها الإجمالية للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من منافسيها، ويشمل تحقيقها مراقبة وتطوير عوامل التكاليف، مع التركيز على تحسين التعلم وتحديد أهدافه من خلال مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ومعايير القطاع. أما **ميزة التميز**: فهي تتحقق عندما تمتلك المؤسسة خصائص فريدة تجعل العملاء يفضلونها، ويعتمد ذلك على عوامل التفرد مثل التعلم المستمر وتأثيراته على الجودة. لتحقيق هذه الميزة، يجب على

الشركات تحسين عمليات الإنتاج وتقديم منتجات تلبي أربعة متطلبات رئيسية: مرونة المنتج: أي القدرة على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛ مرونة المزيح: وهي القدرة على إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات، وأيضاً مرونة الحجم، أي القدرة على تعديل مستوى الإنتاج لتلبية أحجام مختلفة من الطلب، كذلك مرونة التسليم: التي تشير إلى القدرة على تعديل أوقات تسليم المنتجات (بن عيشي، 2020).

يتبين للباحث مما سبق، أنّ الميزة التنافسية تتحدد من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التكلفة، التميز، التسليم/الوقت، والمرونة. كما تكمن الميزة في تحقيق تكلفة أقل من المنافسين من خلال تقليل التكاليف الإجمالية، أو في تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية أو ابتكار فريد يجعل الشركة متميزة. كما تشمل القدرة على تسريع تقديم المنتجات وتلبية الطلبات بسرعة، فضلاً عن المرونة في الاستجابة لتغيرات الطلب وتعديل المنتجات وفقاً لاحتياجات العملاء. إضافة إلى ذلك، يعد الإبداع بُعداً أساسياً للميزة التنافسية؛ إذ يعنى بإنتاج أفكار جديدة وتطبيقها بطرق مفيدة. بشكل عام، تعتمد الميزة التنافسية على تحسين التكامل بين هذه الأبعاد لتحقيق التفوق في السوق.

2.2.3 أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات الإعلامية

تُعد الميزة التنافسية عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات الإعلامية؛ إذ تمثل القدرة على التميز والتفوق على المنافسين في تقديم المحتوى الإعلامي والخدمات للمشاهدين أو المستمعين أو القراء. تتجلى أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات الإعلامية من خلال عدة جوانب أساسية تسهم في تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها في السوق الإعلامي المتزايد التنافسية (Fathi et al., 2021).

أولاً، تسهم الميزة التنافسية في تعزيز جاذبية المحتوى الإعلامي؛ إذ يتطلب السوق الإعلامي تقديم محتوى فريد ومتميز يجذب جمهوراً أوسع ويزيد من ولائهم، تُساعد المؤسسات الإعلامية التي تتمتع بميزة تنافسية قوية في تقديم محتوى يلبي احتياجات الجمهور بشكل أفضل، سواء كان ذلك من خلال المحتوى

الإخباري الدقيق أو البرامج الترفيهية الجذابة أو حتى التقارير التحليلية العميقة، مما يعزز من مكانتها في السوق (Gutiérrez-Martínez & Duhamel, 2019).

ثانياً، تُمكن الميزة التنافسية المؤسسات الإعلامية من زيادة حصتها السوقية، إذ تتيح القدرة على تقديم محتوى أو خدمات عالية الجودة جذب جمهور أكبر وزيادة عدد المشتركين أو المتابعين، ما يؤدي إلى تحسين عوائد الإعلانات وزيادة الأرباح، يُعتبر توسيع الحصة السوقية عنصراً حيوياً لاستمرارية النمو في الأسواق الإعلامية التي تشهد تغيرات سريعة وتطوراً مستمراً (Hunite, 2018).

ثالثاً، تُسهم الميزة التنافسية في تعزيز سمعة المؤسسة الإعلامية، إذ تُعد السمعة الجيدة واحدة من أكثر العوامل تأثيراً في ثقة الجمهور، تُساعد الميزة التنافسية في بناء وتعزيز هذه السمعة من خلال تقديم محتوى موثوق ومهني يتميز بالشفافية والموضوعية، ما يؤدي إلى زيادة مصداقية المؤسسة وجعلها مرجعاً أساسياً للمعلومات لدى الجمهور (Morioka et al., 2017).

رابعاً، تُساعد الميزة التنافسية المؤسسات الإعلامية على تحقيق الابتكار، إذ يتطلب التفوق في السوق الإعلامي العمل على تطوير تقنيات جديدة وابتكار أساليب فعالة لإنتاج وتوزيع المحتوى، يُعدّ الابتكار في المنصات الرقمية والتفاعل مع الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمحتوى التفاعلي من أبرز المجالات التي تعزز الميزة التنافسية، ما يساهم في استقطاب جمهور جديد ومتفاعل (Mulyaningsih et al., 2020).

خامساً، تُمكن الميزة التنافسية المؤسسات الإعلامية من تحقيق الاستدامة المالية، إذ تتيح العمليات الفعالة والتحسين المستمر في الإنتاجية تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات، ما يُسهم في تحسين الأداء المالي على المدى الطويل، يؤدي ذلك إلى توفير مصادر تمويل إضافية تتيح للمؤسسات الاستثمار في

تطوير محتواها وتحسين بنيتها التحتية التكنولوجية، ما يضمن استمرارها في السوق ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية (Mulyaningsih Mulyaningsih et al., 2023).

سادساً، تُعزز الميزة التنافسية من قدرة المؤسسات الإعلامية على التأثير في الرأي العام؛ إذ تتفوق المؤسسات التي تتمتع بقدرة تنافسية قوية على المنافسين في إيصال الرسائل المؤثرة وخلق تفاعل حقيقي مع الجمهور، يُسهم ذلك في زيادة قدرتها على توجيه النقاش العام وإبراز القضايا المهمة بفاعلية، مما يعزز من دورها كمؤسسة إعلامية رائدة (Syahchari et al., 2020).

بشكل عام، تكمن أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات الإعلامية في قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الإعلامية وضمان استمرارية النجاح والنمو، إذ تمثل أداة استراتيجية لتحقيق التفوق والريادة في مجال الإعلام، مع تعزيز التفاعل مع الجمهور وزيادة ولائهم.

2.3 قناة العربية نموذجاً تطبيقياً (واقع الحوكمة والميزة التنافسية لديها).

قال زياد حلبي، مدير مكتب قناة العربية الإخبارية في فلسطين، بأن الشركة الأم لقناة العربية (مركز تلفزيون الشرق الأوسط)، وهي شركة عربية برأس مال سعودي، بدأت أعمالها في العاصمة البريطانية، لندن، من خلال إطلاق مجموعة (MBC) في بداية التسعينيات، وتحديداً في 18 سبتمبر/ أيلول 1991، ومن خلال استثمار الخبرات العربية والأجنبية في إدارتها. وكانت (mbc 1) أول محطة تلفزيونية فضائية عربية مفتوحة يملكها القطاع الخاص، وتبث على مدار الساعة، وقدمت البرامج الترفيهية والإخبارية والثقافية، وفي العام 2002، انتقل مركز مجموعة (MBC) إلى مدينة دبي الإعلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وانتقل معها خبراءها الإداريون والإعلاميون والفنيون. وفي 3 مارس/ آذار 2003، أطلق مركز تلفزيون الشرق الأوسط قناة العربية الإخبارية، كقناة متخصصة في نقل الأخبار

وتغطية الأحداث في المنطقة العربية، وتزامناً مع دخول القوات الأمريكية إلى العراق، وإسقاط عاصمتها بغداد، والنظام السياسي القائم فيها، بقيادة الرئيس الراحل صدام حسين. (حلي، 2022)

وقد كان احتلال العراق أول اختبار وتحدي لقناة العربية، أضاف حلي، وقد نجحت في الاختبار؛ إذ نجحت تغطيتها الإعلامية في جلب عدد كبير من المشاهدين والمتابعين لها، وبخاصة أنها كانت تبث على مدار الساعة. وتقدم العربية البرامج الإخبارية التحليلية، وتعقد لقاءات مع المسؤولين، صانعي السياسات، كبار السياسيين، وغيرهم، إضافة إلى البرامج الوثائقية. وذكر حلي، بأن العربية نجحت أمام منافستها العربية (قناة الجزيرة)، إثر تبنيها لمبادئ الحوكمة إدارياً وفنياً في مسار سعيها لتحقيق أهدافها، مستفيدة من الخبرات العربية التي انتقلت لها من قناة (BBC) البريطانية، إضافة إلى الخبرات الأجنبية. (حلي، 2022)

2.3.1 الحوكمة في قناة العربية

يقول حلي أن لقناة العربية مجلس أمناء يراقب الأداء الإعلامي الفني، والإداري للإدارة التنفيذية من خلال نظام داخلي مرجعي ينظم المهام والمسؤوليات والواجبات وآليات الرقابة الداخلية لضمان تحقيق قناة العربية لأهدافها. ويؤسس هذا النظام الداخلي طبيعة المهام والعلاقة لمجلس الأمناء بوصفه مجلس إدارة والإدارة التنفيذية، وهو مرجعية تعاقدات العمل سواء الداخلية، أو الخارجية عند شراء الخدمات. ويضيف حلي، بأن مجلس الإدارة يجتمع مرة كل أسبوعين تطبيقاً للنظام الداخلي، ويتولى فيها مهامه الإدارية والرقابية. (حلي، 2022)

مدير عام قناة العربية له مرجعية إدارية، وهي هيئة إدارية موسعة لمجموعة (MBC)، ولها مجموعة من المستشارين العرب والدوليين، ومرجعية الهيئة الإدارية الموسعة تلك، هو مجلس الأمناء. وتشرف الهيئة الإدارية إلى جانب المدير العام على الخطاب العام للقناة (السياسة التحريرية)، أعمال التسويق، وإدارة الموارد البشرية. ويشكل النظام الداخلي المعتمد منذ أكثر من عشرين عاماً، مرجعية عمل مجلس

الإدارة، الهيئة الإدارية، مسؤوليات الاستشاريين، الطاقم التنفيذي، وهو قائم منذ سنوات، ومنشور داخلياً، ويُحدث حسب الحاجة والتطور في أساليب الإدارة الحديثة بقرار من مجلس الأمناء. كما يشكل النظام الداخلي الأساسي مرجعية عدة أنظمة داخلية فرعية تتعلق في سياسات الشفافية والإفصاح، التعاقدات ما تحتويه من واجبات ومسؤوليات مهنية وإدارية، وهي أنظمة منشورة، إضافة إلى أن النظام الداخلي الأساسي والأنظمة الفرعية موزعة على جميع منتسبي مجلس الأمناء، ويُزود به كل عضو مجلس أمناء جديد. كما يوضح النظام الداخلي مسؤولية مجلس الأمناء في عملية التخطيط بمساندة الإدارة التنفيذية، وآليات الرقابة الداخلية على تنفيذ البرامج والخطط لضمان تحقيق أهداف القناة، ويعتبر مجلس الأمناء مرجعية عملية التخطيط الاستراتيجي وإقرارها، وضمان تنفيذها (حلبى، 2022).

وذكر حلبى، أن عمليات التوظيف وشراء الخدمات شفافة داخل القناة، التي تقع من خلال تعاقدات قانونية واضحة، تبين فيها المسؤوليات والمهام والصلاحيات، إضافة إلى آليات المتابعة والرقابة والمساءلة، وبما في ذلك إيقاع الجزاءات على المخالفين. لذا، فإن النظام الداخلي يوضح آليات الحصول على المكافآت والحوافز، إضافة إلى العقوبات المُتدرجة بحق الإداريين والطواقم الفنية. ووفق حلبى فإن الجزاءات تبدأ من (التنبيه) الأول، وهو شفوي، ومن ثم تنبيه ثاني، أما التنبيه الثالث فيكون مكتوباً ويُرسَل إلى صاحب العلاقة من خلال بريد الكتروني رسمي ويوثق لدى دائرة الموارد البشرية في القناة. آليات المحاسبة والمساءلة داخل القناة واضحة وتصل إلى إنهاء العمل، أو تكوين ملف قانوني جزائي يوجه إلى الجهات الرسمية المختصة في دولة الإمارات، أو وفقاً لما هو موثق في العقد، إن كان أحد أصحاب المصلحة في دولة أخرى. وبشكل عام هناك مساواة بين المسؤوليات والمهام ومكافآتها بين الطواقم الإدارية والفنية، رجالاً ونساءً، وآليات منح الحوافز للطواقم المتميزة والتي تقدم عملاً فوق العادة. قناة العربية تعتمد على مبدأ الشفافية، وبخاصة عند التعيينات الجديدة، التي قد تكون في المناصب الإدارية التنفيذية العليا، فالأنظمة الإدارية منشورة داخلياً وسهلة الوصول إليها والحصول عليها، كما أن

التعاقد معها يحصل على نسخته من التعاقدات، وهي عقود واضحة تبين كل ما هو له علاقة بالعمل، المهام والمسؤوليات، الحقوق والواجبات، إضافة إلى أن التعاقدات البشرية تتضمن فترة تجريبية (عادة ثلاثة شهور) لضمان اندماج الموظف الجديد في العمل. وأضاف الحلبي، أن هناك نظام للرقابة الخارجية لتحسين آليات الشفافية والإصلاح، الآليات الإدارية، ومن بينها مدقق مالي خارجي، من خلال شركات عالمية متخصصة في التدقيق الخارجي وتقدم توصياتها للمستويات الإدارية المختلفة، ابتداءً من مجلس الأمناء، إلى الهيئة الإدارية الموسعة، إلى الإدارة التنفيذية المتخصصة، وإدارات البرامج. كما تتعاقد قناة العربية مع مدقق برامجي خارجي، عادة ما تكون شركات عالمية متخصصة في التقييم البرامجي، لتقييم مدى نجاعة البرامج والأداء البشري في تحقيق أهداف العربية. (حلبي، 2022)

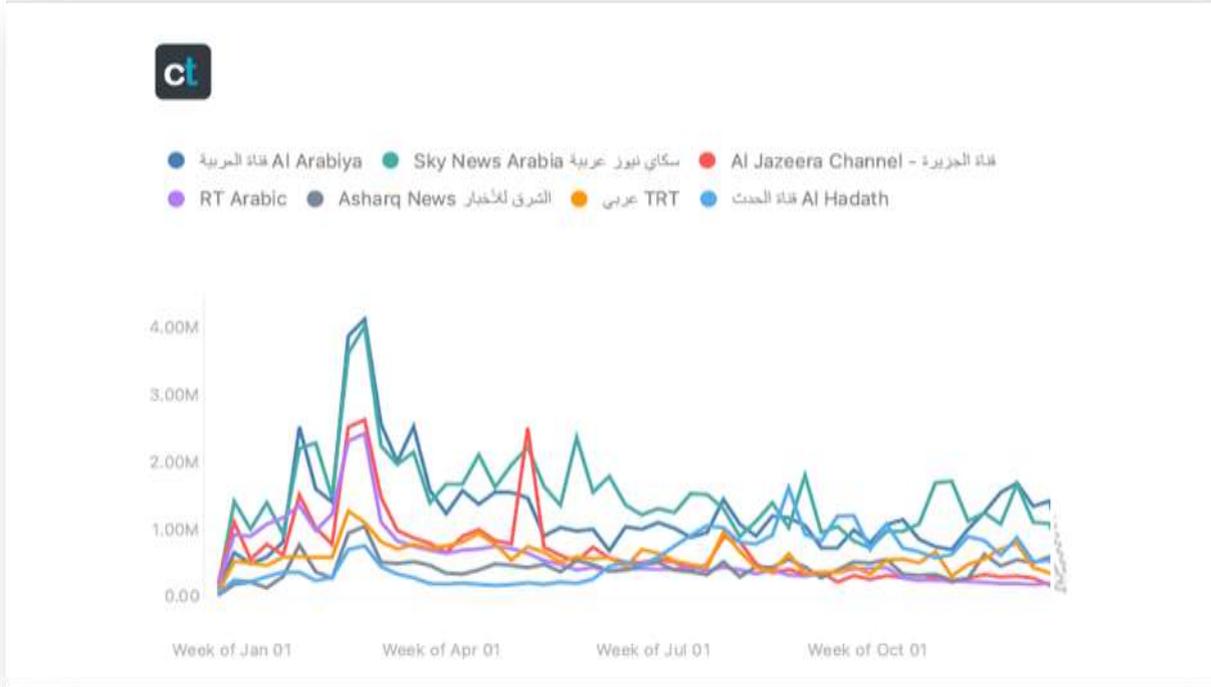
2.3.2 تعزيز الميزة التنافسية لدى قناة العربية

أوضح أ. أمجد سمحان، مدير وسائل التواصل الاجتماعي لقناتي العربية والحدث في الشرق الأوسط، خلال مقابلة عبر تقنية (فيديو كونفرنس)، أن قناته العربية تتعاقد سنوياً مع إحدى الشركات العالمية المتخصصة بتحليل دراسات السوق وإنتاجه، لتحديد موقعها بين منافسيها من القنوات المشابهة، ومدى حصة القناة السوقية. وأكد سمحان أن الحوكمة الداخلية، والأنظمة المرجعية والتي تضبط سير العمل داخل القناة في إطار تحقيق أهدافها الاستراتيجية كان لها التأثير الأساسي على قدرة القناة التنافسية، وتعزيز ميزتها التنافسية، وزيادة حصتها السوقية، أمام القنوات الإخبارية العالمية والإقليمية. (سمحان، 2022)

وأضاف سمحان بأن قناة العربية الإخبارية قد تعاقدت خلال العام 2022 مع وكالة (Crowdtangle Intelligence) العالمية، وهي وكالة عالمية متخصصة في دراسات السوق للقنوات الإخبارية العالمية والإقليمية، لتحليل ميزتها التنافسية وحصتها السوقية، وقد أظهرت تقارير التحليل الربعية بقدرة قناة العربية التنافسية العالية، وارتفاع معدلات حصتها السوقية مقارنة بمثيلاتها العالمية والإقليمية. ويوضح الشكل

الأول العلاقة التنافسية الهائلة بين قناة العربية الإخبارية وقناة سكاى نيوز العربية، في الحصة السوقية والوصول إلى المشاهدين والمتابعين، مقارنة في القنوات الإخبارية العالمية والإقليمية الأخرى. (سمحان،

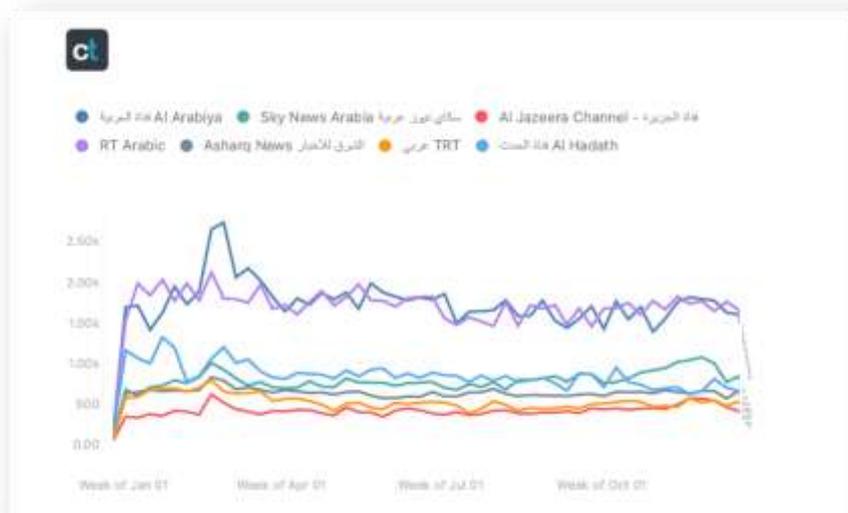
(2022



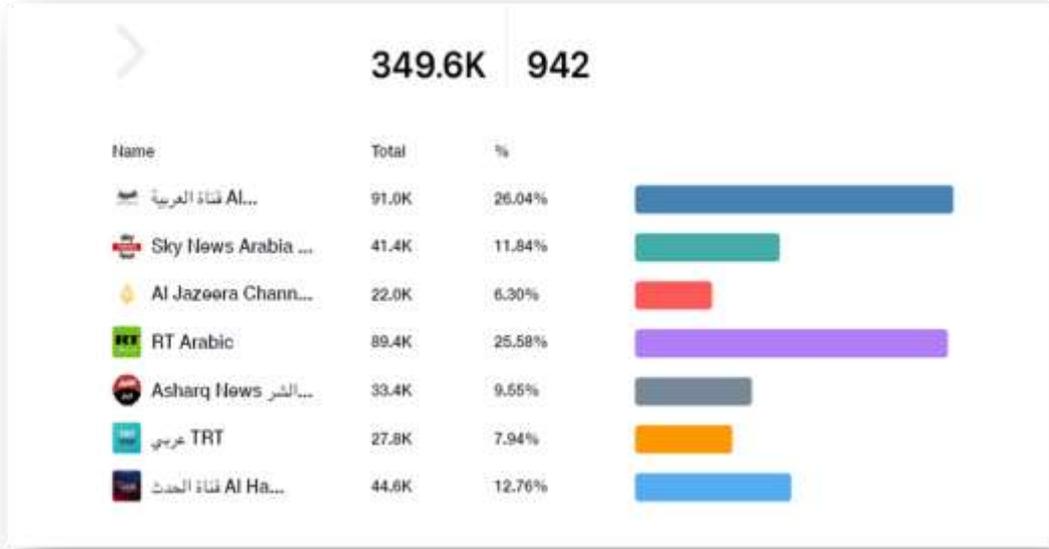
	298.70M	805.1K	0.01%	
Name	Total	Reactions	Comments	Shares
العربية Al... قناة العربية	67.59M	61.43M	4.56M	1.60M
Sky News Arabia ...	79.69M	70.27M	6.41M	3.01M
Al Jazeera Chann...	36.31M	31.91M	3.39M	1.00M
RT Arabic	31.37M	29.13M	1.83M	410.7K
Asharq News الشر...	22.83M	20.34M	1.80M	688.1K
عربي TRT	31.10M	27.99M	2.12M	993.2K
قناة الحدث Al Ha...	29.81M	27.53M	1.64M	640.4K

وفي ذات السياق، يوضح التقرير في الشكل الثاني، أعداد الوصول والمشاهدات لقناة العربية مقارنة بقنوات مشابهة دولية وإقليمية، حيث تتنافس قناة العربية القنوات العالمية في الحصة السوقية، مقارنة في القنوات الإخبارية الإقليمية الأخرى.

