



Ethical Values In the Media Strategy of "Smart Media" Institutions: A Survey Study of the Trends of Administrative Leaders towards Digital Governance Systems.

Asst. Lecturer. Mohamad Almahdi Salah Eabd Alhasan Asmaeil

Imam Al-Kadhim (AS) College of Islamic Sciences University / Media Department

Received May.20, 2026

Revised Jun.12, 2026

Accepted Jun.12, 2026

Online October1, 2026

ABSTRACT

This study aims to investigate the role of digital governance in enhancing ethical commitment among administrative leaders in smart media institutions. This will be achieved by identifying the level of leaders' understanding of governance concepts, the extent to which ethical values are incorporated into media strategies, and the impact of governance systems on the accuracy and speed of ethical decision-making. Ultimately, the study seeks to identify obstacles that hinder the optimal implementation of this system. The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. A purposive sample of 150 administrative leaders was surveyed in media institutions. The study reached a number of conclusions, the most important of which are: a high level of awareness among administrative leaders of the concept of digital governance as a regulatory and ethical framework that transcends purely technical aspects, with a strong emphasis on the necessity of "human intervention" to ensure the ethics of smart decisions; media strategies place paramount importance on the values of protecting privacy and content accuracy, while still suffering from a gap in "algorithmic transparency" and public awareness of the workings of smart systems; and digital governance systems have effectively contributed to accelerating monitoring Ethical violations and limiting unilateral administrative decision-making through workflow automation, which enhanced the integrity of content distribution, revealed that "a shortage of specialized personnel," "rapid technological advancements," and "legislative gaps" represent the most significant and impactful obstacles to the comprehensive implementation of ethical governance, especially under economic and profit-driven pressures.

Keywords:

Ethical values, Media strategies, Digital governance systems:

القيم الأخلاقية في الاستراتيجية الإعلامية لمؤسسات "الإعلام الذكي": دراسة مسحية لاتجاهات القيادات الإدارية نحو أنظمة الحوكمة الرقمية.

م.م. محمد المهدي صلاح عبد الحسن اسماعيل
كلية الامام الكاظم (ع) للعلوم الاسلامية الجامعة/ قسم الاعلام

m.aliraga84@gmail.com

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء "دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الالتزام الأخلاقي لدى القيادات الإدارية في مؤسسات الإعلام الذكي"، وذلك من التعرف على مستوى إدراك القادة لمفاهيم الحوكمة، ومدى تضمين القيم الأخلاقية في الاستراتيجيات الإعلامية، ورصد أثر أنظمة الحوكمة على دقة وسرعة القرار الأخلاقي، وصولاً إلى تحديد المعوقات التي تحد من التطبيق الأمثل لهذه المنظومة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية قوامها (150) فرداً من القيادات الإدارية في المؤسسات الإعلامية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود مستوى

مرتفع من الوعي لدى القيادات الإدارية بمفهوم الحوكمة الرقمية كإطار تنظيمي وأخلاقي يتجاوز الجوانب التقنية الصرفة، مع تركيز عالٍ على ضرورة "التدخل البشري" لضمان أخلاقية القرارات الذكية، تولي الاستراتيجيات الإعلامية أهمية قصوى لقيم حماية الخصوصية ودقة المحتوى، على حين لا تزال تعاني من فجوة في "الشفافية الخوارزمية" وإطلاع الجمهور على آليات عمل الأنظمة الذكية، واسهمت أنظمة الحوكمة الرقمية بشكل فعال في تسريع رصد التجاوزات الأخلاقية والحد من الانفراد بالقرار الإداري عبر أتمتة مسارات العمل (Workflows)، مما عزز من نزاهة توزيع المحتوى، وكشفت النتائج أن "نقص الكوادر المتخصصة" و"تسارع التكنولوجيا" و"الفراغ التشريعي" تمثل أبرز العوائق ذات التأثير المرتفع التي تحول دون التطبيق المتكامل للحوكمة الأخلاقية، خاصة في ظل الضغوط الاقتصادية والربحية.

الكلمات المفتاحية: القيم الأخلاقية، الاستراتيجيات الإعلامية، أنظمة الحوكمة الرقمية.

المقدمة :

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً في بنية المؤسسات الإعلامية، إذ لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية، بل صار عصب "الإدارة الذكية" التي تعيد تشكيل الاستراتيجيات الاتصالية من الألف إلى الياء ومع هذا التطور المتسارع نحو أنظمة الحوكمة الرقمية، برز تحدٍ جوهري يختبر عمق التخطيط الاستراتيجي؛ وهو كيفية ممارسة الإدارة الذكية للبيانات والخوارزميات دون المساس بـ 'القيم الأخلاقية' التي تشكل ميثاق الشرف المهني. إن هذه الدراسة تنطلق من فرضية أن نجاح الاستراتيجية الإعلامية الحديثة لا يُقاس بكفاءتها التقنية فحسب، بل بمدى قدرة قياداتها الإدارية على صياغة أطر حوكمة رقمية توازن بين مقتضيات العصر الرقمي وضوابط المسؤولية الأخلاقية. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة المسحية إلى استنتاج رؤى القيادات الإدارية بوصفهم المهندسين الحقيقيين لهذا التحول، للوقوف على واقع ومستقبل القيم الأخلاقية في ظل هيمنة الأنظمة الذكية."

المبحث الأول: الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الاعتماد المتزايد للمؤسسات الإعلامية على 'الإعلام الذكي' وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في رسم استراتيجياتها، إلا أن هذا التحول التقني فرض تحديات إدارية وأخلاقية معقدة تتعلق بآلية الحوكمة الرقمية وتبرز المشكلة في وجود ضبابية لدى القيادات الإدارية تخص كيفية الموازنة بين (كفاءة الأنظمة الذكية في التخطيط) و (الحفاظ على المعايير الأخلاقية) مثل الخصوصية، والشفافية الخوارزمية، والعدالة المعلوماتية.

وبناءً عليه، يمكن تلخيص المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو واقع ومستقبل حضور القيم الأخلاقية في الاستراتيجيات الإعلامية لمؤسسات الإعلام الذكي من وجهة نظر قياداتها الإدارية، وفي ظل أنظمة الحوكمة الرقمية المتبعة؟"

ويتفرع منة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم الحوكمة الرقمية الأخلاقية في مؤسساتهم؟

2. ما هي أبرز القيم الأخلاقية التي تتضمنها الاستراتيجيات الإعلامية عند التعامل مع التقنيات الذكية؟
3. كيف تؤثر أنظمة الحوكمة الرقمية (المعمول بها حالياً) على اتخاذ القرار الأخلاقي لدى الإدارة العليا؟
4. ما هي المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية في تطبيق "مبادئ الإعلام الذكي" دون الإخلال بالمنظومة القيمية؟

ثانياً: فرضيات البحث

1. الفرضية الأولى

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك القيادات الإدارية للحوكمة الرقمية وبين درجة تضمين القيم الأخلاقية في الاستراتيجية الإعلامية للمؤسسة".

