



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة  
في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة

إعداد الباحث

ماجد بن محمد موسى أبو جاد الله

إشراف الأستاذ الدكتور

فتح الله غانم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة المؤسسات  
الإعلامية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

25 حزيران 2023

انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة  
في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة

إعداد الطالب

ماجد بن محمد موسى أبو جاد الله

إشراف

أ. د. فتح الله غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2023/06/25

الأستاذ الدكتور فتح الله غانم جامعة القدس المفتوحة مشرفاً ورئيساً.....

الدكتور محمود خلوف الجامعة العربية الأمريكية الممتحن الخارجي.....

الدكتور محمد تلالوة جامعة القدس المفتوحة الممتحن الداخلي.....

## التفويض والإقرار

أنا الموقع أدناه ماجد بن محمد موسى أبو جاد الله، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرّ بأنني التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ "أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: ماجد بن محمد موسى أبو جاد الله

الرقم الجامعي: 03300/20/0/68

التوقيع: ماجد بن محمد موسى أبو جاد الله

التاريخ: 2023/6/25

## الإهداء

إلى والدتي، وروحها التي تعانقني "رحمها الله"...

إلى أبي العزيز، أطال الله في عمره..

إلى رفيقة العمر، وشريكة الحياة، زوجتي..

إلى أحبائي، إخوتي...

إلى من دعمي في الحياة، صانعات البهجة، أخواتي...

إلى أعزّ وأغلى شيء، أولادي...

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي منَّ عليَّ بالمضي في إتمام مسيرتي التعليمية من أجل الحصول على درجة الماجستير، فله الحمد والشكر من قبل ومن بعد..  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأصدقاء والأشخاص الذين قدّموا الدعم الكافي والوافي لي، ويشرفني تقديم كل التقدير والاحترام لمعلمي الدكتور فتح الله غانم؛ لإشرافه على رسالتي، وتعامله الرائع، وتوجيهاته المستمرة، التي كان لها تأثير كبير في إنجاز رسالتي.  
والشكر الجزيل للموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، ولا أنسى أن أشكر جميع موظفي وأصحاب مؤسسات الإعلام الخاصة في الضفة الغربية على تعاونهم معي من خلال تقديم المعلومات، وتعبئة الاستبانة.

### الباحث

ماجد بن محمد موسى أبو جاد الله

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ.....	إجازة الرسالة.....
ب.....	التفويض والإقرار.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	فهرس الحداويل.....
ل.....	فهرس الملاحق.....
م.....	المخلص.....
س.....	Abstract.....
1.....	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>
1.....	1.1 مقدمة.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3.1 أسئلة الدراسة.....
4.....	4.1 فرضيات الدراسة.....
4.....	5.1 أهداف الدراسة.....
5.....	6.1 أهمية الدراسة.....
5.....	1.6.1 الأهمية النظرية للدراسة.....
5.....	2.6.1 الأهمية التطبيقية للدراسة.....
6.....	7.1 مبررات اختيار الموضوع.....
6.....	8.1 حدود الدراسة.....
6.....	9.1 مصطلحات الدراسة.....

الموضوع	الصفحة
<b>الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	9
المبحث الأول الحوكمة	10
1.2 مفهوم الحوكمة	13
1.1.2 أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات	15
2.1.2 خصائص الحوكمة	17
المبحث الثاني الأداء	19
2.2 الأداء	19
1.2.2 مفهوم الأداء	19
3.2.2 الأداء المؤسسي	20
4.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي	21
المبحث الثالث: المؤسسة الإعلامية	22
3.2 وزارة الإعلام الفلسطينية	26
4.2 الدراسات السابقة	27
1.4.2 الدراسات العربية	31
2.4.2 الدراسات الأجنبية	33
3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة	34
<b>الفصل الثالث الطريقة والإجراءات</b>	36
1.3 منهجية الدراسة	37
2.3 مجتمع الدراسة وعينتها	37
3.3 أداة الدراسة	38
4.3 صدق الأداة	40
5.3 ثبات الأداة	43
6.3 إجراءات الدراسة	43
7.3 متغيرات الدراسة	44

8.3 المعالجات الإحصائية.....	45
<b>الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة</b> .....	47
1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....	48
1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الأول: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة؟.....	48
2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الثاني: ما مستوى جودة الأداء في المؤسسة الإعلامية الخاصة؟.....	50
1.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما واقع تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟.....	51
2.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما واقع تطبيق مبدأ المساءلة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟.....	53
3.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث: ما واقع تطبيق مبدأ الإفصاح في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟.....	54
4.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: ما واقع تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟.....	55
5.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس: ما واقع تطبيق مبدأ المسؤولية المجتمعية في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟.....	56
6.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السادس: ما واقع تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟.....	57
7.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السابع: ما واقع تطبيق مبدأ القوانين والتشريعات في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟.....	58
3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الثالث: هل لتطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟.....	59



2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .....	67
1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة. ....	67
2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة. ....	69
3.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة من نوع (الأسئلة المفتوحة) .....	71
<b>الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات .....</b>	72
1.5 مقدمة .....	72
2.5 نتائج الدراسة .....	72
3.5 التوصيات .....	75
المصادر والمراجع .....	78
الملاحق .....	82

## فهرس الحداول

الصفحة	اسم الجدول
39.....	جدول (1) مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي.....
39.....	جدول (2) فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها.....
41.....	الجدول (3) مصفوفة بيرسون ( Pearson Correlation Matrix ) لقياس الارتباط بين فقرات انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة والدرجة الكلية لكل مجال.....
42.....	الجدول (4) مصفوفة بيرسون ( Pearson Correlation Matrix ) لقياس الارتباط بين مجالات انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الخاصة والدرجة الكلية.....
43.....	جدول (5) معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha.....
46.....	جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية.....
49.....	جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمحور واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة بمجالاته مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....
50.....	جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمحور (جودة الأداء) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....
52.....	جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ الشفافية) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....
53.....	جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ المساءلة) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....
54.....	جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ الإفصاح) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....
55.....	جدول 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

جدول 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ المسؤولية المجتمعية) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....	56
جدول 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....	57
جدول 15 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ القوانين والتشريعات) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....	58
جدول رقم (16) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة حسب متغير الجنس.....	60
جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات العمر.....	61
جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات العمر.....	62
جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....	62
جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....	63
جدول (21) نتائج اختبار (LSD) للفروق في درجة محور (تطبيق مبادئ الحوكمة) حسب متغير المؤهل العلمي.....	64
جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.....	64
جدول رقم (23) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.....	65

جدول رقم(24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.....	65
جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.....	66
جدول 26 معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الديمقراطية الإدارية) والمتغير التابع (تحسين أداء المؤسسة) من وجهة نظر العاملين في الإعلامية الفلسطينية الخاصة.....	67
جدول 27 معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (تحسين أداء المؤسسة) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة.....	68
جدول (28) نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة.....	69
جدول (29) توزيع استجابات عينة الدراسة الخاصة بالسؤال من نوع (الأسئلة المفتوحة).....	71

## فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق
83.....	ملحق رقم (1): كتاب تسهيل مهمه
84.....	ملحق رقم (2): الاستبانة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة، وكذلك التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة، مثل: الجنس، وسنوات العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، وباستخدام المنهج التحليلي الوصفي؛ قام الباحث بتطوير استبانة تتكون من (70) فقرة تتوزع على محورين، ثم توزيعها على عينة مقدارها (128) من العاملين في المؤسسات الإعلامية الخاصة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتمّ قياس صدقها وثباتها. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة بمجالاتها (الشفافية، والمساءلة، والإفصاح، والالتزام الأخلاقي، والمسؤولية المجتمعية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والقوانين والتشريعات)، ووجود درجة استجابة كبيرة على جودة الأداء في المؤسسة الإعلامية الخاصة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، في حين كانت هناك فروق دالة إحصائياً في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة حسب متغير المؤهل العلمي لصالح مستوى (دبلوم فأقل)، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة، ووجود أثر دال إحصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة. وفي ضوء نتائج الدراسة، اقترح الباحث جملة من التوصيات، أهمها:

ضرورة العمل على تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاتها؛ لما لها من أثر إيجابي على الأداء في المؤسسات، بالإضافة لعقد المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

# **The Reflection of Applying Governance Principles in Developing Performance of Private Media Institutions**

**Prepared by: Majed Ben Mohammad Musa Abu Jadallah**

**Supervised by: Dr. Fathallah Ghanem**

**2023**

## **Abstract**

This study aimed to identify the reflection of applying governance principles in developing performance of private media institutions. It also aimed to identify the effect of some study variables such as gender, age, qualification, job title and years of experience.

In order to achieve the goal of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (70) paragraphs divided into domains of governance principles and performance. the questionnaire was distributed among a sample of (128) individuals who were selected randomly, collected, encoded, and entered into the computer and processed statistically using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and its validity and reliability were measured.

The results of the study indicated that there is high response degree in the total degree of the governance principles (transparency, accountability, disclosure, ethical compliance, social responsibility, COE responsibilities, and laws and regulations) and high degree on performance. Also, the results showed that there are no statistically significant differences at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) level about reflection of applying governance principles in developing performance of private media institutions according to gender, age, job title and years of experience. On the other hand, there are statistically significant differences attributed to the variable qualification in favor of Diploma and less. Moreover, positive relationship between applying governance principles and developing performance of



private media institutions and statistical effect for applying governance principles and developing performance of private media institutions

In light of the results of the study, several recommendations have been suggested including the necessity of reinforcing applying governance principles because of its effect on performance, increasing awareness, in addition to more studies on this subject is needed.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة:

ظهر مصطلح الحوكمة في منتصف العقد التاسع من القرن العشرين، وهو يعني مجموعة من الأطر والقوانين التي يجب تطبيقها داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها. وتتضمن الحوكمة عدّة مبادئ، أهمها: الشفافية، والاستقلالية، والمساءلة، والمسؤولية الاجتماعية، والعدالة؛ وفي حال تمّ تطبيق تلك المبادئ، ستُسهم بلا شكّ في تطوير الأداء المؤسسي، الذي هو نتيجة حتمية للتطور الإعلامي (سمية، 2017: 27).

والحوكمة هي طريقة الحكم والقيادة لتسيير المؤسسة، أو مجموعات محلية، أو مؤسسات عمومية أو خاصة، وتركز على التنسيق، والتشاور، (جعادي، 2017: 25).

وفي الحديث عن مفهوم "الحوكمة الإعلامية"، فإنّ "حوكمة وسائل الإعلام"، كمصطلح حديث نسبياً، معنيّة بالتعامل مع السياسات الإعلامية، والقواعد القانونية المنظمة، ونُظم الملكية وإنتاج المحتوى، ومناهج التطوير والتحديث؛ كذلك فإنّ هذا المفهوم يهتمّ بالمشاركة المجتمعية، وأساليب اتخاذ القرار، بما يتماشى مع الصّالح العام، وتحليل مدى قوّة المؤسسات العاملة في الحقل الإعلامي محلياً، وإقليمياً، وعالمياً

تنطلق "حوكمة وسائل الإعلام" كفكرة جامعة من قاعدة توافقية بين أصحاب المصالح، من خلال قواعد شفافة مبنية على دراسات سلوك المنظمات الإعلامية، وكذلك سلوك المتلقين والمتابعين، وتنويع المنتجات الإعلامية المقدمّة بعد دراسة عميقة للجمهور المستهدف؛ بما يساهم في نشر المعرفة، وتحقيق أرباح من مصادر غير تقليدية. وعلى الجانب الآخر، فإنّ عملية "حوكمة

الإعلام" تُعنى بشكلٍ خاصٍّ بحقِّ الوصول العادل للمحتوى الإعلامي لمختلف فئات الشعب، وتقليل الفجوة المعلوماتية

بالإضافة لذلك، فإنَّ دعم التنافسية من أهمِّ المقومات التنفيذية لـ "حوكمة وسائل الإعلام"؛ فالتنافس هو لبُّ صناعة الإعلام، والترفيه لجذب الجمهور الذي أصبح ينفر من التكرار؛ ساعياً لكلِّ ما هو جديد وجذاب. وعلى الصعيد المؤسسي، فإنَّ التنافسية تتطلب إدارة متخصصة وواعية بتطورات الصناعة، ومتطلبات الجماهير. وتُعتبر حرية التعبير عن الأفكار والآراء، ودعم الإبداع لتقديم محتوى إعلامي وترفيهي متنوع من دعائم حوكمة وسائل الإعلام؛ حيث إنَّ تطبيق الحوكمة يُعزِّز كفاءة أداء المؤسسات الإعلامية، ويدعم قدرتها على مواجهة التحديات، فضلاً عن دورها في تعزيز الرقابة، وتفعيل مبادئ المساءلة، والشفافية، والتشاركية، والتي من شأنها النهوض بعمليات الإصلاح، والعدالة، والحدِّ من الفساد. وبما أنَّ الإعلام محرِّكٌ أساسيٌّ في تعزيز تلك المعاني، وشريكٌ رئيسٌ في تشكيل الوعي الجمعي، والتَّوير، والتَّقيف؛ فإنَّ ضمان مهنيته، وحياديته، ونزاهته هو صمام أمانٍ للتقدم والازدهار، وأيضاً لتعزيز قدراته التنافسية داخلياً وخارجياً كقوة ناعمة

وتتجلى أهمية حوكمة المؤسسات في بناء علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب العمل، كما تشجّع على العمل بكفاءة، وتزيد من الإنتاج والابتكار. وتعمل حوكمة المؤسسات على تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجه المؤسسات، وتحسن الممارسات المحاسبية، والإدارية، والمالية، وتيسر الحصول على مصادر التمويل للمؤسسة، وتجنّب التعرُّض للإفلاس والتعثر المالي (كافي، 2013: 218).

وعلى هذا الأساس، فإنَّ الاهتمام بموضوع الحوكمة الإعلامية في فلسطين ضعيفٌ مؤسَّساتياً، ومحدودٌ جداً من حيث الاهتمام البحثي والمعرفي؛ لذلك فإنَّ القيام بإعداد دراسة علمية

سوف يُشكّل إضافةً نوعيةً لهذا الموضوع، وتمهيداً لمواصلة باحثين في إثراء هذا الحقل المعرفي المتعلق بمسألة الحوكمة عموماً، والحوكمة الإعلامية على وجه الخصوص.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إنّ التطور التقني في وسائل الاتصال، والتغيرات التي طرأت على المشهد الإعلامي، والاستخدام المكثّف لمنصّات التواصل الاجتماعي أدّى إلى تماهي الخطوط بين ما هو تكنولوجي وإعلامي وخبري؛ فأصبح لزاماً علينا أن نتناول "حوكمة وسائل الإعلام"، خاصّة أن موضوع الحوكمة ارتبط بالإعلام ومؤسساته، إلّا أنّه في الحالة الفلسطينية ما زال محدوداً، إن لم يكن نادراً، كما أنّ هناك تعتيماً على نشر ما تقوم به المؤسسات الإعلامية، والإفصاح عنه وفقاً لمبادئ الحوكمة، وهذا ما لمسّه الباحث أثناء مقابلة بعض من مسؤولي المؤسسات الإعلامية؛ لذا فإنّ تطبيق مبادئ الحوكمة الإعلامية في القطاع الإعلامي الفلسطيني يُمثّل تحدياً متجسداً في عدّة عوامل ضاغطة على حريّة واتجاهات هذا القطاع، والتي قد تفقده المعايير الواجب تطبيقها، والالتزام بها نحو المجتمع وقضاياها.

## 3.1 أسئلة الدراسة:

استناداً إلى ما سبق؛ فإنّ إشكالية هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن سؤاليها الآتيين:

1. ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة؟

2. ما مستوى جودة الأداء في المؤسسة الإعلامية الخاصة؟

## ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما علاقة مبدأ الشفافية في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟
2. ما علاقة مبدأ المساءلة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟
3. ما علاقة مبدأ الإفصاح في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟
4. ما علاقة مبدأ الالتزام الأخلاقي في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟
5. ما علاقة مبدأ المسؤولية المجتمعية في أداء المؤسسة الإعلامية؟
6. ما علاقة مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في أداء المؤسسة الإعلامية؟
7. ما علاقة مبدأ القوانين والتشريعات في أداء المؤسسة الإعلامية؟
8. هل لتطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
9. ما التحديات التي تواجه المؤسسات الإعلامية الخاصة في تطبيق مبادئ الحوكمة؟

### 4.1 فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة.

### 5.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى انعكاس حوكمة المؤسسات الإعلامية الخاصة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة.

2. التعرفُ على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وانعكاساتها على تطوير الأداء في المؤسسة الإعلامية الخاصة.

4. التعرفُ على التحديات التي تواجه المؤسسات الإعلامية الفلسطينية في تطبيق مبادئ الحوكمة.