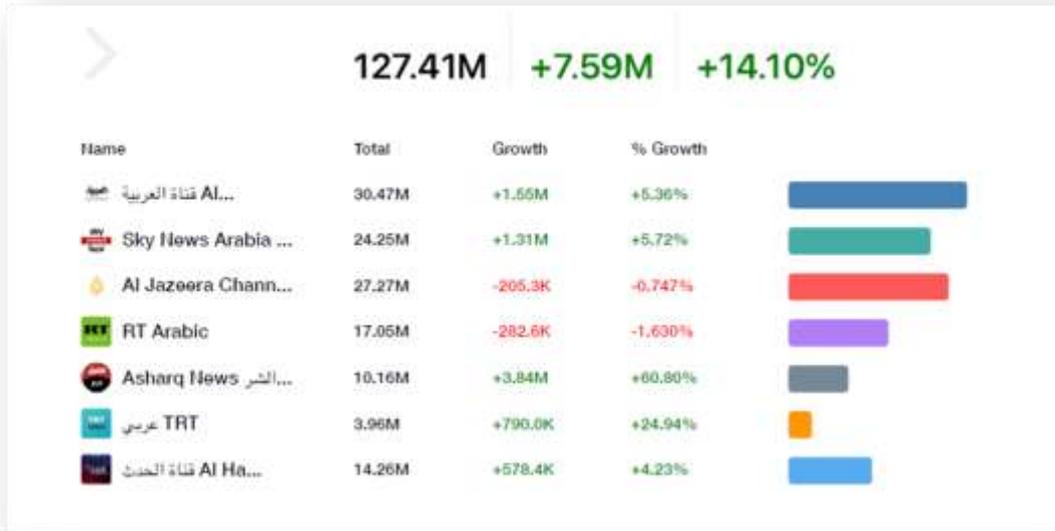
أما الحصة السوقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فإن التقرير الصادر عن وكالة (Crowdtangle Intelligence) العالمية للعام 2022، يوضح مدى استحواذ قناة العربية الإخبارية الفضائية، على الحصة السوقية عبر تلك الوسائل، وكما هو موضح في الشكلين الثالث والرابع:



ويوضح الشكل الخامس الحصة السوقية لقناة العربية الإخبارية مقارنة بالقنوات الإخبارية المماثلة العالمية والإقليمية، حيث تحوز قناة العربية على الحصة السوقية الأكبر في مجالها بنسبة (26.04%)، تليها قناة روسيا اليوم بنسبة (25.58%)، فيما كانت حصة قناة الجزيرة الإخبارية السوقية، المنافس الإقليمية، (6.30%). (سمحان، 2022)



أما الشكل السادس فيوضح النمو الفعلي للحصة السوقية لقناة العربية خلال العام 2022، بأعداد الزيادة ونسبها، مقارنة مع القنوات الإخبارية العالمية والإقليمية المنافسة. ويوضح التقرير الصادر عن وكالة (Crowdtangle Intelligence) العالمية، أن قناة العربية قد حازت على عدد مليون وخمسمائة وخمسين ألف مشاهدة أعلى خلال العام 2022، بنسبة نمو (+5.36%)، فيما تراجع قناتي الجزيرة وروسيا اليوم بنسب النمو (-0.747%) و(-1.630%) على التوالي.



يتبين للباحث مما سبق، أنّ مؤسسة الحوكمة داخل قناة العربية الإخبارية، واعتماد خصائصها ومبادئها في أنظمة داخلية واضحة وشفافة، تُنظم طبيعة العلاقة بين مجلس الأمناء (مجلس الإدارة)، ومسؤولياته وواجباته، مع الهيئة الإدارية الموسعة، ومسؤولياتها وصلاحياتها وواجباتها وآليات مساءلتها، مع الإدارة التنفيذية، ومسؤولياتها وصلاحياتها وآليات مساءلتها والعقوبات الواضحة، قد أثرت إيجاباً في تعزيز ميزتها التنافسية، وحصتها السوقية أمام متابعيها ومشاهديها. ووفقاً لوكالة (Crowdtangle Intelligence) العالمية، وتحليل البيانات التي قامت بجمعها خلال العام 2022، فإن قناة العربية الإخبارية تنافس مثيلاتها من القنوات الإخبارية العالمية، ولديها ميزة تنافسية أعلى أمام مثيلاتها من القنوات الإخبارية الإقليمية. كما أن نمو حصتها السوقية واضح من خلال تحليل البيانات الرسمية، واستحواذها على الحصة السوقية الأكبر من المتابعين والمشاهدين أمام مثيلاتها من القنوات الإخبارية الإقليمية.

2.4 الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة والميزة التنافسية التي أفادت الباحث في إعداد هذه الدراسة، وهي موضحة بعد أن جرى ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وتصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية، كما يأتي:

دراسة (الدرويش، 2024) بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة ومبادئها في المدارس الثانوية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المدارس الثانوية العامة بمحافظة حماة. وقد جرى استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات. تكونت عينة البحث من (95) عضو هيئة تدريس من المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة، وجرى اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة بدرجة متوسطة، كما أن درجة الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت متوسطة. وأكدت النتائج على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والميزة التنافسية. وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على الحوكمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة (يوسف، 2023) بعنوان: اتجاهات الجمهور نحو دور الحوكمة الإعلامية في تقييم الأداء

الحكومي في مجال التنمية

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات الجمهور نحو دور الحوكمة الإعلامية في تقييم الأداء الحكومي في مجال التنمية، وتُعد من الدراسات الوصفية، واستخدمت منهج المسح، وطبقت على عينة عشوائية طبقية

قوامها (400) مفردة من الجمهور المصري المتابع لوسائل الإعلام بمحافظة القاهرة الكبرى (القاهرة، الجيزة، القليوبية). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: أنّ غالبية الجمهور المصري يرى أن حوكمة وسائل الإعلام اسهمت "بدرجة كبيرة" في تعزيز الثقة في الأداء الحكومي في مجالات التنمية. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين اعتماد الجمهور المصري على وسائل الإعلام وكل من (الوعي بدور الحوكمة في انجاح جهود التنمية، وكذلك رضا الجمهور عن توجهات الدولة نحوها، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين اتجاهات الجمهور نحو حوكمة وسائل الإعلام، ودورها في تعزيز الأداء الحكومي في مجال التنمية).

دراسة (توفيق، 2023) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأداء الاستراتيجي للعمليات

في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من 430 شركة من الشركات العائلية في إقليم القاهرة الكبرى (محافظة القاهرة والجيزة والقليوبية). وجرى الاعتماد على المنهج الوصفي وباستخدام الاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليل هذه البيانات من خلال حزمة البرامج الإحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي للعمليات - الأداء التشغيلي للعمليات - الأداء المالي للعمليات). كما إنّ نطاق تطبيق حوكمة الشركات يقتصر فقط على الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية؛ إذ تشترط البورصة الالتزام بتطبيق الحوكمة كشرط للقيود بها. وأظهرت النتائج أنّ تطبيق حوكمة الشركات يساعد على حل المشاكل المالية المتمثلة في التمويل ورفع كفاءة

الأداء المالي والإداري، وتحسين قدرة تلك الشركات على دخول سوق الأوراق المالية، وزيادة جودة المعلومات المحاسبية الذي يحد من الانهيار المالي للشركات. وأوصت الدراسة الى ضرورة تبني مفاهيم الحوكمة الرشيدة من أجل تطوير وتحقيق نجاعة الأداء الاستراتيجي للعمليات لديها وضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي واختيار مجالس الإدارات الكفؤة التي تسعى الى تطوير أداء العمليات نظراً لأن ذلك يدعم الثقة والشفافية في الأداء من جانب العاملين والمتعاملين على المدى البعيد.

دراسة (الحداد، 2023) بعنوان: دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي- دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام بدولة الكويت

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستويات توافر بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي، وتعرف أثر في نتائج الدراسة الميدانية لتساعد المسؤولين بالوزارة محل الدراسة في ضرورة الاهتمام بمبادئ الحوكمة والتي قد تساعد في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بقطاع الشؤون الإدارية والمالية في وزارة الاعلام بدولة الكويت، والذي يقدر 350 مفردة. واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين، وبلغ عدد الاستثمارات المرتدة والصالحة للتحليل الاحصائي 312 استمارة استقصاء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن بعد نتائج العملاء يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأربعة من مبادئ الحوكمة وهي: مبدأ النزاهة، يليه مبدأ العدالة والمساواة، ثم مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ المشاركة الفعالة. كما أنّ بُعد نتائج الأفراد يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي مبدأ المشاركة الفعالة، يليه مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ العدالة والمساواة. وأوصت الدراسة بضرورة الوفاء بمتطلبات تطبيق الحوكمة والتي أقرها الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت، والاهتمام برفع مدركات العاملين بمبادئ الحوكمة وخصيصاً مبدأ العدالة والمساواة.

دراسة (العلمي، 2023) بعنوان: أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في

الجامعات الأهلية اليمنية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، الاستقلالية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، كما تهدف إلى تحديد واقع الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة مدى اهتمام الجامعات الأهلية اليمنية بالميزة التنافسية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عشر جامعات أهلية، البالغ عددهم (524) عنصراً، وتم تطوير استمارة استبانة أداة قياس وُزعت على عينة حجمها (222) مفردة، استُرجع منها (205) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اهتمام مرتفع نوعاً ما بتطبيق الحوكمة، وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لتطبيق الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات محل الدراسة بكافة مجالاتها؛ لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية، تضمن سلامة سير الأعمال، وضرورة الاهتمام أكثر بتعزيز الميزة التنافسية بجميع أبعادها لاسيما بُعد التكلفة؛ لأنه كان أقل الأبعاد تحققاً.

دراسة (العيداني، 2022) بعنوان: تطبيق نظام الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوكمة في المؤسسات الإعلامية والانعكاسات المترتبة عليه، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام أداة الوصف لواقع المؤسسات الإعلامية والحوكمة لديها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تؤثر الحوكمة في المؤسسات الإعلامية من

خلال زيادة الثقة في المؤسسات الاعلامية وصياغة نظام اجتماعي جديد في إطار الوظيفة التي تقوم بها المؤسسة في المجتمع، خاصة وأنها من أهم مؤسسات اقتصاد المعرفة؛ إذ أنها تسهم في تداول المعرفة وتطورها، كما يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى فعالية إدارتها، إذ تحرص الاعلامية منها على تبني أحدث المناهج الإدارية التي أثبتت فعاليتها، بهدف التمكين الاقتصادي والإعلامي والوصول إلى أحسن أداء في ظل المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الإعلامية. أوصت الدراسة بتطوير البنية التقنية للمؤسسة الإعلامية؛ إذ أنّ نجاح تطبيق نظام الحوكمة مرهون بمدى توافر قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة، واللذين تعتبران اللبنة الأساسية للإدارة الإعلامية.

دراسة (محروس، 2022) بعنوان: حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية-دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى تعرف الحوكمة كأحدث مفهوم في الإدارة، والذي يُعنى بتحقيق الضبط الإداري والأداء الاقتصادي الرشيد، ومحاولة وضع مقترح للتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية التي تواجه تحديات عديدة تهدد وجودها واستمرار رسالتها الصحفية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها؛ إذ استطلعت الدراسة آراء 40 شخصية تمثل نخبة القيادات والصحفيين والأساتذة الأكاديميين، ورصدت رؤاهم في القضايا التي طرحتها. وحددت مشاكل المؤسسة في 12 محورًا تتمثل في الأوضاع التشريعية والإدارية والفنية الحاكمة لعملها، والإشكاليات المالية والتمويلية المؤثرة في أدائها. وتوصلت الدراسة إلى مقترحات معالجة سلبية الإدارة، ونموذج الحوكمة المناسب للتطبيق على المؤسسات الصحفية من خلال خمسة عناصر: الإفصاح والشفافية (24%)، وتحديد المسؤولية (22,8%)، والمساءلة (19,8%)، واللامركزية (17,6%)، والمشاركة (15,6%). وتعدّل القانون 179 لسنة 2018. وحسم الجدل حول طبيعة دور المؤسسة الصحفية. والشروط الواجب توافرها حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق التوازن المالي، مع التأكيد على عدم قدرتها على التخلي عما تقدمه الدولة

لها من تمويل، وضرورة استثمار ما تملكه من أصول بما يساعدها على تغطية جزء من أعبائها. كما طالبت بضرورة أن يستمر تمويل الدولة لمؤسساتها الصحفية، التي يؤكد الدستور ملكية الدولة لها، ولكن وفق ضوابط ومتابعة لأداء الإدارات بالمؤسسات الصحفية. 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 حالياً لا يساعد المؤسسات على النجاح الاقتصادي، وطرحت مجموعة من المقترحات لتطويره.

دراسة (المكاوي، 2022) بعنوان: اتجاهات القائم بالاتصال نحو تطبيق الحوكمة وعلاقته بتطوير أداء

المؤسسات الإعلامية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الإعلامية الحكومية بإمارة الشارقة

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات القائم بالاتصال نحو مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتطوير البحث في تحديد الأداء والممارسة المهنية في المؤسسات الإعلامية. واستندت الدراسة على بناء متغيراتها وتفسير نتائجها عن طريق مدخل تحليل النظام من خلال دراسة مسحية على عينة من القائمين بالاتصال في إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وبالمؤسسات الإعلامية. إذ بلغ عدد مفرداتها 50 مفردة، وجرى توظيف أداتي الاستبانة والملاحظة المباشرة في جمع بياناتها. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها: إدراك القائم بالاتصال في عينة الدراسة لمفاهيم الحوكمة ومبادئها، ووعيهم بأهمية تطبيق هذه المبادئ لتحقيق جودة الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن مبدأ الشفافية في مقدمة مبادئ الحوكمة المطبقة في المؤسسات الإعلامية الحكومية بإمارة الشارقة كان موضع البحث بنسبة بلغت 98.67%، يليه مبدأ المشاركة في الترتيب الثاني بنسبة بلغت 94.67%، ثم مبدأ المساءلة في الترتيب الثالث بنسبة بلغت 93.33%، وبعده مبدأ الكفاءة في الترتيب الرابع بنسبة بلغت 89.33%، ومبدأ

المسؤولية الاجتماعية في الترتيب الخامس بنسبة بلغت 86.67%، وأخيراً مبدأ النزاهة في الترتيب السادس والأخير بنسبة بلغت 83.33%. كما أظهرت النتائج وجود انعكاسات إيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة على المعايير المهنية وبيئة العمل في المؤسسات الإعلامية عينة البحث. وأوصى البحث بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة بين العاملين والقائمين بالاتصال في المؤسسات الإعلامية الحكومية بإمارة الشارقة، وجعل الحوكمة جزءاً من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات الإدارية العليا والعاملين في تلك المؤسسات.

دراسة (الصادق، 2021) بعنوان: حوكمة الإعلام: مقارنة إبستمولوجية للمفهوم

هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم حوكمة الإعلام بناءً على قراءة نقدية للمفهوم تستند إلى العديد من المناهج العلمية التي تعالج المفهوم ضمن مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة تحليل المضمون والمحتوى للأدبيات السابقة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا تقيم الفعالية الإبستمولوجية لهذه المناهج العلمية، أو تتبنى وجهة نظر احتفائية أو متشككة بحوكمة الاعلام بل تسعى إلى الغوص إبستمولوجياً في المفهوم، وإظهار مدى فعاليته المعرفية، وكشف الغموض المفاهيمي الذي قد يحيط به، والرؤى المعيارية المترتبة على المناهج التي تتعامل معه، ؛ إذ أنّ مفهوم حوكمة الاعلام كان حاضراً بشكل ملحوظ لسنوات عديدة، وبالأخص الدراسات التي تتناول نظم الإعلام والاتصالات، والمؤسسات الإعلامية، وسياسات الإعلام والاتصالات. على الرغم من أن المصطلح ينتمي إلى فئة "المصطلحات الموضوعية"، إلا أن هناك مساعي لتوضيح جوهره الإبستمولوجي، واستخدامه ضمن نهج تحليلي نظامي، وأكدت الدراسة أنّ حوكمة الإعلام يشير إلى الطريقة التي تُدار بها نظم الإعلام وكيفية تنظيمها من خلال سياسات وقوانين، كما أنّ يقدم رؤى مفيدة في فهم نظم الإعلام والسياسات التنظيمية، لكنه قد يفتقر إلى بعض الوضوح في تفسير بعض الجوانب.

دراسة (محمد، 2021) بعنوان: تقييم معايير حوكمة المؤسسات الإعلامية في مصر

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق المؤسسات الإعلامية المصرية لمعايير الحوكمة الإعلامية بشقيها المؤسسي والمجتمعي؛ انطلاقاً من نظريتي المؤسساتية الاجتماعية الجديدة التي تختص بالجانب المؤسسي وتفسر المعايير التنظيمية للحوكمة الإعلامية: والمسؤولية الاجتماعية التي تفسر الدور المجتمعي الذي تقوم به المؤسسات الإعلامية في المجتمع. وعلى المستوى المنهجي: طبقت الدراسة المنهج الكيفي من خلال تحليل الخطابات الصحفية للنخب تجاه المنظومة الإعلامية في مصر بصحف: "الأهرام" القومية: و"المصري اليوم" الخاصة: و "الوفد" الحزبية: وبلغ عددها (1182) خطاباً: في الفترة من (الرابع و العشرين من يونيو 2012) حتى (نهاية فبراير 2017): إضافةً إلى تحليل الخطابات الصحفية تجاه قضية الدولة المدنية في مقابل الدولة الدينية بالصحف ذاتها: وبلغ عددها (578) خطاباً: بداية من (الحادي عشر من فبراير 2011) حتى (نهاية فبراير 2017): كما طبقت الدراسة المنهج الكيفي من خلال مقابلات متعمقة و محادثات هاتفية مع (4) من النخب الأكاديمية المتخصصة في المجال الإعلامي: وكذلك مع (6) من النخب المهنية العاملة في المجالين الصحفي و الإذاعي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم الالتزام النسبي من المؤسسات الصحفية- عينة الدراسة- بتطبيق معايير الحوكمة الإعلامية بشقيها المؤسسي والمجتمعي: إذ أظهرت نتائج الدراسة التحليلية عدم تناول قضية الدولة المدنية بشكل موضوعي من قبل النخب الصحفية بانتماءاتها القومية و الحزبية و الخاصة كافة: مقارنة بما ورد من رؤى في سياق قضية المنظومة الإعلامية: و في هذا الشأن: تحيزت النخب لرأيها: وهاجمت الآراء المخالفة لها: و اتهمتها بالعمالة و الخيانة و الرغبة في السيطرة و القضاء على الوطن: و قد تباينت حدة الهجوم من صحيفة لأخرى: إذ كانت "الأهرام" أقل هجوماً تجاه التيار الديني: و أكثر اهتماماً بتأصيل مفهوم الدولة المدنية و التعريف بها؛ في حين كانت صحيفة "المصري اليوم" أشد هجوماً على معارضي مفهوم الدولة المدنية.

دراسة (يحيى، 2021) بعنوان: استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية

هدف البحث إلى تعرف مدى استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية، وتتتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية. واعتمدت الدراسة على منهج المسح، وتمثلت عينة الدراسة في عينة قوامها (200) مفردة من القائمين بالاتصال بالمؤسسات الإعلامية، واستخدمت استمارة الاستقصاء كأداة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية وفقاً لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها، كما توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية تبعاً لسنوات الخبرة، وأيضاً توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين رضى القائمين بالاتصال عن عملهم وبين تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية.

دراسة (حجازي، 2020) بعنوان: أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من سبع (7) مشافي خاصة من أصل (40) مشفى، وتكونت وحدة التحليل من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء الأقسام، الموظفين)؛ إذ بلغ عددهم (240) موظفاً، وكانت عينة وحدة التحليل (150) وقد جرى توزيع (150) استبانة، وجرى استرداد (125) وكان الصالح منها للاستخدام (121) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المشافي الخاصة في مدينة عمان. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات؛ كان أهمها ضرورة استمرار

المشافي الخاصة في تطبيق أبعاد الحوكمة، وكذلك ضرورة تدريب موظفي هذه المشافي على كيفية الاستفادة من أبعاد الحوكمة.

دراسة (طريف، 2018) بعنوان: حوكمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال

هدفت الدراسة إلى تعرف حوكمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال تقديم مدخل استراتيجي لمسيرة العولمة في المجال الرياضي؛ إذ ركزت على البناء المفاهيمي للحوكمة الوافد من المنظور الاقتصادي والمنظمتي وربطه بتكنولوجيا الإعلام والاتصال الراهنة وحوكمتها لوضعها كإطار استراتيجي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. استخدمت أداة الوصف وتحليل مضمون الأدبيات المختلفة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: زيادة الضغوط التي تتعرض لها المؤسسات الإعلامية، وتعدد القوى التي تسيطر على أداء المؤسسات الإعلامية بعد ارتفاع نفقات التشغيل، وأكدت الدراسة في نتائجها على أن الاستثمار في الإعلام هو إحدى حلقات الاستثمار في مجالات صناعية أخرى، ومع ذلك يوجد تزايد في الاتجاه نحو دمج المؤسسات الإعلامية وتركيز الملكية، ما أدى إلى الاحتكار، إلى جانب الاتجاه نحو عولمة الإعلام من خلال الشركات والمؤسسات العملاقة والمتعددة الجنسية، كذلك وجدت الدراسة حدوث طغيان لمفهوم السوق على حركة النظم الإعلامية وأهدافها وعلاقتها بالنظم الاجتماعية الأخرى والجمهور، وتأثير هذا المفهوم في حركة العناصر الداخلية ومحتوى الإعلام، وأيضاً الانحياز إلى القوى الاقتصادية ومصادر التمويل أكثر من الانحياز إلى جمهور وسائل الإعلام.

دراسة (Szávai, 2023) بعنوان: Towards a Knowledge- Based Media

Governance; The Mediadelcom Method

نحو حوكمة إعلامية قائمة على المعرفة؛ طريقة ميديا ديلكوم

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الحوكمة الإعلامية في الاتحاد الأوروبي، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل ومراجعة أدبية كبيرة حول الأساليب والمواضيع في تسع مجالات بحثية، بما في ذلك دراسات الصحافة، اقتصاديات وإدارة الإعلام، أبحاث استهلاك الإعلام/المستخدم، التثقيف الإعلامي، أخلاقيات الإعلام والتواصل، تنظيم المعلومات والإعلام، التواصل السياسي، سياسة وأنظمة الإعلام والتواصل، وعلم اجتماع الإعلام والتواصل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن نقص التعاون بين الفاعلين في عملية التواصل في أوروبا يؤدي إلى بيئة إعلامية متأثرة بالعوامل الاقتصادية والسياسية، ما يعيق التعددية وتطوير الصحافة الإلكترونية المستقلة. تتشابه هذه الحالة في السياسات الإعلامية، التي تعتبر غير كافية وغير فعالة، مما يسمح للاعبين المهيمنين بتحديد القواعد والتأثير في الديمقراطيات الأوروبية، وأيضاً وجدت النتائج أن التركيز يقع على حوكمة الإعلام القائمة على البيانات، باستخدام النمذجة التحفيزية والمحاكاة القائمة على الوكلاء للتنبؤ بالنتائج المتعلقة بالإعلام ودعم التواصل التأملي والتماسك الاجتماعي.

دراسة (Ganter, 2022) بعنوان: Media Governance: A Cosmopolitan Critique

حوكمة الإعلام: نقد كوزموبوليتاني

هدفَ هذا الكتاب إلى تقديم خريطة نقدية لتوجيه القارئ في مجال حوكمة الإعلام، وجرى الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف الواقع الاعلامي وتحليل الأدبيات المختلفة بهدف تعزيز أدبيات حوكمة الإعلام بما يتجاوز التركيز الغربي والإقليمي، ومناقشة العيوب الإبستمولوجية والأنطولوجية في استخدام

وتكييف حوكمة الإعلام. توصل الكتاب إلى وجود أوجه للقصور متعلقة بالحوكمة الإعلامية مثل الضيق الجغرافي والتوترات في استخدام مفاهيم حوكمة الإعلام، كما تُظهر المساهمات العلمية أن حوكمة الإعلام كمجال دراسي لا يزال بعيدًا عن التأسيس، إذ أنّ تصوراتها في حالة تغير مستمر وتحتاج إلى تأمل علمي ذاتي، وينبغي أن تتجاوز النقاشات الجارية التصورات والطرق التحليلية العالمية.