2. الفرضية الثانية

"تؤثر أنظمة الحوكمة الرقمية المتبعة تأثيراً جوهرياً على سرعة ودقة اتخاذ القرار الأخلاقي لدى القيادات الإدارية في مؤسسات الإعلام الذكي".

3. الفرضية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القيادات الإدارية للمعوقات التي تواجه تطبيق القيم الأخلاقية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة الإدارية) أو (طبيعة ملكية المؤسسة)".

4. الفرضية الرابعة:

"تعد 'الفجوة التقنية' و'نقص التشريعات' من أبرز المعوقات ذات التأثير المرتفع على أداء القيادات الإدارية الأخلاقي في بيئة الإعلام الذكي".

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يتصدى لأعقد القضايا المعاصرة في إدارة الإعلام، وهي كيفية الحفاظ على "أنسنة" العمل الإعلامي في ظل هيمنة "الخوارزميات". فمع انتقال المؤسسات إلى مرحلة الإعلام الذكي، لم تعد الأخلاقيات مجرد خيار مهني، بل أصبحت جزءاً بنيوياً من أنظمة الحوكمة الرقمية التي تضمن استدامة المؤسسة ومصداقيتها. وتستمد هذه الدراسة قيمتها من تركيزها على "القيادات الإدارية" بوصفهم صُنَّاع القرار الاستراتيجي المسؤولين عن ضبط هذا التوازن الحرج.

إليك تقسيم الأهمية وفقاً للمعايير الأكاديمية المطلوبة لمرتبة مدرس:

1. الأهمية النظرية (العلمية)

أ. إثراء المكتبة الإعلامية: ندرة الدراسات العربية التي تربط بين (الإدارة الاستراتيجية) و(الإعلام الذكي) و(القيم الأخلاقية) في إطار واحد، مما يجعل البحث مرجعاً نظرياً للباحثين.

ب. تأصيل مفاهيم حديثة: المساهمة في وضع تعريفات إجرائية واضحة لمفاهيم "الحوكمة الرقمية" و"أخلاقيات الذكاء الاصطناعي" من منظور إداري إعلامي.

ج. بناء نموذج نظري: تقديم إطار نظري يفسر كيفية دمج القيم الأخلاقية ضمن التخطيط الاستراتيجي الرقمي، بما يتجاوز النظريات التقليدية للإعلام.

2. الأهمية التطبيقية (العملية)

أ. تطوير أدلة الحوكمة: تقديم توصيات عملية تساعد القيادات الإدارية في صياغة "أدلة استرشادية" لحوكمة المحتوى الذكي أخلاقياً داخل مؤسساتهم.

ب. ترشيد صناعة القرار: مساعدة المؤسسات الإعلامية في تشخيص الثغرات الأخلاقية الناتجة عن الاعتماد على التقنيات الذكية ووضع حلول إدارية لها.

ج. تطوير الأداء المهني: تزويد المخططين الإعلاميين برؤى تخص كيفية الموازنة بين (كفاءة الأتمتة) و(المسؤولية الاجتماعية) للوسيلة الإعلامية.

3. الأهمية الاجتماعية

أ. حماية الجمهور: تسهم الدراسة في تعزيز آليات حماية الجمهور من مخاطر الانحياز الخوارزمي أو انتهاك الخصوصية، مما يعزز الثقة بين المجتمع والمؤسسات الإعلامية.

ب. المسؤولية الأخلاقية: التأكيد على دور الإعلام في صيانة القيم المجتمعية ومنع التضليل المعلوماتي الناتج عن سوء إدارة التقنيات الذكية.

ج. تعزيز المواطنة الرقمية: دعم حق المجتمع في الحصول على إعلام ذكي يتسم بالشفافية والنزاهة، مما يخدم الصالح العام في ظل التحول الرقمي الشامل.

رابعاً: أهداف البحث

الهدف الرئيسي: معرفة واقع ومستقبل حضور القيم الأخلاقية في الاستراتيجيات الإعلامية لمؤسسات الإعلام الذكي من وجهة نظر قياداتها الإدارية، وفي ظل أنظمة الحوكمة الرقمية المتبعة.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. الكشف عن مستوى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم الحوكمة الرقمية الأخلاقية وأبعادها في بيئة الإعلام الذكي.
2. تحديد قائمة القيم الأخلاقية الأكثر حضوراً وتضميناً في الاستراتيجيات الإعلامية عند توظيف التقنيات الذكية.
3. تحليل طبيعة التأثير الذي تفرضه أنظمة الحوكمة الرقمية الحالية على استقلالية وجودة القرار الأخلاقي لدى الإدارة العليا.
4. رصد وتشخيص المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لمبادئ الإعلام الذكي وفق المنظومة القيمية.

خامساً: منهج البحث

يقصد بالمنهج لغة الطريق أو المسلك، ويعرف بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة. (ايوب، 2025،

(457)

حيث تمثل المنهجية العلمية العمود الفقري للدراسة، والمسار المنظم الذي يسلكه الباحث لضمان موضوعية النتائج ودقتها ونظراً لطبيعة هذه الدراسة الساعية لاستكشاف (القيم الأخلاقية في الاستراتيجية الإعلامية لمؤسسات الإعلام الذكي)، فقد صُنِّفت ضمن الدراسات الوصفية التي لا تكتفي برصد الظواهر، بل تمتد لتحليل سياقات حدوثها وجمع بيانات تفصيلية تبرز ملامحها الجوهرية وتفسر مسبباتها.

وفي هذا الإطار، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي (Survey Method) بوصفه أداة رئيسة لتوصيف واقع اتجاهات القيادات الإدارية نحو أنظمة الحوكمة الرقمية ويهدف هذا المنهج إلى التجميع المنظم للبيانات وتفسيرها

بطريقة موضوعية، مما يسمح بفهم الأوضاع الراهنة للممارسات الإدارية والقيمية، وصولاً إلى صياغة نتائج علمية تسهم في تقديم حلول عملية لتحديات الإعلام الذكي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث: يُعرف مجتمع البحث بأنه الإطار الكلي لجميع العناصر أو الأفراد الذين تشملهم مشكلة الدراسة، والذين يسعى الباحث بهم إلى استقاء البيانات والحقائق التي تُفضي إلى نتائج علمية دقيقة (عبد الحميد، 2000، ص 154). وبناءً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، يتحدد مجتمع البحث في القيادات الإدارية العليا والوسطى العاملة في مؤسسات الإعلام الذكي (مثل: مديري المؤسسات، ورؤساء الأقسام، ومديري غرف الأخبار الرقمية، ومسؤولي التخطيط الاستراتيجي). وقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من هذا المجتمع، نظراً لقدرتها على رصد الاتجاهات وتحليل واقع الرؤى الإدارية نحو أنظمة الحوكمة الرقمية.