### 6.1 أهمية الدراسة:

تستمدّ هذه الدراسة أهميتها من جانبين، هما:

#### 1.6.1 الأهمية النظرية للدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من كون الحوكمة ووسائل الإعلام تقدّم خدمة عظيمة للمجتمعات ذات الديمقراطية الناشئة؛ فتعيد تعريف العلاقة بين المؤسسات الإعلامية المملوكة للدول، والأخرى ذات الملكية الخاصة، وتقدّم حلولَ تمويل مبنية على أفكار غير تقليدية، وتسلّط الضوء على جوانب الطبيعة المتغيرة في السياسات الإعلامية، وسلوك المنظمات الإعلامية، وسلوك المتلقين في ظلّ تسارعٍ تكنولوجيٍّ غير مسبوقٍ.

بالإضافة إلى ندرة الأدبيات العلمية التي تتطرق إلى موضوع الحوكمة، وخاصة الحوكمة الإعلامية في فلسطين؛ ما يُضاعف أهمية إعداد هذه الدراسة.

#### 2.6.1 الأهمية التطبيقية للدراسة:

تأتي أهمية الدراسة بسبب حاجة المجتمع لمثل هذا النوع من الدراسات؛ كونه موضوعاً جديداً في المجتمع الفلسطيني، ومؤثراً على مجريات الحياة، وما سينجم عنها من نتائج وتوصيات، ومقترحات تساعد أصحاب الشأن والقرار في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة في تطوير مؤسساتهم، وزيادة إنتاجيتهم، وتعميق أواصر التعاون والتشارك والثقة مع جمهورهم.

## 7.1 مبررات اختيار الموضوع:

العمل على إغناء الفكر الإداري من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة، والدور الذي تلعبه في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؛ كون الباحث إعلامياً، ويعمل في مجال الإعلام.

### 8.1 حدود الدراسة:

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود المكانية: مدينة رام الله.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2021 - 2022.

الحدود البشرية: العاملون في المؤسسات الإعلامية الخاصة.

الحدود الموضوعية: تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة.

### 9.1 مصطلحات الدراسة:

**الحوكمة:** تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها؛ وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات، وضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم؛ بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء؛ ما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف

**وتعرف الحوكمة بأنها** مجموعة النظم والقواعد والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها (دليل حوكمة الشركات في مصر، 2006).

المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة: هي كيان اجتماعي يحقّق مجموعة نشاطات وأهداف متميزة من قبل أفراد يؤدّون أدوارهم بكفاءة وفق قواعد معروفة، ومُنسّقة إدارياً، وضمن حدود واضحة ومُنضبطة، كما تُعدُّ حلقة وصلٍ تُوفّر قنوات لربط الأفراد بمجتمعهم، وتدعم بدورها مؤسسات المجتمع المدني، وخدمة المجتمع وأفراده كل حسب احتياجاته وإمكاناته (جلاط، 2012: 26).

**الأداء لغةً:** يعرف الأداء لغةً بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (جعادي، 2017: 13).

**الأداء اصطلاحاً:** هو "تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حقّقها الفرد" (حسن، 2001: 202).

والأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة، مثل: المواد الأولية، والمواد نصف المصنعة، والآلات- إلى مخرجات، أي: عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة، وبأقل تكلفة (حنفي، 1999: 28).

ويعرف الأداء أيضاً بأنه "انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المالية، والبشرية، واستغلالها لتحقيق أهدافها" (نسيمة، 2017: 39).

**أداء المؤسسة:** هو مُحصلة لكلٍّ من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية عليهما.



وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة فاعلة

(AL-Dahiree,2003: 6).

ويعرف بأنها مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة؛ لكي تصبح لديهم القدرة على توظيف تلك المهارات، والمعرفة، والسلوك في مجال عملهم وتخصّصهم، بما يجعلهم يُنجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظّمية، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً؛ وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدّثة، والأصالة، والإبداع.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة:

تمّ في هذا الفصل التّطرُق إلى المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، والأداء، والمؤسسات الإعلامية الخاصّة، حتى تكون أساساً للدراسة، وتمّ تقسيم الفصل إلى قسمين: الإطار النظري للدراسة، وأهمّ الدراسات السابقة حول الموضوع.

إن لمبادئ الحوكمة مكانةً مهمّةً في مؤسسات الإعلام الخاص؛ لما لها من فعالية في تطوير أداء العاملين فيها؛ ما أدّى إلى الاهتمام بها، ومن هنا بدأت المنادة بتطبيق مبادئها على جميع مستويات المؤسسات الإعلامية، ومن خلال المؤسسات العالمية والدولية؛ تمّ إرساء الدعائم الأساسية للحوكمة، وتبني المفاهيم وتعزيزها؛ إيماناً منها بمدى أهميتها في تعزيز وتطوير أداء العاملين في الإعلام، ورفع مهنيتهم، وخلق بيئة عمل إعلامية تحقّق الأهداف المرجوة؛ ما يقوّي مكانتها في المجتمع.

اختلف التطبيق لهذه القواعد بين المؤسسات الإعلامية الخاصة، وارتبط بطبيعة الحكم في دول المؤسسات، ومدى وعي المؤسسات بأهمية التطبيق الجادّ لهذه القواعد، كما أنّ مفهوم الحوكمة، ومبادئها القائمة على الشفافية والمساءلة مرتبط بالأداء الإعلامي، ومن هنا تمّ نقاش المواضيع الآتية:

1.2 مبادئ الحوكمة.

1.1.2 ماهية الحوكمة.

1.1.1.2 نشأة الحوكمة.

## المبحث الأول

### الحوكمة

إنَّ الحوكمة بالمفهوم اللغوي تعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس؛ بغرض تحقيق الرُّشد (درويش، 2007، ص13)، وهي أيضاً نظام مراقبة بصورة متكاملة، وعلنية، وتدعم الشفافية، والمسؤولية، والموضوعية (درويش، 2007، ص14).

ويعدُّ مفهوم الحوكمة من المصطلحات القديمة التي شاعَ استخدامها كمرادفٍ لمعنى الحكم، ففي البدايات كان الحكم والحوكمة قريبين في المعنى، فمصطلح الحوكمة (Governance) مصطلح فرَض نفسه، وأوجد ذاته وتناغم هذا اللفظ مع العولمة (Globalization) ويرجع لفظ الحوكمة في الترجمة العربية للأصل الإنجليزي لكلمة (Governance) والذي توصلَّ إليه مجمع اللغة العربية بعد محاولات عديدة لتعريب الكلمة (الزركوش، 2017).

وفي منتصف الثمانينات، ظهر مصطلح الحوكمة كقضية حكم، مع التأكيد على الالتزام بسيادة القانون، وذلك في أعقاب انهيار الاتحاد السوفيتي، ونهاية الحرب الباردة؛ حيث استُخدم مصطلح الحوكمة في الإدارة العامة، ولاسيما في البلدان النامية؛ لجعلها أكثر تقبُّلاً لاحتياجات العولمة (Tripathi, 2017-16969).

ولو تطرَّقنا إلى الأصول التاريخية لنشأة الحوكمة، يرى (نصبة، 2015) أنَّ الجذور لفكرة الحوكمة تعود إلى قدامى المفكرين، وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجان جاك روسو؛ حيث قاموا بطرح مجموعة من الأفكار التي توحى بأنَّ الاستقرار، والحريّة، والديمقراطية لا تتحقَّق إلا بوجود رضا العاملين عن الحاكم، واحترام الإدارة العامّة، والاحتكام إلى العقل الرشيد.

أمّا (خلف ومنصور، 2016) فقالا إن بدايات ظهور الحوكمة قد كانت بشكل غير مباشر، عندما أشار إليها آدم سميث في كتابه ثروة الأمم في العام 1776، فذكر أن مديري المؤسسات لا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بالحماس نفسه الذي يراقب فيه الشركاء مصالحهم في شركة خاصة. لقد كان أساس ظهور الحوكمة في شركات القطاع الخاص في بداية السبعينيات؛ حيث أفضت نتيجة التحقيق في فضائح (Watergate) إلى ولادة قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد خلال العام 1977، والذي كان في بنوده فقرات حول وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية، والحفاظ عليها. وفي هذا الصدد، فقد تعددت آراء الباحثين حول الحوكمة كما في الجدول الآتي:

(Nooteboom and Termeer, 2013: 2)	عرفت بأنها نظام يولد قيادات متنوعة الابتكارات؛ كالقيادة المحفزة، التعاونية، والتكاملية، وغيرها، وهذه المفاهيم تؤكد على قيمة التنظيم المشترك للأنشطة؛ للتغلب على الفساد، وبناء الثقة والشرعية.
(Asorwoe, 2014: 41)	عرفها باحث على أنها تطبيق المعايير الأخلاقية واللوائح في قطاع المؤسسات، وتبني الإصلاحات الإدارية التي تعتبر أداة لمكافحة الفساد.
(Kumar, 2007: 2)	ومن وجهة نظر باحث آخر، عرفت الحوكمة على أنها الالتزام بالقيم والسلوك الأخلاقي لإنجاز جميع الأعمال في المؤسسة، بما يضمن الإنصاف لجميع العاملين من مساهمين وموظفين.

وهي أيضاً رزمة من القوانين والقرارات، والتي بتطبيقها ينتج عمل ذو جودة عالية مع تحسين في الأداء، ومن خلالها تتم إدارة الشركات، والتحكّم بعملها، وهي أيضاً العلاقة بين القائمين على المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة، ويمكن القول إنّ الحوكمة هي عقد اجتماعي يرسم العلاقة بين المؤسسة الإعلامية والعاملين فيها؛ ما يتيح تنظيم العلاقة بين الطرفين ويمكن من ممارسة السلطات، وتقديم الواجبات، وعرفت المنظمات الدولية الحوكمة على أنها:

النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكّم في أعمالها (مؤسسة التمويل الدولية IFC).

وهي مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من أصحاب المصالح (تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD).

حَدَّ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP عدداً من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة على مدى فترات متتالية؛ حيث خلصوا إلى التعريف بأنها ممارسة السلطات الاقتصادية، والسياسية، والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على جميع مستوياته. وفي تطور آخر، عرّفت بأنها: التقاليد، والمؤسسات، والعمليات التي تقرر كيفية عمل السلطة، وكيفية سماع صوت الآخرين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام.

(UNDP, Governance for sustainable HumanDevelopment, 1997)

وقد انتقل مفهوم إعطاء الأهمية للحوكمة من المنظمات الأهلية، وفي الألفية الجديدة أخذ يتعاظم؛ حيث شهدت انطلاق الحرية للمؤسسات في ممارسة أعمالها، وأنشطتها، وإتاحة الفرصة لها في تنمية مواردها المالية بجهود ذاتية، بالإضافة إلى حماية مؤسسي المؤسسات، والتأكيد على الحقوق بدءاً من تحديد النشاط والأهداف، مع إتاحة الفرصة لاختيار قيادة هذه المؤسسات من

أعضائها بحرية تامة، دون أي تدخل من مجلس إدارة المؤسسة (برنامج دعم المجتمع المدني، 2012).

ويرى الباحث من خلال ما تم عرضه أن الآراء قد تعددت حول نشأة الحوكمة؛ فهناك من رأى أن الحوكمة قد ظهرت قبل قرون من خلال الكتابات التاريخية للمفكرين، ومن وجهة نظر أخرى يرى بعض الكتاب أن الحوكمة حديثة النشأة؛ نتيجة ارتباطها بالآزمات الاقتصادية في ظلّ التحول نحو العولمة، واعتبره العالم ضامناً للاستقرار، ومحفزاً للأداء في المؤسسات.

ومن هنا يرى الباحث أن تعدد الآراء وظهور الحوكمة في أوقات مختلفة لا يعني اختلاف الفكرة التي كانت واحدة ومشتركة، وهي الحكم الرشيد والسليم في المؤسسة، وذلك بممارسة المنهجية الصحيحة، وأن هذا المفهوم ارتبط بحالة الحداثة التي أفرزتها ظاهرة العولمة.

## 1.2 مفهوم الحوكمة:

أخذت الحوكمة بالانتساع في التسعينات من القرن الماضي، وذلك عقب تعرض العديد من المؤسسات للآزمات الاقتصادية، والانهيارات، وفي عصرنا هذا تعتبر الحوكمة متطلباً مهماً وضرورياً لتنظيم العمل في القطاع الخاص؛ كونها مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم المؤسسات، وتطبق الرقابة عليها، وتمارس الإدارة الرشيدة فيها، ويجب أن يكون لدى القائمين على هذه المؤسسات إيمان بالأثر الإيجابي لتطبيق هذه المبادئ، وإدارة الموارد الموجودة بصورة سليمة وفق معايير معينة، مثل: الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، وعند الحديث عن الحوكمة بأطرها المختلفة، فإنّ هذا المفهوم يركز حول عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها، ومن هنا فقد أصبح الاهتمام بقضايا الحوكمة مرتبطاً بالحكم على مدى جودة الحكم، والذي يتم من خلال أداء المؤسسة ذات الصلة Ali, (2017).

وقد أضحت الحوكمة هي المحدد الرئيس لتطوير أداء العاملين في المؤسسات نحو إنتاج عمل ناجح بامتياز؛ فالحوكمة هي نظام معقد من التفاعلات بين الإدارات والوظائف (المسؤوليات)، والعمليات (الممارسات)، التي تتميز بثلاث قيم رئيسية، هي: المساءلة، والشفافية، والمشاركة؛ لذلك يُنظر إلى الحوكمة كأداة لفعالية المؤسسات وتطوير أدائها (Dayanandan, 2013)، وارتبط مفهوم الحوكمة بإدارة الشركات، وأصبح بعدها في الإدارة العامة والمؤسسات؛ ليعرف فيما بعد بحوكمة المؤسسات، فالاختلاف الرئيس أن قواعد الحكم الرشيد تطبق على مستوى إدارة الدولة، بينما الحوكمة فهي تطبق على مستوى المؤسسات المختلفة؛ فتطبيق الحوكمة يتم عبر مجموعة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وأعمال القانون، ومن هذا المنطلق اختلفت التعريفات التي تتناول مفهوم الحوكمة وفقاً لطبيعة التطبيق لهذا المفهوم، وطبيعة التوجهات المرتبطة بتطبيقه؛ فقد تم تعريف الحكم الرشيد مرتبطاً بتطبيق هذا المفهوم في إدارة الدولة بأنه: ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية لتسيير شؤون البلد على جميع المستويات، ويشمل الحكم المؤسسات التي يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية (بكوش، 2016)؛ فالحوكمة تجعل المؤسسة ديمقراطية؛ ما يجعلها تفسح المجال أمام الجمهور للمشاركة في صنع السياسات، من خلال المشاورات الرسمية، وغير الرسمية.

كما تم تعريف حوكمة المؤسسات بأنها مجمل الوظائف، والخطوات، والعمليات التي يتم تنفيذها فيما يتعلق بالعمل الداخلي، والعلاقات الخارجية للمؤسسات؛ لضمان مشاركة فاعلة من المستفيدين، والجمهور في وضع السياسات، ومتابعة تنفيذها (المجموعة المتحدة، 2012).

ويرى الباحث أن الحوكمة في المؤسسات الإعلامية تركز على قضايا العمل والأداء أي: أنها تتناول مسألة السياسة الداخلية فيما يتعلق بالموظفين، والموارد، والبرامج، وتحدد القيم والقواعد التي تمثل قاعدة للأداء، وأهم شيء أن يكون مجلس الإدارة أو الحكم في المؤسسة معني بفعالية

الأداء وتطويره لدى العاملين، وهذا ما نعتبره التزاماً أخلاقياً وقانونياً على حدٍ سواء، ومن خلال جميع ما ذكر من مفاهيم وتعريفات حول الحوكمة، وإن اختلفت من حيث بيئات التطبيق، فإنها تتفق في المضمون من حيث تركيزها على هدفٍ مشتركٍ يتمثل في ضمان تحقيق أفضل أداء، والوصول إلى مستوى مرتفع من المصداقية مع جميع أطراف العلاقة. وعليه، فإن الحوكمة مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم تطبيقها على مستوى المؤسسة، ويتمثل هدفها في جعل أعمال المنظمة تتسم بالشفافية، والعدالة، وتطوير الأداء، في ظل بيئة تحكمها قواعد واضحة، ومسؤوليات محددة وفقاً للأنظمة واللوائح.

## 1.1.2 أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات:

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات الإعلامية في أن تطبيق معاييرها يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات، كما تزيد من الأمان والثقة مع الأطراف التي تتعامل معها، وتقلل من المخاطر التي يمكن أن تعصف بالمؤسسة، إضافة إلى تضيق الخناق على الفساد داخل المؤسسات، كما أن الانعكاس الإيجابي لتطبيق الحوكمة على الملاك والعاملين يسهم في التطور الاقتصادي؛ فالحوكمة في المؤسسات تعدُّ مفتاح الكفاءة الناجحة، وبالتالي ينبغي ممارستها من أجل تحقيق أداء أفضل. ويشير أبو النصر (2015) إلى أن أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات تتجلى في مجموعة عناصر يمكن إيضاحها كالآتي:

1- تحقيق الالتزام الإداري والمالي والسلوكي في المؤسسات.