دراسة Corvino (2020)، بعنوان: Corporate Governance, Integrated Reporting and Environmental Disclosure: Evidence from the South African Context

سعت هذه الدراسة للبحث في الحوكمة والإبلاغ المتكامل والإفصاح البيئي: دليل من سياق جنوب إفريقيا، حيث هدفت إلى التحقيق في كيفية تأثير اعتماد نظام (King III) على نموذج حوكمة الشركات لعينة من الشركات المدرجة في جنوب إفريقيا في بورصة جوهانسبرج (JSE). إذ جرى تحليل تأثير القضايا المتعلقة بالاستدامة لمجلس الإدارة (BDs) في الإفصاح البيئي للشركة، بعد أن جرى الإعداد الإلزامي للتقارير المتكاملة (IR). بالإضافة إلى فحص متعمق فيما إذا كانت بعض السياسات الاجتماعية للشركات قادرة على اشتراط الإفصاح السابق. تجدر الإشارة إلى أنّ الدراسة التجريبية تغطي الفترة من 2010 (اعتماد IR لأول مرة في جنوب إفريقيا) إلى 2015 (السنة الأولى لعملية الإصدار فيما يتعلق بمبادئ King Code of Governance في جنوب إفريقيا 2009 (أي King III)). جرى جمع البيانات بواسطة قاعدة بيانات بلومبرج. بالإشارة إلى ميزات BD، وقد توصلت النتائج إلى ما يأتي: توجد علاقة إيجابية بين سياسة أخلاقيات العمل والإفصاح البيئي للمنظمة. على العكس من ذلك، فإن ازدواجية الرئيس التنفيذي لا تمارس أي تأثير على النوع السابق من تقارير الشركات، كما تثبت الأدلة التجريبية الارتباط بين سياسات السلامة الصحية وحقوق الإنسان التي تعتبر بالغة الأهمية في الاقتصاد الناشئ، مثل جنوب إفريقيا، والإفصاح البيئي الثابت. ما يعكس الأساس المنطقي لهذه النتائج بسبب امتثالها للملك الثالث. لذلك، يمكن أن تقدم هذه الدراسة رؤى مثيرة للاهتمام، نظرًا لأن اعتمادها الإلزامي

قد يكشف عن نقطة تحول مهمة في تطوير قوانين حوكمة الشركات، فضلاً عن كونها "محركاً" للتحسينات المحتملة للإفصاح البيئي للشركة، من بين أمور أخرى، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.

دراسة (Oncioiu, 2020) بعنوان: Faculty of Finance–Banking, Accountancy and Business Administration

تأثير أنظمة حوكمة الشركات على القيمة السوقية للشركة

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نظام حوكمة الشركات لكيان ما من أجل قياس تأثيره في القيمة السوقية، إذ أنه لتحقيق حوكمة مؤسسية عالية الجودة ولزيادة درجة فعالية لجنة التدقيق، يجب على المرء أن يأخذ في الاعتبار أربعة عناصر أساسية: مؤهلات الأعضاء، والسلطة، والموارد اللازمة لتطوير النشاط، والاهتمام في أثناء تطوير النشاط. وقد اعتمدت الدراسة منهجية مزيج من التحليلات النوعية على الجوانب النظرية والنهج الكمي القائم على الانحدار المتعدد وطريقة التقدير. أظهرت النتائج: أن هناك صلة قوية بين أنظمة حوكمة الشركات القوية ولجان التدقيق الفعالة، على الرغم من أننا لا نستطيع أن نقول أن إدراج لجنة تدقيق يمثل مفتاح نجاح الأعمال، كما أنّ دراسة العلاقة بين لجان التدقيق والقيمة السوقية للكيان، وجد أن هذا الارتباط يمكن أن يؤدي إلى التخفيف من مشكلة تخصيص السلطة (نظرية الوكيل-الوكيل)، كما أن مساهمة لجان التدقيق في حوكمة الشركات هي تقييم جودة التقارير المالية والموافقة عليها وأن إنشاء لجنة تدقيق يمكن أن يكون له آثار مفيدة يمكن أن تؤدي في النهاية إلى توحيد حوكمة الشركة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث الهدف: تسعى الدراسات المذكورة إلى تحقيق أهداف متعددة تتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على مختلف القطاعات. على سبيل المثال، تهدف دراسة الدرويش (2024) إلى استكشاف واقع

تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بينما تركز دراسة يوسف (2023) على استقصاء اتجاهات الجمهور نحو دور الحوكمة الإعلامية في تقييم الأداء الحكومي في مجالات التنمية. من جهة أخرى، تبحث دراسة توفيق (2023) في تأثير مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي في الشركات العائلية، ما يشير إلى الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي. كذلك هدفت دراسة (Szávai, 2023) إلى تعرف واقع الحوكمة الإعلامية في الاتحاد الأوروبي. ومن ثم، تُظهر الدراسات تنوعاً في الأهداف المتعلقة بفهم وتطبيق الحوكمة عبر ميادين مختلفة أحدها واهمها الإعلام، ما يعكس أهمية هذا المفهوم في تعزيز الأداء والتنافسية.

من حيث النتائج: توضح نتائج الدراسات أن تطبيق مبادئ الحوكمة له تأثيرات مختلفة؛ إذ أظهرت دراسة الدرويش (2024) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والميزة التنافسية، في حين أكدت دراسة يوسف (2023) أن حوكمة وسائل الإعلام ساهمت بشكل كبير في تعزيز الثقة في الأداء الحكومي. كذلك، أكدت دراسة توفيق (2023) على أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يرتبط بتحسين الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية، ما يعزز كفاءتها في السوق. وبالمثل، توصلت دراسة الحداد (2023) إلى أن مبادئ الحوكمة تؤثر إيجابياً في نتائج العملاء والعاملين في وزارة الإعلام الكويتية. وعلى صعيد آخر، بينت دراسة العليمي (2023) وجود اهتمام مرتفع بتطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية، ما يعكس إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال ذلك، أما دراسة (Szávai, 2023) فقد أكدت حصول التركيز على حوكمة الإعلام القائمة على البيانات، باستخدام النمذجة التحفيزية والمحاكاة القائمة على الوكلاء للتنبؤ بالنتائج المتعلقة بالإعلام ودعم التواصل التأملي والتماسك الاجتماعي.

من حيث التشابه والاختلاف: تتسم دراسة "دور حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية: قناة العربية نموذجًا" بتشابهات واختلافات ملحوظة مقارنة بالدراسات السابقة. ومن حيث التشابه، تسعى جميع هذه الدراسات إلى استكشاف تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء والتنافسية في مجالات مختلفة. جميع هذه الأبحاث تدعم فكرة أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الثقة، وهو ما يتوافق مع أهداف دراسة قناة العربية التي تبحث في كيفية تعزيز الميزة التنافسية من خلال الحوكمة الإعلامية. أما من حيث الاختلاف، فإن دراسة قناة العربية تتعمق في حوكمة المؤسسات الإعلامية بشكل خاص، ما يجعلها فريدة من نوعها مقارنة بالدراسات التي تناولت مجالات أخرى. تهدف دراسة قناة العربية إلى فهم كيفية تأثير مبادئ الحوكمة في سياق الإعلام على أداء القناة وتنافسيتها في سوق مزدحم بالمعلومات. علاوة على ذلك، تتناول دراسة قناة العربية جوانب ثقافية واجتماعية محددة تعكس خصوصيات المنطقة العربية، ما يضيف عمقًا وتحليلًا متميزًا عن الدراسات التي تركزت على السياقات الأوروبية أو العامة.

الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجزء النظري الموجود في الدراسات، وذلك لإعداد التأسيس النظري لدراسة الحالية سواء فيما يخص الحوكمة الإعلامية والميزة التنافسية، والاستفادة في إعداد وتصميم أداة الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

يقدم هذا الفصل من الدراسة الحالية المنهج العلمي الذي اعتمده الباحث لإجراء الدراسة، ويتضمن شرحاً مفصلاً لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى كيفية تطوير أداة الدراسة واستخداماتها المختلفة، كما يستعرض الاختبارات المرتبطة بالأداة وطرق التحقق من صدقها وثباتها. يتضمن الفصل أيضاً وصفاً للطرق الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات التي جرى جمعها واستخلاص النتائج النهائية للدراسة.

3.1 منهجية الدراسة

تُعرّف المنهجية على أنها مجموعة من القواعد والأساليب التي يتبعها الباحثون في مجالات البحث العلمي أو التخصصات المختلفة لضمان تنظيم البحث وتنفيذه بطريقة منهجية (Bougie & Sekaran, 2019). في دراسة "دور حوكمة المؤسسات الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية: قناة العربية نموذجاً"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي. يهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق للظاهرة قيد الدراسة، وهو هنا يرتبط بفهم تأثير حوكمة قناة العربية في تعزيز ميزتها التنافسية، يتميز المنهج الوصفي بالتركيز على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة الحوكمة الإعلامية وتحليلها لفهم كيفية تأثيرها في أداء المؤسسة الإعلامية من حيث الجودة، الابتكار، الثقة، والمصداقية، وكذلك قدرتها على زيادة الحصة السوقية.

إلى جانب ذلك، جرى استخدام المنهج التحليلي الذي يعتمد على التفكير النقدي لتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بحوكمة قناة العربية وأبعاد الميزة التنافسية، يساهم هذا المنهج في فحص العلاقات السببية بين المتغيرين الأساسيين في الدراسة، وهما حوكمة قناة العربية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، يساعد هذا التحليل في فهم تأثير آليات الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة على

تطوير القدرة التنافسية للقناة، سواء من حيث تحسين جودة المحتوى أو تعزيز الثقة والمصداقية لدى الجمهور.

جرى جمع البيانات باستخدام أدوات متعددة، منها الاستبيان الموجه للعاملين في قناة العربية، بالإضافة إلى تحليل المصادر الثانوية مثل التقارير السنوية، المنشورات الإدارية، والسياسات التحريرية، تسهم هذه الأدوات في توفير معلومات دقيقة وشاملة حول ممارسات الحوكمة في القناة وآثارها في أداء المؤسسة الإعلامية، بهدف الوصول إلى استنتاجات مدروسة حول العلاقة بين الحوكمة الإعلامية والميزة التنافسية.

3.2 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: حوكمة المؤسسات الإعلامية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

الحدود البشرية: العاملون في قناة العربية وإعلاميون.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول 2024-2025.

الحدود المكانية: قناة العربية

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

جرى استخدام المسح الشامل من أجل تحديد عينة الدراسة والمتمثلة في جميع العاملين في قناة العربية في فلسطين والبالغ عددهم (55) وقام الباحث بتوزيع الاستبيان إلكترونياً وحصل على (55) استجابة موضحة في الجدول رقم (3.1) الآتي:

جدول رقم (3.1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
الجنس		
65.45%	36	ذكر
34.55%	19	انثى
100%	55	المجموع
سنوات الخبرة		
5.45%	3	أقل من 5 سنوات
25.45%	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
34.55%	19	من 10 إلى أقل من 15 سنة
29.09%	16	أكثر من 15 سنة
100%	55	المجموع

تضمنت عينة الدراسة (55) مشاركاً تمثل العاملين في قناة العربية، وقد جرى توزيع العينة بناءً على خصائص ديموغرافية ومهنية محددة، وهي الجنس وسنوات الخبرة.

بالنسبة إلى الجنس، أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور؛ إذ بلغ عددهم (36) مشاركاً، ما يشكل نسبة (65.45%) من إجمالي العينة. في المقابل، كان عدد الإناث المشاركات (19) مشاركة، بنسبة بلغت (34.55%)، يُظهر هذا التوزيع أن الذكور يشكلون الغالبية في عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس الطبيعة السائدة للتركيبة الوظيفية في المؤسسات الإعلامية أو الاختلاف في توزيع الفرص الوظيفية بين الجنسين داخل هذه المؤسسة الإعلامية.

فيما يتعلق بسنوات الخبرة، كانت هناك تباينات واضحة بين أفراد العينة؛ إذ شملت الدراسة مجموعة متنوعة من الفئات من حيث الخبرة المهنية، إذ كان هناك (3) مشاركين لديهم أقل من (5) سنوات خبرة، ما يمثل نسبة (5.45%) من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد المشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات (14) مشاركاً، أي بنسبة (25.45%). أما المشاركون الذين تتراوح

خبرتهم بين (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة، فقد بلغ عددهم (19) مشاركًا، مشكلين بذلك نسبة (34.55%).

أما المجموعة الأخيرة، وهي التي تمتلك خبرة تزيد عن (15) سنة، فقد بلغ عددهم (16) مشاركًا، بنسبة (29.09%) من إجمالي العينة. يُظهر هذا التوزيع تواجد مزيج من العاملين من مختلف مستويات الخبرة داخل قناة العربية، ما يعكس توازنًا نسبيًا في العينة من حيث توزيع الخبرة المهنية، وهو ما قد يؤثر في فهمهم لمفهوم الحوكمة الإعلامية وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية. هذا التنوع في سنوات الخبرة يضيف عمقًا إضافيًا للدراسة، إذ يساعد في فهم الفروقات المحتملة في تأثير حوكمة المؤسسات الإعلامية على الميزة التنافسية بناءً على مستويات الخبرة المختلفة للعاملين في القناة.

3.4 أداة الدراسة

جرى اعتماد الاستبيان من أجل التعرف على الدور الوسيط للتحويل الرقمي في دور ثقافة التكيف في تعزيز المرونة التنظيمية، وهي إحدى الطرق الرئيسية لجمع البيانات في الدراسات الإنسانية؛ إذ من خلالها جمع البيانات الأولية من المستجيبين (Bougie & Sekaran, 2019) وتكونت الاستبيان من قسمين على النحو الآتي (الملحق رقم (1)):

القسم الأول: هدف هذا القسم إلى جمع البيانات الديموغرافية عن المستجيبين، التي تمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهدف إلى جمع البيانات عن متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الحوكمة الإعلامية وتكون من (25) فقرة توزعت على خمسة أبعاد وهي (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون).

المتغير التابع: الميزة التنافسية وتكون من (15) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد (الجودة والابتكار، الثقة والمصادقية، الحصة السوقية).

مقياس الاستجابة على أداة الدراسة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي الذي يُستخدم لقياس وتقييم آراء المستجيبين حول قضايا محددة من خلال تقدير استجاباتهم بشكل كمي (Joshi et al., 2015)، وشملت الإجابات لكل فقرة خمسة خيارات؛ إذ تشير الدرجة (5) إلى "موافق بشدة"، في حين تشير الدرجة (1) إلى "معارض بشدة"، ويوضح الجدول رقم (3.2) الآتي المحك المعتمد في الدراسة:

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.5 مصادر جمع البيانات

من أجل القيام بتنفيذ الدراسة تم الاستناد على مصدرين رئيسيين في الحصول على البيانات وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وفيما يلي تفصيل لذلك:

- المصادر الأولية

المصادر الأولية تُشير إلى البيانات الأساسية التي يجري جمعها أو تحصيلها لأول مرة من مصادرها الأصلية. وتكون هذه البيانات هي النقطة الأساسية للبحث العلمي القائم على هذه المصادر. ومن أهم أشكال هذا النوع من المصادر الاستبيان الذي يجري تطويره من قبل الباحث من أجل جمع البيانات من الأفراد المستهدفين. وفي هذه الدراسة سوف تعتمد الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وجرى اختيار الاستبيان كأداة لدراسة لجمع البيانات من المستجيبين وذلك لعدم وجود بيانات فعلية جاهزة

لقياس متغيرات الدراسة، لذلك تعتبر الاستبيان الأداة الأمثل في استنباط هذه البيانات من مصادرها الأولية (Sekaran & Bougie, 2016).

- المصادر الثانوية

المصادر الثانوية هي المصادر التي تستند إلى تلخيص أو تحليل للمعلومات التي تجمع تُنشر من قبل أفراد آخرين أو منظمات بشكل مسبق. وتشمل هذه المصادر على الكتب، والمقالات العلمية، والتقارير، والدوريات، والمواقع الإلكترونية، رسائل الماجستير، أطروحات الدكتوراة. ويستخدم الباحثون المصادر الثانوية لتقديم لمحة عامة عن موضوع الدراسة.

3.6 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

تعد عملية معالجة البيانات بمساعدة الاختبارات الإحصائية مرحلة أساسية في الدراسات العلمية، لأنها تسهم في التحقق من صحة البيانات، مما يسهم في التفسير الصحيح للنتائج (Avram & Mărușteri, 2022)، لذلك قام الباحث بالتحقق من سلامة أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية، وهي الاستبانة، باستخدام الاختبارات الآتية:

3.6.1 صدق المحتوى

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرتها على قياس ما تهدف إلى قياسه بدقة، وهو يعكس مدى توافق النتائج التي تنتجها الأداة مع الواقع أو الحقيقة التي تهدف إلى دراستها، بمعنى آخر، يتعلق صدق الأداة بمدى قدرتها على تقديم معلومات صحيحة وموثوقة حول الظاهرة أو الموضوع الذي تجري دراسته (Hair Jr et al., 2016).

وقد جرى عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة. وقد جرى الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (الملحق 2: أداة الدراسة)

3.6.1 الثبات وصدق الاتساق الداخلي

لقياس صدق الاتساق الداخلي والثبات، يتم استخدام عدة أساليب إحصائية تهدف إلى تحديد مدى توافق العناصر داخل الأداة البحثية أو المقياس مع بعضها البعض، بما يضمن أنها تقيس المفهوم نفسه بشكل موثوق. من بين هذه الأساليب، يعتبر اختبار "ألفا كرونباخ" "Cronbach's Alpa" الأكثر شيوعاً وانتشاراً. إذ يجري حساب ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي (الثبات) بين مجموعة من العناصر التي يفترض أنها تقيس البُعد ذاته أو المفهوم ذاته؛ إذ يجري هذا الاختبار بحساب متوسط الارتباطات بين كل عنصر من عناصر المقياس وبقية العناصر (Cortina, 1993).

يتمثل المبدأ الأساسي في قياس صدق الاتساق الداخلي في التأكد من أن جميع العناصر ضمن المقياس تسهم في قياس نفس البُعد أو المفهوم، فإذا كانت القيم المحسوبة لألفا كرونباخ عالية، فإن ذلك يشير إلى أن العناصر مرتبطة بشكل جيد مع بعضها، ما يعزز من مصداقية الأداة. تُعتبر القيم التي تتراوح بين 0.70 و0.95 مؤشراً جيداً على وجود اتساق داخلي مناسب، بينما قد تدل القيم الأقل من 0.70 على أن المقياس قد لا يكون موثقاً بدرجة كافية، مما يتطلب إعادة النظر في صياغة بعض العناصر أو حذفها (Taber, 2018). ويوضح الجدول رقم (3.2) اختبار معامل كرونباخ الفا على النحو الآتي:

جدول (3.3): معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

الرقم	مجالات الدراسة ومحاورها	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الحوكمة الإعلامية	25	0.877
2	الشفافية والإفصاح	5	0.914
3	المشاركة	5	0.845
4	المساءلة	5	0.721
5	العدالة	5	0.859
6	سيادة القانون	5	0.888
7	الميزة التنافسية	15	0.798
8	الجودة والابتكار	5	0.903
9	الثقة والمصادقية	5	0.912
10	الحصة السوقية	5	0.817

يوضح الجدول معامل كرونباخ ألفا، الذي يعكس مستوى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المختلفة؛ إذ يُعتبر هذا المعامل مؤشراً مهماً لقياس الثبات والموثوقية في الأبحاث. تشير القيم الأعلى لمعامل كرونباخ ألفا إلى ثبات أعلى في المتغيرات، وعادةً ما يُعتبر قيمة (0.70) فأكثر مقبولة للثبات في البحوث الاجتماعية والإنسانية.

- **الحوكمة الإعلامية**، التي تضم (25) فقرة، أظهرت معامل كرونباخ ألفا بلغ (0.877)، ما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي في قياس هذا المتغير. يعكس ذلك دقة وموثوقية الأداة المستخدمة في تقييم جوانب الحوكمة الإعلامية.
- بالنسبة لمجال **الشفافية والإفصاح**، الذي شمل (5) فقرات، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.914)، ما يعكس مستوى ممتازاً من الثبات في قياس هذا البُعد، وهو أعلى مستوى للاتساق في الدراسة، ما يشير إلى قوة الأداة في قياس الشفافية والإفصاح داخل المؤسسات الإعلامية.

- مجال المشاركة، الذي يحتوي على (5) فقرات، أظهر معامل كرونباخ ألفا قدره (0.845)، ما يعبر عن درجة عالية من الثبات في قياس المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة الإعلامية، وهو ما يدل على اتساق جيد في قياس هذا المجال.
- مجال المساءلة، الذي شمل أيضاً (5) فقرات، أظهر معامل كرونباخ ألفا قدره (0.721)، وهو أقل من باقي الأبعاد، لكنه ما يزال ضمن الحدود المقبولة للثبات، ما يشير إلى اتساق كافٍ في تقييم المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة الإعلامية.
- في مجال العدالة، الذي يتكون من (5) فقرات، بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.859)، ما يدل على درجة عالية من الاتساق في قياس العدالة كأحد أبعاد الحوكمة، ويعكس دقة الأداة في تقييم هذا البعد.
- بُعد سيادة القانون، الذي يحتوي على (5) فقرات، أظهر معامل كرونباخ ألفا قدره (0.888)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي، ويُظهر قوة الأداة في قياس الامتثال للقوانين في المؤسسات الإعلامية.
- فيما يخص الميزة التنافسية، الذي يتكون من (15) فقرة، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.798)، وهو ما يعكس درجة عالية من الثبات في قياس هذا المتغير المهم، ما يشير إلى اتساق جيد في تقييم الأبعاد المرتبطة بالميزة التنافسية.
- فيما يخص مجال الجودة والابتكار، الذي يتضمن (5) فقرات، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.903)، ما يعكس اتساقاً عالياً وثباتاً قوياً في قياس هذا المجال كجزء من الميزة التنافسية.

• بُعد الثقة والمصدقية، الذي يتضمن (5) فقرات، أظهر معامل كرونباخ ألفا قدره (0.912)، مما يعبر عن مستوى ممتاز من الثبات في قياس الثقة والمصدقية في المؤسسات الإعلامية.

• بُعد الحصة السوقية، الذي يتضمن (5) فقرات، سجل معامل كرونباخ ألفا (0.817)، مما يعكس مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، وهو ما يدل على الثبات في تقييم القدرة التنافسية للمؤسسات الإعلامية في السوق.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج موثوقية الأداة البحثية في قياس متغيرات الدراسة المختلفة؛ إذ أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تتجاوز الحد الأدنى المقبول، ما يشير إلى اتساق مرتفع في القياسات المعتمدة ضمن هذه الدراسة.

3.7 المعالجات الإحصائية المستخدمة

جرى استخدام برنامجي التحليل الإحصائي المتقدم (SPSS V.27) وبرنامج (SmartPLS4) وذلك على النحو التالي:

أولاً: برنامج SPSS

1. ترميز وإدخال البيانات على برنامج اكسل وذلك بتغيير الاستجابات حسب معايير ليكرت الخماسي.

2. التحليل الوصفي: تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، كما جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستويات استجابات مفردات عينة الدراسة.

3. اختبار معامل كرونباخ ألفا والارتباط بين العنصر والمجموع الكلي Item–Total Correlation من أجل اختبار الثبات وصدق الاتساق الداخلي.

ثانيا: برنامج SmartPLS4

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير الآتية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال

- الاتساق الداخلي – التشبعات (التحميلات العاملية) Factor Loading
- الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability
- متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

2. الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال

- معيار (Fornell and Larcker (1981).
- التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings).
- الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة (HTMT).