2- عينة البحث: تُمثل العينة الركيزة الأساسية في البحوث الكمية، فهي الجسر الذي يعبر به الباحث إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتعميم دون الحاجة لإخضاع كامل المجتمع الإحصائي للدراسة. وتُعرف العينة بأنها ذلك الجزء المستقطع من المجتمع الأصلي والذي يحمل خصائصه الجوهرية، بحيث تتيح دراسته ميدانياً الوصول إلى نتائج تعكس واقع المجتمع الكبير بصدق وموضوعية (دليو، 2010، ص 112).

وبناءً على طبيعة موضوعنا الذي يركز على (القيادات الإدارية في مؤسسات الإعلام الذكي)، فقد تم اختيار عينة الدراسة من النخب الإدارية وصناع القرار في المؤسسات الإعلامية، وقد اعتمد الباحث في سحب هذه العينة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تكافؤ الفرص بين جميع مفردات المجتمع في التمثيل. ولتحديد الحجم الأمثل للعينة بما يضمن دقتها الإحصائية، تم الاستناد إلى معادلة كوكارن (Cochran's Formula) والتي تُعد من أكثر المعايير العلمية دقة في تحديد حجم العينات الممثلة للمجتمعات الكبيرة.

المتغيرات الإحصائية لمعادلة كوكارن:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right]}$$

حيث:

z القيمة الجدولية المقابلة لمستوى الثقة (غالباً 1.96 عند مستوى ثقة 95%)

P نسبة توفر الخاصية في المجتمع (وتُفترض 0.5 للحصول على أكبر حجم عينة ممكن).

q النسبة المكملة (1-p) وتساوي 0.5

e هامش الخطأ المسموح به (غالباً ما يُحدد بـ 0.05)

d هو مقدار الخطأ المسموح به، والذي يعتبر عادةً بمقدار يساوي 0.05.

N هو حجم المجتمع.

Pq هي حالة تجانس الأشخاص في المجتمع؛ فكلما زادت درجة التجانس بين أفراد المجتمع، كان حجم العينة الذي نحتاجه أصغر. لكن إذا لم تكن لدينا معلومات عن حالة المجتمع، فسنأخذ لـ p و q قيمة تعادل 0.5 (Cochran, 1977, pp. 72-76).

وقد اعتمد الباحث في حساب حجم العينة الممثلة للقيادات الإدارية على معادلة (كوكارن, Cochran) مع تحديد مستوى ثقة قدره 95% وهامش خطأ 5%، لضمان الحصول على نتائج إحصائية ذات دلالة قوية تعكس واقع أنظمة الحوكمة الرقمية في المؤسسات المبحوثة.

وبناءً على المعطيات الإحصائية لمعادلة كوكارن، تحدد الحجم الأمثل للعينة بـ (150) لضمان تمثيل المجتمع الأصلي بمستوى ثقة 95%. ولتحقيق هذا المستهدف وضمان تعويض أي استمارات غير مكتملة، قام الباحث بتوزيع (150) استمارة استبيان إلكترونية وورقية استهدفت القيادات الإدارية وصنّاع القرار في المؤسسات الإعلامية بما يشمل المؤسسات الإعلامية وقد استجاب للمسح (150) قيادياً إدارياً، عُدت استماراتهم صالحة للتحليل الإحصائي، وهي عينة تفوق الحد الأدنى المطلوب، مما يمنح نتائج الدراسة ثباتاً إحصائياً عالياً وقدرة أكبر على تعميم النتائج

سابعاً: صدق وثبات البحث

1. الصدق: يُعد الصدق أحد الركائز الجوهرية والاشتراطات المنهجية اللازمة لبناء المقاييس العلمية؛ إذ يمثل المؤشر الحقيقي على مدى قدرة فقرات الأداة على قياس الظاهرة التي وُضعت لقياسها بدقة وموضوعية. وللتحقق من كفاءة المقياس في دراستنا الحالية، اعتمد الباحث على الصدق الظاهري (Face Validity)، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الإعلامية لتقييم مدى ملاءمة الفقرات وملاءمتها للمفهوم المراد قياسه من حيث الشكل والمضمون (محجوب، 2005، ص 155).

وقد تحقق هذا النوع من الصدق من عرض مسودة الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإعلام؛ لتحكيم فقراته والحكم على صلاحيتها اللغوية والعلمية، ومدى ارتباط كل فقرة بال محور الرئيس المخصص لها، وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة لضمان خروج الأداة في صورتها النهائية بأعلى درجات الصدق المنهجي.

ت	اسم المحكم	التخصص
2	ا.د محمد مهدي بغدادي	علاقات عامة
1	م.د ازهر سهيل نجم	إذاعة وتلفزيون
3	م.د حسين عبد الأمير حسوني	صحافة

2- يُقصد بثبات الأداة مدى اتساق النتائج التي تعطيها الاستبانة عند إعادة تطبيقها على العينة ذاتها في ظروف مماثلة، وهو مؤشر على دقة المقياس وعدم تناقضه. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة الحالية، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان (قنديلجي، 2015، ص 186).

وقد تم إجراء اختبار الثبات على عينة استطلاعية (Pilot Study) من مجتمع البحث، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل 'ألفا كرونباخ' العام للأداة بلغت (0.85)، وهي قيمة مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد صلاحية الأداة وثباتها العالي في قياس اتجاهات القيادات الإدارية نحو أنظمة الحوكمة الرقمية، ويسمح بالاعتماد على النتائج المستخلصة منها وتعميمها".

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
23	0.85

ثامناً: الدراسات السابقة

1. عبد ربه الطلحي، عير (٢٠٢٥)

تهدف هذه الورقة إلى استشراف رؤية النخبة الإعلامية والأكاديمية للتحديات الأخلاقية التي يفرضها الذكاء الاصطناعي في الإعلام الرقمي في العقد (2024-2034م)، اعتمدت الدراسة على منهج دلفي بمجموعة مناقشة مفتوحة ضمت (١٥) مشاركاً من الأكاديميين والممارسين الإعلاميين، وبينت النتائج أن الذكاء الاصطناعي سرّع إنتاج الأخبار وحسّن التحليل، لكنه زاد من مخاطر التزييف العميق والأخبار المضللة، وأثار قلقاً بشأن فقدان الوظائف وضعف المساءلة القانونية، واتفق المشاركون على أن الشفافية، حماية الخصوصية، النزاهة، والمساءلة تمثل أهم القيم الأخلاقية، وأوصت الدراسة بسن تشريعات واضحة، تحديث ميثاق الشرف الإعلامية، تعزيز التربية الإعلامية، وتطوير أدوات تقنية ورقابة مجتمعية لضمان الاستخدام المسؤول والمستدام.