2- تقاوم الحوكمة أشكال الفساد الإداري والمالي عن طريق مساهمتها في توفير الشفافية والمحاسبة، بحيث يمكن رؤية ترجمة الموارد إلى برامج تحقق الأداء الناجح.

3- تساعد على بناء وتطوير العاملين في المؤسسة، وإعداد قيادات مستقبلية.



4- تساعد في معرفة الأهداف وسبل تحقّقها، والرّقابة على الأداء، وضمان الاستمرارية بأسلوب يعتمد على احتياجات وألويات الفئات المستهدفة.

5- تعمل على نشر السلوك والأخلاق الحسنة، وتخلق بيئة تتوفر فيها الشفافية.

6- إنّ تطبيق الحوكمة يعدّ أداة رقابة ذاتية، تؤدي إلى حسن الإدارة، وضمان حقوق العاملين في المؤسسة، وذلك يحقّق الرضا عن أداء المؤسسة.

تتضمن حوكمة المؤسسات مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة التنفيذية، ومجلس إدارتها، ومجموعة أصحاب المصالح، كما تُوفّر حوكمة المؤسسات الهيكل الذي يُمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف، ومراقبة الأداء.

ومن خلال ذلك، نرى أن أهمية الحوكمة تزداد في إدارة المؤسسات؛ من أجل تحقيق الثقة

في المعلومات المنشورة (مصطفى حسن بسيوني السعدني، 2006: ص148).

ويرى الباحث من خلال ما سبق أنّ الحوكمة هي الركن الرئيس لتطور المؤسسة؛ لما تحتويه من مبادئ ومفاهيم تؤدي بالعمل والأداء نحو ثقافة الالتزام الحقيقي بمقتضيات، ومتطلبات تطوّر المؤسسة على مستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها، ومن هذا الدور الفعّال للحوكمة أصبحت الدول تأخذ بهذه المبادئ، وتسعى إلى زرعها داخل المؤسسات، وبالرغم من تسارع زرعها في المؤسسات الإعلامية في الدول المتقدمة، إلّا أنها في فلسطين ما زالت بحاجة إلى التطبيق الحقيقي في المؤسسات الإعلامية، وذلك انطلاقاً من أنّ الحوكمة هي قيمة بحدّ ذاتها، وليست وسيلة للوصول إلى غايةٍ محدّدة.

## 2.1.2 خصائص الحوكمة:

ترتبط خصائص الحوكمة الجيدة للمؤسسات بتوافر مجموعة من الخصائص والسمات التي

يجب أن تكون في تلك المؤسسات، وتتمثل في الجوانب الآتية (النجار وعقل، 2016):

1- الانضباط: إن التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز الانضباط لدى العاملين فيها، سواء كان الأمر متعلقاً بالعاملين في المناصب الإدارية، أو العاملين في الإدارة التنفيذية؛ إذ إن خضوع العاملين في المؤسسة لقواعد وإجراءات عمل واضحة ومحددة يلزمهم بقدر مرتفع من الانضباط، كما أن قناعة العاملين بأن المؤسسة تحترم جميع أطراف العلاقة معهم ومنها العاملين، تدفعهم نحو الالتزام والانضباط الذاتي تجاه أعمال المؤسسة، وإن اتّباع المؤسسة لتطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة للجميع دون تمييز يدفعهم إلى مزيد من هذا الانضباط.

2- الشفافية: تتجلى الشفافية في إظهار الجوانب المهمة في عمل المنظمة، وعدم إخفائها عن الأطراف ذات العلاقة، والتعامل معها بمصداقية تامة، مع التعهد بتقديم جميع المعلومات المهمة لهم في وقتها المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المعلومات يجب أن تكون متاحة للجميع دون تمييز.

3- الاستقلالية: يُقصد بها استقلالية عضو مجلس المؤسسة، على ألا تربطه بالمؤسسة أو مديريها علاقة تحول دون أداء عمله بالشكل المطلوب، فالاستقلالية يُنظر لها على أنها ضمانة للتأكد من قدرة الأعضاء المستقلين على القيام بدور الرقابة والمتابعة للإدارة التنفيذية بما يحقق مصالح المؤسسة؛ وهذه العلاقات تخل بالاستقلالية، فقد تجعل عضو مجلس الإدارة يجامل، وبالتالي يتغاضى عن الأخطاء، أو يخاف من أن يعفى من موقعه فلا يعارض، ولا يناقش بشكل فعّال، كما أن المشاركة في صنع القرار تمنع استقلاليته وحياديته؛ لأنه سيكون جزءاً من الإدارة التنفيذية.

4-المساءلة: تُشير إلى خضوع جميع المسؤولين الذين يتخذون القرار، والذين ينفذون القرار داخل المؤسسة للمساءلة والمحاسبة عن تلك الأعمال؛ حيث إن المديرين التنفيذيين يخضعون لمساءلة مجلس الإدارة، أما موظفو الإدارة فيخضعون للمساءلة من المديرين التنفيذيين.

5- العدالة: وتعني احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

6- المسؤولية: ترتبط بشكل كبير بالمهام المناطة بالعاملين في المؤسسات؛ إذ إن مسؤولية هؤلاء العاملين ترتبط بجميع الجوانب والأعمال الخاصة بالمؤسسة، والتي تؤثر على أطراف العلاقة فيها، وهذا يعني وجود مسؤولية لهذه الفئات أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة (السحار، 2015).

7- الفاعلية: وتعني قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها، وتحقيق هذه الأهداف بطرق قصيرة وإمكانيات قليلة، وهذا يتحقق عبر التركيز الأمثل في استثمار الموارد والإمكانات البشرية والمادية والطبيعية (الشوا، 2016)، كما يضيف (بوقرة وغانم، 2012) مجموعة من خصائص الحوكمة، وهي منع المتاجرة بالسلطة، والمعلومات الداخلية، بالإضافة إلى حماية أصول الوحدات الاقتصادية. ومن هنا يرى الباحث أن وجود حوكمة المؤسسات أصبح ضرورياً لنظام رقابة فعال، بإمكانه المساهمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإعلامية، فأسلوب ممارسة الحوكمة الرشيدة والتحكُّم بالآليات الرقابية لتحقيق أهداف المؤسسات يتم من خلال الحوكمة، وقد كان من أهم الأدوار التي جاءت بها الحوكمة محاربة الفساد المالي والإداري من خلال أبرز المبادئ التي يوضحها مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة، ومبدأ الانضباط والاستقلالية.

## المبحث الثاني

### الأداء

تمهيد:

إن أداء الموظف أو العامل للوظيفة، ومقدار ما ينتجه هو الأساس لتطور أي مؤسسة بشكل عام، أو الإعلامية بشكل خاص، وهنا سيتطرق الباحث إلى الأداء، وأداء العاملين، وعناصره، ومحدداته، ونظرياته.

#### 2.2 الأداء:

يعتمد تطور أي مؤسسة إعلامية على أداء العاملين فيها، فكلما كان مقدار إنتاجية العمل ناجحاً، كان هناك تطور في المؤسسة، ومن هنا سيتطرق الباحث إلى موضوع الأداء، والذي يعرف بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي، 1991، 12).

#### 1.2.2 مفهوم الأداء:

يتبسط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمؤسسة؛ حيث يحتل مكانة خاصة داخل المؤسسة باعتباره محصلة لجميع الأعمال والأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، ومنها ما يأتي:

عرفه أندروود (Andrewd) بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (مطرفي خميسي، 2013-2014، ص24).

ويتضمن مفهوم الأداء معايير أخرى، إضافة إلى معايير الكفاءة والفاعلية، مثل: معدلات الدورات، والغيابات، والحوادث، والتأخير؛ حيث إن العامل الجيد في المؤسسة هو من يُعطي إنتاجاً

أعلى، ويسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل؛ كالانتظام في العمل، وعدم تشويش سيره؛ لذلك يمكن القول إن الأداء المرّضي يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بكفاءة وفاعلية مع حدّ أدنى من المشاكل، والمعوقات، والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس وعلي، 1999م، ص242).

كما تم تعريف الأداء على أنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات، وتحليلها بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف، وتعزيز جوانب القوة فيها، ويعرف الأداء بأنه صورة حيّة تعكس نتيجة ومستوى قدرة الشركة على استغلال مواردها، وقابليتها لتحقيق أهدافها عن طريق أنشطتها المختلفة وفق المعايير التي تلائم الشركة، وطبيعة عملها (حمودي، شكري، 2010: 10).

### 3.2.2 الأداء المؤسسي:

إنّ لمفهوم الأداء المؤسسي أهمية كبيرة في نشاط المؤسسات وتقييمها؛ لذا ما يزال الاهتمام به كبيراً من قبل الباحثين، والمفكرين، والممارسين في مجال الشركات، وهو يمثل استمرارية المؤسسة، أو عدم وجودها، وهو أكثر عامل يسهم في تحقيق هدف المؤسسة، وهو البقاء أو الفناء. وقد عُرف الأداء المؤسسي بأنه إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهو انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد، واستغلالها بكفاءة وفعالية قادرة على تحقيق أهدافها (الداوي، 2010: 217).

ويرى (بيتر داركر) أنّه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، مُحققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (حمودي وشكري، 2010: 10).

## 4.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يرى الباحثون أن الأداء المؤسسي هو "درجة بلوغ الفرد، أو المجموعة، أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، ويقصد بالكفاءة القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وأما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة" (مصطفى، 8: 2002).

كما عرّف الأداء المؤسسي بأنه بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، باعتباره نظاماً شاملاً ومتكاملاً وديناميكياً، ويتطلب مسايرة العمليات، والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير؛ كالتكلفة، والوقت، والجودة (يحياوي، 47: 2009).

يرى الباحث من خلال كل ما ذكر حول الأداء المؤسسي أنه الأداء الذي يحقق أهداف وغايات المؤسسة، والاستفادة المثالية، واستغلال الموارد بكل كفاءة وفعالية، كما أن الأداء يشير إلى جميع البيانات عن العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وإنتاج معلومات صحيحة منها، تصحّ الخلل، وبالتالي يتخذ قرارات على معلومات سليمة، والأداء هو محصلة أنشطة المؤسسة.

يعدُّ الأداء وحدة متكاملة لما تنتجه المؤسسات من خلال تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ويشتمل على مكونات، منها:

1- أداء الموظفين في كل دائرة وقسم.

2- أداء الإدارات العامة في إطار سياسة المؤسسة.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

إنَّ الأداء هو نتاج لأداء الموظف وأداء الوحدة التنظيمية، مضافاً إليها تأثيرات البيئة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية عليهما.

## المبحث الثالث

### المؤسسة الإعلامية

للمؤسسات الإعلامية الخاصة أهمية بالغة كقاعدة أساسية ومهمة لنشر المعلومة، وسيطرَق الباحث إلى الإعلام عموماً، والمؤسسة الإعلامية خصوصاً.

ومفهوم المؤسسة الإعلامية بشكل عام، هي كيان اجتماعي يحقق مجموعة نشاطات وأهداف متميزة من قبل أفراد يؤدون أدوارهم بكفاءة وفق قواعد معروفة ومنسقة إدارياً وضمن حدود واضحة ومنضبطة، كما تُعدُّ حلقة وصل توفر قنوات لربط الأفراد بمجتمعهم، وتدعم بدورها مؤسسات المجتمع المدني وخدمة المجتمع وأفراده كل حسب احتياجاته وإمكاناته. (الصوالحة، 2021)

خصائص المؤسسات الإعلامية مهما اختلفت أشكال المؤسسات الإعلامية فإنها تتفق بامتلاكها عدة خصائص وعناصر أساسية، وهي:

#### الأهداف:

وهي النتائج التي تضعها المؤسسة ويعمل أفرادها بجهد على تحقيقها وإنجازها بكل ما تملك المؤسسة من إمكانيات وأدوات، وتنقسم الأهداف إلى قسمين:

- أهداف استراتيجية طويلة الأجل: هي الأهداف التي تحتاج إلى وقت ووسائل إعلامية كثيرة ومتنوعة وتكرار كبير لإنجازها وتحقيق المراد منها، مثل تغيير السلوك أو التعليم. (الصوالحة، 2021)

- أهداف تكتيكية قصيرة الأجل: وهي الأهداف التي تتحقق خلال فترة قصيرة مثل الأهداف الإعلامية الآنية التي تحقّقها البرامج الإخبارية على سبيل المثال، كما أن دمج هذه الأهداف مع بعضها البعض وتوالي نجاحاتها من الممكن أن يُحقّق هدفاً استراتيجياً في النتيجة. (الصوالحة، 2021)

كادر المؤسسة الكادر هم الأفراد من موظفين وعمال متفوقين وعمال عاديين، ولكل منهم قدرة خاصة وتفوق في مجال معين يوظّف فيه من قبل المؤسسة ليوضع في الموقع المناسب له، ما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة كاملةً بنجاح وجهد متميز، ويختلف الكادر من مؤسسة لأخرى حسب

طبيعة عملها، فالمؤسسة الصحفية مثلاً لديها كادر متكون من الكاتب والمخرج والصحفي والمحاسب والسكرتير والطابع والفني والموظف المكتبي وغيرهم، وكلُّ له مسؤولياته ومهاراته لإنجاز أهداف مؤسسته وإنتاج ثمرة عمل جماعي. (الصوالة، 2021)

### رأس المال:

رأس المال هو ميزانية المؤسسة الذي يضمن لها استمرارية نشاطها، وهو جزء أساسي ومكمل للنشاط البشري، فالنشاط والإنجاز يتحول إلى أرقام نقدية ومكافأة هذه النشاطات هي المال أي الراتب، كما أن أساس بناء المؤسسة هو المال؛ وذلك لتوظيف الكادر الذي يقوم بمتابعة أهداف المؤسسة أو لشراء الأدوات والاحتياجات التي تلزمها، وتمول المؤسسات الإعلامية بعدة نماذج وهي:

الإذاعات المسموعة والمرئية والتي تُمول من قبل الحكومة أو بالإعلانات التي تسوقها لتغطية جزء من نفقاتها. (الصوالة، 2021)

المؤسسات التجارية ودور النشر الخاصة، إذ تُمول نفسها بتكاليف الإعلانات أو بالدعم من قبل الحكومة سواءً كان دعماً مباشراً أو غير مباشر، وذلك بسبب أهدافها التجارية. (الصوالة، 2021)

المؤسسات الصحفية شبه الخاصة والتي تمتلك استقلالاً إدارياً ومالياً، ولكنها تابعة للحكومة وتمول نفسها من أهدافها التجارية. (الصوالة، 2021)

المؤسسات الصحفية، ودور النشر الحكومية والتي تعمل للمؤسسات التابعة لوزارة الإعلام وتصدر لها صحفاً ومجلات، وتقوم وزارة الإعلام بتغطية تكاليفها. (الصوالة، 2021)

### نشاط المؤسسة

نشاط المؤسسة هو أهدافها والنتائج التي تطمح المؤسسة لتحقيقها بجهد أفرادها العقلي والجسدي، مع حسهم بالمسؤولية وأداء دورهم بكفاءة لإنتاج عمل متكامل ومتميز، لذا فإن أهداف المؤسسة لا تأخذ شكلاً واحداً، بل هي عدة أعمال يؤديها كل فرد حسب تخصصه ومهارته. (الصوالة، 2021)

### الاتصال

هي انتقال المعلومات والتوجيهات والأفكار بين الموظفين أو المديرين والموظفين أو بين المؤسسات من خلال استخدام عدة أشكال للاتصال منها الصور والكلمات والرسوم سواءً كانت



مكتوبةً أو شفهيّةً، وللاتصال جانبيين وهما؛ اتصال داخلي بين الرؤساء والمرؤوسين لمتابعة سير عمل المؤسسة، واتصال خارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى أو الزبائن. (الصوالة، 2021)

## الإدارة

الإدارة هي الجهة المسؤولة عن جميع العناصر المذكورة أعلاه، إذ توجه أفرادها بكفاءة نحو واجباتهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي وضعتها بنفسها، كما أنّها من تحدد شكل الاتصال المناسب وتمول المؤسسة وتتميّها، ويشمل عملها القيادة والتخطيط والرقابة والتنظيم والتوظيف وصنع القرارات وتحديد فن الاتصال والتعامل مع الآخرين. (الصوالة، 2021)

## أهداف المؤسسة الإعلامية

من الأهداف التي تسعى البرامج الإذاعية إلى إنجازها لتحقيق تنميةً شاملةً للمجتمع ما يلي:  
-تحفيز وتشجيع أفراد المجتمع لتحقيق نشاط تنموي ذاتي، أو إثارة حماسهم ضد عدو خارجي للقيام بحركة سياسية تجاه قضية وطنية. (الصوالة، 2021)

-إخبار أفراد المجتمع بالأمور والأحداث الهامة التي تحصل ليطلعوا عليها، كما تعرفهم بالخدمات الاجتماعية الموجودة وترشدهم إلى استخدامها. (الصوالة، 2021)

-تقديم برامج تعليميةً لتعليم أفراد المجتمع مهارات العمل أو مهارات المعرفة، لينمو بأنفسهم ومجتمعهم. (الصوالة، 2021)

-تقديم برامج إذاعيةً تهدف إلى تغيير السلوك لا سيما في الأماكن الريفية والمعزولة. (الصوالة، 2021)

-تقدم برامج تهدف إلى الترفيه والتسلية. (الصوالة، 2021)

## مهارات الإدارة في المؤسسات الإعلامية

تبرز أهمية مهارات الإدارة في المؤسسات الإعلامية فيما يلي:  
-تستثمر الإدارة الموارد المالية بالطريقة الأنسب والأفضل لصالح المؤسسة، كما توظف الموارد البشرية بكفاءة من خلال تنظيم وضبط جهودها الجماعية.