ثانيا: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير الآتية:

1. العلاقة الخطية المتداخلة (Collinearity)

2. معامل التفسير coefficient of determination (R^2)

3. حجم التأثير Effect size (f^2)

ثالثاً: اختبار جودة نموذج الدراسة

يجري اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعايير الآتية:

- جودة التنبؤ Q^2

- جودة المطابقة (GoF) Goodnes of Fit
- مؤشر القيمة المطلقة للارتباطات المتبقية (Standardized Root Mean Square Residual – SRMR)

رابعاً: اختبار معامل المسار

وذلك من خلال إجراء اختبار Bootstrapping

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تمهيد

يتناول هذه الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وعرض النتائج وتحليلها بناء على المعالجات الإحصائية المستخدمة وذلك من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (SmartPLS4) على النحو الآتي:

4.1 التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

يساعد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في تقديم نظرة شاملة وواضحة عن البيانات الأساسية؛ إذ يقوم بتلخيص وتوضيح الخصائص الرئيسية للبيانات مثل المتوسط، والانحراف المعياري ما يسهم في فهم طبيعة البيانات وتوزيعها، كما يتيح هذا التحليل اكتشاف الأنماط الأولية والعلاقات المحتملة بين المتغيرات، وهو ما يساعد في تحديد الاتجاهات العامة وفهم توزيع البيانات بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك، يسهم التحليل الوصفي في الكشف عن أي قيم متطرفة أو أخطاء محتملة في البيانات، ما يضمن دقة وسلامة التحليل الإحصائي المتقدم الذي يلي هذه الخطوة (Mertler et al., 2021).

ومن أجل وصف مستويات الاستجابة على المتغيرات تم تقسيم المستويات إلى ثلاث فئات (ضعيف، متوسط، مرتفع) وجرى اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في هذه الدراسة، وجرى تحديد طول الفئة حسب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للفئة}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

ويوضح الجدول رقم (4.1) المحك الذي جرى الاعتماد عليه في هذه الدراسة حسب الصيغة السابقة:

الجدول رقم (4.1): معايير الاستجابة على المقياس

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة	20%-47%	من 1-2.33
متوسطة	48%-74%	من 2.34-3.66
مرتفعة	75%-100%	أكبر من 3.67

4.1.1 التحليل الوصفي الاحصائي للحوكمة الاعلامية

من اجل قياس الحوكمة الإعلامية في قناة العربية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تخص هذا المتغير والبالغ عددها (25) فقرة موزعة كما هو موضح في الجدول رقم (4.2) الآتي:

جدول رقم (4.2): التحليل الوصفي الاحصائي لمتغير للحوكمة الإعلامية

ترتيب الاهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحوكمة الاعلامية
البعد الاول/ الشفافية والافصاح				
1	74.72%	0.916	3.736	يُظهر النظام الإداري في قناة العربية جميع المعلومات المتعلقة بالسياسات المالية والإدارية بوضوح.
2	72.68%	0.958	3.634	يُفصح القائمون على قناة العربية عن مصادر التمويل بشكل منظم للجمهور.
4	69.76%	1.053	3.488	يعتمد القائمون على قناة العربية على الإفصاح عن أي تضارب محتمل في المصالح ضمن المحتوى المقدم.
5	64.02%	1.063	3.201	تتوفر تقارير دورية عن الأداء العام لقناة العربية بشكل واضح ومتاح للجمهور.
3	72.52%	0.938	3.626	يعمل القائمون على قناة العربية على تحسين وضوح المعلومات المقدمة للجمهور لتعزيز الشفافية.
متوسط		0.986	3.537	المستوى الكلي لبعد الشفافية والافصاح
البعد الثاني/ المشاركة				
1	76.22%	0.903	3.811	يشجع النظام الداخلي في قناة العربية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التحريرية.
5	65.74%	1.098	3.287	تتاح فرص للتفاعل المباشر بين جمهور قناة العربية وصناع المحتوى.
3	73.54%	0.877	3.677	يعتمد القائمون على قناة العربية على استطلاعات الرأي لفهم اهتمامات الجمهور بشكل مستمر.
4	73.30%	0.857	3.665	تسهم آراء العاملين في قناة العربية في تطوير السياسات التحريرية داخل القناة.
2	75.98%	0.957	3.799	يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على أساليب تشاركية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.
متوسط		0.938	3.648	المستوى الكلي لبعد المشاركة

البعد الثالث/ المساءلة				
11	تتوفر لدى قناة العربية إمكانية تقديم الشكاوى حول المحتوى الإعلامي بفعالية.	3.866	0.921	77.32%
12	يُظهر النظام الإداري في قناة العربية استعدادًا لتحمل المسؤولية عند وقوع أخطاء تحريرية أو إدارية.	3.421	1.004	68.42%
13	يعتمد القائمون على قناة العربية على نظام رقابة داخلي لضمان الالتزام بالمعايير المهنية.	3.520	0.925	70.40%
14	يُعزز النظام الإداري في قناة العربية من شفافية إجراءات المحاسبة والمساءلة الداخلية.	3.650	0.926	73.00%
15	تتاح للجمهور القدرة على مساءلة القائمين على محتوى قناة العربية عن القضايا المطروحة	3.846	0.881	76.92%
المستوى الكلي لبعد المساءلة		3.661	0.931	متوسط
البعد الرابع/ العدالة				
16	تلتزم قناة العربية بجميع القوانين واللوائح المتعلقة بنشر المحتوى الإعلامي.	3.713	1.004	74.26%
17	يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على ضمان الامتثال الكامل لحقوق الملكية الفكرية.	3.602	0.949	72.04%
18	تُظهر قناة العربية التزامًا قويًا بالقوانين المتعلقة بحماية البيانات الشخصية.	3.602	0.970	72.04%
19	يُعزز القائمون على قناة العربية التزامهم بالقوانين المحلية والدولية المتعلقة بالإعلام.	3.575	0.892	71.50%
20	تُعزز قناة العربية من الشفافية في تعاملها مع القضايا القانونية لضمان الالتزام بالقانون.	3.591	0.979	71.82%
المستوى الكلي لبعد العدالة		3.617	0.959	متوسط
البعد الخامس/ سيادة القانون				
21	يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى متميزًا يلبي احتياجات الجمهور.	3.575	0.914	71.50%
22	تعتمد قناة العربية على تقنيات حديثة لتحسين جودة الإنتاج الإعلامي.	3.453	0.933	69.06%
23	تشجع سياسات قناة العربية على الابتكار في تصميم البرامج والمحتويات الإعلامية.	3.496	0.925	69.92%
24	يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى يلتزم بالمعايير المهنية والأخلاقية.	3.496	0.913	69.92%
25	تعتمد قناة العربية على تطوير استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات الجمهور بشكل متواصل.	3.567	0.910	71.34%
المستوى الكلي لبعد سيادة القانون		3.517	0.919	متوسط
المستوى الكلي لمتغير الحوكمة الاعلامية		3.596	0.947	متوسط

يقدم الجدول السابق تحليلاً وصفيًا لمتغير "الحوكمة الإعلامية" في قناة العربية، وذلك من خلال خمسة أبعاد رئيسية، وهي الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، وسيادة القانون. يستند التحليل إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل بعد، بالإضافة إلى الترتيب وفقاً لمستوى

الأهمية النسبية للفقرات داخل كل بُعد. فيما يلي عرض لأعلى فقرة وأقل فقرة في كل بُعد، بالإضافة إلى المستوى الكلي للبُعد والمتغير الكلي للحوكمة الإعلامية.

الشفافية والإفصاح

في بُعد الشفافية والإفصاح، جاءت الفقرة "يُظهر النظام الإداري في قناة العربية جميع المعلومات المتعلقة بالسياسات المالية والإدارية بوضوح" كأعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.736) وانحراف معياري (0.916) ونسبة أهمية (74.72%)، ما يشير إلى وجود مستوى جيد من الشفافية في عرض المعلومات الأساسية، في المقابل، جاءت الفقرة "تتوفر تقارير دورية عن الأداء العام لقناة العربية بشكل واضح ومتاح للجمهور" كأقل فقرة بمتوسط حسابي (3.201) وانحراف معياري (1.063) ونسبة أهمية (64.02%)، وهو ما يعكس وجود فجوة في الإفصاح الدوري عن الأداء، المستوى الكلي لهذا البعد بلغ (3.537) مع انحراف معياري (0.986)، ما يشير إلى أن مستوى الشفافية والإفصاح يُعد متوسطاً.

المشاركة

في بُعد المشاركة، كانت الفقرة "يشجع النظام الداخلي في قناة العربية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التحريرية" هي الأعلى بمتوسط حسابي (3.811) وانحراف معياري (0.903) ونسبة أهمية (76.22%)، ما يدل على أن القناة تتيح فرصاً جيدة للموظفين للمساهمة في صنع القرار التحريري، على الجانب الآخر، كانت الفقرة "تُتاح فرص للتفاعل المباشر بين جمهور قناة العربية وصنّاع المحتوى" هي الأقل بمتوسط حسابي (3.287) وانحراف معياري (1.098) ونسبة أهمية (65.74%)، ما يشير إلى حاجة القناة لتعزيز التفاعل المباشر مع الجمهور، بلغ المستوى الكلي لبُعد المشاركة (3.648) مع انحراف معياري (0.938)، ما يعكس أن مستوى المشاركة متوسط.

المساءلة

أظهرت الفقرة "تتوفر لدى قناة العربية إمكانية تقديم الشكاوى حول المحتوى الإعلامي بفعالية" أعلى متوسط حسابي (3.866) وانحراف معياري (0.921) ونسبة أهمية (77.32%)، ما يدل على توفر قنوات فعالة لتقديم الشكاوى، بينما كانت الفقرة "يُظهر النظام الإداري في قناة العربية استعدادًا لتحمل المسؤولية عند وقوع أخطاء تحريرية أو إدارية" الأقل بمتوسط حسابي (3.421) وانحراف معياري (1.004) ونسبة أهمية (68.42%)، ما يشير إلى الحاجة لتحسين الاستعداد لتحمل المسؤولية، المستوى الكلي لهذا البُعد بلغ (3.661) مع انحراف معياري (0.931)، ما يشير إلى أن مستوى المساءلة يُعتبر متوسطاً.

العدالة

في بُعد العدالة، جاءت الفقرة "تلتزم قناة العربية بجميع القوانين واللوائح المتعلقة بنشر المحتوى الإعلامي" كالأعلى بمتوسط حسابي (3.713) وانحراف معياري (1.004) ونسبة أهمية (74.26%)، ما يعكس التزاماً واضحاً بالقوانين واللوائح، في حين كانت الفقرة "يُعزز القائمون على قناة العربية التزامهم بالقوانين المحلية والدولية المتعلقة بالإعلام" هي الأقل بمتوسط حسابي (3.575) وانحراف معياري (0.892) ونسبة أهمية (71.50%)، ما يشير إلى وجود حاجة لتحسين الالتزام بالقوانين الدولية، بلغ المستوى الكلي لبُعد العدالة (3.617) مع انحراف معياري (0.959)، ما يدل على أن مستوى العدالة متوسط.

سيادة القانون

في بُعد سيادة القانون، كانت الفقرة "يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى متميزاً يلبي احتياجات الجمهور" الأعلى بمتوسط حسابي (3.575) وانحراف معياري (0.914) ونسبة أهمية (71.50%)، مما يشير إلى التزام القناة بتقديم محتوى يلبي احتياجات الجمهور، بينما كانت الفقرة "تعتمد قناة العربية

على تقنيات حديثة لتحسين جودة الإنتاج الإعلامي " الأقل بمتوسط حسابي (3.453) وانحراف معياري (0.933) ونسبة أهمية (69.06%)، ما يعكس الحاجة لتعزيز استخدام التقنيات الحديثة، المستوى الكلي لهذا البُعد بلغ (3.517) مع انحراف معياري (0.919)، ما يعني أن مستوى سيادة القانون متوسط.

المستوى الكلي لمتغير الحوكمة الإعلامية

بلغ المستوى الكلي للحوكمة الإعلامية (3.596) مع انحراف معياري (0.947)، ما يعكس مستوى متوسطاً للحوكمة الإعلامية في قناة العربية، تشير هذه النتائج إلى أن الحوكمة الإعلامية تُطبق بدرجة مقبولة، ولكن لا تزال هناك حاجة لمزيد من التحسينات في جوانب الشفافية، المشاركة، والمساءلة لضمان تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الإعلامية.

4.1.2 التحليل الوصفي الاحصائي الميزة التنافسية

من أجل قياس الميزة التنافسية في قناة العربية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تخص هذا المتغير والبالغ عددها (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كما هو موضح في الجدول رقم (4.3) الآتي:

جدول رقم (4.3): التحليل الوصفي الاحصائي لمتغير الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
البعد الاول/ الجودة والابتكار							
1	يقدم القائمون على قناة العربية محتوى متميزاً يلبي احتياجات الجمهور.	1	78.99%	0.707	3.95		
2	تعتمد قناة العربية على تقنيات حديثة لتحسين جودة الإنتاج الإعلامي.	2	75.87%	0.798	3.79		
3	تشجع سياسات قناة العربية على الابتكار في تصميم البرامج والمحتويات الإعلامية.	3	73.91%	0.923	3.70		
4	يقدم القائمون على قناة العربية محتوى يلتزم بالمعايير المهنية والأخلاقية.	4	75.51%	0.814	3.78		
5	تعتمد قناة العربية على تطوير استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات الجمهور بشكل متواصل.	5	73.62%	0.882	3.68		
المستوى الكلي لبعد الجودة والابتكار				مرتفع	0.68400	3.7076	

البعد الثاني/ الثقة والمصداقية				
3	71.59%	0.956	3.58	تعتبر قناة العربية مصدراً موثوقاً للأخبار والمعلومات لدى الجمهور.
4	71.01%	0.943	3.55	تعزز قناة العربية من مصداقيتها من خلال تقديم تقارير موضوعية ودقيقة.
1	72.17%	0.910	3.61	يسهم القائمون على قناة العربية في زيادة ثقة الجمهور بفضل التزامهم بالمهنية.
2	71.81%	0.854	3.59	تعتمد السياسات التحريرية في قناة العربية على الشفافية لتعزيز المصداقية.
5	71.09%	0.999	3.55	يظهر القائمون على قناة العربية التزاماً كبيراً بمعايير النزاهة والحياد في التغطية الإخبارية.
متوسط		0.80031	3.5285	المستوى الكلي لبعد الثقة والمصداقية
البعد الثالث/ الحصة السوقية				
	65.82%	1.039	3.291	تسهم قناة العربية في توسيع حصتها السوقية من خلال تقديم محتوى مبتكر وجاذب.
	71.18%	0.993	3.559	تعتمد قناة العربية على استراتيجيات ترويجية فعالة لزيادة جمهورها بشكل مستمر.
	70.56%	0.872	3.528	تعتبر قناة العربية من بين القنوات الإعلامية الرائدة في السوق المحلي والإقليمي.
	68.42%	1.015	3.421	يسهم القائمون على قناة العربية في استقطاب جمهور جديد بفضل جودة المحتوى المقدم.
	67.72%	1.004	3.386	يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على تعزيز العلاقات مع الشركاء لتحقيق توسع أكبر في السوق.
متوسط		0.80031	3.437	المستوى الكلي لبعد الحصة السوقية
متوسط		0.71653	3.6180	المستوى الكلي لمتغير الميزة التنافسية

يقدم الجدول تحليلاً وصفيًا لمتغير "الميزة التنافسية" في قناة العربية، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الجودة والابتكار، الثقة والمصداقية، والحصة السوقية. يوضح الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة، بالإضافة إلى الترتيب وفقاً لمستوى الأهمية النسبية. فيما يأتي عرض لأعلى وأقل فقرة في كل بُعد، إلى جانب المستوى الكلي للبُعد والدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية.

الجودة والابتكار

في بُعد الجودة والابتكار، جاءت الفقرة "يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى متميزاً يلبي احتياجات الجمهور" كأعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.95) وانحرافها المعياري (0.707) ونسبة الأهمية (78.99%)، ما يعكس مستوى عالٍ من التميز في تقديم محتوى يلبي احتياجات الجمهور. أما الفقرة الأقل من حيث الأهمية النسبية فكانت "تعتمد قناة العربية على تطوير

استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات الجمهور بشكل متواصل؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.68) وانحرافها المعياري (0.882) ونسبة الأهمية (73.62%)، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز تطوير الاستراتيجيات بشكل أكبر. المستوى الكلي لبُعد الجودة والابتكار بلغ (3.7076) مع انحراف معياري (0.684)، ما يعكس مستوى مرتفعاً في هذا البُعد.

الثقة والمصداقية

في بُعد الثقة والمصداقية، كانت الفقرة "يُسهّم القائمون على قناة العربية في زيادة ثقة الجمهور بفضل التزامهم بالمهنية" هي الأعلى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.910) ونسبة الأهمية (72.17%)، ما يعكس التزام قناة العربية بالمهنية ونجاحها في تعزيز ثقة الجمهور. من ناحية أخرى، جاءت الفقرة "يُظهر القائمون على قناة العربية التزامًا كبيرًا بمعايير النزاهة والحياد في التغطية الإخبارية" كالأقل أهمية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.55) وانحرافها المعياري (0.999) ونسبة الأهمية (71.09%)، ما يشير إلى وجود بعض التحديات في الحفاظ على النزاهة والحياد. بلغ المستوى الكلي لبُعد الثقة والمصداقية (3.5285) مع انحراف معياري (0.80031)، مما يعكس مستوى متوسطاً من الثقة والمصداقية في قناة العربية.

الحصة السوقية

في بُعد الحصة السوقية، كانت الفقرة "تعتمد قناة العربية على استراتيجيات ترويجية فعالة لزيادة جمهورها بشكل مستمر" هي الأعلى من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.559) وانحرافها المعياري (0.993) ونسبة الأهمية (71.18%)، ما يشير إلى فاعلية الاستراتيجيات الترويجية في توسيع قاعدة الجمهور. أما الفقرة الأقل أهمية فكانت "تُسهّم قناة العربية في توسيع حصتها السوقية من

خلال تقديم محتوى مبتكر وجاذب"، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.291) وانحرافها المعياري (1.039) ونسبة الأهمية (65.82%)، ما يدل على الحاجة إلى تعزيز الابتكار لزيادة الحصة السوقية. المستوى الكلي لبُعد الحصة السوقية بلغ (3.437) مع انحراف معياري (0.80031)، ما يعكس مستوى متوسطاً في هذا البُعد.

المستوى الكلي لمتغير الميزة التنافسية

بلغ المستوى الكلي لمتغير الميزة التنافسية في قناة العربية (3.6180) مع انحراف معياري (0.71653)، ما يشير إلى أن الميزة التنافسية في قناة العربية تُعتبر متوسطة بشكل عام. تُظهر هذه النتائج أن قناة العربية تتمتع بميزة تنافسية جيدة في مجال الجودة والابتكار، بينما تحتاج إلى تحسين في مجالات الثقة والمصداقية والحصة السوقية لتعزيز قدرتها التنافسية بشكل أكبر.

4.2 الاختبارات الخاصة في البيانات ضمن منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) هي تقنية إحصائية متعددة المتغيرات تُستخدم لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات الظاهرة والمتغيرات الكامنة. تبدأ هذه المنهجية بتحديد النموذج النظري الذي يعكس الفرضيات والعلاقات المتوقعة بين المتغيرات؛ إذ يصاغ هذا النموذج باستخدام متغيرات كامنة تمثل المفاهيم النظرية ومتغيرات ظاهرة تمثل المؤشرات أو العناصر التي تعكس تلك المتغيرات الكامنة. يتضمن النموذج القياس الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات الكامنة والظاهرة للتحقق من دقة وصلاحيّة المتغيرات الظاهرة في قياس المتغيرات الكامنة (J. Hair & Alamer, 2022). بعد ذلك، يجري تطوير نموذج المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، بما في ذلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. يجري تقدير معالم النموذج باستخدام طرق إحصائية لحساب أوزان المسارات والارتباطات بين المتغيرات، ويتبع ذلك تقييم جودة النموذج من خلال مقاييس الملاءمة لتحديد

مدى توافقه مع البيانات. إذا لزم الأمر، يمكن تعديل النموذج بناءً على النتائج لتحسين مستوى الملاءمة. تعتبر SEM أداة قوية لتحليل البيانات المعقدة وفهم العلاقات المتشابكة بين المتغيرات في البحث العلمي (Sarstedt et al., 2021).

تُقيم نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال تحليل النموذج القياسي (Measurement Model) والنموذج الهيكلية (Structural Model) على النحو الآتي:

4.2.1 النموذج القياسي

النموذج القياسي (الخارجي)، أو ما يُعرف بنموذج القياس، هو جزء مهم من نمذجة المعادلات الهيكلية ويهدف إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات الكامنة، التي تمثل المفاهيم النظرية غير القابلة للقياس المباشر، والمتغيرات الظاهرة، التي تمثل المؤشرات القابلة للقياس والتي تُستخدم لتقدير هذه المتغيرات الكامنة (Sarstedt et al., 2021). يركز النموذج على كيفية انعكاس المتغيرات الكامنة من خلال المتغيرات الظاهرة، مع تحديد الأوزان التي تعكس مدى قوة ارتباط كل مؤشر بالمتغير الكامن. ويجري تقييم صدق وموثوقية النموذج من خلال التأكد من أن المؤشرات تقيس بدقة المتغيرات الكامنة المقصودة، ما يضمن أن البيانات التي يجمعها الباحث تعكس بشكل صحيح البنى النظرية محل الدراسة، ويسهم في دقة وموثوقية التحليل الإحصائي والنماذج المستخدمة في البحث (J. Hair & Alamer, 2022).

في هذه المرحلة، يجري قياس المكونات من الدرجة الأولى، ما يعني أن نموذج القياس يمكن أن يظهر الاختلافات في كيفية قياس المفاهيم المختلفة باستخدام القياسات التي تعتمد على التفكير الانعكاسي، أي القياس الذي يعتمد على التوجهات والمعتقدات (J. Hair et al., 2019). ويوضح الجدول رقم (4.4) معايير تقييم النموذج القياسي:

جدول رقم (4.4): معايير تقييم النموذج القياسي

القيم المعتمدة	المعايير	
يجب أن تكون قيمة التثبعات Factor loading لكل الأسئلة على الأقل 0.50 وبشكل مثالي أكبر من 0.70 .	الاتساق الداخلي (التحميلات العاملية) Factor loading	الصدق التقاربي
يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد الاتساق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك	الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	
يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) اكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الاخرى	The cross loading matrix	الصدق التمايزي
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الاخرى	Fornell & Larcker	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تكون قيمة HTMT اقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات	HTMT	

المصدر: بالاعتماد على (Cheung et al., 2024; Fornell & Larcker, 1981; J. Hair & Alamer, 2022).