وفي ضوء هذا الواقع، تبرز الحاجة إلى رؤية مستقبلية تتناول العلاقة بين أخلاقيات الذكاء الاصطناعي وأخلاقيات الإعلام الرقمي، تلك الرؤية تتطلب تعاوناً بين الخبراء وصناع القرار لوضع أطر تنظيمية ومعايير أخلاقية قادرة على موازنة التقدم التقني مع الحفاظ على حقوق الأفراد والمجتمعات، وعليه تتحدد إشكالية الدراسة الحالية في التعرف على رؤية النخبة الإعلامية والأكاديمية المستقبلية نحو أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في الإعلام الرقمي في العقد 2024-2023م، وذلك للكشف عن التحديات التي تطرأ في أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في الإعلام الرقمي وتطوره، ودور المؤسسات الإعلامية في هذا الصدد (الطلحي، 2025، ص 519).

2. البحيري، شيرين (٢٠٢٥)

تتركز أهداف هذه الدراسة في استكشاف تأثير أدوات الذكاء الاصطناعي، وعلى رأسها نموذج ChatGPT، على أداء المؤسسات الإعلامية والصحافية على المستويين العالمي والدولي. وتسلط الدراسة الضوء على أن التقدم التكنولوجي في مجال المعالجة اللغوية الطبيعية (NLP) مكن من استغلال قدرات ChatGPT بشكل فعال في مجالات توليد النصوص، والتلخيص، وتحليل البيانات، مع تحقيق كفاءة عالية في الأداء. كما أن لهذه الأدوات دوراً مهماً في تعزيز جودة المحتوى الإعلامي، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، إلى جانب تقليل الأعباء المهنية التي يواجهها العاملون في هذا القطاع، الأمر الذي يعكس إمكانية دمج تقنية الذكاء الاصطناعي بشكل استراتيجي في عمليات الإعلام الحديثة. على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها هذا النموذج، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من التحديات الأخلاقية والقانونية، تتجلى أبرزها في مخاطر انحراف المحتوى، ونشر المعلومات المضللة، وعدم الأصالة، فضلاً عن المخاوف المتعلقة بسرية البيانات وحماية الخصوصية، ولاسيما في القطاعات الحساسة مثل القطاع المصرفي والخدمات المالية.

أظهرت نتائج تحليل آراء الصحفيين والمحررين أن استخدام ChatGPT يساهم في تعزيز المهارات العملية، بالإضافة إلى تنمية المهارات النقدية والإبداعية، بشرط وجود بيئة داعمة تشمل برامج تدريبية مناسبة وبنية تحتية تقنية ملائمة لدعم عملية التكامل التكنولوجي بشكل فعال ومستدام. وفي السياق المؤسسي، يتطلب دمج أدوات الذكاء الاصطناعي توازناً دقيقاً بين الاستفادة من إمكانياتها والحفاظ على معايير الجودة الأخلاقية والمهنية، مع ضرورة تنظيم استخدام هذه الأدوات وضمان مسؤوليتها. كما أفادت الدراسة بالتأكيد على أن الذكاء الاصطناعي يُعد أداة استثمارية فاعلة، إلا أن استدامة فوائده تعتمد على الإدارة الحكيمة والرقابة الأخلاقية التي تضمن تحقيق الرسالة الإعلامية بمسؤولية وموثوقية في ظل المشهد الرقمي السريع التغير (البحري، 2025، ص 274).

3. مصلح محمد الرفوع، هديل (٢٠٢٥)

هدفت الدراسة الى بيان اهمية الاستراتيجية الإعلامية في ادارة الأزمات - جائحة كورونا في الاردن, وقد تناولت الدراسة اهمية الاستراتيجية الإعلامية في إدارة أزمة جائحة كورونا , ودور المركز الوطني الاردني لإدارة الازمات, وبيان اهمية الرؤيا الملكية في الاعلام. وبيان ابرز التحديات التي واجهتها الاستراتيجيات الإعلامية في إدارة أزمة جائحة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يعد هذا المنهج اداة لتحليل وتحقيق الفهم العميق لبيان اهمية الاستراتيجية الإعلامية في ادارة الأزمات - جائحة كورونا في الاردن , ومن ثم بيان مدى اذا كانت الرسائل الإعلامية قادرة على تحفيز المجتمع على الالتزام بالتوجيهات الصحية والوقائية , وتوضيح الدور الحاسم للإعلام في توجيه الناس وحماية الصحة العامة خلال الأزمات الكبرى مثل جائحة كورونا. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات , فقد اكدت الدراسة ان وسائل الإعلام الاردنية ومن خلال استراتيجية اعلامية التي تبناها المركز الوطني الاردني لإدارة الازمات ساهمت في محاربة المعلومات المضللة، وشجعت على الامتنال للتدابير الصحية، وقدمت الدعم النفسي من خلال عقد مؤتمرات يومية لتطور حالة الازمة , واوصت الدراسة بأنه يجب ان تشمل الاستراتيجيات الإعلامية خطط طوارئ واضحة تضمن الاستعداد والتفاعل السريع مع الأزمات المستقبلية. على الإعلام أن يكون مستعداً لتقديم المعلومات بأسرع وقت ممكن في حال حدوث أي أزمة طارئة (الرفوع، 2025، ص 711).

حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم البحث الحالي وتوجيهه منهجياً ونظرياً من خلال المحاور الآتية:

على المستوى المنهجي:

ساهمت في اختيار وتحديد المنهج المسحي كأداة رئيسة تتناسب مع دراسة اتجاهات القيادات الإدارية. الاسترشاد ببعض المقاييس والمتغيرات الإحصائية (مثل مقياس ليكرت) لضمان دقة تحليل البيانات عبر برنامج (SPSS)

على المستوى النظري (بناء الإطار المعرفي):

ساعدت في بلورة المفاهيم الحديثة المتعلقة بـ "الحكومة الرقمية" و "الإعلام الذكي"، وتوفير قاعدة بيانات تاريخية حول تطور القيم الأخلاقية في العصر الرقمي.

المساعدة في صياغة الفرضيات العلمية بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسات المقارنة.