- تتميز الإدارة بدور حيوي ومؤثر على حياة الأفراد والمجتمعات.  
- تتحمل الإدارة مسؤولية الأطراف المشاركة في المشروع؛ فهي الحارس والمحافظ على مصالحهم.

- تمتلك الإدارة مهارات خاصة تُمكنها من ممارسة جميع خصائصها العملية.  
- تتحمل الإدارة مسؤولية نجاح وفشل المؤسسة، وتتحكم بعدة أمور مهمة من الممكن أن ينتج عن إهمالها أخطاء تؤدي إلى فشل المؤسسة ومنها؛ دراسة المشروع والتخطيط له قبل البدء فيه، وتدريب كادر الموظفين ومراقبة نتائج العمل بكفاءة، إلى جانب الاهتمام بالمنافسين وعدم الاستهانة بهم لتنظيم وترتيب المؤسسة بدقة وعناية. (الصوالحة، 2021)

- ما الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات الإعلامية؟

من أبرز الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات الإعلامية ما يلي:

- سيطرة الدولة على حق الترخيص للمؤسسات الإعلامية، إذ للدولة حق في سحب أو منح الترخيص لمؤسسات الإعلام في أي وقت، وتُجبر الجهات المختصة على تقديم ترخيص عند إنشائها لصحيفة أو قناة فضائية أو مؤسسة إعلامية، لذا تشعر المؤسسات بخوف التهديد أو الضغط الناتج عن سحب الترخيص منها دائماً عند اتخاذها لقراراتها. (الصوالحة، 2021)  
- تعرّض المؤسسة الإعلامية للسيطرة الاقتصادية من قبل مالكيها سواء كان المالك طرفاً حكومياً أم خاصاً، ويتحكم المالك بالكثير من القرارات حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي للمؤسسة، كتحديد أهداف المؤسسة وتعيين الموظفين وتحديد الميزانية وقرارات أخرى من الممكن أن تتعارض مع المدير التنفيذي.

- تعرّض المؤسسة للضغوط الاجتماعية وهي من أكثر العوامل المؤثرة على المؤسسات، إذ تجبر الإعلاميين على التزام قيم اجتماعية قد لا يؤمنون بها أو التزامهم بذوق اجتماعي معين، عدا عن ضغوطات عمليات التوظيف وعمليات النشر من مجاملات ومحسوبة على حساب العمل.

(الصوالحة، 2021)

- تعرّضها للضغوطات السياسية الخارجية من قبل دول أجنبية، وتصل هذه الضغوط إلى المؤسسة من خلال الوزارات الخارجية، إذ تقوم بتوجيه رسائل واحتجاجات رسمية إلى المدير التنفيذي والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إيقاف الصحيفة أو إغلاق القناة.

-تعرضها لضغوطات محلية من قبل جماعات معينة من مننديات فكرية وسياسية أو جماعات دينية، وإذا امتلكت هذه الجماعات قوة اقتصادية قد تمارس ضغطها الفكري والسياسي عبر الإعلان نفسه.

-تعرضها لضغوطات من داخل المؤسسة نفسها، إذ قد تحدث مشاكل من قبل الكادر نفسه إذا افتقد الكفاءة العالية أو مشاكل خاصة بطبيعة العلاقات بين الموظفين والمرؤوسين، ومشاكل متعلقة بالشخص المسؤول عن اختيار المعلومات التي يجب نشرها من غيرها. (الصوالحة، 2021)

### 3.2 وزارة الإعلام الفلسطينية:

تشكلت وزارة الإعلام وبدأت بمزاولة مهامها عام 1994م، في إطار السلطة الوطنية الفلسطينية.

تتكون الوزارة من عدد من الإدارات العامة، مثل: المطبوعات والنشر، الإعلام الخارجي، الإنتاج الإعلامي، المديریات الفرعية، والشؤون الإدارية والمالية.

ويتلخص نشاط وزارة الإعلام في إجازة مزاولة العمل لمؤسسات الإنتاج والبت الإعلامي الوطنية والأجنبية، وذلك بالتنسيق والتعاون مع وزارتي الداخلية والاتصالات، ومنح البطاقات الصحفية للإعلاميين الفلسطينيين، والأجانب العاملين في نطاق الأراضي الفلسطينية، فضلاً عن إصدار النشرات الدورية، وغير الدورية التعريفية بجوانب القضية الفلسطينية، وإنتاج الأفلام الوثائقية والتعبوية والملصقات في المناسبات الوطنية. كما تسهل الوزارة عمل أعضاء الوفود الصحفية، من مقيمين وزائرين من خلال ترتيب الجولات الميدانية إلى المناطق الساخنة من فلسطين، وتنسيق لقاءاتهم مع المسؤولين وصنّاع القرار الفلسطينيين (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية- مركز المعلومات الوطني).

## 4.2 الدراسات السابقة:

دراسة (مطير، 2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارات فلسطينية في قطاع غزة، بالإضافة للتعرف على مستوى الأداء الإداري في هذه الوزارات، وكذلك التعرف على واقع الارتباط بين معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات العاملة في القطاع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد، وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على كل من المصادر الثانوية والأولية في جمع البيانات، بينما البيانات الثانوية فتم جمعها من خلال استخدام أسلوب المسح المكتبي، وهو الأدبيات المنشورة حول موضوع البحث والبيانات الأولية، وتم جمعها بالاعتماد على أداة الاستبيان، وكان مجتمع الدراسة ممثلًا بأصحاب الوظائف الإشرافية في الوزارات بالقطاع، والبالغ عددهم (2848)، وتم استهداف (376) منهم كعينة للدراسة من خلال قيامهم بتعبئة استمارة الاستبيان التي استخدمت لأغراض التحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، منها:

وجود مستوى متوسط لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات في القطاع؛ حيث بلغ الوزن النسبي لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد ما نسبته (67.8%)، وصنّف مستوى الأداء الإداري بأنه متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي لأداء الوزارات (68.9%)، وكان من النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري للوزارات في قطاع غزة، فعندما يرتفع مستوى التطبيق لمعايير الحكم الرشيد كلما ساهم ذلك في رفع مستوى الأداء الإداري في تلك الوزارة.

أوصت الدراسة بأهمية وضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد؛ لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية، تدعو إلى تطبيق هذه المعايير، وفي مقدمتها الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمساواة، والانفتاح على جميع مستويات وفئات المجتمع. (مطير، 2013)

دراسة (السحر، 2015): العلاقة بين تطبيق إطار حوكمة الشركات وجودة الأداء المهني للمراجع الخارجي - دراسة تطبيقية على مكاتب المراجعة في قطاع غزة.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وجودة الأداء المهني للمراجع الخارجي في مكاتب التدقيق العاملة في قطاع غزة.

استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمدت الدراسة على المصدرين الثانوي والأولي في جمع البيانات، وتمّ جمع البيانات الثانوية من خلال استخدام المسح المكتبي، وتمثلت في الأدبيات المنشورة لجمع البيانات الثانوية. وبالاعتماد على أداة الاستبيان، فقد تمّ جمع المواد الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من مراجعي الحسابات، والحاصلين على رخصة مزاولة المهنة، والبالغ عددهم (61) شخصاً؛ حيث تمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتمّ استرداد (56) استمارة استخدمت لأغراض التحليل.

خلصت الدراسة إلى نتائج تمثلت في: وجود إطار فاعل للحوكمة يؤثر على الأداء المهني للمراجع، ويؤدي إلى تسهيل مراجعة ومتابعة الخطط المتعلقة بأنظمة الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر، كما نتج أن تطور أداء المراجع الخارجي يرتبط بوجود إطار فاعل لحوكمة الشركات، وتبين وجود نسبة مرتفعة لتطبيق مبادئ الحوكمة في إطار مكاتب مراجعة الحسابات في قطاع غزة.

دراسة (الحو، 2012): دور تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة.

هدف الدراسة للتعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وإبراز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الحكومية، كأحدى الممارسات الإدارية من خلال تحديد تأثيرها في زيادة مساهمة تلك المنظمات في التنمية المستدامة، كما هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في تلك المنظمات، والتي تؤثر على مساهمتها في التنمية.

عتمدت الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في غزة في تحقيق التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات، وتم جمع البيانات الثانوية من خلال أسلوب المسح المكتبي، المتمثل بالأدبيات المنشورة حول موضوع البحث، والتي شملت الكتب والتقارير الصادرة عن الجهات المختلفة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في كبرى الجمعيات الخيرية العاملة في القطاع، وكانت الجمعيات المستهدفة تشكل ما نسبته 90% من إجمالي إيرادات الجمعيات العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على استهداف رؤساء مجالس الإدارة، إضافة إلى مديرين عامين وتنفيذيين، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لتلك الجمعيات بتوزيع (170) استمارة استبيان عليهم، وتم استرجاع (145) استمارة استخدمت لأغراض التحليل.

ومما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو وجود تطبيق متوسط لمبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الحكومية العاملة في قطاع غزة، وأظهرت النتائج الفهم الواضح لهذه المنظمات لمبادئ الحكم الرشيد ومفاهيمه المختلفة.

وقد أوصت الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة تطوير الأنظمة الداخلية، بما يضمن تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في جميع مراحل إدارة المنظمة، كما أوصت بزيادة الوعي لدى العاملين في تحقيق التنمية، ودعم الفعاليات التدريبية، وحملات التوعية ذات الصلة بالحكم الرشيد.

دراسة (الحافي، 2016): مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها.

كان الهدف من الدراسة التعرف إلى مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي للحوكمة، وأثر ذلك على الأداء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تكونت من (74) فقرة موزعة على (9) مجالات، وقد اعتمد الباحث في دراسته على مجتمع بلغ (18120) شركة، خضع منها للدراسة كعينة (877) شركة من شركات الضفة الغربية، قام خلالها الباحث بتوزيع (906) استبانة، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

وتوصلت الدراسة إلى أن الإلتزام بتطبيق الحوكمة يلعب دوراً مهماً في تنمية وتطوير الموارد البشرية بنسبة (72.06%)، كما يلعب دوراً مهماً في الإفصاح والشفافية بنسبة (70.02%)، ويلعب دوراً مهماً في حماية حقوق أصحاب المصالح بنسبة (69.04%)، وكذلك في تقييم أداء الموظفين وفقاً لأسس ومعايير واضحة بنسبة (76.77%)، وفي تحديد صلاحيات مجلس الإدارة (78.8%). وكان من توصيات الدراسة أنه يجب العمل على توعية أصحاب الشركات بأن الإلتزام بالدليل الاسترشادي للحوكمة يرفع من أداء الشركات والعاملين فيها، خصوصاً في المجالات التي تكون فيها درجة الإلتزام منخفضة، كما أوصت بضرورة بناء الثقافة الداعمة للحوكمة لتطوير أداء الشركات العائلية.

## 1.4.2 الدراسات العربية

دراسة (بن عويدة، 2013): دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة صيدال\_ مصنع قسنطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أخلاقيات العمال، والحوكمة، والأداء الاجتماعي على مستوى صيدال - مصنع قسنطينية، وهدفت أيضاً إلى تحديد العلاقة التي تربط الحوكمة بالأداء، وسلطت الضوء على الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحقيق التنمية من خلال إظهار أهمية ومكانة وحوكمة المؤسسات في عملية التسيير.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في موضوعها، واعتمدت على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال استخدام أسلوب المسح المكتبي، المتمثل بالأدبيات المنشورة حول الموضوع، والتي شملت الكتب والتقارير الصادرة عن الجهات المختلفة، بالإضافة إلى إحصائيات صادرة عن جهات رسمية ومؤسسات دولية من أجل جمع البيانات اللازمة لإجراء المقارنة والتحليل الوصفي؛ بهدف تحقيق أهداف الدراسة، أما المصادر الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة المقابلات بشكل رئيس لجمع البيانات، وتم إجراء 11 مقابلة مهيكلة مع المديرين والمسؤولين عن الوحدات في المصنع المستهدف، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت في التطبيق المرتفع لبعض مبادئ الحوكمة، وعلى وجه التحديد مبدأ العدالة والإنصاف والرقابة، ومبدأ الشفافية والإفصاح، وتمت الإشارة إلى ضعف الاهتمام بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.



أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية الحوكمة في المؤسسات عن طريق وسائل الإعلام، الجمعيات، المؤسسات، كما أكدت على ضرورة التشديد على التزام المؤسسات بممارسة الحوكمة.

دراسة (المناصير، 2013): أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات المساهمة على أداء شركات الخدمات الأردنية.

كان الهدف من الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، وحقوق المساهمين، على أداء شركات المساهمة العامة الأردنية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات.

دراسة (الغنودي، 2019): أثر حوكمة الشركات على تحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية (أداء الشركات العائلية رسالة ماجستير مخزن كمبيوتر).

كان الهدف من الدراسة التعرف إلى أثر حوكمة الشركات في تحسين الأداء، وإظهار أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البيئة الليبية لتحسين الأداء المالي والإداري، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة (93) شركة، وهي الشركات المدرجة في البورصة الليبية، وقد أخذت عينة الدراسة، وبلغت (72) شركة، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود أثر إيجابي بنسبة مرتفعة لرفع مستويات الأداء بأشكال مختلفة من المعايير من خلال تبني قواعد حوكمة الشركات، ووجود أثر ثاني قوي

وإيجابي من خلال التزام المؤسسات، أو الشركات بقواعد الإفصاح والشفافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوكمة؛ لما له من أثر كبير على الأداء.

دراسة (عز الدين، 2011): تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء الشركات السعودية خلال فترة الأزمة المالية الأخيرة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المدرجة في سوق السعودية من الفترة (2007-2011)، وكانت عينة الدراسة (96) شركة مطابقة للمواصفات. وكان من نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات إيجابية مباشرة بين مقاييس الربحية (العائد على الأسهم والأصول) وبين حوكمة الشركات، ووجود علاقة إيجابية مباشرة بين الحوكمة والأداء المالي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوكمة؛ لما له من أثر كبير على الأداء في الشركات السعودية خلال فترة الأزمة المالية.

#### 2.4.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة **Brown, Caylor, Marcos (2004)** بعنوان العلاقة بين تطبيق الحوكمة وأداء

#### الشركات المساهمة Corporate Governance and Firm Performance

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها؛ حيث تم وضع مقاييس واسعة لحوكمة الشركات تم الحصول عليها من خدمات حملة الأسهم المؤسسية، وهذه المقاييس محصلة قياس واحد وخمسين عاملاً تشتمل على ثمانية فئات للحوكمة، المراجعة، مجلس الإدارة، القانون الداخلي، مدير التعليم، المدير التنفيذي للتعويضات، حقوق الملكية، الممارسات المتقدمة، وفي هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال الربط بين فئات الحوكمة الثمانية، ومقاييس الأداء الستة المعتمدة من مركز جو للإدارة.

وأشارت نتائج الدراسة أنّ الشركات تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبياً وأكثر ربحية، وتدفع أولاً أكثر لحملة الأسهم، وأنّ رسوم الاستشارات التي تدفع للمدقّين الخارجيين أقل من الأتعاب التي تدفع لهم، وهذا مرتبط بشكل كبيرٍ بضعف الأداء.

#### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما جاء في الدراسات السابقة، نرى أنها تناولت الأطر الخاصة بمفاهيم الحوكمة والأداء، وعملت هذه الدراسات على ربط الحوكمة بعدة مفاهيم، منها: الأداء، والتنمية، ويرى الباحث أنّ معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، كما هدفت إلى توضيح أهمية الحوكمة لتحقيق الأداء.