المرحلة الأولى: الصدق التقاربي (Convergent Validity)

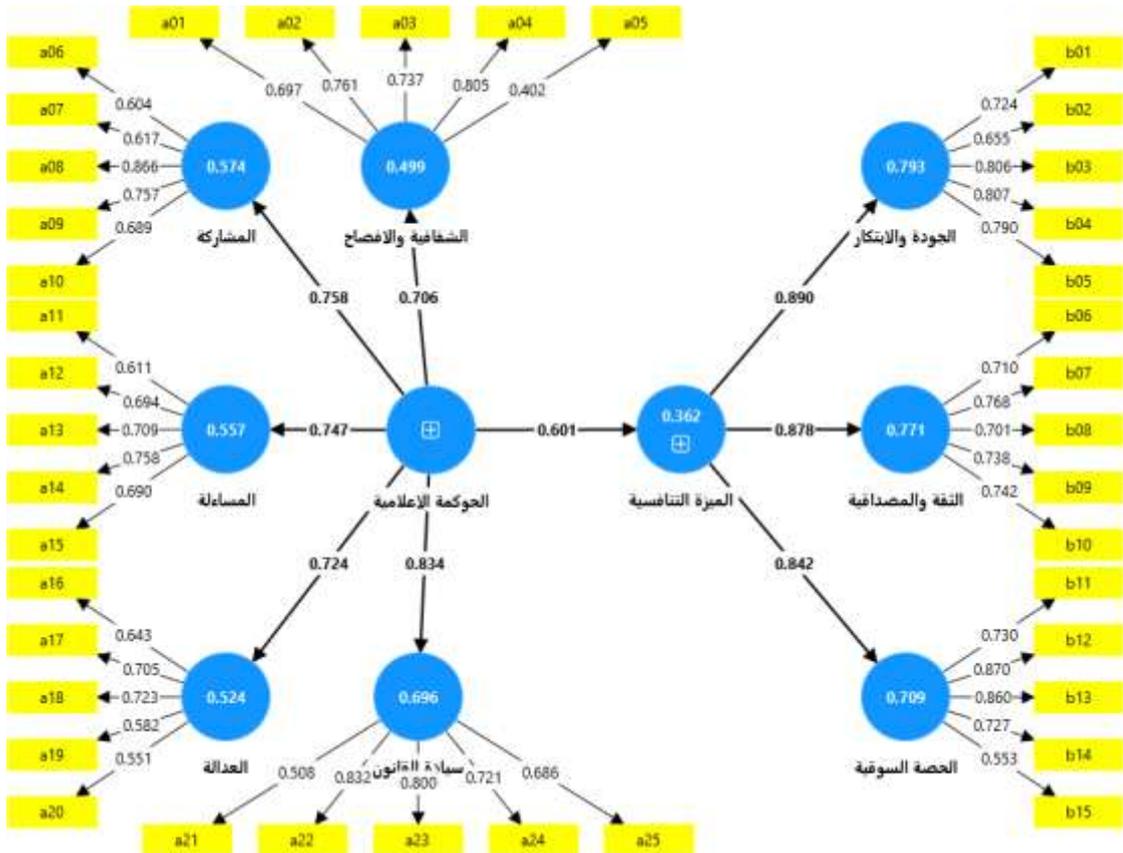
الصدق التقاربي (Convergent Validity) هو نوع من أنواع الصدق الذي يقيس مدى ارتباط المتغيرات الظاهرة (المؤشرات) ببعضها، داخل نفس المتغير الكامن (العامل)، ما يعكس قدرتها على تمثيل هذا العامل بشكل دقيق (Cheung et al., 2024). يتحقق الصدق التقاربي عندما تكون التحميلات العاملية للمؤشرات على العامل الذي يُفترض أنها تقيسه عالية ودالة إحصائيًا، ما يعني أن هذه المؤشرات تتقارب في تمثيلها لمفهوم نظري واحد. ويجري التحقق من الصدق التقاربي من خلال الاختبارات الآتية:

1. الاتساق الداخلي (التحميلات العاملية) Factor Loadings

الاتساق الداخلي للتحميلات العاملية (Factor Loadings) يشير إلى مدى قوة العلاقة بين المتغيرات الظاهرة (المؤشرات) والمتغيرات الكامنة (العوامل) التي يُفترض أن تقيسها هذه المؤشرات في نماذج

القياس. التحميلات العاملية تعكس مقدار التباين في كل مؤشر الذي يمكن تفسيره بواسطة العامل المرتبط به، ما يدل على مدى فعالية هذه المؤشرات في تمثيل العامل. عموماً، تعتبر التحميلات العاملية قوية وجيدة إذا كانت أعلى من 0.70 (Cheung et al., 2024)، ما يعني أن المؤشر يفسر 49% أو أكثر من التباين في المتغير الكامن. التحميلات بين (0.40 و 0.70) يمكن أن تكون مقبولة في بعض الأحيان، لكنها تتطلب مزيداً من التحقق (J. Hair & Alamer, 2022). كلما زادت قيمة التحميلات العاملية، كان النموذج أكثر موثوقية وثباتاً في قياس العوامل النظرية، مما يعزز من صدق وموثوقية التحليل الإحصائي والنتائج المستخلصة، ويوضح الشكل رقم (4.1) التالي النموذج القياسي والذي يظهر

قيم التحميلات العاملية (التشبعات):



الشكل رقم (4.1): النموذج القياسي

ومن خلال الشكل رقم (4.1) يتضح ان التحويلات العاملية لكل الفقرات فيما عدا الفقرة (A05) التي كان قيمة التشعب لها (0.402) وهي أقل من (0.50) حسب (J. Hair et al., 2019) يمكن قبول هذه القيمة ولا داعي لحذفها من نموذج الدراسة، ويوضح الجدول رقم (4.5) الآتي قيم التحويلات العاملية لجميع فقرات أداة الدراسة على النحو الآتي:

الجدول رقم (4.5): قيم التحويلات العاملية (التشعبات)

المتغير	الرمز	الفقرة	التشعب
الشفافية والإفصاح	a01	يُظهر النظام الإداري في قناة العربية جميع المعلومات المتعلقة بالسياسات المالية والإدارية بوضوح.	0.697
	a02	يُفصح القائمون على قناة العربية عن مصادر التمويل بشكل منتظم للجمهور.	0.761
	a03	يعتمد القائمون على قناة العربية على الإفصاح عن أي تضارب محتمل في المصالح ضمن المحتوى المقدم.	0.737
	a04	تتوفر تقارير دورية عن الأداء العام لقناة العربية بشكل واضح ومتاح للجمهور.	0.805
	a05	يعمل القائمون على قناة العربية على تحسين وضوح المعلومات المقدمة للجمهور لتعزيز الشفافية.	0.402
المشاركة	a06	يشجع النظام الداخلي في قناة العربية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التحريرية.	0.604
	a07	تتأاح فرص للتفاعل المباشر بين جمهور قناة العربية وصنّاع المحتوى.	0.617
	a08	يعتمد القائمون على قناة العربية على استطلاعات الرأي لفهم اهتمامات الجمهور بشكل مستمر.	0.866
	a09	تُسهّم آراء العاملين في قناة العربية في تطوير السياسات التحريرية داخل القناة.	0.757
	a10	يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على أساليب تشاركية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	0.689
الحوكمة الإعلامية	a11	تتوفر لدى قناة العربية إمكانية تقديم الشكاوى حول المحتوى الإعلامي بفعالية.	0.611
	a12	يُظهر النظام الإداري في قناة العربية استعداداً لتحمل المسؤولية عند وقوع أخطاء تحريرية أو إدارية.	0.694
	a13	يعتمد القائمون على قناة العربية على نظام رقابة داخلي لضمان الالتزام بالمعايير المهنية.	0.709
	a14	يُعزز النظام الإداري في قناة العربية من شفافية إجراءات المحاسبة والمساءلة الداخلية.	0.758
	a15	تتأاح للجمهور القدرة على مساءلة القائمين على محتوى قناة العربية عن القضايا المطروحة.	0.690
المساءلة	a16	تلتزم قناة العربية بجميع القوانين واللوائح المتعلقة بنشر المحتوى الإعلامي.	0.643
	a17	يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على ضمان الامتثال الكامل لحقوق الملكية الفكرية.	0.705
	a18	تُظهر قناة العربية التزاماً قوياً بالقوانين المتعلقة بحماية البيانات الشخصية.	0.723
	a19	يُعزز القائمون على قناة العربية التزامهم بالقوانين المحلية والدولية المتعلقة بالإعلام.	0.582
	a20	تُعزز قناة العربية من الشفافية في تعاملها مع القضايا القانونية لضمان الالتزام بالقانون.	0.551
	a21	يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى متميزاً يلبي احتياجات الجمهور.	0.508

0.832	تعتمد قناة العربية على تقنيات حديثة لتحسين جودة الإنتاج الإعلامي.	a22	القانون	
0.800	تُشجع سياسات قناة العربية على الابتكار في تصميم البرامج والمحتويات الإعلامية.	a23		
0.721	يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى يلتزم بالمعايير المهنية والأخلاقية.	a24		
0.686	تعتمد قناة العربية على تطوير استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات الجمهور بشكل متواصل.	a25		
0.724	يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى متميزاً يلبي احتياجات الجمهور.	b01	الجودة والابتكار	الميزة التنافسية
0.655	تعتمد قناة العربية على تقنيات حديثة لتحسين جودة الإنتاج الإعلامي.	b02		
0.806	تُشجع سياسات قناة العربية على الابتكار في تصميم البرامج والمحتويات الإعلامية.	b03		
0.807	يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى يلتزم بالمعايير المهنية والأخلاقية.	b04		
0.790	تعتمد قناة العربية على تطوير استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات الجمهور بشكل متواصل.	b05		
0.710	تُعتبر قناة العربية مصدرًا موثوقًا للأخبار والمعلومات لدى الجمهور.	b06	الثقة والمصداقية	
0.768	تُعزز قناة العربية من مصداقيتها من خلال تقديم تقارير موضوعية ودقيقة.	b07		
0.701	يُسهّم القائمون على قناة العربية في زيادة ثقة الجمهور بفضل التزامهم بالمهنية.	b08		
0.738	تعتمد السياسات التحريرية في قناة العربية على الشفافية لتعزيز المصداقية.	b09		
0.742	يُظهر القائمون على قناة العربية التزامًا كبيرًا بمعايير النزاهة والحياد في التغطية الإخبارية.	b10		
0.730	تُسهّم قناة العربية في توسيع حصتها السوقية من خلال تقديم محتوى مبتكر وجاذب.	b11	الحصّة السوقية	
0.870	تعتمد قناة العربية على استراتيجيات ترويجية فعالة لزيادة جمهورها بشكل مستمر.	b12		
0.860	تُعتبر قناة العربية من بين القنوات الإعلامية الرائدة في السوق المحلي والإقليمي.	b13		
0.727	يُسهّم القائمون على قناة العربية في استقطاب جمهور جديد بفضل جودة المحتوى المقدم.	b14		
0.553	يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على تعزيز العلاقات مع الشركاء لتحقيق توسع أكبر في السوق	b15		

يوضح الشكل رقم (4.1) السابق والجدول رقم (4.5) قيم التحويلات العاملية (التشبعات) لفقرات أداة

الدراسة البالغة (40) فقرة وجميع هذه التشبعات كانت ضمن المعيار المقبول ما عدا الفقرة (A05) حسب

ما ورد في الجدول رقم (4.4) السابق.

2. الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

الموثوقية المركبة (Composite Reliability) هي مقياس يُستخدم لتقييم الثبات الداخلي لمجموعة من

المؤشرات التي تقيس متغيرًا كامنًا واحدًا في نماذج القياس، وهي تعكس مدى اتساق المؤشرات في قياس

المفهوم النظري. على عكس معامل كرونباخ ألفا، الذي يفترض أن جميع المؤشرات تسهم بشكل متساوٍ

في الثبات، تأخذ الموثوقية المركبة في الاعتبار الأحمال العاملة لكل مؤشر، ما يجعلها تقديرًا أكثر دقة للثبات. يُعتبر النموذج موثوقًا إذا كانت قيمة الموثوقية المركبة أعلى من 0.70، ما يعني أن المؤشرات تعكس بشكل جيد و متماسك المتغير الكامن. إذا كانت القيمة تتجاوز 0.60 ولكن أقل من 0.70، فقد تكون مقبولة في مراحل الاستكشاف الأولية، بينما القيم الأقل من 0.60 تُشير إلى ضعف الثبات (Hair et al., 2019, pp 679). بفضل قدرتها على تقديم تقدير أكثر تفصيلاً للثبات، تعتبر الموثوقية المركبة أداة مهمة في نمذجة المعادلات الهيكلية لضمان دقة وموثوقية النتائج. ويوضح الجدول رقم (4.6) قيم الموثوقية المركبة لمتغيرات وابعاد الدراسة:

الجدول (4.6): نتائج الموثوقية المركبة CR

Composite Reliability (CR) الموثوقية المركبة	المتغير
0.789	الحكومة الإعلامية
0.819	الشفافية والافصاح
0.837	المشاركة
0.888	المساءلة
0.785	العدالة
0.766	سيادة القانون
0.732	الميزة التنافسية
0.760	الجودة والابتكار
0.905	الثقة والمصداقية
0.781	الحصة السوقية

يشير الجدول (4.6) إلى نتائج الموثوقية المركبة (Composite Reliability, CR) لمجموعة من المتغيرات في الدراسة؛ إذ تُستخدم الموثوقية المركبة لتقييم مدى اتساق وثبات العناصر التي تقيس كل

متغير، ما يساعد على التأكد من أن أدوات القياس المستخدمة تعكس بشكل دقيق المفاهيم المراد دراستها (J. Hair et al., 2019) والمعايير المذكورة في الجدول رقم (4.4).

بشكل عام، تشير جميع قيم الموثوقية المركبة إلى أن المتغيرات المستخدمة في الدراسة، سواء أكانت مستقلة أو وسيطة أم تابعة، تمتاز بمستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي، ما يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد أن الأدوات المستخدمة كانت فعالة في قياس المفاهيم المراد دراستها.

3. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) هو مقياس يُستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية لتقييم الصدق التقاربي لمجموعة من المؤشرات التي تقيس متغيرًا كاملاً واحداً. يعكس AVE النسبة المئوية للتباين الكلي في المؤشرات التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير الكامن، ما يدل على مدى جودة تمثيل هذه المؤشرات للمفهوم النظري. للحصول على صدق تقاربي جيد، يجب أن تكون قيمة AVE أعلى من 0.50، مما يعني أن المؤشرات تفسر أكثر من نصف التباين في المتغير الكامن (J. Hair et al., 2019). إذا كانت قيمة AVE أقل من 0.50، فهذا يشير إلى أن المؤشرات قد لا تكون فعالة في قياس المتغير الكامن، ما يقلل من دقة وثبات النموذج. يُعتبر AVE مقياساً مهماً لضمان أن البيانات الظاهرة تعكس بشكل دقيق المفاهيم النظرية المدروسة في التحليل الإحصائي. ويوضح الجدول رقم (4.9) قيم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

الجدول (4.7): نتائج متوسط التباين المستخرج AVE

المتغير	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المستخرج
الحوكمة الإعلامية	0.536
الشفافية والافصاح	0.576

0.573	المشاركة
0.577	المساءلة
0.580	العدالة
0.515	سيادة القانون
0.581	الميزة التنافسية
0.509	الجودة والابتكار
0.543	الثقة والمصداقية
0.516	الحصة السوقية

يشير الجدول (4.7) إلى نتائج متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted, AVE) لمجموعة من المتغيرات في الدراسة. يُستخدم متوسط التباين المستخرج لتقييم مدى جودة المتغيرات في تفسير التباين في البيانات المرتبطة بها، ويعكس مدى القدرة التفسيرية للعناصر التي تقيس كل متغير، ويُعتبر AVE مؤشرًا مهمًا لقياس الصدق التمييزي للمتغيرات؛ إذ تُعتبر القيم الأعلى من (0.50) دلالة على أن المتغير لديه مستوى مقبول من الصدق التمييزي.

بشكل عام، تشير جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) إلى أن المتغيرات المستخدمة في الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق التمييزي، ما يعني أن العناصر المرتبطة بكل متغير تُظهر قدرة جيدة على تفسير التباين في البيانات وتعكس المفاهيم التي تهدف الدراسة إلى قياسها، هذا يؤكد أن أدوات القياس المستخدمة في الدراسة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها لفهم التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة في السياق التنظيمي المدروسة.

المرحلة الثانية: الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

الصدق التمييزي (Discriminant Validity) هو مقياس يُستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية لتقييم مدى تميز المتغيرات الكامنة عن بعضها، ما يعني قدرة النموذج على تمييز مفهوم نظري عن مفهوم آخر

بوضوح. يتحقق الصدق التمييزي عندما تكون المتغيرات الكامنة غير متداخلة وتعكس بوضوح مفاهيم مختلفة، بحيث لا تتشارك المؤشرات أو العناصر في تمثيل متغيرين كامنين أو أكثر بنفس الطريقة (Fornell & Larcker, 1981). لضمان الصدق التمييزي، يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لأي متغير كامن أكبر من معاملات الارتباط بينه وبين أي متغير كامن آخر في النموذج، ما يشير إلى أن المتغير الكامن يفسر بشكل أكبر تباين مؤشرات مقارنة بتفسيره لمؤشرات المتغيرات الكامنة الأخرى. تحقيق الصدق التمييزي ضروري لضمان صحة وموثوقية النتائج المستخلصة من النموذج الإحصائي (J. Hair & Alamer, 2022).

1. معيار Fornell-Larcker

معيار Fornell-Larcker هو اختبار يستخدم لتقييم الصدق التمييزي في نمذجة المعادلات الهيكلية، ويهدف إلى تحديد مدى تميز المتغيرات الكامنة عن بعضها داخل النموذج. يعتمد هذا المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن مع معاملات الارتباط بين هذا المتغير والمتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج. إذا كان الجذر التربيعي لـ AVE لأي متغير كامن أكبر من معاملات الارتباط بينه وبين المتغيرات الكامنة الأخرى، فهذا يشير إلى وجود صدق تمييزي جيد، ما يعني أن المتغيرات الكامنة تميز بشكل كاف عن بعضها البعض ولا تتداخل، لذا، فإن النموذج يعكس بوضوح المفاهيم النظرية المختلفة التي تمثلها المتغيرات الكامنة (Fornell & Larcker, 1981). ويوضح الجدول رقم (4.8) نتيجة معيار Fornell-Larcker:

الجدول رقم (4.8): معيار Fornell-Larcker

	7	6	5	4	3	2	1	
الحوكمة الإعلامية							0.799	
الشفافية والافصاح						0.795	0.457	
المشاركة					0.838	0.269	0.690	

						0.878	0.762	0.339	0.351	المساءلة
					0.838	0.206	0.569	0.359	0.693	العدالة
				0.853	0.666	0.310	0.553	0.368	0.575	سيادة القانون
			0.866	0.831	0.564	0.450	0.361	0.331	0.360	الميزة التنافسية
		0.819	0.361	0.471	0.387	0.147	0.378	0.347	0.333	الجودة والابتكار
	0.870	0.367	0.355	0.392	0.427	0.359	0.333	0.317	0.612	النقطة والمصادقية
0.866	0.361	0.337	0.451	0.598	0.199	0.408	0.299	0.362	0.367	الحصة السوقية

الجدول رقم (4.8) يوضح معيار Fornell-Larcker المستخدم لتقييم الصدق التمييزي بين المتغيرات في الدراسة؛ إذ يساعد هذا المعيار في تحديد مدى تميز كل متغير عن المتغيرات الأخرى في النموذج الهيكلي، ويعكس قدرة المتغيرات على قياس المفاهيم المستقلة دون تداخل كبير مع متغيرات أخرى. في هذا الجدول، تمثل القيم الموجودة على القطر الرئيسي (بالخط المائل) الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير، وهذه القيم يجب أن تكون أكبر من معاملات الارتباط بين المتغيرات الأخرى لضمان وجود صدق تمييزي.

بشكل عام، يشير الجدول إلى أن المتغيرات المدروسة تمتلك مستوى عالٍ من الصدق التمييزي، مما يعزز من ثقة الباحث في أن أدوات القياس المستخدمة تعكس بشكل دقيق المفاهيم المدروسة دون تداخل كبير بين المتغيرات، وهذا يعزز من موثوقية النتائج.

2. التحميل المتقاطع (Cross Loadings)

التحميل المتقاطع (Cross Loadings) هو مقياس يُستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية لتقييم الصدق التمييزي من خلال فحص مدى ارتباط المؤشرات (المتغيرات الظاهرة) بالعوامل الكامنة التي يُفترض أن تقيسها مقارنة بعوامل أخرى في النموذج. للتحقق من الصدق التمييزي باستخدام التحميل المتقاطع، يجب أن تكون قيمة التحميل العامل للمؤشر على العامل الكامن المقصود أكبر من قيمة تحميلة على أي عامل كامن آخر (Sarstedt et al., 2021). بمعنى آخر، يجب أن يُظهر كل مؤشر ارتباطاً أقوى

بالمتغير الكامن الذي يُفترض أن يقيسه أكثر من أي متغير كامن آخر في النموذج. إذا كانت التحميلات المتقاطعة عالية بين المؤشرات والعوامل الكامنة غير المقصودة، فقد يشير ذلك إلى تداخل بين المتغيرات الكامنة، ما يضعف من صدق النموذج ويقلل من موثوقية تفسير النتائج. تحقيق التمييز الواضح بين التحميلات يسهم في تعزيز دقة وثبات النموذج التحليلي (J. Hair et al., 2019) ويوضح الجدول رقم (4.9) نتائج اختبار التحميل التقاطع:

الجدول رقم (4.9) نتائج اختبار التحميل التقاطع (Cross Loading)

الميزة التنافسية	الحوكمة الاعلامية	
0.291	0.463	A01
0.510	0.545	A02
0.356	0.695	A03
0.141	0.465	A04
0.205	0.429	A06
0.424	0.580	A07
0.501	0.660	A08
0.408	0.612	A09
0.492	0.698	a10
0.138	0.344	A11
0.197	0.385	A12
0.192	0.455	A13
0.325	0.388	A14
0.412	0.533	A15
0.381	0.569	A16
0.156	0.404	A17
0.256	0.308	A18
0.204	0.256	A19
0.293	0.419	A20
0.419	0.682	A21
0.274	0.572	A22
0.234	0.454	A23
0.646	0.721	A24

0.451	0.531	A25
0.630	0.514	B01
0.706	0.367	B02
0.651	0.368	B03
0.672	0.372	B04
0.645	0.287	B05
0.690	0.571	B06
0.699	0.618	B07
0.597	0.436	B08
0.725	0.395	B09
0.755	0.523	B10
0.659	0.348	B11
0.679	0.433	B12
0.562	0.337	B13
0.591	0.463	B14
0.610	0.545	B15

توضح النتائج في الجدول (4.9) ارتباط المؤشر بالتركيبات الأخرى في النموذج؛ إذ تشير القيم الناتجة إلى أن التحميل الخارجي للمؤشر على المتغير المرتبط به أكبر من أي من عمليات التحميل المتقاطعة مع المتغيرات الأخرى، مما يدعم الصحة التمييزية لبيانات الدراسة.

3. الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة (HTMT)

الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة – (Heterotrait–Monotrait Ratio of Correlations) (HTMT) هي مقياس يُستخدم لتقييم الصدق التمييزي في نمذجة المعادلات الهيكلية. ويقاس نسبة متوسط الارتباطات بين المؤشرات التي تقيس متغيرات كامنة مختلفة (غير متجانسة) إلى متوسط الارتباطات بين المؤشرات التي تقيس نفس المتغير الكامن (أحادية الأسلوب). إذا كانت النسبة (HTMT) أقل من حد معين (عادةً 0.85 أو 0.90)، فهذا يشير إلى أن المتغيرات الكامنة تميز بوضوح عن بعضها، لذا، يكون هناك صدق تمييزي جيد. ويعتبر HTMT مقياسًا موثوقًا وأكثر دقة مقارنة بمقاييس الصدق

التمييزي التقليدية، مثل معيار Fornell-Larcker ، لأنه يأخذ في الاعتبار جميع الارتباطات الممكنة بين المؤشرات، ما يساعد في الكشف عن أي تداخل غير مرغوب فيه بين المتغيرات الكامنة ويضمن وضوح التمييز بينها في النموذج التحليلي (Cheung et al., 2024). ويوضح الجدول رقم (4.10) نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (4.10): نتائج اختبار (HTMT)

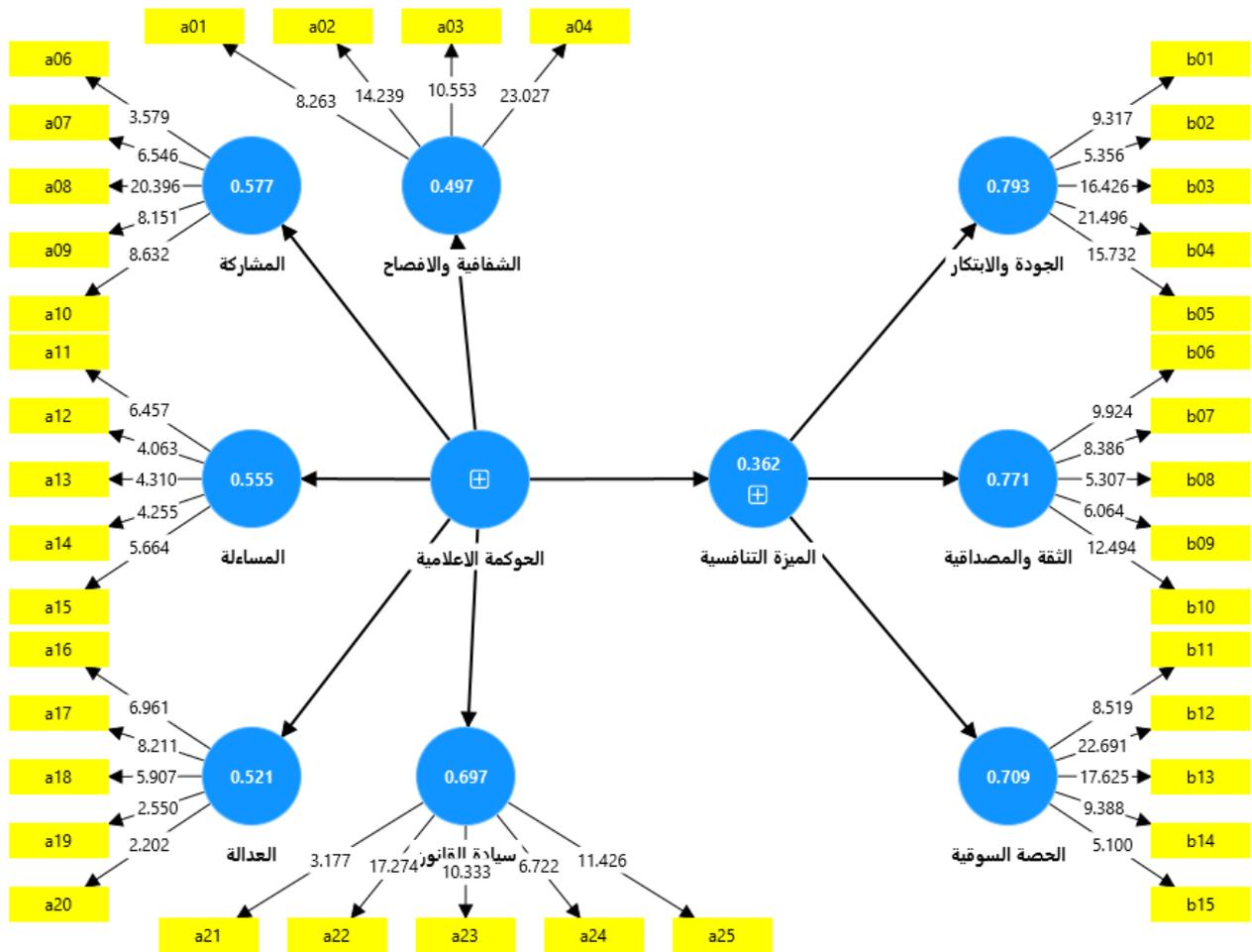
الميزة التنافسية	الحكومة الالكترونية	
		الحكومة الالكترونية
	0.684	الميزة التنافسية

الجدول رقم (4.10) يعرض نتائج اختبار (HTMT) "Heterotrait-Monotrait Ratio" ، وهو اختبار يُستخدم لتقييم الصدق التمييزي بين المتغيرات في النماذج الهيكلية. الصدق التمييزي يشير إلى مدى تميز كل متغير عن المتغيرات الأخرى، مما يعني أن المفاهيم التي يقيسها كل متغير تختلف بشكل واضح عن تلك التي يقيسها المتغيرات الأخرى. وفقاً لمعايير HTMT ، يجب أن تكون جميع القيم أقل من 0.85 أو 0.90، وذلك اعتماداً على المجال البحثي، لضمان وجود صدق تمييزي كافٍ.

بشكل عام، يشير الجدول إلى أن هناك تمييزاً كافياً بين المتغيرات المدروسة وفقاً لمعيار المذكور في الجدول (4.4)، ما يعزز من مصداقية النموذج ويؤكد أن كل متغير يُقاس بشكل مستقل ويعكس مفهوماً متميزاً في سياق الدراسة. هذا التمييز يضمن أن النتائج المستخلصة من الدراسة تعكس بدقة التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات المختلفة دون تداخل غير مرغوب فيه بينها.

4.2.2 تحليل النموذج الهيكلي

تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model Analysis) هو عملية في نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) تهدف إلى تقييم العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة في النموذج. يتضمن هذا التحليل فحص المسارات التي تربط بين المتغيرات المستقلة، والوسيط، والتابعة لتحديد مدى قوة وتأثير هذه العلاقات (Cheung et al., 2024). ويوضح الشكل رقم (4.2) النموذج الهيكلي للدراسة:



الشكل رقم (4.2): النموذج الهيكلي

والجدول رقم (4.11) التالي يبين القيم الموصى بها عليهما لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول (4.11): معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب (Cohen (1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq R^2 < 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 \leq R^2 < 0.25$ كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$
حجم الأثر f^2	بحسب (J. F. Hair et al. (2013) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq f^2 < 0.15$ متوسطة في حال كانت $0.15 \leq f^2 < 0.35$ كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$

1. معامل التفسير R^2

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج وبحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي (J. Hair & Alamer, 2022). بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 4.1 سابقاً، والجدول رقم (4.12) التالي يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

الجدول رقم (4.12): نتائج معامل التفسير R^2

المتغير	R^2	Adjusted R^2
الميزة التنافسية	0.362	0.354

ويتبين من الجدول السابق أن الحوكمة الإعلامية تفسر (36.2%) من الميزة التنافسية في قناة العربية وهذا يوضح أن هناك بعض العناصر التي لم تدرس في هذه الدراسة، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وذلك استناداً للمعايير في الجدول رقم (4.12).

2. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتصل بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم (4.13) نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل ان حجم الاثر للمتغير المستقل كبير على المتغيرات التابعة كما هو موضح ادناه:

الجدول (4.13): نتائج حجم الأثر f^2

حجم الأثر f^2	المتغير
0.311	الحوكمة الاعلامية -> الميزة التنافسية

يشير الجدول (4.13) إلى أن الحوكمة الإعلامية، والتي تشمل الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة، وسيادة القانون، لها دور كبير في تطوير الميزة التنافسية لقناة العربية من حيث الجودة والابتكار، الثقة والمصادقية، وتوسيع الحصة السوقية. يعكس هذا الارتباط القوي بين الحوكمة الإعلامية والميزة التنافسية أهمية الالتزام بممارسات الحوكمة كاستراتيجية أساسية لتعزيز القدرة التنافسية في المجال الإعلامي، مما يُظهر أهمية تكامل السياسات الإدارية والشفافية في بناء الثقة مع الجمهور وتعزيز الابتكار.

3. تضخم التباين للمؤشرات (VIF)

يُعد تضخم التباين للمؤشرات (Variance Inflation Factor – VIF) مقياساً يستخدم لتقييم مستوى تعدد الخطية (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) أو في النماذج الإحصائية الأخرى، تعدد الخطية يحدث عندما تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة بشكل كبير بعضها ببعض، ما يؤدي إلى صعوبة تحديد الأثر المستقل لكل متغير على المتغير التابع (Sarstedt et al., 2021)، ويُحسب VIF لكل متغير مستقل في النموذج، ويشير إلى مدى زيادة تباين تقديرات المعاملات بسبب الارتباط بين المتغيرات، إذا كانت قيمة VIF أكبر من 5، فإن هذا يشير إلى وجود مشكلة تعدد الخطية العالية، ما قد يؤدي إلى تقديرات غير مستقرة ومعاملات غير موثوقة في النموذج،

بينما تعتبر القيم الأقل من 5 إشارة إلى عدم وجود مشكلة كبيرة، وتعد القيم التي تتراوح بين 1 و3 مثالية في معظم الحالات (J. Hair & Alamer, 2022). ويوضح الجدول رقم (4.13) قيم تضخم التباين للمؤشرات (VIF):

الجدول رقم (4.13) قيم تضخم التباين للمؤشرات (VIF)

المتغير	تضخم التباين للمؤشرات (VIF)
الحوكمة الإعلامية - الميزة التنافسية	1.551

في هذه الدراسة، يظهر أن قيمة تضخم التباين لمتغير "الحوكمة الإعلامية" في علاقته مع "الميزة التنافسية" بلغت (1.551). وفقاً للمبادئ الإحصائية الشائعة، تُعتبر قيمة VIF التي تقل عن (5) دليلاً على عدم وجود مشكلة تداخل خطي كبير بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن النموذج الإحصائي يتمتع بمستوى جيد من الاستقلالية بين المتغيرات.

تشير هذه النتيجة إلى أن المتغير المستقل "الحوكمة الإعلامية" ليس لديه تداخل خطي كبير مع أي متغيرات أخرى في النموذج، مما يُعزز من مصداقية النتائج ويؤكد أن الحوكمة الإعلامية تُسهم بشكل فعال ومستقل في تفسير "الميزة التنافسية" لقناة العربية. يعزز هذا الاستنتاج الثقة في أن تأثير الحوكمة الإعلامية في الميزة التنافسية دقيق وقوي، دون أن يتأثر بتداخل خطي محتمل بين المتغيرات الأخرى.

4.3 اختبار جودة نموذج الدراسة

يجري اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعايير الآتية:

1. جودة التنبؤ Q^2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج،

وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.14) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4.14): جودة التنبؤ Q^2 .

Q^2	MAE	RMSE	الميزة التنافسية
0.798	0.347	0.454	

الجدول رقم (4.14) يعرض نتائج مؤشرات جودة التنبؤ باستخدام Q^2 بالإضافة إلى مقاييس الخطأ مثل الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSE) ومتوسط الخطأ المطلق (MAE)، فإن قيمة Q^2 بلغت (0.755)، وهي أيضاً تدل على قدرة تنبؤية جيدة، فيما كانت قيمة RMSE (0.501) وقيمة MAE (0.384)، ما يشير إلى أن النموذج قادر على التنبؤ بهذا المتغير بشكل معقول مع وجود بعض الأخطاء التي تظل ضمن الحدود المقبولة. عموماً، تشير هذه القيم إلى أن النموذج يمتلك قدرة تنبؤية جيدة لكلا المتغيرين، ما يعزز من موثوقية استخدام النموذج في تحليل هذه العلاقات (Hair Jr et al., 2016).

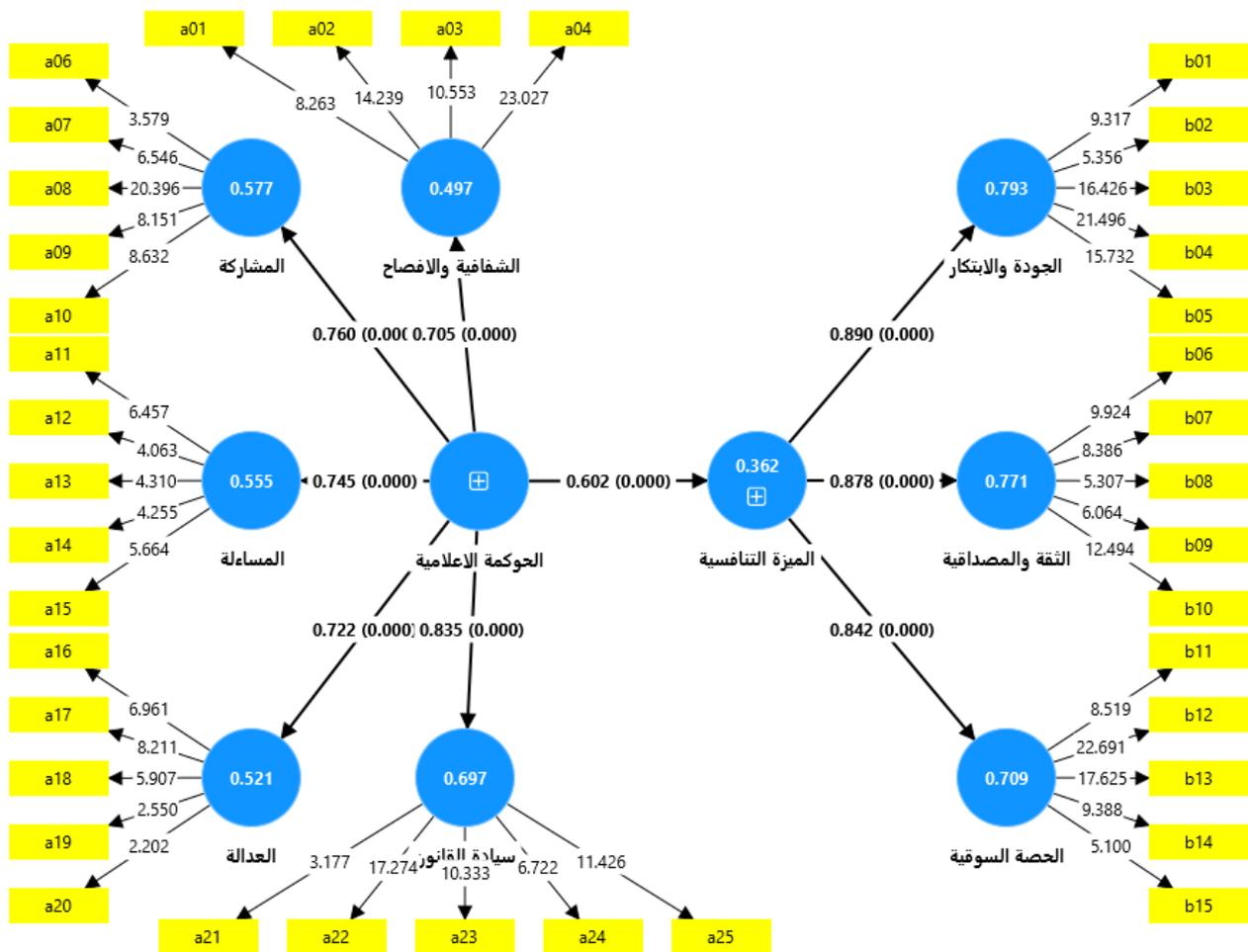
2. مؤشر القيمة المطلقة للارتباطات المتبقية (SRMR)

مؤشر القيمة المطلقة للارتباطات المتبقية (Standardized Root Mean Square Residual - SRMR) هو مقياس يُستخدم في النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتقييم مدى جودة مطابقة النموذج المقترح للبيانات الفعلية. يُعبر SRMR عن متوسط الفروق بين الارتباطات الملاحظة والارتباطات المتوقعة التي يولدها النموذج بعد تحويلها إلى شكل معياري، ما يعني أنه يقيس مقدار الخطأ المتبقي في النموذج. تكون قيمة SRMR المنخفضة دليلاً على أن النموذج يتوافق بشكل جيد مع البيانات؛ إذ تشير القيم التي تقل عن 0.08 عادةً إلى جودة مطابقة جيدة. على النقيض، تشير القيم المرتفعة لـ SRMR إلى وجود تباين كبير بين البيانات الفعلية والنتائج المتوقعة من النموذج، ما قد يشير إلى أن النموذج يحتاج إلى

تحسين أو تعديل. يستخدم هذا المؤشر بشكل واسع لتقييم مدى دقة النماذج الإحصائية في تمثيل العلاقات بين المتغيرات، وهو مفيد بشكل خاص لتحديد المشكلات المتعلقة بالمطابقة الإجمالية للنموذج (Maydeu-Olivares, 2017). وقد أشارت نتيجة هذا الاختبار إلى أن قيمة (SRMR) بلغت (0.077) وهي أقل من (0.08).

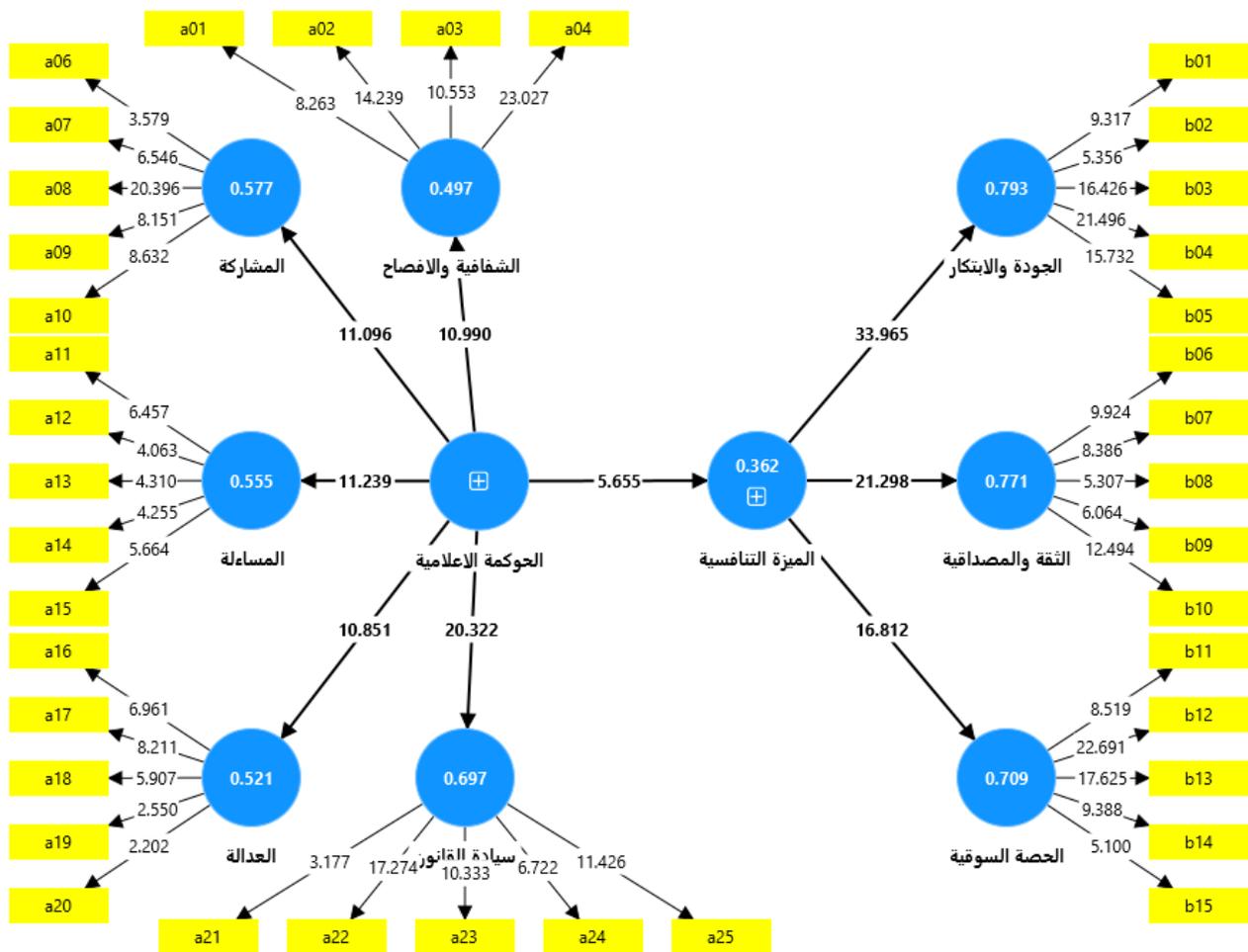
4.4 اختبار معامل المسار

اختبار معامل المسار هو إجراء يُستخدم في النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتقييم قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات الكامنة في النموذج. يمثل معامل المسار قيمة رقمية تشير إلى مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع، ويعكس قوة العلاقة بينهما (J. Hair & Alamer, 2022). عادةً ما تتراوح قيم معامل المسار بين $1-$ و $1+$ ؛ إذ تشير القيم الإيجابية إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرات، بينما تشير القيم السلبية إلى علاقة عكسية. عند اختبار معامل المسار، يتم تقدير الأهمية الإحصائية لهذه القيم باستخدام قيمة الاحتمالية (p-value) لتحديد ما إذا كانت العلاقات المقاسة في النموذج ذات دلالة إحصائية. إذا كانت قيمة الاحتمالية أقل من 0.05، يُعتبر معامل المسار معنوياً، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (Kline, 2023). يساعد اختبار معامل المسار الباحثين على فهم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات في النموذج، ويُستخدم لتقييم فرضيات البحث والتحقق من صحة العلاقات النظرية المفترضة بين المتغيرات (Sarstedt et al., 2021). ويوضح الشكل رقم (4.3) التالي معاملات المسار وقيم المعنوية لفرضيات الدراسة:

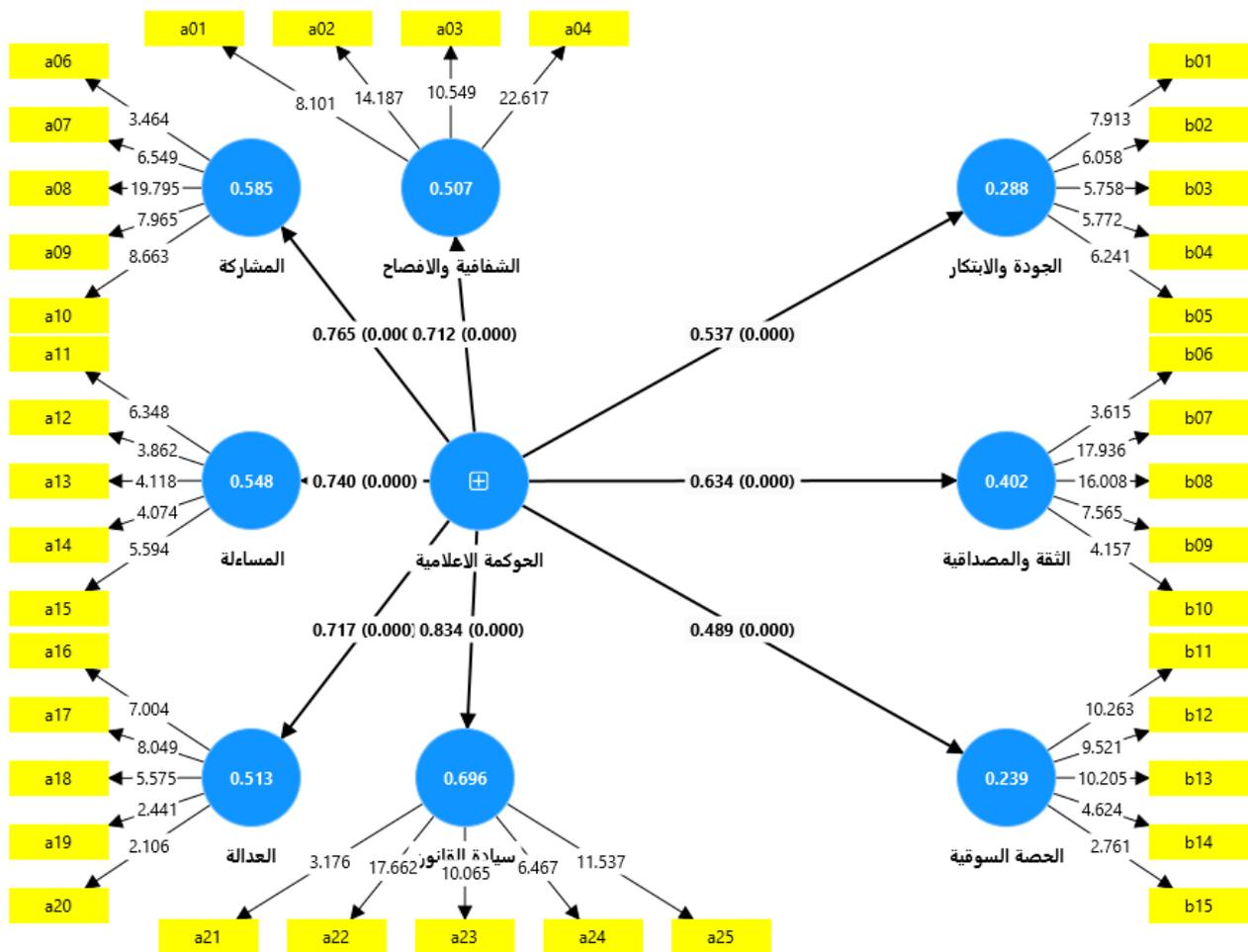


الشكل رقم (4.3): معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضية الرئيسية