بناء أداة الدراسة (الاستبيان):

استخدمت الدراسات السابقة كمرجع في صياغة بعض فقرات الاستبيان، لاسيما المتعلقة بـ "المسؤولية الاجتماعية" و "التحديات التقنية"، لضمان تغطية كافة أبعاد الظاهرة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: القيم الأخلاقية

مفهوم وأهمية ووظائف القيم الأخلاقية

تُشتق القيم لغوياً من مادة (التقويم)، وهي الدلالة على الاستقامة وإصلاح ما اعوجَّج من الشيء، أما في سياقها الاصطلاحي والاجتماعي، فهي تمثل مجموعة المثل العليا والمبادئ السامية التي تُشكل معايير السلوك الإنساني، وتوجه الأفراد نحو الغايات النبيلة التي يرتضيها المجتمع، تمثل الأخلاق في التصور الإسلامي في تلك المنظومة المتكاملة من المبادئ والقواعد المرجعية المستمدة من الوحي الإلهي، والتي تتولى مهمة ضبط وتوجيه السلوك البشري؛ بهدف تمكين الإنسان من تحقيق الغاية الأسمى لوجوده، والنهوض بمسؤولياته وفق الرؤية المقاصدية التي تضمن صلاح الفرد والمجتمع (الجابري، 2016، ص 65)

تُمثل القيم الأخلاقية منظومة متكاملة من المبادئ والمعايير السامية المُستمدة من المصدرين الأساسيين للتشريع (الكتاب والسنة). وهي قواعد تتسق في جوهرها مع الفطرة الإنسانية السليمة، وتستند إلى فهم عميق ومقاصدي للدين الإسلامي. وتتجلى وظيفة هذه القيم في كونها ضابطاً حاكماً للسلوك البشري وأنماط التفاعل الاجتماعي، بما يضمن تحقيق التوازن والاستقرار النفسي والاجتماعي، وصولاً إلى غايات السعادة والرفاه في الدنيا والآخرة

تتميز المجتمعات الإنسانية بتباين أنساقها الثقافية ومنظوماتها القيمية المستمدة من مرجعياتها الخاصة؛ وفي هذا السياق، يستمد المجتمع الإسلامي منظومته الأخلاقية من مصادر التشريع الإلهي التي تتسم بالتناغم المطلق مع الفطرة البشرية، نظراً لوحدة المصدر بين الخالق والمشرع. وتتراتب هذه المصادر بدءاً من القرآن الكريم باعتباره المرجعية الدستورية الأولى والأساس القيمي الجامع، تليه السنة النبوية الشريفة بوصفها شارحةً ومبيّنةً ومكمّلةً لتلك القيم في التطبيق العملي، وصولاً إلى الإجماع والقياس كأدوات اجتهادية تضمن حيوية القيم الأخلاقية وقدرتها على استيعاب المتغيرات والمستجدات في مختلف العصور (مرسي، 2005، ص 159).

تعرف القيم الأخلاقية بأنها معايير سلوكية تتكامل في صياغتها مقتضيات الفطرة البشرية، والضوابط الشرعية، والمدرجات العقلية؛ وذلك لما تملكه من أثر فاعل ومنتج في توجيه السلوك الإنساني نحو الغايات الخيرة والمقاصد النافعة (الرومي، 2010، ص 17)

كما تُعرف القيم الأخلاقية بأنها النسق القيمي الذي يساهم بفاعلية في تشكيل المنظومة الأخلاقية المتكاملة للفرد، من خلال صياغة مداركه المعرفية، وتوجيه أنماطه السلوكية، بما يحقق الاتساق بين الفكر والممارسة (المزين، 2009، ص 16)

أهمية القيم الأخلاقية

تنبثق أهمية القيم الأخلاقية من دورها الجوهرية كبوصلة موجهة للسلوك الإنساني في مختلف مجالات الحياة؛ فهي المؤثر المباشر في ضبط تفاعلات الفرد مع محيطه الاجتماعي والمهني. وتتجلى هذه الأهمية في كونها ركيزة أساسية تساعد الفرد على استكشاف غاياته الوجودية، وتمكنه من اتخاذ قرارات سديدة في مواجهة المواقف المعقدة، مما يحثه دائماً على تغليب خيارات الصواب المهني والأخلاقي. كما تساهم القيم في رسم المسارات المهنية الناجحة، وترسيخ

الثقة بالنفس عبر إيجاد حالة من الاتساق بين المبدأ والممارسة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى السعادة والاستقرار النفسي العام.

ويمكن حصر أبرز مؤشرات أهمية القيم الأخلاقية في النقاط الآتية:

تعزيز الإبداع والإتقان المهني: حيث تدفع القيم الأخلاقية القائم بالعمل نحو التميز وتجنب التقصير أو الغش، انطلاقاً من الالتزام الذاتي بمعايير الجودة والنزاهة.

توطيد الإرادة ووضوح الأهداف: تمنح القيم الفرد قوة إصرار نابعة من إيمانه بقدسية الهدف ووضوح الرؤية الاستراتيجية في عمله.

تأصيل المعاني الإنسانية: تساهم في تنمية الروح الإنسانية في نفس الفرد، مما يعزز من قيم التعاطف والمسؤولية الاجتماعية.

تحقيق السلم الداخلي والإيجابية: يبعث الالتزام بالقيم والواجبات الأخلاقية حالة من الطمأنينة والسكينة، ناتجة عن الرضا عن الذات وتجنب المحظورات، مما يعزز من مناخ العمل الإيجابي (بالجن، 2003، ص 347)

وظائف القيم الأخلاقية وتأثيراتها البنوية

تضطلع القيم الأخلاقية بجملة من الوظائف المحورية التي تتجاوز مجرد الضبط السلوكي، لتصل إلى تشكيل الهوية الفردية وتحسين الكيان المجتمعي، ويمكن إيجاز هذه الوظائف في المحاور الآتية:

أولاً: الوظيفة التكوينية للفرد

- **هيكلية الشخصية وتحديد الغايات:** تعمل القيم كإطار مرجعي يحصر سلوك الأفراد ضمن خيارات أخلاقية محددة، مما يساهم بفاعلية في صياغة سمات الشخصية، وتوجيه مساراتها نحو أهداف إستراتيجية واضحة.
- **تعزيز الرضا الوظيفي والتكيف:** تمكّن المنظومة القيمية الفرد من إدراك مسؤولياته المهنية والاجتماعية والوفاء بها، مع تعزيز الشعور بالاتساق الذاتي والرضا عن الأداء.
- **الأمن النفسي ومواجهة الضغوط:** تمنح القيم الفرد شعوراً بالطمأنينة والثبات، مما يعزز من مرونته النفسية وقدرته على مواجهة التحديات أو نقاط الضعف الذاتية.
- **التعبير الواعي عن الذات:** تتيح للفرد فهم مداركه العميقة، مما ينعكس على قدرته في التعبير عن مواقفه وقناعاته بصدق ووضوح.