واعتمدت الدراسات السابقة على أداة الاستبانة لجمع المعلومات الأولية، كما يرى الباحث أنّ العينة الدراسية اختلفت في الدراسات السابقة، وفقاً للبيئة التي تمت الدراسة بها، واختلفت أحجام العينات حسب الفئة المستهدفة.

#### الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يرى الباحث أنّ هناك فوائد تشكّل أساساً للدراسة الحالية، مثل:

- 1- التعرف على أحدث التوجهات والأساليب والأفكار البحثية المتعلقة بالدراسة الحالية.
- 2- التعرف على مختلف المنهجيات التي تناولت موضوع البحث.
- 3- المساعدة في توجيه الدراسة الحالية نحو اعتماد الأدوات المتنوعة في جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة الحالية.
- 4- التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل البيانات.

### اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأدواته المختلفة لجمع وتحليل البيانات، وكذلك استخدام أداة الاستبيان كأساس لجمع البيانات الأولية.

### اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن دراسته اختلفت عن الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، التي تسعى إلى تقديم إجابات حول أسئلتها المفترضة، كما اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، واختلفت أيضاً عن الدراسات السابقة في الفرضيات، واختلفت في بيئة الدراسة التي تبحث في تحليلها؛ حيث اختارت المؤسسات الإعلامية الخاصة.

### تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن دراسته الحالية تعبر عن أهم الأدوات الحديثة، وهي أداء العاملين، والحوكمة، والتي تعتبر قضايا ذات منشأ حديث، وبالتالي هي تعبير عن محتوى حديث، ونظراً لطبيعة توجُّه المؤسسات في رفع أداء العاملين فيها، تماشت الدراسة مع هذا التوجُّه، ومن أكثر ما يميِّزها:

- أظهرت هذه الدراسة الإسهام الحديث في مجالي الحوكمة والأداء.
- تميز الدراسة في الشمولية للحوكمة والأداء.
- هذه الدراسة هي الدراسة الأولى حسب معلومات الباحث التي تتناول الحوكمة، والأداء في المؤسسات الإعلامية الخاصة.
- تعمل هذه الدراسة على إكمال الجهود البحثية في مجالي الحوكمة والأداء، وتدعم الجهود المستمرة في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الإعلامية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها.

3.3 أداة الدراسة.

4.3 صدق الأداة.

5.3 ثبات الأداة.

6.3 إجراءات الدراسة.

7.3 المعالجة الإحصائية.

## الفصل الثالث

### المنهج والإجراءات

#### 1.3 منهجية الدراسة:

سوف يتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق ذلك سوف يقوم الباحث ببناء استبانة لتحديد درجة انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة، بالإضافة لإجراء بعض المقابلات غير المُنهجة مع بعض التنفيذيين في المؤسسات الإعلامية الخاصة، والتي ستشكّل داعماً رئيساً للاستبانة، وتعزيز عملية التّعقيب على نتائج الدراسة.

#### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تمّ تحديد مجتمع الدراسة بجميع محطات الإعلام (راديو وتلفاز) العاملة في مدينة رام الله، بالإضافة للمواقع الإعلامية الإلكترونية، والتي يعمل بها حوالي 500 عامل (سجلات دائرة تراخيص المحطات الإعلامية والتلفزيونية في وزارة الإعلام، 2022)، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة، قام الباحث بمسح شامل لجميع المؤسسات الإعلامية الخاصة، وبالتالي لا وجود للعينة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الإعلامية الخاصة، وعددهم (184) موظفاً حسب وزارة الإعلام الفلسطينية، وقد تم حساب عينة الدراسة من خلال معادلة سولفين Solvin والتي تستخدم عند عدم معرفة أي معلومة عن سلوكيات السكان (Padua & Santos, 1998, p38)<sup>1</sup>.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث تمثل عينة الدراسة، ومجتمع الدراسة، وهامش الخطأ (0.05%).

عينة الدراسة = مجتمع البحث ÷ +1 مجتمع البحث × (هامش الخطأ).

$$\text{عينة الدراسة} = 184 \div 1 + 184 \times (0.05 * 0.05)$$

<sup>1</sup>Padua, Roberto & Santos, Rosita. (1998). Fundamentals of Educational Research and Data Analysis – A pafte Textbook Development Project. Katha Publishing Co, Inc.



(4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (أعارض) وتعطى درجتين، و(أعارض بشدة)

وتعطى درجة واحدة بالإضافة إلى سؤال من نوع الأسئلة المفتوحة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1): مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
التقدير	5	4	3	2	1

قام الباحث بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول

المدى وهو  $(4 = 1-5)$ ، ثم قسمه على 5 فترات  $(0.8 = 5/4)$ ، وعليه فإن طول الفترة هو  $(0.8)$ ،

واعتمد الباحث التقدير الآتي للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يأتي:

المتوسط الحسابي  $(4.21)$  فأكثر ويعادل  $84.2\%$  فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي  $(3.41 - 4.20)$  ويعادل  $68.2\% - 84.0\%$  درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي  $(2.61 - 3.40)$  ويعادل  $52.2\% - 68.0\%$  درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي  $(1.81 - 2.60)$  ويعادل  $36.2\% - 52.0\%$  درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من  $1.81$ ) درجة قليلة جداً.

وقد تكونت الأداة من (70) فقرة ما يبين الجدول رقم (2).

جدول: (2) فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الشفافية	9
2	المساءلة	10
3	الإفصاح	10
4	الالتزام الأخلاقي	7
5	المسؤولية المجتمعية	9
6	مسؤوليات مجلس الإدارة	9



الرقم	المجال	عدد الفقرات
7	القوانين والتشريعات	8
	تطبيق مبادئ الحوكمة	62
	جودة الأداء	8
	المجموع الكلي لفقرات الأداة	70

### 4.3 صدق الأداة:

يمكن قياس صدق الأداة من خلال ما يأتي:

صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

تمّ التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في شؤون الدراسات الإعلامية، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إمّا بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وتكوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية من ثمانية محاور، و(70) فقرة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2...).

صدق البناء:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية على 30 فرداً من الإعلاميين في مجتمع الدراسة من خارج عينة الدراسة؛ للتحقق من صدق بناء الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتمّ استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجالات التي تنتمي إليها، كما هو مبين في الجداول الآتية.



يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة لكل فقرة، جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01).

الجدول(4): مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين مجالات انعكاس تطبيق مبادئ

الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الخاصة والدرجة الكلية

الرقم	المجال	ر	الدلالة *
1	الشفافية	.602**	.000
2	المساءلة	.691**	.000
3	الإفصاح	.820**	.000
4	الالتزام الأخلاقي	.703**	.000
5	المسؤولية المجتمعية	.817**	.000
6	مسؤوليات مجلس الإدارة	.793**	.000
7	تطبيق مبدأ القوانين والتشريعات	.870**	.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يُلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين مجالات انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الخاصة، جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

### 5.3 ثبات الأداة:

تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والجدول (8) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (5): معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الشفافية	9	86.1
2	المساءلة	10	84.1
3	الإفصاح	10	88.0
4	الالتزام الأخلاقي	7	85.1
5	المسؤولية المجتمعية	9	92.7
6	مسؤوليات مجلس الإدارة	9	91.1
7	القوانين والتشريعات	8	91.7
	تطبيق مبادئ الحوكمة	62	92.2
	جودة الأداء	8	97.4

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (92.2-

97.4) لمحور (تطبيق مبادئ الحوكمة)، والثاني (جودة الأداء)، وهي معاملات ثبات عالية، ونقي

بأغراض البحث العلمي.

### 6.3 إجراءات الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية ثم النهائية بعد التحكيم.

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة، ثم توزيع الاستبانة عليهم، واسترداد 128 استبانة صالحة للتحليل

شكّلت عينة الدراسة

- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص (ملحق 1).

- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، وتمّ استرجاع (128) استبانة وتحليلها، وجميعها استبانات صالحة للتحليل، وهي التي شكّلت عينة الدراسة
- إدخال البيانات إلى الحاسب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة

### 7.3 متغيرات الدراسة:

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

#### أ- المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- سنوات العمر: وله أربعة مستويات (من 25-35 سنة، من 36-45 سنة، و من 46-55 سنة، 55 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).
- المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات (مدير عام، وإداري، ومدير، وصحفي).
- سنوات الخدمة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

#### ب- المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة):

ويتمثل في استجابات المبحوثين من العاملين في المؤسسات الإعلامية الخاصة على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بواقع تطبيق مبادئ الحوكمة.

## ت - المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

ويتمثل في استجابات المبحوثين من العاملين في المؤسسات الإعلامية الخاصة على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بتطوير الأداء.

### 8.3 المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها، وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. اختبار العينيتين المستقلتين Independent Sample t- test لفحص سؤال الدراسة المتعلق بمتغير الدراسة المستقل، وهي: الجنس.

3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة، وهي: سنوات العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

4. اختبار الانحدار الخطي (Leaner Regression) لتوضيح القدرة التنبؤية لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء المؤسسات من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية.

5. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين مستويات المتغيرات الديمغرافية.

6. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.

7. مصفوفة بيرسون Pearson Correlation Matrix لدلالة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير أداء المؤسسات من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية.

وفيما يأتي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول(6): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	45	35.2
	أنثى	83	64.8
	المجموع	128	%100.0
سنوات العمر	من 25-35 سنة	100	78.1
	من 36-45 سنة	24	18.8
	من 46-55 سنة	2	1.6
	55 سنة فأكثر	2	1.6
	المجموع	128	%100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	9	7.0
	بكالوريوس	89	69.5
	ماجستير	26	20.3
	دكتوراة	4	3.1
	المجموع	128	%100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	1.6
	إداري	20	15.6
	مدير	9	7.0
	صحفي	97	75.8
	المجموع	128	%100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	39	30.5
	من 6-10 سنوات	67	52.3
	أكثر من 10 سنوات	22	17.2
	المجموع	128	%100.0

يتضح من الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب بياناتها الديمغرافية؛ حيث

يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى،

ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بفرضياتها، والتي تهدف للتعرف إلى انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة.

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث، وهي:

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الأول: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في

#### المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحور واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة بمجالاته (الشفافية، والمساءلة، والإفصاح، والالتزام الأخلاقي، والمسؤولية المجتمعية، ومسؤوليات- \* مجلس الإدارة، والقوانين والتشريعات)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمحور واقع تطبيق مبادئ

الحكومة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة بمجالاته مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	7	القوانين والتشريعات	4.12	.68	82.4	كبيرة
2	4	الالتزام الأخلاقي	4.05	.52	81.0	كبيرة
3	2	المساءلة	4.04	.54	80.8	كبيرة
4	6	مسؤوليات مجلس الإدارة	3.99	.48	79.8	كبيرة
5	3	الإفصاح	3.93	.58	78.6	كبيرة
6	1	الشفافية	3.89	.53	77.8	كبيرة
7	5	المسؤولية المجتمعية	3.88	.65	77.6	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.98	.46	79.6	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن درجة مجالات واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في

المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما

بين (3.88) و (4.12) وهما: المجالات (المسؤولية المجتمعية)، و(القوانين والتشريعات)، وكانت الاستجابة

على الدرجة الكلية كبيرة، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.98) .

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فقد أشارت النتائج إلى أن مجال (القوانين والتشريعات) قد حصل

على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، يليه مجال (الالتزام الأخلاقي)، ومن ثم مجال (المساءلة)، فمجال

(مسؤوليات مجلس الإدارة)، يليه مجال (الإفصاح)، ومن ثم مجال (الشفافية)، وأخيراً مجال (المسؤولية

المجتمعية) وبدرجة كبيرة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن هناك التزاماً من المؤسسات الإعلامية بأنظمة وقوانين وزارة

الإعلام، وأن التشجيع على العدالة والحوافز المالية يزيد من أداء العمل في المؤسسة، كما أن الالتزام

بأخلاقيات المهنة كان موجوداً من خلال الابتعاد عن المصالح الشخصية. ويرى الباحث من خلال ذلك أن

كل موظف في المؤسسة الإعلامية يعرف مسؤوليته في المهمة الموكلة له، ويعرف مدى صلاحيته.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صايح، 2018) التي أظهرت أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كان جيداً.

وتختلف مع نتيجة دراسة (الحايك، 2016) التي كشفت أن تجربة الحوكمة في المؤسسات ضعيفة جداً، ومع نتيجة دراسة (براون، كابلور: 2004) التي أظهرت وجود تطبيق متفاوت لحوكمة الشركات.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الثاني: ما مستوى جودة الأداء في المؤسسة الإعلامية الخاصة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحور جودة الأداء في المؤسسة الإعلامية الخاصة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمحور (جودة الأداء) مرتبة ترتيباً

##### تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الاستبانة	الرتبة
كبيرة جداً	87.8	.75	4.39	ينسجم أداء المؤسسة للرسالة والرؤية والأهداف	8	1
كبيرة	83.4	.66	4.17	تمنح المؤسسة كل خدماتها الإعلامية وبرامجها للمجتمع دون تفریق أو تحيز	3	2
كبيرة	83.2	.64	4.16	تواكب الأحداث لحظة بلحظة وتقدمها للمجتمع	4	3
كبيرة	82.8	.66	4.14	تؤدي المؤسسة الإعلامية عملها ونشاطها بمستوى عال من الكفاءة	1	4
كبيرة	82.6	.74	4.13	تلتزم المؤسسة بالقوانين والأنظمة وتتمتع بالحصانة المحلية	6	5
كبيرة	82.4	.75	4.12	يوجد متابعة واهتمام بالمؤسسة ورضى عمّا تقدمه وبهم المجتمع	7	6
كبيرة	82.2	.67	4.11	تحقق المؤسسة الأهداف التي قررتها من خلال قدرتها على التطور والنمو	2	7

كبيرة	81.4	.74	4.07	5	تواكب المؤسسة التكنولوجية من خلال استخداماتها التقنيات الحديثة في العمل	8
كبيرة	83.2	.54	4.16		الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن درجة فقرات محور (جودة الأداء) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.07) و(4.39)، وهما: الفقرات (تواكب المؤسسة التكنولوجية من خلال استخدامها التقنيات الحديثة في العمل)، و(ينسجم أداء المؤسسة للرسالة والرؤية والأهداف)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.16).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن الأداء في المؤسسات الإعلامية متقدم بفضل الإمكانيات المتوفرة، والعمل في عالم الإعلام الرقمي المواكب لمتطلبات العصر.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صايح، 2018) التي أظهرت أن مستوى الأداء المؤسسي بدرجة عالية نسبياً، أما بالنسبة لأسئلة الدراسة الفرعية والمنبثقة عن السؤال الرئيس الأول، فقد جاءت نتائجها كالآتي:

#### 1.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما واقع تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير

أداء المؤسسة الإعلامية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال

(تطبيق مبدأ الشفافية) في المؤسسة الإعلامية الخاصة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ

الشفافية) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	9	تعامل مسؤولي معي بشفافية يزيد من ثقتي بأداء العمل	4.34	.79	86.8	كبيرة جداً
2	1	تطبق مؤسستي الأنظمة والقوانين بحذافيرها	4.09	.69	81.8	كبيرة
3	4	تعلم الأنظمة والتشريعات المطبقة في المؤسسة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في المؤسسة.	4.05	.73	81.0	كبيرة
4	5	تؤدي الهيئة الرقابية في المؤسسة واجبها بمهنية وموضوعية	4.03	.74	80.6	كبيرة
5	3	الأنظمة والقوانين متاحة لي في المؤسسة	4.02	.74	80.4	كبيرة
6	8	تطلع مؤسستي الجهات المانحة للترخيص على الميزانية السنوية	3.96	.77	79.2	كبيرة
7	6	تنتشر المؤسسة تقارير عن المشاريع التي تنجزها سنوياً	3.93	.79	78.6	كبيرة
8	7	تسمح إدارة المؤسسة بإبداء الرأي في أي تعديل على النظام الأساسي	3.57	.96	71.4	كبيرة
9	2	أرى أن الترشح لمجلس الإدارة متاح للجميع	2.94	1.10	58.8	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.89	.53	77.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) أن درجة فقرات مجال (الشفافية) كانت

جميعها بين المتوسطة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.94) و

(4.34)، وهما الفقرات: (أرى أن الترشح لمجلس الإدارة متاح للجميع)، و (تعامل مسؤولي معي بشفافية يزيد من

ثقتي بأداء العمل)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ

(3.89) .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك رضى عن هذا المبدأ؛ لأنه صمام أمان للعاملين في

المؤسسة الإعلامية، وأن هناك رضى عن مجلس الإدارة من حيث إدارته للمؤسسة.