ويوضح الشكل رقم (4.4) قيم (T) للفرضية الرئيسية

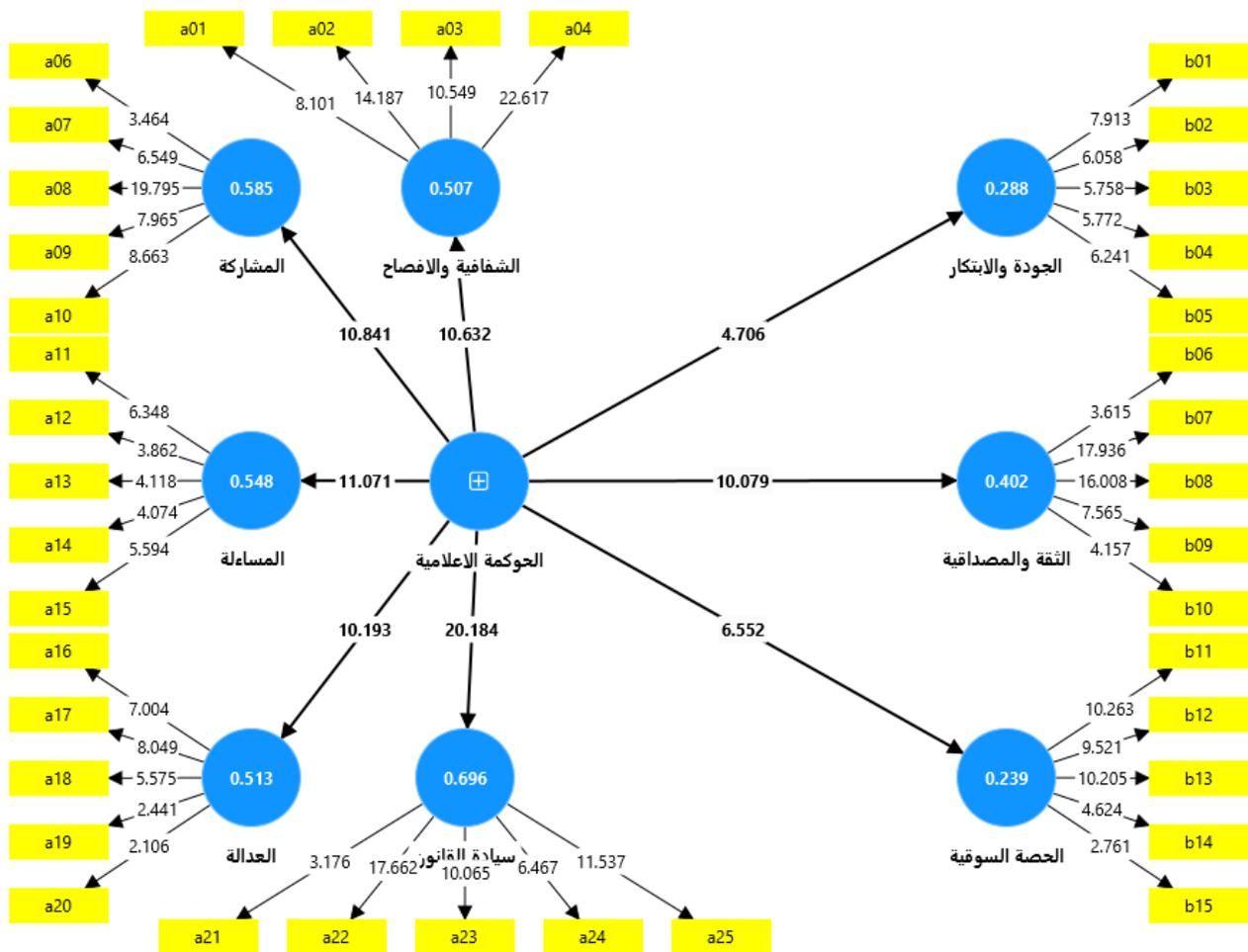


الشكل رقم (4.4) قيم (T) للفرضية الرئيسية



الشكل رقم (4.5): معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الفرعية

ويوضح الشكل رقم (4.6) قيم (T) للفرضيات الفرعية



الشكل رقم (4.6) قيم (T) للفرضيات الفرعية

من خلال الشكلين (4.3) و(4.4) والشكلين (4.5) و(4.6) تم اعداد الجدول رقم (4.14) والذي يوضح نتيجة اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (4.15): نتيجة اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
معنوية	0.000	5.655	0.106	0.605	0.602	الحوكمة الاعلامية ← تعزيز الميزة التنافسية	H01
معنوية	0.000	4.706	0.114	0.563	0.537	الحوكمة الاعلامية ← الجودة والابتكار	H01.2
معنوية	0.000	10.079	0.063	0.664	0.634	الحوكمة الاعلامية ← الثقة والمصدقية	H01.3
معنوية	0.000	6.552	0.075	0.519	0.489	الحوكمة الاعلامية ← الحصة السوقية	H01.4

في هذا الجزء من الدراسة، جرى اختبار فرضيات البحث لتحليل تأثير الحوكمة الإعلامية في الميزة التنافسية في قناة العربية. تُقاس هذه العلاقة باستخدام مؤشرات إحصائية، مثل معامل المسار (Path coefficient)، وقيم T وقيم P، بهدف تقييم مدى دقة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. تُشير نتائج اختبار الفرضيات إلى مدى تأثير الحوكمة الإعلامية على تحسين الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، وهي: الجودة والابتكار، الثقة والمصداقية، والحصة السوقية.

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لحوكمة المؤسسات الإعلامية على تعزيز الميزة التنافسية في قناة العربية".

وفقاً للنتائج، بلغ معامل المسار (0.602)، ما يعكس تأثيراً إيجابياً قوياً للحوكمة الإعلامية على الميزة التنافسية. كان متوسط العينة (0.605) مع انحراف معياري (0.106). سجلت قيمة (5.655) T، وكانت قيمة (0.000) P، ما يُظهر دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية، ما يؤكد أن الحوكمة الإعلامية تُسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية لقناة العربية.

الفرضية الفرعية الأولى: الحوكمة الإعلامية ← الجودة والابتكار

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز (الجودة والابتكار) لدى قناة العربية".

أظهرت النتائج أن معامل المسار بلغ (0.537)، وهو مؤشر على وجود تأثير إيجابي متوسط للحوكمة الإعلامية على تحسين الجودة والابتكار. كان متوسط العينة (0.563) مع انحراف معياري (0.114). بلغت قيمة (4.706) T وكانت قيمة (0.000) P، ما يشير إلى وجود تأثير إحصائي معنوي عند

مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تُرفض الفرضية الصفرية، ما يعني أن الحوكمة الإعلامية تُسهم في تحسين جودة المحتوى والابتكار داخل قناة العربية.

الفرضية الفرعية الثانية: الحوكمة الإعلامية ← الثقة والمصداقية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز (الثقة والمصداقية) لدى قناة العربية".

أظهرت النتائج أن معامل المسار بلغ (0.634) ، ما يعكس تأثيراً قوياً وإيجابياً للحوكمة الإعلامية على تعزيز الثقة والمصداقية في قناة العربية. كان متوسط العينة (0.664) مع انحراف معياري (0.063) . سجلت قيمة T (10.079) وقيمة P (0.000) ، ما يؤكد دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية، ما يدل على أن الحوكمة الإعلامية تُسهم بفعالية في تعزيز ثقة الجمهور وزيادة مصداقية القناة.

الفرضية الفرعية الثالثة: الحوكمة الإعلامية ← الحصة السوقية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز (الحصة السوقية) لدى قناة العربية".

أظهرت النتائج أن معامل المسار بلغ (0.489) ، ما يشير إلى تأثير متوسط للحوكمة الإعلامية على الحصة السوقية للقناة. كان متوسط العينة (0.519) مع انحراف معياري (0.075) . بلغت قيمة T (6.552) وكانت قيمة P (0.000) ، ما يشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تُرفض الفرضية الصفرية، ما يدل على أن الحوكمة الإعلامية تُسهم في توسيع الحصة السوقية لقناة العربية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

جرى في هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق وتفسيرها وربطها مع الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، كما جرى تقديم توصيات بناءً على نتائج الدراسة وتوصيات لدراسات مستقبلية.

4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

تشير نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الإعلامية تلعب دوراً بارزاً في تعزيز الميزة التنافسية في قناة العربية؛ إذ تُظهر التحليلات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، ما يعكس التأثير الإيجابي للحوكمة في تحسين الأداء التنافسي. يتضح أن ممارسات الحوكمة، مثل الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة، العدالة، وسيادة القانون، تسهم في تحسين عناصر الميزة التنافسية في القناة، بما في ذلك الجودة والابتكار، الثقة والمصداقية، وتوسيع الحصة السوقية. تعزز الحوكمة الإعلامية من مصداقية المؤسسة وتساعد في تحسين مستوى الثقة بين الجمهور والمساهمين، ما يسهم في جذب جمهور أكبر ويعزز من التفاعل المستمر مع المحتوى الإعلامي.

تُظهر النتائج أن تحسين مستوى الشفافية والإفصاح في قناة العربية يسهم بشكل مباشر في تعزيز الجودة والابتكار في تقديم المحتوى، ما يسهم في تحسين مستوى الثقة والمصداقية، ويعزز بذلك الحصة السوقية للقناة. تؤكد هذه النتيجة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة استراتيجية، ليس فقط لضمان الشفافية والمساءلة، بل أيضاً لتعزيز الأداء التنافسي. من خلال التركيز على الحوكمة الإعلامية، يمكن لقناة العربية تحسين استراتيجياتها التنافسية؛ إذ أن الشفافية والإفصاح يساعدان في بناء الثقة مع الجمهور، بينما تُسهم المساءلة والعدالة في تعزيز الثقة الداخلية والخارجية على حد سواء.

يتوافق هذا الأثر مع دراسة أحمد (2023)، التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية والحوكمة على الميزة التنافسية في البنوك السودانية، وأظهرت أن ممارسات الحوكمة تسهم في تعزيز الابتكار والجودة. أكدت الدراسة أن الشفافية والمساءلة تؤديان إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة الثقة بين العملاء، وهو ما يتطابق مع نتائج هذه الدراسة التي تؤكد أن ممارسات الحوكمة في قناة العربية تُسهم في تعزيز الجودة والمصداقية، ما يؤدي بدوره إلى تحسين الميزة التنافسية.

كما أن نتائج الدراسة تتماشى مع ما توصلت إليه دراسة الجحلب (2023)، التي أجريت على البنوك الفلسطينية وأظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحقيق الاستدامة المالية والميزة التنافسية. أشارت الدراسة إلى أن الالتزام بممارسات الحوكمة يسهم في زيادة ثقة المستثمرين والعملاء، ما يعزز من قدرة البنوك على التوسع في السوق. يتشابه هذا الأثر مع نتائج الدراسة الحالية التي تُظهر كيف تسهم الحوكمة الإعلامية في تعزيز الحصة السوقية لقناة العربية من خلال تحسين الأداء وزيادة الثقة لدى الجمهور.

وكذلك، تدعم دراسة (Oncioiu 2021) النتائج الحالية من خلال تأكيدها على تأثير أنظمة الحوكمة الفعالة في زيادة قيمة الشركات وتعزيز الميزة التنافسية. وُجد أن الشفافية والمسؤولية في ممارسات الحوكمة تلعبان دورًا محوريًا في تحسين الجودة والابتكار، ما يزيد من الثقة بين الجمهور والمستثمرين. يشير هذا التوافق إلى أن ممارسات الحوكمة الإعلامية في قناة العربية تُسهم بالفعل في تحسين جودة المحتوى وزيادة المصداقية، مما يعزز الميزة التنافسية للقناة في السوق الإعلامي.

أما دراسة (Ganter 2022)، التي تناولت حوكمة وسائل الإعلام وعلاقتها بتحقيق التفوق التنافسي، فقد أشارت إلى أن الحوكمة تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الجودة والمحتوى المبتكر. أكدت الدراسة أن الالتزام بمبادئ الحوكمة الإعلامية يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الحصة السوقية للمؤسسة الإعلامية، وهو ما

ينتطابق مع نتائج هذه الدراسة التي تُظهر أن الحوكمة الإعلامية تُسهم في توسيع قاعدة الجمهور وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومع ذلك، تظهر بعض الفروقات عند مقارنة هذه النتائج بدراسة حجازي (2020)، التي ركزت على قطاع المشافي الخاصة؛ إذ أشارت الدراسة إلى أن تأثير الحوكمة كان أكثر وضوحًا في تعزيز الثقة والمصدقية مقارنة بتحسين الجودة والابتكار. يعكس هذا الاختلاف طبيعة القطاع المدروس؛ إذ تعتمد المشافي بشكل أكبر على المصدقية في تقديم الخدمات الطبية، بينما يُظهر السياق الإعلامي دورًا متوازنًا للحوكمة في تحسين جميع جوانب الميزة التنافسية.

في النهاية، تؤكد نتائج الدراسة على أن الحوكمة الإعلامية ليست مجرد آلية رقابية، بل تُعد أداة فعّالة لتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات الإعلامية. يعزز هذا التوافق مع الدراسات السابقة الفرضية بأن الحوكمة الفعّالة تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية، سواء من حيث تحسين الجودة والابتكار، أو تعزيز الثقة والمصدقية، أو حتى توسيع الحصة السوقية، ما يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية لقناة العربية بشكل عام.

4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر ملموس للحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، وسيادة القانون) في تعزيز الجودة والابتكار في قناة العربية. تبرز النتائج أن الالتزام بممارسات الحوكمة لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الإداري والتنظيمي، بل يمتد إلى تطوير جودة المحتوى الإعلامي وزيادة مستوى الابتكار في البرامج والمنتجات الإعلامية التي تُقدمها القناة. يعكس هذا الأثر أن الحوكمة تلعب دورًا استراتيجيًا في تحسين مخرجات العمل الإعلامي من خلال تعزيز عمليات الإفصاح عن المعلومات، وتبني أساليب إدارية تعتمد على المشاركة الفعّالة، وضمان المساءلة والعدالة في عملية الإنتاج، ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ابتكار أعلى وجودة أفضل.

فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح، توضح النتائج أن وضوح المعلومات المالية والإدارية وسهولة الوصول إليها من قبل جميع الأطراف المعنية يُحسّن من عمليات صنع القرار في القناة، ما يُعزز من جودة الخدمات الإعلامية المقدمة. تُسهم الشفافية في تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات الضرورية، ما يعزز من قدرتهم على تطوير المحتوى بشكل يواكب تطلعات الجمهور، وهو ما يدعم الابتكار في البرامج الجديدة.

أما المشاركة، فقد تبين أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التحريرية والتخطيطية يزيد من فرص الابتكار؛ إذ يسهم هذا البعد في خلق بيئة عمل تحفز على التفكير الإبداعي، وتدعم إنتاج محتوى مبتكر يعكس آراء الجمهور واحتياجاتهم. يُظهر التزام قناة العربية بالمشاركة الفعالة مع العاملين قدرتها على تحسين جودة البرامج وزيادة مستوى التفاعل الإيجابي مع المشاهدين، ما يعزز من فرص الابتكار.

تلعب المساءلة دورًا مهمًا في تحسين الجودة من خلال ضمان الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية في جميع مراحل الإنتاج الإعلامي. من خلال تعزيز المساءلة، يجري تقليل الأخطاء وزيادة دقة المعلومات، ما ينعكس على جودة المحتوى الإعلامي المُقدّم، ويسهم في تحسين صورة القناة كمصدر موثوق للأخبار والمعلومات. يعزز هذا التوجه نحو الابتكار؛ إذ تتيح بيئة العمل المحاسبية الفرصة للعاملين للتركيز على تحسين المحتوى وتطويره دون الخوف من عواقب الفشل.

من جهة أخرى، فإن العدالة تضمن تكافؤ الفرص بين العاملين في القناة، وتدعم التوزيع العادل للموارد والفرص. يتيح هذا الإطار التنظيمي للعاملين فرصًا متساوية للتعبير عن أفكارهم وتقديم مقترحاتهم، ما يُحسّن من جودة الابتكار ويُعزّز من الإبداع الجماعي. تعمل العدالة على تحفيز العاملين للمشاركة بفعالية في تطوير البرامج والخدمات، ما يسهم في تعزيز الجودة.

أخيرًا، فإن سيادة القانون تضمن أن تكون الإجراءات والقرارات في القناة متوافقة مع المعايير واللوائح المحلية والدولية، ما يعزز من جودة المحتوى الإعلامي ويضمن استدامته على المدى الطويل. تسهم سيادة القانون في تعزيز البيئة الابتكارية من خلال توفير إطار قانوني يحمي حقوق الملكية الفكرية ويدعم تطوير البرامج المبتكرة، ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الإعلامية.

عند مقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة، نجد توافقًا واضحًا مع ما توصلت إليه دراسة بختاوي (2023)، التي أظهرت أن التوجه الإبداعي في تقديم الخدمات المصرفية يعزز من الميزة التنافسية، وأكدت أن ممارسات الحوكمة مثل الشفافية والمشاركة تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة الخدمات والابتكار. يتشابه هذا مع نتائج هذه الدراسة التي تبين أن تطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة يعزز الجودة والابتكار في قناة العربية.

تتفق النتائج أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة تلاحمة (2012)، التي أكدت أن حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين تسهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي من خلال تحسين الشفافية والمساءلة. أكدت الدراسة أهمية هذه الأبعاد في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وهو ما يتطابق مع تأثير الحوكمة الإعلامية في جودة وابتكار المحتوى في قناة العربية.

أما على المستوى الأجنبي، فإن دراسة Oncioiu (2021) تدعم أيضًا هذه النتائج؛ إذ أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة في الشركات يعزز من الابتكار والجودة، من خلال التزام المديرين بالشفافية والمشاركة الفعالة. تؤكد هذه النتائج أن تأثير الحوكمة يمتد إلى تحسين الجودة عبر تعزيز الابتكار وزيادة مستوى التنافسية، وهو ما يتطابق مع النتائج المتعلقة بقناة العربية.

في السياق ذاته، تتفق دراسة Gutiérrez-Martínez & Duhamel (2019) مع نتائج الدراسة الحالية؛ إذ أوضحت أن تحويل التحديات الاستراتيجية إلى فرص ابتكارية يعزز من الجودة والابتكار في

المؤسسات الإعلامية، مع التأكيد على أن الحوكمة تسهم في توفير بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي، ما يُعزز من جودة المنتجات الإعلامية ويزيد من مستوى الابتكار.

4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير واضح للحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، وسيادة القانون) على تعزيز الثقة والمصداقية لدى قناة العربية. يعكس هذا التأثير العلاقة المباشرة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وزيادة مستوى الثقة بين الجمهور والمؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلى تعزيز مصداقية المحتوى المقدم. تُظهر النتائج أن ممارسات الحوكمة الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين صورة القناة كمصدر موثوق للأخبار والمعلومات، وهو ما يعزز من مكانتها التنافسية في السوق الإعلامي.

يتضح أن بُعد الشفافية والإفصاح يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الثقة لدى الجمهور؛ إذ تُظهر القناة التزامًا بالإفصاح عن المعلومات بوضوح وعلانية، سواء كانت مالية أو إدارية، مما يسهم في بناء علاقات قوية قائمة على الثقة. تُعزز الشفافية من مصداقية القناة من خلال توضيح مصادر التمويل والسياسات التحريرية، ما يجعل الجمهور أكثر اطمئنانًا إلى نزاهة الأخبار والمحتوى المقدم.

تلعب المشاركة أيضًا دورًا رئيسيًا في تعزيز الثقة والمصداقية؛ إذ تُعطي القناة اهتمامًا كبيرًا لإشراك العاملين والجمهور في عملية اتخاذ القرارات، سواء كانت تحريرية أو إدارية. تعزز هذه المشاركة من شعور العاملين والجمهور بالمسؤولية والانتماء، ما يزيد من ثقتهم بالمحتوى المقدم. يُظهر التزام قناة العربية بإشراك الجمهور والعاملين في عملية صنع القرار أن المؤسسة تهتم بأرائهم واقتراحاتهم، ما يعزز مصداقيتها ويزيد من رضا الجمهور.

من جانبها، تُسهم المساءلة في تحسين الثقة والمصداقية من خلال ضمان التزام القناة بالمعايير المهنية والأخلاقية. يُعد التزام قناة العربية بآليات المساءلة دليلاً على رغبتها في تحمل المسؤولية عن المحتوى المُقدّم. هذا الالتزام ينعكس إيجابياً على ثقة الجمهور في القناة؛ إذ يُعزز من مصداقيتها كوسيلة إعلامية شفافة تُحاسب نفسها وتتحمل عواقب الأخطاء.

تلعب العدالة دوراً هاماً في تعزيز الثقة والمصداقية؛ إذ تضمن تكافؤ الفرص والالتزام بالمعايير الأخلاقية في جميع مستويات العمل في القناة. يُسهم هذا الالتزام في خلق بيئة عمل أكثر نزاهة وشفافية، مما يعزز من مصداقية القناة في أعين الجمهور. تُظهر نتائج الدراسة أن العدالة في إدارة الموارد والعاملين تساعد في بناء الثقة وتعزز من مستوى الالتزام المهني.

أخيراً، تُسهم سيادة القانون في تعزيز الثقة والمصداقية من خلال التأكد من أن جميع الإجراءات والقرارات تتماشى مع القوانين واللوائح المحلية والدولية. يعكس هذا الالتزام بتطبيق القانون أن القناة تُدار بشكل مهني وشفاف، ما يُعزز من الثقة لدى الجمهور والمساهمين على حد سواء.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد توافقاً مع دراسة حجازي (2020) التي أشارت إلى أن الحوكمة المؤسسية تُسهم بشكل كبير في تعزيز الثقة والمصداقية لدى المؤسسات الطبية في عمان. أكدت الدراسة أن الشفافية والمساءلة يُعدان من أهم العوامل التي تُعزز من الثقة لدى الجمهور، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية في قناة العربية.

كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة توفيق (2023) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي وتعزيز الثقة بين العاملين والعملاء. أظهرت الدراسة أن الشفافية والمساءلة على وجه الخصوص تُعدّ من المحاور الرئيسية التي تُعزز من مصداقية المؤسسات الإعلامية والتجارية، ما يُعزز الثقة بشكل كبير.

في السياق الأجنبي، تُظهر دراسة (Oncioiu (2021) توافقًا مع نتائج هذه الدراسة؛ إذ بيّنت أن تطبيق الحوكمة في الشركات يعزز الثقة والمصداقية لدى العملاء من خلال الالتزام بالشفافية والمسؤولية. أشارت الدراسة إلى أن سيادة القانون والمسؤولية تُعدان عوامل حاسمة في بناء مصداقية المؤسسة لدى الجمهور، وهو ما يتماشى مع تأثير الحوكمة الإعلامية على قناة العربية.

كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Gutiérrez-Martínez & Duhamel (2019) ، التي أوضحت أن الحوكمة الإعلامية تُسهم في تعزيز مصداقية المؤسسات الإعلامية من خلال تطبيق معايير الشفافية والمشاركة. أكدت الدراسة أن الالتزام بممارسات الحوكمة يُساعد على تحسين الثقة لدى الجمهور وزيادة المصداقية، وهو ما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق الإعلامي.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي للحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساواة، العدالة، وسيادة القانون) في تعزيز الحصة السوقية لقناة العربية. يعكس هذا الأثر العلاقة الإيجابية بين ممارسات الحوكمة وزيادة الحصة السوقية؛ إذ تُسهم الحوكمة الفعالة في تحسين استراتيجيات التسويق، توسيع قاعدة الجمهور، وتعزيز العلاقات مع الشركاء والمعلنين، ما يسهم في زيادة الحصة السوقية للقناة.

يتضح أن الشفافية والإفصاح لهما تأثير كبير في تعزيز الحصة السوقية؛ إذ أن توضيح المعلومات المتعلقة بالإيرادات، التمويل، والسياسات التحريرية يعزز ثقة المعلنين والشركاء التجاريين بالقناة، ما يسهم في جذب المزيد من الاستثمارات. كما أن وضوح المعلومات يساعد في تقديم محتوى يُلبّي تطلعات الجمهور، مما يزيد من جاذبية القناة ويسهم في توسعها بالسوق الإعلامي.

تُسهّم المشاركة بدورها في تحسين الحصة السوقية من خلال إشراك الجمهور والعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير البرامج والترويج لها. يؤدي هذا التفاعل المباشر إلى تحسين الاستراتيجيات الترويجية وزيادة مستوى التفاعل مع الجمهور، مما يعزز من قدرة القناة على جذب جمهور جديد والاحتفاظ بالجمهور الحالي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على زيادة الحصة السوقية.

تلعب المساءلة دوراً مهماً في تعزيز الحصة السوقية، حيث تضمن الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية في جميع أنشطة القناة، ما يعزز من الثقة لدى الجمهور والشركاء التجاريين على حد سواء. يساعد هذا الالتزام في تحسين سمعة القناة، ما يسهم في توسيع قاعدة الجمهور وزيادة عدد المعلنين، وهو ما يُترجم في النهاية إلى حصة سوقية أكبر.

من جهة أخرى، تؤدي العدالة إلى تعزيز الحصة السوقية من خلال ضمان التعامل العادل مع جميع الشركاء والعاملين في القناة. يتيح هذا الالتزام بيئة عمل شفافة تسهم في تحسين العمليات الإدارية والترويجية، ما يعزز من كفاءة الأداء ويزيد من قدرة القناة على التوسع في السوق الإعلامي.

أخيراً، تُعزز سيادة القانون من قدرة القناة على توسيع حصتها السوقية من خلال التأكد من الالتزام بجميع القوانين واللوائح المحلية والدولية. يُسهم هذا الالتزام في خلق بيئة تنافسية عادلة تُسهم في جذب المعلنين والشركاء التجاريين، ما يزيد من قدرة القناة على تحقيق أهدافها التوسعية.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد توافقاً مع دراسة تلاحمة (2012) التي أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الفلسطينية يسهم في تعزيز الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية؛ إذ أبرزت الدراسة أن الشفافية والمساءلة تلعبان دوراً كبيراً في تحسين الاستراتيجيات الترويجية وزيادة الثقة لدى الجمهور والمعلنين، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التوسع في السوق.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (2023)، التي أكدت أن الحوكمة تسهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات من خلال تحسين الأداء الترويجي وتعزيز العلاقات مع العملاء. تشير الدراسة إلى أن المشاركة الفعالة والالتزام بالمساءلة يساعدان في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة ثقة المعلنين، مما يسهم في توسيع الحصة السوقية.

على المستوى الأجنبي، تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Oncioiu 2021)، التي أظهرت أن الحوكمة تسهم في زيادة قيمة الشركات وحصتها السوقية من خلال تحسين الشفافية والمسؤولية. أكدت الدراسة أن سيادة القانون والمشاركة الفعالة يساعدان في تعزيز العلاقات مع الشركاء التجاريين، ما يسهم في توسيع قاعدة العملاء وزيادة الحصة السوقية.

في السياق ذاته، تتفق دراسة (Duhamel (2019) & Gutiérrez-Martínez مع نتائج هذه الدراسة؛ إذ أشارت إلى أن الحوكمة تسهم في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسات الإعلامية من خلال تحسين جودة المحتوى وزيادة الثقة لدى الجمهور والمعلنين. يُظهر هذا التوافق أن ممارسات الحوكمة تلعب دوراً محورياً في تحسين الاستراتيجيات الترويجية وزيادة القدرة التنافسية، ما يسهم في تعزيز الحصة السوقية.

4.5 ملخص النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة بالنقاط الآتية:

1. أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي للحوكمة الإعلامية في تعزيز الميزة التنافسية لقناة العربية، مما

يُظهر دور الحوكمة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز في السوق

الإعلامي.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الحوكمة الإعلامية، مثل الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، العدالة، وسيادة القانون، تُسهم بشكل فعال في تعزيز الجودة والابتكار لدى قناة العربية، ما يعزز من قدرة القناة على تقديم محتوى متميز يلبي احتياجات الجمهور.
3. أشارت النتائج إلى أن ممارسات الحوكمة الإعلامية تُسهم في تعزيز الثقة والمصداقية لدى قناة العربية؛ إذ تُسهم الأبعاد المختلفة للحوكمة في زيادة مستوى الثقة بين الجمهور؛ إذ ينعكس على مصداقية القناة كمصدر موثوق للأخبار والمعلومات.
4. توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة بأبعادها المختلفة تُسهم في تعزيز الحصة السوقية لقناة العربية، من خلال تحسين الاستراتيجيات الترويجية، توسيع قاعدة الجمهور، وتعزيز العلاقات مع الشركاء والمعلنين، ما يُسهم في زيادة الحصة السوقية للقناة.

4.6 التوصيات

تُعد الحوكمة الإعلامية من الأدوات الرئيسية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية للمؤسسات الإعلامية، بما في ذلك قناة العربية. من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة التي تشمل الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة، وسيادة القانون، يمكن لقناة العربية تحسين جودة المحتوى وزيادة الثقة والمصداقية لدى الجمهور، ما يؤدي إلى توسيع حصتها السوقية وتعزيز مكانتها التنافسية. تسعى هذه التوصيات إلى توفير استراتيجيات عملية لقناة العربية للاستفادة من الحوكمة الإعلامية في تحقيق التميز والتفوق في السوق الإعلامي المتغير.

لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الحوكمة الإعلامية:

- تطوير إطار واضح وشفاف للحوكمة الإعلامية يتضمن سياسات وإجراءات محددة لتعزيز الشفافية والمساءلة، مع ضمان مشاركة فعّالة من جميع الأطراف المعنية.

- إنشاء وحدة مخصصة للحوكمة الإعلامية داخل القناة تُعنى بتطبيق المعايير الدولية للحوكمة، وتقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري لضمان تحسين مستمر للميزة التنافسية.

لتعزيز الجودة والابتكار من خلال الحوكمة:

- تبني برامج تدريبية تهدف إلى تحسين المهارات الابتكارية للعاملين في القناة، مع التركيز على كيفية تطبيق معايير الحوكمة لتعزيز جودة المحتوى الإعلامي.
- تطوير آليات للتفاعل المباشر مع الجمهور، مثل استطلاعات الرأي وورش العمل، لتمكين القناة من تحسين جودة المحتوى بناءً على ملاحظات الجمهور، ما يعزز الابتكار في البرامج والمنتجات الإعلامية.

لتحسين الثقة والمصداقية من خلال الحوكمة:

- تعزيز الإفصاح المنتظم عن مصادر التمويل والسياسات التحريرية، لضمان وضوح المعلومات لدى الجمهور، مما يعزز مستوى الثقة والمصداقية.
- إنشاء آليات فعّالة لتلقي الشكاوى والمقترحات من الجمهور والعاملين، مع ضمان استجابة سريعة وشفافة لكل ما يُطرح، ما يسهم في تعزيز الثقة بممارسات القناة.

لتوسيع الحصة السوقية من خلال الحوكمة:

- تطوير استراتيجيات تسويقية تعتمد على الشفافية في التعامل مع الشركاء التجاريين والمعلنين، ما يزيد من الثقة ويعزز قدرة القناة على توسيع قاعدة عملائها.
- تحسين الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الإعلامية الأخرى وتعزيز التعاون مع المنظمات الدولية، بهدف الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية لقناة العربية.

4.7 الدراسات المستقبلية

يمكن للباحثين القيام بالدراسات المستقبلية الآتية:

1. "أثر الحوكمة الإعلامية على تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي في القنوات الإخبارية العربية:

دراسة ميدانية"

2. "دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين الجمهور والمؤسسات الإعلامية في المنطقة العربية: تحليل

مقارن"

3. "تأثير تطبيق معايير الحوكمة على جودة وابتكار المحتوى الإعلامي في القنوات الفضائية: قناة

العربية كدراسة حالة"

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو المعاطي، ماهر. (2006). *تقوية البرامج والمنظمات الاجتماعية*. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- أبو زر، عفاف اسحق. (2006). *استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني*. أطروحة دكتوراة في المحاسبة، 41. عمان، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- أحمد، علي. (2023)، *دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الاسلامي السوداني)*، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، المجلد العدد 4.
- بختاوي، فاطيمة الزهراء. (2023)، *أثر التوجه بالإبداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية-دراسة حالة وكالات سعيدة، جامعة سعيدة، الجزائر*.
- برويس، وردة. (2022)، *الحوكمة وأخلاقيات العمل بالمؤسسة الجامعية، مجلة دفاتر المخبر، العدد 1، المجلد 17، ص 48-62*
- بن عيشي، بشير. (2020)، *أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة*.
- بوزيان، العربي. (2021)، *مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استدامها، مجلة المالية والأسواق، المجلد 8، العدد 2، ص 428-447*

تلاحمة، خالد إبراهيم. (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق. *المجلة*

الأردنية في القانون والعلوم السياسية، 16 - 20.

توفيق، مبروك. (2023)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في

الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري،

المجلة العربية للإدارة، مصر

الجلب، درويش مصطفى. (2023)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية- دراسة

ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث*

الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 19، فلسطين

جلام، كريمة. (2014). *فعالية الحوكمة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية*. الجزائر: جامعة محمد

بوقرة بومرداس.

حجازي، هيثم. (2020). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي

الخاصة في مدينة عمان، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، المجلد 9، عدد 2، ص 351-

364

حلي، زياد. (2022, 12 27). *حوكمة قناة العربية الفضائية وتأثير حصتها السوقية*. (هيثم أبو

سمرة، المحاور)

الدرويش، انعام. (2024). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر

مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة، *مجلة جامعة حماة*، المجلد 7، العدد 1

دونة، أمينة. (2021)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي، الجزائر.

الدويري، خلود. (2021)، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الحوكمة في وزارة الزراعة الأردنية، جامعة عمان العربية، الأردن.

راضي، م.ح. (2018). حوكمة البنوك و دورها في الاداء والخاطرة. بغداد: جامعة الخليج العربي.

الزين، منصور. (2016). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. تحويل الإبداع إلى ميزات تنافسية. البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب.

سمحان، أمجد. (2022, 12 26). الميزة التنافسية والحصة السوقية لقناة العربية الإخبارية. (هيثم أبو سمرة، المحاور)

الصادق، رابع. (2021). حوكمة الإعلام: مقارنة ابستمولوجية للمفهوم، *مجلة الاتصال والتنمية*، العدد 30، ص105-131

طريف، عطاء الله. (2018). حوكمة تكنولوجيات الإعلام والاتصال: مدخل استراتيجي لمسايرة العولمة في المجال الرياضي، *المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام*، المجلد2، عدد1، ص82-

99

العشماوي، عطا الله خليل ومحمد. (2008). *الحوكمة المؤسسية*. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

علي، مي. (2023)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الاسلامي السوداني)، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، المجلد 4، العدد4

العلمي، عبد السلام. (2023). أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات

الأهلية اليمنية، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، المجلد 5، العدد 1

<https://doi.org/10.59628/jhs.v5i1.629>

العيساوي، ابراهيم. (2003). *التممية في عالم متغير*. القاهرة: دار الشرق.

غضبان، ليلي. (2021)، دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة الاقتصاد الصناعي*

(خزارتك)، العدد2، المجلد 11: ص362-339

القرار للدراسات الإعلامية. (2022). الحوكمة كمدخل لتطوير المؤسسات الإعلامية. تاريخ زيارة الموقع

الالكتروني 9.8.2024 (alqarar.sa)

كراجة، لوريس. 2023، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، *المجلة*

العربية للإدارة، مجلد 45، عدد2، جامعة الدول العربية، ص1-15، مصر

كلثم، محمد الكبيسي. (2008). *متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع*

للحكومة الالكترونية في دولة قطر. قطر: الجامعة الافتراضية الدولية.

كنعان، علي عبد الفتاح. (2016). *إدارة المؤسسات الإعلامية*. ktab INC.

لعيداني، نعيمة. (2022)، تطبيق نظام الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية، *مجلة المنهل الاقتصادي*،

المجلد5، العدد2، ص267-278، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر

محروس، سامح. (2022)، حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية-دراسة تطبيقية، *مجلة*

البحوث الإعلامية، المجلد 60، العدد1، ص:529-574

محمد، شيماء. (2021)، *تقييم معايير حوكمة المؤسسات الإعلامية في مصر*، جامعة القاهرة، مصر.

المكاوي، بسام. (2022) اتجاهات القائم بالاتصال نحو تطبيق الحوكمة وعلاقته بتطوير أداء المؤسسات

الإعلامية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الإعلامية الحكومية بإمارة الشارقة، *مجلة علوم*

الاتصال، المجلد 7، العدد4، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. (2004). مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لحوكمة

الشركات.

هيئة السوق المالية. (بلا تاريخ). *حوكمة الشركات*. الرياض: هيئة السوق المالية - المملكة العربية

السعودية.

ياسى، الهام. (2020). الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الالكترونية. *مجلة المنهل الاقتصادي*: الجزائر.

يحيى، جيهان. (2021). استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية، *المجلة*

العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون، المجلد2021، العدد22، جامعة الأزهر، مصر.

يوسف، ميرهان. (2023)، اتجاهات الجمهور نحو دور الحوكمة الإعلامية فى تقييم الأداء الحكومي في

مجال التنمية، *مجلة بحوث كلية الآداب*، جامعة المنوفية، مصر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Abdallah, A. A.-N., & Ismail, A. K. (2017). Corporate governance practices, ownership structure, and corporate performance in the GCC countries. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 46, 98-115 .

Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance. *Revista» Administratie si Management Public «(RAMP)(36)*, 149-164 .

Ausat, S. A. A. (2018). The relationship between corporate governance and financial performance in islamic banks. *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 19(2), 91-100 .

Avram, C., & Mărușteri, M. (2022). Normality assessment, few paradigms and use cases. *Revista Romana de Medicina de Laborator*, 30(3), 251-260 .

Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.

Cheung, G. W., et al. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745-783 .

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L. In (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98 .
- Danoshana, S., & Ravivathani, T. (2019). The impact of the corporate governance on firm performance: A study on financial institutions in Sri Lanka. *SAARJ Journal on Banking & Insurance Research*, 8(1), 62-67 .
- Fathi, M., et al. (2021). The effect of organizational resilience and strategic foresight on firm performance: competitive advantage as mediating variable. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research: IJPR*, 20(4), 497 .
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50 .
- Gutiérrez-Martínez, I., & Duhamel, F. (2019). Translating sustainability into competitive advantage: the case of Mexico's hospitality industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* .
- Ganter, Sarah Anne . (2022). **Media Governance: A Cosmopolitan Critique**, University of Padova, Padova, Italy
- Oncioiu, Ionica. (2021). **The Influence of Corporate Governance Systems on a Company's Market Value**, Faculty of Finance-Banking, Accountancy and Business Administration, Titu Maiorescu University, Romania.
- Szávai, Petra. (2023). **Towards a Knowledge- Based Media Governance; The Mediadecom Method**, Mediadecom, Tartu, Budapest
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027 .
- Hair, J., et al. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24 .
- Hair, J. F., et al. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12 .
- Hair Jr, J. F., et al. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- Heaton, S., et al. (2023). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector. *Strategic Management Journal*, 44(2), 520-548 .
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330 .
- Joshi, A., et al. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7(4), 396-403 .
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Maydeu-Olivares, A. (2017). Assessing the size of model misfit in structural equation models. *Psychometrika*, 82(3), 533-558 .
- Mertler, C. A., et al. (2021). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*: Routledge.
- Morioka, S. N., et al. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner production*, 167, 723-738 .

- Mulyaningsih, M., et al. (2020). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management science letters*, 11(2), 411-416 .
- Mulyaningsih, M., et al. (2023). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management science letters*, 11, 411-416 .
- Sarstedt, M., et al. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632): Springer.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: john wiley & sons.
- Syahchari, D. H., et al. (2020). *The effect of information technology, strategic leadership and knowledge management on the competitive advantage in the chemical industry*. Paper presented at the 2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech).
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296 .

الملحق رقم (1) الاستبيان



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة المؤسسات الاعلامية

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور حوكمة المؤسسات الاعلامية في تعزيز الميزة التنافسية قناة العربية نموذجا"، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة المؤسسات الاعلامية من كلية الدراسات العليا التابعة لجامعة القدس المفتوحة، ولذلك نرجو التكرم بقراءة الإستبانة والإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية من وجهة نظركم بوضع علامة (x) أمام كل فقرة.

علما بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة؛ إذ ستوصلنا نتائج هذه الدراسة إلى توصيات مهمة تسهم في رفع كفاءة العمل الإداري.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: هيثم آصف أسعد

اشراف: د. بهاء أبو عواد

المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية)

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة:

الجنس: اقل ذكر انثى

سنوات الخبرة: اقل من خمس سنوات من 5 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة اكثر من 15 سنة

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة من الفقرات التالية:

المتغير المستقل: الحوكمة الاعلامية

الرقم	الحوكمة الاعلامية	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
المحور الأول: الشفافية والافصاح					
1	يُظهر النظام الإداري في قناة العربية جميع المعلومات المتعلقة بالسياسات المالية والإدارية بوضوح.				
2	يُفصح القائمون على قناة العربية عن مصادر التمويل بشكل منتظم للجمهور.				
3	يعتمد القائمون على قناة العربية على الإفصاح عن أي تضارب محتمل في المصالح ضمن المحتوى المقدم.				
4	تتوفر تقارير دورية عن الأداء العام لقناة العربية بشكل واضح ومتاح للجمهور.				
5	يعمل القائمون على قناة العربية على تحسين وضوح المعلومات المقدمة للجمهور لتعزيز الشفافية.				
المحور الثاني: المشاركة					
6	يشجع النظام الداخلي في قناة العربية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التحريرية.				
7	تُتاح فرص للتفاعل المباشر بين جمهور قناة العربية وصنّاع المحتوى.				
8	يعتمد القائمون على قناة العربية على استطلاعات الرأي لفهم اهتمامات الجمهور بشكل مستمر.				
9	تُسهم آراء العاملين في قناة العربية في تطوير السياسات التحريرية داخل القناة.				
10	يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على أساليب تشاركية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.				
المحور الثالث: المساعدة					
11	تتوفر لدى قناة العربية إمكانية تقديم الشكاوى حول المحتوى الإعلامي بفعالية.				

					يُظهر النظام الإداري في قناة العربية استعدادًا لتحمل المسؤولية عند وقوع أخطاء تحريرية أو إدارية.	12
					يعتمد القائمون على قناة العربية على نظام رقابة داخلي لضمان الالتزام بالمعايير المهنية.	13
					يُعزز النظام الإداري في قناة العربية من شفافية إجراءات المحاسبة والمساءلة الداخلية.	14
					تُتاح للجمهور القدرة على مساءلة القائمين على محتوى قناة العربية عن القضايا المطروحة	15
المحور الرابع: العدالة						
					تلتزم قناة العربية بجميع القوانين واللوائح المتعلقة بنشر المحتوى الإعلامي.	16
					يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على ضمان الامتثال الكامل لحقوق الملكية الفكرية.	17
					تُظهر قناة العربية التزامًا قويًا بالقوانين المتعلقة بحماية البيانات الشخصية.	18
					يُعزز القائمون على قناة العربية التزامهم بالقوانين المحلية والدولية المتعلقة بالإعلام.	19
					تُعزز قناة العربية من الشفافية في تعاملها مع القضايا القانونية لضمان الالتزام بالقانون.	20
المحور الخامس: سيادة القانون						
					يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى متميزًا يلبي احتياجات الجمهور.	21
					تعتمد قناة العربية على تقنيات حديثة لتحسين جودة الإنتاج الإعلامي.	22
					تُشجع سياسات قناة العربية على الابتكار في تصميم البرامج والمحتويات الإعلامية.	23
					يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى يلتزم بالمعايير المهنية والأخلاقية.	24
					تعتمد قناة العربية على تطوير استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات الجمهور بشكل متواصل.	25

المتغير التابع: الميزة التنافسية

الرقم	الميزة التنافسية	درجة الموافقة					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة		
المحور الأول: الجودة والابتكار							
						يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى متميزًا يلبي احتياجات الجمهور.	26
						تعتمد قناة العربية على تقنيات حديثة لتحسين جودة الإنتاج الإعلامي.	27
						تُشجع سياسات قناة العربية على الابتكار في تصميم البرامج والمحتويات الإعلامية.	28
						يُقدم القائمون على قناة العربية محتوى يلتزم بالمعايير المهنية والأخلاقية.	29
						تعتمد قناة العربية على تطوير استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات الجمهور بشكل متواصل.	30
المحور الثاني: الثقة والمصداقية							

					تُعتبر قناة العربية مصدرًا موثوقًا للأخبار والمعلومات لدى الجمهور.	31
					تُعزز قناة العربية من مصداقيتها من خلال تقديم تقارير موضوعية ودقيقة.	32
					يُسهّم القائمون على قناة العربية في زيادة ثقة الجمهور بفضل التزامهم بالمهنية.	33
					تُعتمد السياسات التحريرية في قناة العربية على الشفافية لتعزيز المصداقية.	34
					يُظهر القائمون على قناة العربية التزامًا كبيرًا بمعايير النزاهة والحياد في التغطية الإخبارية.	35
المحور الثاني: الحصة السوقية						
					تُسهّم قناة العربية في توسيع حصتها السوقية من خلال تقديم محتوى مبتكر وجاذب.	36
					تُعتمد قناة العربية على استراتيجيات ترويجية فعالة لزيادة جمهورها بشكل مستمر.	37
					تُعتبر قناة العربية من بين القنوات الإعلامية الرائدة في السوق المحلي والإقليمي.	38
					يُسهّم القائمون على قناة العربية في استقطاب جمهور جديد بفضل جودة المحتوى المقدم.	39
					يعتمد النظام الإداري في قناة العربية على تعزيز العلاقات مع الشركاء لتحقيق توسع أكبر في السوق	40

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الجامعة	المحكم	#
جامعة فلسطين التقنية خضوري	الدكتور سهير الشوملي	1
جامعة فلسطين التقنية خضوري	الدكتور محمد أبو عمشة	2
الجامعة العربية الامريكية	الدكتور مجيد منصور	3
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور شاهر عبيد	4
جامعة فلسطين التقنية خضوري	الدكتور بهاء رزية	