ثانياً: الوظيفة التنظيمية للمجتمع

- **ترسيخ التماسك والوحدة:** تساهم القيم في توحيد المبادئ والغايات المجتمعية، مما يخلق حالة من التناغم والاتساق في أنماط الممارسة الحياتية والمهنية.
- **إدارة التحولات والمتغيرات:** تمثل القيم ركيزة صلبة تساعد المجتمع على استيعاب المتغيرات الطارئة وإدارتها بمرونة دون الإخلال بالثوابت الأخلاقية.
- **مأسسة النظم الاجتماعية:** تعمل القيم كحلقة وصل تربط المكونات الثقافية، حيث تُحول الأطر العقلية والاجتماعية إلى ما يشبه "العقيدة التنظيمية" التي تستند إليها التشريعات والنظم الحاكمة.

- كبح النزعات الأنانية: تحمي المجتمع من طغيان المصالح الفردية والأهواء، عبر إخضاع السلوك الشخصي لمعايير التقييم الجمعي والمسؤولية الأخلاقية الشاملة. (ناصر، 2004، ص 118-120).

ثالثاً: الاستراتيجيات الإعلامية

مفهوم الاستراتيجيات الإعلامية:

تُعد الاستراتيجية تجسيدا معرفياً لفن إدارة الفعل الإنساني الهادف، حيث تمنح القرارات صبغة واعية ومنهجية تهدف إلى تغليب الغايات العليا للمؤسسة. ورغم محورية هذا المصطلح، إلا أنه اتسم بنوع من الغموض المفاهيمي الذي واجهه الباحثون؛ نظراً لتباين المدارس الفكرية والاقتصادية في معالجته، مما جعله حقلاً بحثياً مستقلاً يتطلب دقة عالية في ترتيب الأفكار واستخدام المفاهيم. فالإلمام بالاستراتيجية لا يتوقف عند الجانب الإجرائي، بل يمتد ليشمل الذكاء في الموازنة بين الموارد المتاحة والرؤى المستقبلية لتحقيق الأهداف المرسومة (بزعي، 2009، ص 20)

تُشير المقاربات النظرية الحديثة إلى الاستراتيجية بوصفها نمطاً متقدماً من التخطيط القبلي القائم على التنبؤ والاستشراف؛ فهي تعمل كـ 'خارطة طريق' منهجية تهدف إلى تحصين المشاريع الإدارية ضد الأزمات المحتملة عبر استحضار المعايير التنظيمية وتعبئة الموارد المادية والبشرية الكفيلة بتحقيق الغايات. وفي السياق الاتصالي، تتجسد الاستراتيجية الإعلامية كخطة متكاملة تهدف إلى حشد التأثير وصناعة انطباعات إيجابية لدى الجمهور المستهدف عبر استثمار الوسائل الإعلامية الأكثر رواجاً. وتنبثق أهمية هذه الاستراتيجية من قدرتها الفائقة على توسيع نطاق الرسالة الاتصالية وتجاوز محدودية التواصل المباشر، مما يفتح آفاقاً أرحب للإلهام والتثقيف وتعبئة المنصرين. لذا، فإن إعداد استراتيجية إعلامية ناجحة يتطلب مزيجاً من الأدوات التقنية والمهارات القيادية القادرة على دمج العمل الإعلامي ضمن رؤية تواصلية شاملة تتكامل فيها الرسائل الرقمية مع آليات التفاعل المباشر مع الجمهور (الكتيب التدريبي لمهارات تنظيم الحملات، 2016، ص 40)

تُمثل استراتيجيات الاتصال الشاملة إحدى الركائز السيادية والمؤسسية الأكثر فاعلية في إرساء دعائم ثقافة المنافسة وحمايتها؛ إذ تتيح هذه الاستراتيجيات — عند توظيفها بمنهجية احترافية — إحداث حالة من الوعي الجمعي وإشراك الجمهور في الامتثال للأنظمة القانونية والمنظمة للمنافسة. كما تضطلع بدور محوري في صياغة السياسات العامة وتمكين السلطات الرقابية من أداء مهامها بفعالية. وفي هذا الإطار، يُعد الاستخدام الممنهج لوسائل الإعلام في أنشطة كسب التأييد والدعوة (Advocacy) عنصراً بنوياً في أي استراتيجية اتصالية تسعى للتأثير في الرأي العام وضمان نزاهة الممارسات المؤسسية (أمانة الأونكتاد، 2014، ص 10)

وتتجلى الاستراتيجية الإعلامية كبوصلة ترشد المؤسسة في تفاعلها مع الوسائل الاتصالية، مما يضمن صياغة رسائل منظمة ومتناسكة تنأى بالمنظمة عن العشوائية أو الارتجال القائم على 'رد الفعل'. فهي تمنح القيادة الإدارية القدرة على بناء الصورة الذهنية وإدارة العلاقات الإعلامية وفق رؤية استباقية توفر قاعدة اجتماعية صلبة عند إطلاق الحملات أو الاستجابة للأزمات.

أما التكتيك، فيُمثل المستوى التنفيذي والإجرائي للاستراتيجية؛ فهو حزمة من القرارات الفرعية والمرحلية والأفعال الميدانية التي تتكامل فيما بينها لإنفاذ الخطة العامة وتكييفها مع مقتضيات الواقع، من خلال التحديد الدقيق للوسائل الأكثر فاعلية في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة (فرجاني، 2018، ص 96)

تستند الاستراتيجيات الإعلامية في تنفيذ مستهدفاتها إلى حزمة متنوعة من أدوات الاتصال التي تُشكل في مجموعها ما يُعرف بـ 'المزيج الاتصالي' (Promotional Mix)؛ والذي يضم قنوات متعددة تشمل الوسائل الإعلامية، والنشاط الإشعاري، وبرامج الرعاية المؤسسية. وتتعدد المقاربات المنهجية في تصنيف هذه الأدوات، إلا أن الشائع منها يركز على التمييز بين الاتصال الجماهيري الموجه للمجتمعات العريضة، والتواصل الشخصي ذي الصبغة التفاعلية، أو التصنيف القائم على طبيعة القناة الاتصالية ما بين تواصل رسمي محكوم بضوابط المؤسسة وتواصل غير رسمي يعتمد على الانسيابية والمرونة في نقل الرسالة Bultiaux, (2011, p. 14).

وكما سلف الذكر، فإن الاستراتيجية الإعلامية تُمثل الإطار التنفيذي لتحويل المخططات النظرية إلى ممارسات ميدانية ملموسة؛ حيث يبرز دورها المحوري في ضبط وتعديل التدابير المعتمدة لضمان الوصول إلى الغايات المنشودة بمرونة وكفاءة. وتعمل الاستراتيجية كآلية فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية عبر الاختيار الممنهج للوسائط الأكثر تأثيراً، وتحديد التوقيتات الأمثل لبث الرسائل الإعلانية. كما تضطلع بمهمة الموازنة بين مختلف القنوات الإعلامية وتكريس التخصيص الأمثل للموارد المالية، بما يضمن اقتناص المساحات الإعلانية الأكثر رواجاً بأعلى عائد استثماري ممكن، وهو ما يعزز من قوة التأثير الاستراتيجي للمؤسسة في بيئتها التنافسية (KRAJČOVIČ, 2015, p. 26).