#### 2.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما واقع تطبيق مبدأ المساءلة في تطوير

##### أداء المؤسسة الإعلامية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال

(تطبيق مبدأ المساءلة) في المؤسسة الإعلامية الخاصة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ

المساءلة) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	من حق مجلس الإدارة في مؤسستي مساعلة الإدارة التنفيذية	4.35	.74	87.0	كبيرة جداً
2	4	يوجد وصف محدد لكل وظيفة موجودة في المؤسسة الإعلامية	4.17	.66	83.4	كبيرة
3	3	يعرف كل موظف ومسؤول المسؤولية الملقاة عليه في المؤسسة	4.16	.67	83.2	كبيرة
4	10	يقلل تطبيق القوانين من الأزمات والمشكلات التي قد تواجهني	4.14	.76	82.8	كبيرة
5	5	المسؤولية والصلاحيات واضحة لكل مدير ومسؤول	4.10	.69	82.0	كبيرة
6	7	تلتزم المؤسسة بتقديم معلومات واضحة ومفصلة عن أي استفسار يوجه لها	4.03	.78	80.6	كبيرة
7	8	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتقديم بيانات الذمم المالية الخاصة بهم	3.85	.81	77.0	كبيرة
8	2	يتم متابعة سياسات المساعلة التي تتبعها الإدارات التنفيذية وإعداد تقارير بذلك إلى مجلس الإدارة	3.75	.83	75.0	كبيرة
9	9	تلتزم الجهة المانحة للترخيص ببرنامج الرقابة على أعمال المؤسسة	3.71	1.17	74.2	كبيرة
1	6	أرى أن الآليات المحددة للمساءلة تطبق دون تمييز	3.69	.87	73.8	كبيرة
0		الدرجة الكلية	4.04	.54	80.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10) أن درجة فقرات مجال (المساءلة) كانت

جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.69) و(4.35)

وهما الفقرات: (أرى أن الآليات المحددة للمساءلة تطبق دون تمييز)، و (من حق مجلس الإدارة في مؤسستي مساعلة

الإدارة التنفيذية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ

(4.04).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن هذا المبدأ مهم جداً في عمل المؤسسة؛ كونه مفتاح الدخول

لعمل شفافٍ وحياديٍّ في المؤسسة الإعلامية، ولا يميز بين أحد.

#### 3.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث: ما واقع تطبيق مبدأ الإفصاح في

##### تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال (تطبيق مبدأ الإفصاح) في المؤسسة الإعلامية الخاصة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ

الإفصاح) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الاستبانة	الرتبة
كبيرة جداً	86.4	.77	4.32	تفصح المؤسسة عن جميع سياساتها وخدماتها تجاه المجتمع	5	1
كبيرة جداً	85.4	.86	4.27	تكون الرؤية والرسالة والإستراتيجية واضحة للجميع في المؤسسة	4	2
كبيرة	84.0	.91	4.20	يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية تامة لأداء مهمته في المؤسسة	3	3
كبيرة	83.6	.90	4.18	تعرض مؤسستي بياناتها المالية على مدقق خارجي مرخص ذي كفاءة ومهنية عالية	2	4
كبيرة	83.0	.92	4.15	مراقب الحسابات ملتزم بالمعايير الحسابية ومتطلب الإفصاح عن البيانات المالية	7	5
كبيرة	82.8	.69	4.14	يسهل عرض المعلومات والإفصاح بشكل واضح ومرتب وسهل أداء العمل	10	6
كبيرة	79.0	.77	3.95	يتم الإفصاح في المؤسسة عن وحدة الرقابة الداخلية ومدى فاعليتها	6	7
كبيرة	78.4	.67	3.92	تفصح مؤسستي عن المشاريع التي تنوي إقامتها	1	8
كبيرة	74.2	.88	3.71	يحسن إفصاح مجلس الإدارة عن المعلومات المهمة ونشرها في الوقت المناسب من أداء عملي	9	9
كبيرة	71.2	.87	3.56	يعمم مجلس الإدارة على العاملين في المؤسسة نظام التعويضات والمكافآت المعتمد من طرفه	8	10
كبيرة	78.6	.58	3.93	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) أن درجة فقرات مجال (الإفصاح) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.56) و(4.32) وهما الفقرات: (يعمم مجلس الإدارة على العاملين في المؤسسة نظام التعويضات والمكافآت المعتمد

من طرفه)، و(تفصح المؤسسة عن جميع سياساتها وخدماتها تجاه المجتمع)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.93).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أنّ الرؤية المستقبلية للمؤسسة مهمة جداً، ويجب أن تكون واضحة، وأنّ الإستقلالية وعدم التدخل شيء مهم في قاموس المؤسسة.

#### 4.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: ما واقع تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي في

##### تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال

(تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي) في المؤسسة الإعلامية الخاصة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ

الالتزام الأخلاقي) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	أبتعد عن المصالح الشخصية عند الالتزام بالأخلاقيات وأمنح النزاهة للعاملين أثناء القيام بعملهم	4.50	.72	90.0	كبيرة جداً
2	5	أحقق الأداء الممتاز عند الالتزام بالقواعد الأخلاقية للمؤسسة	4.42	.67	88.4	كبيرة جداً
3	1	تلتزمي إدارتي على اتباع أخلاقيات المهنة	4.41	.70	88.2	كبيرة جداً
4	3	تتخذ إدارتي إجراءات من قبل مجلس الإدارة تضمن تطبيق أخلاقيات المهنة والالتزام بها	3.85	.80	77.0	كبيرة
5	2	تفرض إدارتي عقوبات على خروقات أخلاقيات المهنة في المؤسسة	3.79	.86	75.8	كبيرة
6	6	تمنحني المؤسسة دليل أخلاقيات المهنة في المؤسسة	3.75	.84	75.0	كبيرة
7	7	توضح المؤسسة في التقرير السنوي لها الإجراءات التي اتخذتها من أجل ضمان تطبيق أخلاقيات المهنة	3.57	.77	71.4	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.05	.52	81.0	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (12) أن درجة فقرات مجال (الالتزام الأخلاقي)

كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.57) و(4.50)

وهما الفقرات: (توضح المؤسسة في التقرير السنوي لها الإجراءات التي اتخذتها من أجل ضمان



تطبيق أخلاقيات المهنة)، و(أبتعد عن المصالح الشخصية عند الالتزام بالأخلاقيات وأمنح النزاهة للعاملين أثناء القيام بعملهم)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.05).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن الانتماء والعمل بوفاء كان واضحاً من خلال التأكيد على الالتزام بأخلاقيات العمل؛ بهدف تحقيق الأداء الممتاز، وعدم السماح بالابتعاد عنها.

#### 5.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس: ما واقع تطبيق مبدأ المسؤولية

##### المجتمعية في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال (تطبيق مبدأ المسؤولية المجتمعية) في المؤسسة الإعلامية الخاصة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ

المسؤولية المجتمعية) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	8	تسعى المؤسسة إلى تطوير منطلقات الأنظمة والتعليمات ومواكبة العصر له	4.09	.73	81.8	كبيرة
2	4	تعمل المؤسسة على تطوير أدائها وأداء موظفيها من خلال خطتها التدريبية	4.08	.77	81.6	كبيرة
3	3	تعمل المؤسسة على تقديم المعلومة الحديثة للمجتمع سعياً منها لتكون في مرتبة متقدمة	4.06	.82	81.2	كبيرة
4	7	تبين إدارة المؤسسة للموظفين جميع العمليات المهمة والحديثة وكل حسب مستوى مجال عمله	3.99	.75	79.8	كبيرة
5	1	تأخذ المؤسسة الإعلامية بعين الاعتبار مصالح الموظفين فيها وتحققها بطرق عادلة	3.82	.92	76.4	كبيرة
6	5	تعمل المؤسسة على إيفاد الموظفين لاستكمال دراستهم ومنحهم الإجازات الدراسية	3.80	.89	76.0	كبيرة
7	2	أرى أن المؤسسة تقوم بواجبها المجتمعي من خلال تقديمها المنح والمساعدات للمحتاجين	3.72	.95	74.4	كبيرة
8	6	تنجز المؤسسة تقييم أداء موظفيها بشفافية ونزاهة	3.70	.93	74.0	كبيرة
9	9	توجد في مؤسستي ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات	3.65	.93	73.0	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.88	.65	77.6	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (13) أن درجة فقرات مجال (المسؤولية المجتمعية)

كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.65) و (4.09) وهما

الفقرات: (يوجد في مؤسستي ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات)، و(تسعى المؤسسة إلى تطوير متطلبات الأنظمة

والتعليمات ومواكبة العصر له)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي

بلغ (3.88). ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المؤسسة الإعلامية لم تقم بواجبها تجاه المجتمع، وتعمل

فقط على تحقيق مصالحها من خلال التزود بأحدث البرامج والأنظمة، وتدريب موظفيها، ويرى

الباحث أن ذلك يُفقد جزءاً من جمهورها، كذوي الإعاقة الذين لهم نسبة في الوظيفة الإعلامية.

#### 6.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السادس: ما واقع تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس

##### الإدارة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال

(تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة) في المؤسسة الإعلامية الخاصة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ

مسؤوليات مجلس الإدارة) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يحمل أعضاء مجلس الإدارة في مؤسستي المؤهلات العلمية العالية	4.38	.79	87.6	كبيرة جدًا
2	4	يتمتع مجلس الإدارة بالخبرة العملية	4.14	.73	82.8	كبيرة
3	2	تمدني إدارة المؤسسة بكل مساعدة من أجل تحسين أداء العمل	4.12	.69	82.4	كبيرة
4	1	يمنحني مجلس الإدارة السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل جيد	4.10	.73	82.0	كبيرة
5	5	تأخذ القيادة بالمقترحات والآراء في تطوير أداء عملي في المؤسسة	4.01	.70	80.2	كبيرة
6	6	يقوم مجلس الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	3.73	.83	74.6	كبيرة
7	9	أشعر بمساواة مجلس الإدارة بين الموظفين جميعهم أي (بحيادية ودون تفریق)	3.66	.97	73.2	كبيرة
8	7	تتم رقابة العمل وتحييد تضارب المصالح بين مجلس الإدارة في المؤسسة والموظفين	3.64	.84	72.8	كبيرة
9	8	يتم تقييم أداء وكفاءة مجلس الإدارة وفقاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة للمؤسسة	3.61	.89	72.2	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.99	.48	79.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (14) أن درجة فقرات مجال (مسؤوليات مجلس الإدارة) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61) و (4.38)، وهما الفقرات: (يتم تقييم أداء وكفاءة مجلس الإدارة وفقاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة للمؤسسة)، و (يحمل أعضاء مجلس الإدارة في مؤسستي المؤهلات العلمية العالية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.99).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن قيادة المؤسسة قادرة على تحقيق تطور وأداء ممتاز في المؤسسة، من خلال قدرتها على إدارة فريق العمل، وتوزيع المهام عليه كل حسب تخصصه وقدراته، وأن هناك رضياً عن مجلس الإدارة بعض الشيء.

#### 7.2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السابع: ما واقع تطبيق مبدأ القوانين

##### والتشريعات في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال (تطبيق مبدأ القوانين والتشريعات) في المؤسسة الإعلامية الخاصة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (تطبيق مبدأ

القوانين والتشريعات) في المؤسسة الإعلامية الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	تزيد المساواة في تقديم المكافآت والأوسمة من تقديم الأفضل في العمل	4.34	.89	86.8	كبيرة جداً
2	2	تشجعي العدالة وتوفير الراتب المناسب على رفع أداء العمل	4.29	.90	85.8	كبيرة جداً
3	3	تزيد الترقيات والامتيازات من مستوى أداء عملي في المؤسسة	4.23	.94	84.6	كبيرة جداً
4	1	تلتزم مؤسستي بالأنظمة الصادرة عن قانون الإعلام الفلسطيني	4.12	.72	82.4	كبيرة
5	8	تستخدم مؤسستي نموذجاً مكتوباً في تقييمها لأدائها	4.04	1.01	80.8	كبيرة
6	5	توجد قوانين وتشريعات تحميني أثناء القيام بالعمل	3.99	.84	79.8	كبيرة

الرتبة	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
7	7	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية منتظمة ويعلن عنها للعاملين من خلال إرسال رسائل بالبريد الإلكتروني	3.98	1.04	79.6	كبيرة
8	6	أنا على اطلاع تام بالقانون الداخل، وهذا ساعدني على القيام بعملتي بشكل جيد	3.94	.82	78.8	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.12	.68	82.4	كبيرة

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (15) أن درجة فقرات مجال (القوانين والتشريعات) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.94) و(4.34) وهما الفقرات: (أنا على اطلاع تام بالقانون الداخل، وهذا ساعدني على القيام بعملتي بشكل جيد)، و (تزيد المساواة في تقديم المكافآت والأوسمة من تقديم الأفضل في العمل)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.12) .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن العاملين في المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى حاضنة تمنحهم الأمان الوظيفي.

3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الثالث: هل لتطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذه الفرضية، تم استخدام اختبار العينتين المستقلتين (ت) independent Sample t test، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار المقارنات البعدية LSD، والجدول الآتية تبين ذلك:

## أولاً- النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

جدول رقم (16): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة

### الإعلامية الخاصة حسب متغير الجنس

تطبيق مبادئ الحوكمة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
	ذكر	45	3.91	.42	-1.335	.184
	أنثى	83	4.02	.48		
تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	ذكر	45	4.13	.40	-.401	.689
	أنثى	83	4.17	.60		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين المؤسسات الإعلامية الخاصة حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير الجنس، فقد بلغت قيم مستوى الدلالة لتطبيق مبادئ الحوكمة (.184)، والأداء الوظيفي (.689)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، وذلك بسبب أن مفهوم الحوكمة وتأثيره على بعض المتغيرات واضح للجميع سواء للذكور أو الإناث.

## ثانياً- النتائج المتعلقة بمتغير سنوات العمر:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبادئ الحوكمة	من 25-35 سنة	100	3.97	.48
	من 36-45 سنة	24	4.03	.38
	من 46-55 سنة	2	4.35	.25
	55 سنة فأكثر	2	3.84	.39
	الكلية	128	3.98	.46
تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	من 25-35 سنة	100	4.17	.58
	من 36-45 سنة	24	4.10	.33
	من 46-55 سنة	2	4.56	.61
	55 سنة فأكثر	2	3.93	.61
	الكلية	128	4.16	.54

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير

(سنوات العمر) للدرجة الكلية لمحوري تطبيق مبادئ الحوكمة، انعكاس وتطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة،

ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة؛ تم فحص الفرضية المتعلقة بمتغير العمر،

والموضحة في الجدول (18).

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء

المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	397	3	.132	.614
	داخل المجموعات	27.202	124	.219	
	المجموع	27.599	127		
الدرجة الكلية لمحور تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	بين المجموعات	521	3	.174	.626
	داخل المجموعات	36.789	124	.297	
	المجموع	37.310	127		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) ANOVA

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $\alpha = .05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين المؤسسات الإعلامية الخاصة حول انعكاس تطبيق

مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير العمر، فقد بلغت قيم مستوى

الدلالة لتطبيق مبادئ الحوكمة (.614)، والأداء الوظيفي (.626)، وهذه القيم أكبر من ( $0.05$ ).

ثالثاً - النتائج المتعلقة بمتغير سنوات المؤهل العلمي:

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة

انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبادئ الحوكمة	دبلوم فأقل	9	4.45	.49
	بكالوريوس	89	3.92	.45
	ماجستير	26	4.05	.43
	دكتورة	4	3.92	.30
	الكلية	128	3.98	.46
تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	دبلوم فأقل	9	4.56	.64
	بكالوريوس	89	4.10	.55
	ماجستير	26	4.26	.43
	دكتورة	4	3.93	.29
	الكلية	128	4.16	.54

يُتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المؤهل العلمي) للدرجة الكلية لمحوري تطبيق مبادئ الحوكمة، انعكاس وتطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة؛ تم فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والموضحة في الجدول (20).

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء

المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط قيمة (ف) المربعات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	2.426	3	.809	* .010
	داخل المجموعات	25.173	124	.203	
	المجموع	27.599	127		
الدرجة الكلية لمحور تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	بين المجموعات	2.253	3	.751	.051
	داخل المجموعات	35.057	124	.283	
	المجموع	37.310	127		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ANOVA

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين المؤسسات الإعلامية الخاصة حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس حسب متغير المؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة الدلالة لهذا المحور (0.010)، وهي أقل من 0.05. بينما بلغت قيمة الدلالة لمحور تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة حسب (0.051)، وهذه القيمة أكبر من (0.05).