المفاهيم المشابهة لمصطلح الاستراتيجيات الإعلامية:

١. الإستراتيجية الاتصالية

تُمثل الاستراتيجية الاتصالية حزمة من القرارات الجوهرية والخيارات المفصلية التي تتبناها المؤسسة لرسم معالم مسارها الاتصالي؛ حيث تتولى مهمة التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المرجوة، وانتقاء الأدوات الكفيلة بتحقيقها. وتتجلى القيمة المضافة للاستراتيجية في قدرتها الفارقة على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام، صياغةً لجهود مؤسسي موحد يسعى لبلوغ غايات مشتركة عبر الاستثمار الأمثل لكافة أنماط الاتصال، سواء كانت شخصية تفاعلية أو جماهيرية واسعة النطاق (بوكرموش، 2013، ص 12).

يُشكل الاتصال بأنماطه المختلفة المرتكز الجوهري ضمن البناء الاستراتيجي للمؤسسة؛ إذ يُعد الأداة التشخيصية الأكثر دقة في كشف مواطن الخلل الوظيفي داخل الأنساق البنائية الحديثة. وتبرز الأهمية القصوى للاستراتيجيات الاتصالية في قدرتها على تنظيم وهيكلة التفاعلات الإنسانية والمؤسسية، بوصفها نشاطاً اجتماعياً فاعلاً يسعى لصياغة التأثير في الظواهر المحيطة وتوجيهها.

وفي هذا الإطار، تتعدد المقاربات المفاهيمية للاستراتيجية الاتصالية، حيث تُعرف بأنها: منظومة من الخطوات العلمية المنهجية التي تتكامل عضواً مع مسارات التخطيط الاستراتيجي الإداري في مختلف القطاعات؛ بهدف تحقيق غايات مشتركة تخدم التطلعات المستقبلية للمؤسسة وجماهيرها على حد سواء، بما يضمن صياغة مسار تطوري آمن، مستقر، ومتوازن (البادي، 2005، ص 105).

٢. الدعاية الإعلامية

عُرفت الدعاية كظاهرة اتصالية منذ فجر التاريخ، حيث برع الفراعنة في مصر القديمة في توظيف فنون الدعاية والإعلام لخدمة أهدافهم السياسية والدينية فقد استثمروا الطقوس والأعياد الدينية كأدوات للتأثير النفسي وبث الرهبة في نفوس الأعداء، كما عمدوا إلى تدوين ملاحمهم العسكرية وانتصاراتهم على جدران المعابد والصروح الشاهقة؛ استعراضاً لمظاهر القوة والجبروت ولم تكن

هذه الممارسات عفوية، بل كانت نشاطاً دعائياً منظماً يهدف إلى بناء صورة ذهنية تعزز ثقة الجمهور وتضمن ولائهم، فضلاً عن كونها وسيلة لترسيخ شرعية الحكام والترويج لهيبة الحكم واستمراريته (مزعاش، 2010، ص 90) تمثل الدعاية أداة اتصالية استراتيجية غايتها تحقيق أهداف محددة—سياسية في الغالب—تخدم مصالح القوى المؤثرة وسلطات النفوذ. وقد أثبتت كفاءتها عبر المحطات التاريخية الكبرى في هندسة التغيير الاجتماعي وتوجيه أنماط التفاعل الجمعي بما يتسق مع مصالح الجهات القائمة عليها.

ويمكن صياغة نموذج تحليلي ينظر إلى (الإعلام والدعاية) كطرفي نقيض في نظام اتصالي متصل؛ حيث يركز الإعلام في طرفه الأول على نشر الحقائق والمعلومات والمواقف بمهنية تتسم بالحياد والموضوعية. وفي المقابل، تقع الدعاية في الطرف النقيض كعملية تركز على الانتقائية، وحجب الحقائق، أو إعادة تلوين الآراء وتشويه المعلومات لخدمة أجندات القوى المسيطرة على الوسيلة الإعلامية. وبناءً على مدى اقتراب الرسالة الاتصالية أو ابتعادها عن أي من هذين القطبين، تتحدد هويتها الوظيفية بين التنوير الإعلامي أو التضليل الدعائي.

ورغم التباين الجوهرى في الغايات بين الإعلام والدعاية والتعليم والإعلان، إلا أنها تشترك جميعاً في الاستناد إلى ميكانزمات نفسية متقاربة؛ تستهدف إعادة تشكيل الآراء وتعزيز الاتجاهات السلوكية، معتمدةً في ذلك على استراتيجيات الإقناع وتوظيف كافة قنوات الاتصال الجماهيري لتحقيق أقصى درجات التأثير (مكيد والعساف، د.ت، ص 175).

بناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الدعاية الإعلامية بأنها رسالة اتصالية تتخفى في قالب الفنون الصحفية المتنوعة—كالخبر، أو التعليق، أو المقال، أو الكاريكاتير—ببداية تنطوي في جوهرها على مضامين قد تفتقر إلى الصدقية الموضوعية. وحتى في حال استنادها إلى جزئيات حقيقية، فإنها تعتمد على تحريفها وإخراجها عن سياقها الأصلي عبر تحميلها بتفسيرات ودلالات موجهة. وتهدف هذه الرسالة في المقام الأول إلى إعادة صياغة القنوات الفردية والجمعية، وتوجيه أنماط التفكير والسلوك والاعتقاد تجاه قضايا معينة، بما يضمن تحقيق مآرب الجهة القائمة بالدعاية ويخدم مصالحها الاستراتيجية (الأقطش، 1999، ص 24).

3. السياسة الإعلامية

تثير مسألة صياغة سياسات إعلامية شاملة ومقننة جدلاً واسعاً في الأوساط الإعلامية، سواء على مستوى القيادات الإدارية أو الممارسين المهنيين والنخب المثقفة. ويعود جوهر هذا السجال إلى حالة الغموض المفاهيمي التي تحيط بـ 'السياسة الإعلامية'، حيث يتم اختزالها غالباً في تحديد أهداف عامة للمضمون الإعلامي، دون ترجمة هذه الغايات إلى خطط وبرامج وتطبيق ملموسة. كما يبرز القصور في هذا المفهوم التقليدي من خلال إغفال الأبعاد الهيكلية الأخرى للسياسات الإعلامية التي يجب أن تشمل كافة عناصر المنظومة الاتصالية؛ بدءاً من القائم بالاتصال وتأهيله، مروراً بخصائص الوسيلة وطبيعة الرسالة، وصولاً إلى احتياجات الجمهور المستهدف، لضمان بناء استراتيجية متكاملة تتجاوز التنظير إلى التأثير الميداني (الميثاق نت، د.ت).