ولمعرفة الفروق في مستويات متغير المؤهل العلمي في محور (تطبيق مبادئ الحوكمة)، فقد تمّ

استخدام اختبار (LSD) والجدول الآتي يبين ذلك:



جدول (21): نتائج إختبار (LSD) للفروق في درجة محور (تطبيق مبادئ الحوكمة) حسب متغير المؤهل العلمي

المقارنات	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فأقل	_____	*.52824	*.40117	.53156
بكالوريوس	_____	_____	-.12708	.00331
ماجستير	_____	_____	_____	.13039
دكتوراه	_____	_____	_____	_____

\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (ANOVA  $\alpha \leq .05$ )

يتضح من الجدول رقم (21) وجود فروق في محور (تطبيق مبادئ الحوكمة) حسب المؤهل العلمي بين مستوى (دبلوم فأقل) وبين مستويات (بكالوريوس، ماجستير) لصالح مستوى (دبلوم فأقل).

ثالثاً - النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبادئ الحوكمة	مدير عام	2	4.22	.44
	إداري	20	4.12	.35
	مدير	9	3.80	.55
	صحفي	97	3.97	.47
تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	الكلية	128	3.98	.46
	مدير عام	2	4.56	.61
	إداري	20	4.19	.31
	مدير	9	4.02	.43
	صحفي	97	4.16	.58
	الكلية	128	4.16	.54

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المسمى

الوظيفي) للدرجة الكلية لمحوري تطبيق مبادئ الحوكمة، انعكاس وتطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة؛ تم فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، والموضحة في الجدول (23).

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء

المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط قيمة (ف) المربعات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	.812	3	.271	.294
	داخل المجموعات	26.787	124	.216	
	المجموع	27.599	127		
الدرجة الكلية لمحور تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	بين المجموعات	.502	3	.167	.640
	داخل المجموعات	36.808	124	.297	
	المجموع	37.310	127		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (ANOVA  $\alpha \leq .05$ )

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha$ ) بين متوسطات استجابات العاملين المؤسسات الإعلامية الخاصة حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، فقد بلغت قيم مستوى الدلالة لتطبيق مبادئ الحوكمة (0.294)، والأداء الوظيفي (0.640)، وهذه القيم أكبر من (0.05).

رابعاً- النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبادئ الحوكمة	أقل من 5 سنوات	39	4.11	.60
	من 6-10 سنوات	67	3.90	.33
	أكثر من 10 سنوات	22	3.98	.48
تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	الكلية	128	3.98	.46
	أقل من 5 سنوات	39	4.23	.61
	من 6-10 سنوات	67	4.12	.43
	أكثر من 10 سنوات	22	4.15	.58
	الكلية	128	4.16	.54

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (سنوات الخدمة) للدرجة الكلية لمحوري تطبيق مبادئ الحوكمة، انعكاس وتطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة؛ تم فحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة، والموضحة في الجدول (25).

جدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تطبيق مبادئ الحوكمة انعكاس في تطوير أداء

المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	1.092	2	.546	2.576	.080
	داخل المجموعات	26.506	125	.212		
	المجموع	27.599	127			
الدرجة الكلية لمحور تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة	بين المجموعات	.277	2	.138	.467	.628
	داخل المجموعات	37.034	125	.296		
	المجموع	37.310	127			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) ANOVA

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين المؤسسات الإعلامية الخاصة حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، فقد بلغت قيم مستوى الدلالة لتطبيق مبادئ الحوكمة (0.080)، والأداء الوظيفي (0.628)، وهذه القيم أكبر من (0.05). ويفسر الباحث هذه النتيجة بوجود معرفة واضحة غير متباينة نحو انعكاس لتطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة لدى العاملين، بغض النظر عن الاختلافات في المتغيرات الديمغرافية لديهم، وذلك بسبب أن مفهوم الحوكمة وتأثيره على بعض المتغيرات واضح للجميع.

ويعود وجود الفروق حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي، ولصالح مستوى (دبلوم فأقل) - إلا أن مستويات التعليم المنخفضة لدى العاملين في المؤسسات لديهم رغبة أكبر من غيرهم في الحصول على بعض الميزات من بعض المفاهيم المطبقة في المؤسسات، مثل: الحوكمة.

## 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة.

للإجابة عن هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة)، والمتغير التابع (تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة) للدرجة الكلية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (26): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الديمقراطية الإدارية) والمتغير التابع

(تحسين أداء المؤسسة) من وجهة نظر العاملين في الإعلامية الفلسطينية الخاصة.

المحور	تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة
تطبيق مبادئ الحوكمة	معامل الارتباط $.731^{**}$
الدلالة الإحصائية	$.000$

\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) ANOVA

\*\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .01$ ) ANOVA

تشير نتائج الجدول (26) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة مقدارها (0.731). للدرجة الكلية عند مستوى دلالة (0.000).

أما بالنسبة لارتباط مجالات محور (تطبيق مبادئ الحوكمة) مع محور تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة، فقد جاءت نتائجها حسب الجدول الآتي:

جدول (27): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (تحسين أداء المؤسسة) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة.

المجال (تطبيق مبادئ الحوكمة)	معامل الارتباط	تحسين أداء المؤسسة
الشفافية	معامل الارتباط	.565**
	الدلالة الإحصائية	.000
المساءلة	معامل الارتباط	.620**
	الدلالة الإحصائية	.000
الإفصاح	معامل الارتباط	.579**
	الدلالة الإحصائية	.000
الالتزام الأخلاقي	معامل الارتباط	.596**
	الدلالة الإحصائية	.000
المسؤولية المجتمعية	معامل الارتباط	.538**
	الدلالة الإحصائية	.000
مسؤوليات مجلس الإدارة	معامل الارتباط	.676**
	الدلالة الإحصائية	.000
القوانين والتشريعات	معامل الارتباط	.584**
	الدلالة الإحصائية	.000

\*\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

تشير نتائج الجدول (27) إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والإفصاح، والالتزام الأخلاقي، والمسؤولية المجتمعية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والقوانين والتشريعات)، ومحور (تحسين أداء المؤسسة) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة مقدارها على التوالي (.565، و.620، و.579، و.596، و.538، و.676، و.584) عند مستوى دلالة (0.000).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن وجود مستوى إعلامي قوي قادر على تقديم محتوى مقبول للجمهور مرتبط بتطبيق الحوكمة ومبادئها، نتيجة ما تقدمه الحوكمة من إيجابيات في العمل تجعل الأداء مميزاً، ويقدم كل إمكانياته لخدمة الجمهور.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جعادي، 2016) التي أظهرت أن للحوكمة دوراً مهماً في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، ومع نتيجة دراسة (براون، كاييلور: 2004) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الأداء المالي.

**2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة. للإجابة عن هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Regression)، ونتائج الجدول الآتي توضح ذلك:

جدول (28): نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء

المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	$\beta$ معامل التأثير	مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	19.911	1	19.911	144.182	.778	.000*	2.741	.534	.731
الخطأ	17.400	126	.138						
المجموع	37.310	127							

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

تشير نتائج الجدول السابق إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي؛

حيث يلاحظ بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مبادئ الحوكمة على

تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (73.1%) من تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، أي أن لتطبيق مبادئ الحوكمة دوراً مهماً وأساساً في تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة، أما النسبة الباقية والبالغة (16.9%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً، أو غير أساسي في تفسير تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R2) قد بلغ (53.4)، وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة، ويعني ذلك أننا نستطيع الاعتماد على هذا النموذج في تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما تؤكدته القوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيمة (Beta) البالغة (0.778)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت (144.182)، وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.741).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمنح العاملين فيها الثقة، والأمان، والعدالة، والمساواة، ومعرفة كيف تدار المؤسسة؛ ما يجعل الأداء المحرك الرئيس لها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بلال، 2016) التي أظهرت أن الحوكمة المحلية لها دور في محاربة الفساد، ومع نتيجة دراسة (أصلان، 2015) التي أظهرت أن الالتزام بمبادئ الحوكمة وقواعدها من قبل المصارف يؤدي بشكل فعلي إلى الحد من الغش، والتلاعب بالأوراق المالية، وزيادة كفاءة الأداء فيها، ومع نتيجة دراسة (عويدة، 2013) التي أظهرت أن للحوكمة دوراً في تجنب المشاكل المحاسبية والمالية، والحد من التلاعبات في البيانات المالية، وتجسيد العدالة، وتحقيق الشفافية، والمعاملة المنصفة لكل الأطراف الآخذة بالمؤسسة.

#### 3.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة من نوع (الأسئلة المفتوحة):

والذي ينصّ على: ما الآفاق المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية والنهوض بها؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخراج التكرارات والنسب المئوية كما يأتي:

جدول (29): توزيع استجابات عينة الدراسة الخاصة بالسؤال من نوع (الأسئلة المفتوحة)

السؤال	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية %
ما الآفاق المستقبلية لتطبيق	بدون استجابة	117	91.5
مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية والنهوض بها ؟	العمل على إطلاع الموظفين على مجريات العمل بحرية تامة	5	3.9
	إعطاء حرية كاملة للموظف والعمل بشفافية وحيادية تامة	6	4.6
المجموع		128	100.0

يتبين من الجدول (29) أنّ (8.5%) فقط من عينة الدراسة استجابوا للسؤال حول ما الآفاق

المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية والنهوض بها، وأنّ 3.9% ذكروا (العمل على إطلاع

الموظفين على مجريات العمل بحرية تامة) وكانت له خمس استجابات، ثمّ (إعطاء حرية كاملة للموظف والعمل

بشفافية وحيادية تامة) بنسبة (4.6)، وكانت لها ست استجابات.

ويفسّر الباحث هذه النتيجة باهتمام المؤسسة الإعلامية بموضوع العمل من ناحية حيادية

الخبر، كونه يعود بدخل كبير عليها .



## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهمّ النتائج التي توصل إليها البحث من خلال الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج، والتي تُسهم في رفع نسبة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة، وذلك لأهميتها.

#### 2.5 نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

• أن درجة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية الخاصة عال جداً، ويُعزى الباحث ذلك إلى أن هناك التزاماً من المؤسسات الإعلامية بأنظمة وقوانين وزارة الإعلام، وأن التشجيع على العدالة والحوافز المالية يزيد من أداء العمل في المؤسسة، كما أن الالتزام بأخلاقيات المهنة كان موجوداً من خلال الابتعاد عن المصالح الشخصية. ويرى الباحث من خلال ذلك أن كل موظف في المؤسسة الإعلامية يعرف مسؤوليته في المهمة الموكلة له، ويعرف مدى صلاحياته.

• أن مستوى جودة الأداء في المؤسسة الإعلامية الخاصة جاء كبيراً، ويفسر الباحث ذلك بأن هناك رضياً عن هذا المبدأ؛ لأنه صمّم أمان للعاملين في المؤسسة الإعلامية، وأن هناك رضياً عن مجلس الإدارة من حيث إدارته للمؤسسة.

- إن تطبيق مبدأ المساءلة في المؤسسة الإعلامية الخاصة تقدّر بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الإعلامية الخاصة، وهذا يعود إلى أنّ هذا المبدأ مهم جداً في عمل المؤسسة؛ كونه مفتاح الدخول لعملٍ شفافٍ وحياديٍّ في المؤسسة الإعلامية، ولا يميز بين أحد.
- إنّ تطبيق مبدأ الإفصاح في المؤسسة الإعلامية الخاصة كبير، وهذا يعود إلى أنّ الرؤية المستقبلية للمؤسسة مهمة جداً، ويجب أن تكون واضحة، وأن الاستقلالية وعدم التدخل شيء مهم في قاموس المؤسسة.
- تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي في المؤسسة الإعلامية الخاصة، وهذا يعود إلى أنّ الانتماء والعمل بوفاء كان واضحاً من خلال التأكيد على الالتزام بأخلاقيات العمل؛ بهدف تحقيق الأداء الممتاز، وعدم السماح بالابتعاد عنها.
- إنّ تطبيق مبدأ المسؤولية المجتمعية في المؤسسة الإعلامية الخاصة جاء بدرجة كبيرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنّ المؤسسة الإعلامية لم تقم بواجبها تجاه المجتمع، وتعمل فقط على تحقيق مصالحها من خلال التزود بأحدث البرامج والأنظمة، وتدريب موظفيها، ويرى الباحث أنّ ذلك يفقدها جزءاً من جمهورها كذوي الإعاقة الذين لهم نسبة في الوظيفة الإعلامية.
- تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسة الإعلامية الخاصة جاء بدرجة كبيرة، وهذا يعود إلى أنّ قيادة المؤسسة قادرة على تحقيق تطور وأداء ممتاز في المؤسسة، من خلال قدرتها على إدارة فريق العمل، وتوزيع المهام عليه كل حسب تخصصه وقدراته، وأنّ هناك رضىً عن مجلس الإدارة بعض الشيء.
- جاء تطبيق مبدأ القوانين والتشريعات في المؤسسة الإعلامية الخاصة بدرجة كبيرة، ويعود ذلك إلى أنّ العاملين في المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى حاضنة تمنحهم الأمان الوظيفي.

• عدم وجود انعكاس لتطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بوجود معرفة واضحة غير متباينة نحو انعكاس لتطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية الخاصة لدى العاملين، بغض النظر عن الاختلافات في المتغيرات الديمغرافية لديهم، وذلك بسبب أن مفهوم الحوكمة وتأثيره على بعض المتغيرات واضح للجميع.

• كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha$ ) بين متوسطات استجابات العاملين المؤسسات الإعلامية الخاصة حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي، ولصالح مستوى (دبلوم فأقل)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لتطوير أداء المؤسسات حسب متغير المرهل العلمي، ويعود ذلك إلى أن أصحاب مستويات التعليم المنخفضة من العاملين في المؤسسات لديهم رغبة أكبر من غيرهم في الحصول على بعض الميزات من بعض المفاهيم المطبقة في المؤسسات، مثل: الحوكمة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاتها (الشفافية، والمساءلة، والإفصاح، والالتزام الأخلاقي، والمسؤولية المجتمعية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والقوانين والتشريعات)، وتحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة، بمعنى كلما ازداد تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاتها (الشفافية، والمساءلة، والإفصاح، والالتزام الأخلاقي، والمسؤولية المجتمعية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والقوانين والتشريعات)؛ تحسّن الأداء في المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن وجود مستوى إعلامي قوي قادر على تقديم محتوى مقبول للجمهور مرتبط بتطبيق الحوكمة ومبادئها، نتيجة ما تقدمه الحوكمة من إيجابيات في العمل، تجعل الأداء مميزاً، ويقدم كل إمكانياته لخدمة الجمهور.

• وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة، بمعنى أنه كلما ازداد تطبيق مبادئ الحوكمة، تعزز أداء المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمنح العاملين فيها الثقة، والأمان، والعدالة، والمساواة، ومعرفة كيف تدار المؤسسة؛ ما يجعل الأداء المحرك الرئيس لها.

• أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة ليس لديها الآفاق المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية، والنهوض بها.

ويفسر الباحث هذه النتيجة باهتمام المؤسسة الإعلامية بموضوع العمل من ناحية حيادية الخبر،

### 3.5 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكون تطبيق مبادئ الحوكمة ضروري كونه يؤثر على أداء المؤسسة بشكل إيجابي. فإن الباحث يوصي بما يأتي:

1. ضرورة العمل على تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة؛ لما لها من أثر إيجابي على الأداء في المؤسسات.

2. ضرورة العمل على تعزيز وإسناد مبدأ المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الإعلامية الخاصة.

3. ضرورة العمل على تعزيز مبدأ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الإعلامية الخاصة.

4. ضرورة العمل على مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا من خلال استخدامها للتقنيات الحديثة في العمل.
5. يتوجب على المؤسسات الإعلامية مواكبة التطور التكنولوجي من خلال استخدام كل التقنيات الحديثة بجميع أشكالها لتقديم محتوى جيد للجمهور.
6. ضرورة العمل على إتاحة الترشيح لمجلس الإدارة لجميع العاملين، وسماح إدارة المؤسسة بإبداء الرأي في أي تعديل على النظام الأساسي، وذلك من أجل تعزيز مبدأ الشفافية في العمل.
7. يجب إعطاء المجال للعاملين في المؤسسات الإعلامية بالترشح لمجلس الإدارة، وإبداء الرأي في أي تعديل على النظام الأساسي؛ ليكون هناك تعزيز للشفافية في العمل.
8. ضرورة سعي الإدارة إلى تطبيق الآليات المحددة للمساءلة، وتطبيق دون تمييز.
9. ضرورة أن تطبق المساءلة دون تمييز، وهذا يتطلب سعي الإدارة لذلك.
10. ضرورة العمل على قيام مجلس الإدارة بتعميم نظام التعويضات والمكافآت المعتمد من طرفه على العاملين في المؤسسة.
11. ضرورة أن يعمم نظام التعويضات والمكافآت المعتمد من مجلس الإدارة على العاملين في المؤسسة.
12. ضرورة قيام المؤسسة في التقرير السنوي لها بالإجراءات التي اتخذتها من أجل ضمان تطبيق أخلاقيات المهنة.
13. ضرورة تطبيق أخلاقيات المهنة بحذافيرها، وعلى مجلس الإدارة عرض الإجراءات التي اتخذها من أجل ذلك في تقريره السنوي.
14. ضرورة قيام الإدارة بتعزيز الترتيبات الخاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات.

15. ضرورة العمل من قبل مجلس الإدارة على وضع برنامج قوي لتعزيز التعامل مع ذوي الإحتياجات.

16. ضرورة اطلع العاملين التام بالقانون الداخل، والذي يساعد على القيام بالعمل بشكل جيد.

17. ضرورة اطلع العاملين في المؤسسات الإعلامية على قانونها، والذي يساعد على القيام بالعمل والأداء الجيد.

18. ضرورة رفع وعي العاملين بالمؤسسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية، والنهوض بها.

19. ضرورة العمل على النهوض بوتيرة الوعي، وإمام العاملين بالمؤسسات الإعلامية في موضوع تطبيق الحوكمة.

20. ضرورة القيام بعقد دراسات واسعة ومستقبلية حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية وأثرها على متغيرات أخرى؛ نظراً لقلّة الدراسات في هذا المجال.

21. عدم وجود دراسات كافية وقلتها في مجال الحوكمة يتطلب عقد دراسات واسعة ومستقبلية حول الحوكمة ومبادئها.

## المصادر والمراجع

- أبو النصر، م. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- درويش، عدنان حيدر (2007) حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. ط1. ص13، لبنان: اتحاد المصارف العربية.
- عباس سهيلة محمد، علي حسني: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- مصطفى، أحمد سيد (2002). إدارة البشر - الأصول والمهارات، دار الكتاب للنشر، القاهرة، ص8.
- يحيوي، إلهام (2009)، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد5، جامعة باتنة، ص47.

### توثيق رسائل ماجستير

- السحار، أ. (2015): العلاقة بين تطبيق إطار حوكمة الشركات وجودة الأداء المهني للمراجع الخارجي دراسة تطبيقية على مكاتب المراجعة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشوا، ر. (2016): دور الرقابة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

- مطير، س. (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مناصير، عمر. (2003): أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات المساهمة على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير.
- نصبة، أ. (2015): أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام دراسة حالة- بلدية قمار الوادي. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة).

#### توثيق مجلات:

- خلف، ح ومنصور، ع. (2016): أثر تطبيق حوكمة الشركات على كفاءة الشركات المدرجة في سوق العراق، دراسة على الشركات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 47-80.
- الزركوش، ع وآخرون. (2017): دور الحوكمة الرشيدة. مجلة الفتح، 69-25.
- النجار، ج وعقل، ع. (2016): قياس أثر الإلتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 4-40.
- مطرفي خميسي: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فرع إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة غير منشورة، 2013-2014.



## مراجع أخرى

منظمة التمويل الدولية IFC

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

برنامج الأمم المتحدة ( UNDP, Governance for sustainable )

(HumanDevelopment,1997)

(برنامج دعم المجتمع المدني، 2012).

المجموعة المتحدة. (2012 مايو): حوكمة الشركات دليل تدريبي. الورشة التدريبية الأولى لحوكمة

الجمعيات الأهلية. العين السخنة. جمهورية مصر العربية.

مصطفى حسن بسيوني السعدي، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح

الإقتصادي والهيكلية المنعقدة بالقاهرة، أبريل، 2007.

### توثيق مراجع أجنبية/ المجالات:

- Asorwoe,Elvis,(2014), can E-Government Mitigate Adminiistrative Corruption?, Published
- Ali,M.(2017):Governance and Good Governance: A Conceptual Perspective. The Dialogue, Volx, No.1,Page66-77-
- By Global Institute For Research And Education, VOL.3, NO.4,PP(41-47).
- Dayanandan,R.(2013). Good Governance Practice for Better Performance of Community Organizations- Mayth and Realities,American Research Institute for Policy Development, journal of Power, politics and Govelopment, Vol 1,No,1, Page10-26.
- Tripathi,R.(2017)”.Good governance: origin, importance and development in India”, International Journal of Development Research, Vol7,No. 11,Page 16968-16970.

## توثيق المؤسسة الإعلامية:

جلاط رجاء، دور الاتصال في إدارة وتسيير مؤسسة إعلامية، صفحة 26. بتصرف.  
ملخص كتاب (إدارة المؤسسات الإعلامية - أنماط وأساليب القيادة)، جامعة البتراء، اطلع عليه بتاريخ 2021/2/6. بتصرف.

## توثيق دراسات سابقة:

- 1- بن عويدة، ن. (2013): دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال\_ مصنع قسنطينة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
  - 2- مطير، س. (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
  - 3- السحار، أ. (2015). العلاقة بين تطبيق إطار حوكمة الشركات وجودة الأداء المهني للمراجع الخارجي دراسة تطبيقية على مكاتب المراجعة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
  - 4- الحلو، أ. (2012). دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- توثيق رسائل ماجستير أجنبية:

Brown, Lawrence, Caylor, Marcus, (2004) Corporate Governance and Firm performance.

الملاحق

ملحق رقم (1): كتاب تسهيل مهمة

<p>Al-Quds Open University President's Office Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6160730 Tel: 02/2964571/2/3/4 Fax: 02/2964570 Email: presidentoffice@qou.edu</p>	<p>بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ جامعة القدس المفتوحة مكتب الرئيس رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6160730 هاتف: 02/2964571/2/3/4 فاكس: 02/2964570 بريد إلكتروني: presidentoffice@qou.edu</p>
--	--

الرقم: 22/1524/ع.م.ب/ع.م.ب  
التاريخ: 21.7.2022

معالى د. نبيل أبو ردينة المحترم  
وزير الإعلام

تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب ماجد بن محمد موسى أبو جاد الله، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة مؤسسات إعلامية" بعنوان: "انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة"، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب وتزويده بالمعلومات والبيانات اللازمة. شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

  
أ.د. سمير النجدي  
رئيس الجامعة

نسخة:  
• أ.د. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم  
• أ.د. عميد الدراسات العليا المحترم  
• الملف

## ملحق رقم (2): الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات والبحث العلمي

برنامج الماجستير في إدارة المؤسسات الإعلامية

السادة المحترمين

تحية طيبة،،،

يجري الباحث دراسة حول "انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة" وذلك إستكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة المؤسسات الإعلامية من جامعة القدس المفتوحة، نرجو منكم تعبئة استبانة الدراسة التي أعدها الباحث لهذا الغرض آملاً منكم الأمانة والموضوعية في إجاباتكم، مع العلم أن البيانات في الدراسة لأغراض البحث، والاستبانة ستستخدم لغرض البحث العلمي.

شاكراً تعاونكم

ولكم كل الإحترام

الباحث: ماجد بن محمد موسى أبو جاد الله

إشراف الدكتور: فتح الله غانم

استمارة الاستبانة/ معدلة

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة التي اخترتها:

أولاً- البيانات الشخصية:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر	<input type="checkbox"/> 35-25	<input type="checkbox"/> 45-36	<input type="checkbox"/> 55-46	<input type="checkbox"/> 55 فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> صحفي
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> من خمس سنوات	<input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> 11 سنة فأكثر	

## المبدأ الأول:

تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة.

العبارات التي سنذكرها لها علاقة بمبدأ الشفافية في المؤسسات الإعلامية الخاصة، وأمام العبارة التي تناسب اختيارك وتعطي موافقتك عليها نرجو وضع إشارة (x).

أعترض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبارات	
					تطبق مؤسستي الأنظمة والقوانين بحذافيرها	1
					أرى أن الترشح لمجلس الإدارة متاح للجميع	2
					الأنظمة والقوانين متاحة لي في المؤسسة	3
					تعمل الأنظمة والتشريعات المطبقة في المؤسسة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في المؤسسة.	4
					تؤدي الهيئة الرقابية في المؤسسة واجبها بمهنية وموضوعية	5
					تنشر المؤسسة تقارير عن المشاريع التي تنجزها سنوياً	6
					تسمح إدارة المؤسسة بإبداء الرأي في أي تعديل على النظام الأساسي	7
					تطلع مؤسستي الجهات المانحة للترخيص على الميزانية السنوية	8
					تعامل مسؤولي معي بشفافية يزيد من ثقتي بأداء العمل	9

ثانياً- تطبيق مبدأ المساءلة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة.

العبارات التي سنذكرها لها علاقة بمبدأ المساءلة في المؤسسات الإعلامية الخاصة، وأمام العبارة التي تناسب اختيارك وتعطي موافقتك عليها نرجو وضع إشارة (x).

أعترض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبارات	
					من حق مجلس الإدارة في مؤسستي مساءلة الإدارة التنفيذية	1
					يتم متابعة سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارات التنفيذية	2

					وإعداد تقارير بذلك إلى مجلس الإدارة
					3 يعرف كل موظف ومسؤول المسؤولية الملقاة عليه في المؤسسة
					4 يوجد وصف محدد لكل وظيفة موجودة في المؤسسة الإعلامية
					5 المسؤولية والصلاحيات واضحة لكل مدير ومسؤول
					6 أرى أن الآليات المحددة للمساءلة تطبق دون تمييز
					7 تلتزم المؤسسة بتقديم معلومات واضحة ومفصلة عن أي استفسار يوجه لها
					8 يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتقديم بيانات الذمم المالية الخاصة بهم
					9 تلتزم الجهة المانحة للترخيص ببرنامج الرقابة على أعمال المؤسسة
					10 يقلل تطبيق القوانين من الأزمات والمشكلات التي قد تواجهني

ثالثاً- تطبيق مبدأ الإفصاح في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة:

العبارات التي سنذكرها لها علاقة بمبدأ الإفصاح في المؤسسات الإعلامية الخاصة، وأمام العبارة التي تناسب اختيارك وتعطي موافقتك عليها نرجو وضع إشارة (x).

	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	تفصح مؤسستي عن المشاريع التي تنوي إقامتها					
2	تعرض مؤسستي بياناتها المالية على مدقق خارجي مرخص ذي كفاءة ومهنية عالية					
3	يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية تامة لأداء مهمته في المؤسسة					
4	تكون الرؤية والرسالة والإستراتيجية واضحة للجميع في المؤسسة					
5	تفصح المؤسسة عن جميع سياساتها وخدماتها تجاه					



					المجتمع
					6 يتم الإفصاح في المؤسسة عن وحدة الرقابة الداخلية ومدى فاعليتها
					7 مراقب الحسابات ملتزم بالمعايير الحسابية ومتطلب الإفصاح عن البيانات المالية
					8 يعمم مجلس الإدارة على العاملين في المؤسسة نظام التعويضات والمكافآت المعتمد من طرفه
					9 يحسن إفصاح مجلس الإدارة عن المعلومات المهمة ونشرها في الوقت المناسب من أداء عملي
					10 يسهل عرض المعلومات والإفصاح بشكل واضح ومرتب وسهل أداء العمل

رابعاً- تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة:

العبارات التي سنذكرها لها علاقة بمبدأ الإلتزام الأخلاقي في المؤسسات الإعلامية الخاصة، وأمام العبارة التي تناسب اختيارك وتعطي موافقتك عليها نرجو وضع إشارة (x).

أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1 تلزمني إدارتي على اتباع أخلاقيات المهنة
					2 تفرض إدارتي عقوبات على خروقات أخلاقيات المهنة في المؤسسة
					3 تتخذ إدارتي إجراءات من قبل مجلس الإدارة تضمن تطبيق أخلاقيات المهنة والالتزام بها
					4 أبتعد عن المصالح الشخصية عند الالتزام بالأخلاقيات وأمنح النزاهة للعاملين أثناء القيام بعملهم
					5 أحقق الأداء الممتاز عند الالتزام بالقواعد الأخلاقية للمؤسسة
					6 تمنحني المؤسسة دليل أخلاقيات المهنة في المؤسسة
					7 توضح المؤسسة في التقرير السنوي لها الإجراءات التي اتخذتها من أجل ضمان تطبيق أخلاقيات المهنة

خامساً- مبدأ تطبيق المسؤولية المجتمعية في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة:

العبارات التي سنذكرها لها علاقة بمبدأ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الإعلامية الخاصة، وأمام العبارة التي تناسب اختيارك وتعطي موافقتك عليها نرجو وضع إشارة (x).

أعترض بشدة	أعترض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1 تأخذ المؤسسة الإعلامية بعين الاعتبار مصالح الموظفين فيها وتحققها بطرق عادلة
					2 أرى أن المؤسسة تقوم بواجبها المجتمعي من خلال تقديمها المنح والمساعدات للمحتاجين
					3 تعمل المؤسسة على تقديم المعلومة الحديثة للمجتمع سعياً منها لتكون في مرتبة متقدمة
					4 تعمل المؤسسة على تطوير أدائها وأداء موظفيها من خلال خطتها التدريبية
					5 تعمل المؤسسة على إيفاد الموظفين لاستكمال دراستهم ومنحهم الإجازات الدراسية
					6 تتجز المؤسسة تقييم أداء موظفيها بشفافية ونزاهة
					7 تبين إدارة المؤسسة للموظفين جميع العمليات المهمة والحديثة وكل حسب مستوى مجال عمله
					8 تسعى المؤسسة إلى تطوير متطلبات الأنظمة والتعليمات ومواكبة العصر له
					9 توجد في مؤسستي ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات

سادساً- تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الخاصة:

العبارات التي سنذكرها لها علاقة بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسات الإعلامية الخاصة، وأمام العبارة التي تناسب اختيارك وتعطي موافقتك عليها نرجو وضع إشارة (x).

	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	يمنحني مجلس الإدارة السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل جيد					
2	تمدني إدارة المؤسسة بكل مساعدة من أجل تحسين أداء العمل					
3	يحمل أعضاء مجلس الإدارة في مؤسستي المؤهلات العلمية العالية					
4	يتمتع مجلس الإدارة بالخبرة العملية					
5	تأخذ القيادة بالمقترحات والآراء في تطوير أداء عملي في المؤسسة					
6	يقوم مجلس الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					
7	تتم رقابة العمل وتحديد تضارب المصالح بين مجلس الإدارة في المؤسسة والموظفين					
8	يتم تقييم أداء وكفاءة مجلس الإدارة وفقاً لتحقيقه الأهداف الإستراتيجية المرسومة للمؤسسة					
9	أشعر بمساواة مجلس الإدارة بين الموظفين جميعهم أي (بحيادية ودون تفریق)					

سابعاً- تطبيق مبدأ القوانين والتشريعات في المؤسسة الإعلامية الفلسطينية الخاصة:

العبارات التي سنذكرها لها علاقة (بمبدأ القوانين والتشريعات) في المؤسسة الإعلامية، وأمام العبارة التي تناسب اختيارك وتعطي موافقتك عليها نرجو وضع إشارة (x).

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1 تلتزم مؤسستي بالأنظمة الصادرة عن قانون الإعلام الفلسطيني					
2 تشجعتي العدالة وتوفير الراتب المناسب على رفع أداء العمل					
3 تزيد الترقيات والامتيازات من مستوى أداء عملي في المؤسسة					
4 تزيد المساواة في تقديم المكافآت والأوسمة من تقديم الأفضل في العمل					
5 يوجد قوانين وتشريعات تحميني أثناء القيام بالعمل					
6 أنا على اطلاع تام بالقانون الداخل، وهذا ساعدني على القيام بعمل جيد					
7 يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية منتظمة ويعلن عنها للعاملين من خلال إرسال رسائل بالبريد الإلكتروني					
8 تستخدم مؤسستي نموذجاً مكتوباً في تقييمها لأدائها					

ثامناً- جودة الأداء في المؤسسة الإعلامية الخاصة:

العبارات التي سنذكرها لها علاقة بجودة الأداء في المؤسسة الإعلامية، وأمام العبارة التي تناسب اختيارك وتعطي موافقتك عليها نرجو وضع إشارة (x).

	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	تؤدي المؤسسة الإعلامية عملها ونشاطها بمستوى عال من الكفاءة					
2	تحقق المؤسسة الأهداف التي قررتها من خلال قدرتها على التطور والنمو					
3	تمنح المؤسسة كل خدماتها الإعلامية وبرامجها للمجتمع دون تفریق أو تحيز					
4	تواكب الأحداث لحظة بلحظة وتقدمها للمجتمع					
5	تواكب المؤسسة التكنولوجيا من خلال استخدامها التقنيات الحديثة في العمل					
6	تلتزم المؤسسة بالقوانين والأنظمة وتتمتع بالحصانة المحلية					
7	يوجد متابعة واهتمام بالمؤسسة ورضى عما تقدمه ويهم المجتمع					
8	ينسجم أداء المؤسسة للرسالة والرؤية والأهداف					

برأيك ما الآفاق المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإعلامية والنهوض بها ؟

.....