وفي هذا السياق، يذهب الدكتور إبراهيم إمام إلى أن السياسة الإعلامية والاتصالية تمثل المنظومة المتكاملة من الأسس والمبادئ والقيم الحاكمة التي تهدف إلى إنفاذ غايات الخطة الاستراتيجية عبر مراحل زمنية مقننة. وهي بمثابة الموجه العام للنشاط الاتصالي ضمن سياق وطني تتشابك فيه الأبعاد السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية؛ وذلك سعياً لتحقيق أقصى العوائد التنموية والمكاسب الاستراتيجية للدولة في مختلف مجالات الحياة (أبو أصيع، 2005، ص 15)، تُصنف السياسة الإعلامية بوصفها استراتيجية تعبيرية تهدف إلى تجسيد التوجهات الأيديولوجية، سواء للدولة أو للمؤسسات الإعلامية التابعة لها، كما تعكس في المقابل ملامح الخطاب المعارض الذي قد يتقاطع أو يتصادم مع المنظور السياسي للسلطة. ومن هذا المنطلق، تمثل السياسة الإعلامية إحدى الركائز البنوية التي ترسم الملامح (السوسيو-ثقافية) الحاكمة للمنظمات والتجمعات، حكومية كانت أم غير حكومية.

وبشكل عام، يمكن تعريف **السياسة الإعلامية** بأنها حزمة متكاملة من المبادئ والقيم والمعايير المصممة لتوجيه المنظومة الاتصالية في بيئة وطنية محددة؛ فهي تنبع من الأيديولوجيا السياسية السائدة وتستجيب للظروف الاقتصادية والاجتماعية القائمة، لتعمل كإطار ناظم يعالج القضايا الجوهرية ويضبط مسارات التدفق المعلوماتي بما يخدم الغايات العليا للمجتمع (بخوش، 2016، ص 59)

4. الدعوة الإعلامية:

تتجسد الغاية المحورية من الحملات الاتصالية المنهجية في تمكين **سلطات المنافسة** من تعزيز حضورها الفاعل والتأثير في بيئة السياسات العامة؛ فمن خلال ضمان الوصول إلى الوسائط الإعلامية وصياغة الإشكاليات من منظور مؤسسي، تستطيع هذه السلطات ممارسة ضغط استراتيجي على صناع القرار لإحداث تغييرات جوهرية في البيئة التشريعية والإدارية.

وتعتمد **الدعوة الإعلامية (Media Advocacy)** على مصفوفة واسعة من الاستراتيجيات الاتصالية، حيث يتم اختيار الأدوات والوسائل بناءً على طبيعة المبادرة والموارد المتاحة؛ فبينما توفر (مجموعات التركيز واستطلاعات الرأي) بيانات نوعية لتأطير القضايا بما يتلاءم مع اتجاهات الجمهور، تبرز الحاجة أحياناً إلى (الإعلانات المدفوعة أو التغطيات الإخبارية) كمسارات تكميلية. ومع ذلك، يجب على سلطات المنافسة أن تتحلى بالمرونة في اقتناص الفرص الناشئة، مع توخي الحذر من تحول 'الانتشار الإعلامي' إلى غاية في حد ذاته؛ إذ ينبغي رهن كل إجراء اتصالي بأهداف استراتيجية محددة تضمن الربط الوثيق بين الرسالة الإعلامية والمنظومة القيمية والغايات العليا للمؤسسة (أمانة الأونكتاد، 2014، ص 60)

أنظمة الحوكمة الرقمية: الإطار المفهومي، الآليات، والتحديات

أولاً: ماهية الحوكمة الرقمية (Digital Governance)

تعد الحوكمة الرقمية تطوراً جوهرياً لمفهوم الحوكمة التقليدية، فهي لا تقتصر على رقمنة العمليات الإدارية، بل تمتد لتشمل إدارة الحقوق والمسؤوليات المتعلقة بالبيانات والذكاء الاصطناعي. وتعرف بأنها "الإطار الذي يحدد من يملك سلطة اتخاذ القرار في البيئة الرقمية، وكيف يتم ضمان المساءلة والشفافية في استخدام الخوارزميات. (Larsson, 2021, p. 92) "كما يراها البعض كعملية تنظيمية تهدف إلى مواءمة التكنولوجيا مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع ضمان تقليل المخاطر الأخلاقية والتقنية (أبو النصر، 2021، ص 48).

ثانياً: الآليات التشغيلية لأنظمة الحوكمة الرقمية

تعتمد الحوكمة الرقمية في المؤسسات الإعلامية الذكية على مجموعة من الآليات التقنية والتنظيمية:

1. **حوكمة الخوارزميات (Algorithmic Governance)**: وتعني وضع ضوابط تقنية تمنع "الانحياز الخوارزمي"، وتضمن أن النتائج التي يقدمها الذكاء الاصطناعي تتسم بالعدالة والنزاهة (Ebers & Cantero, 2021, p. 18).

2. **أتمتة مسارات العمل (Workflows)**: تعمل هذه الأنظمة على تحويل السياسات الأخلاقية إلى برمجيات صلبة؛ حيث لا يمكن تمرير قرار إعلامي أو إداري حساس إلا عبر محطات تدقيق رقمية وبشرية محددة مسبقاً، مما يحد من السلطة التقديرية الفردية التي قد تخطئ (سالم، 2019، ص 115)

3. تقارير الامتثال اللحظية: توفر الأنظمة الحديثة لوحات تحكم (Dashboards) تتيح للقيادات مراقبة مدى التزام الأنظمة بالمعايير القيمة بشكل فوري، وتصدر تقارير دورية تقيس "الالتزام القيمي" كمتغير كمي (الجراح وحسين، 2022، ص 582).

ثالثاً: دور الحوكمة في دعم اتخاذ القرار الأخلاقي

تعمل الحوكمة الرقمية كـ "بوصلة أخلاقية" للقيادات الإدارية في بيئة الإعلام الذكي؛ فهي توفر البيانات الدقيقة التي تحمي القائد من "التضليل المعلوماتي". إن توفر إطار حوكمة قوي يقلل من الضغوط التي تفرضها سرعة التكنولوجيا والضغوط الربحية، حيث تصبح "الأخلاقيات" جزءاً من النظام التقني وليست مجرد شعارات ورقية (Dawes, 2020, p. 25).

رابعاً: تحديات تطبيق الحوكمة الرقمية

تواجه هذه الأنظمة عوائق جوهرية، أبرزها "الفجوة التشريعية"؛ حيث تتطور الخوارزميات بسرعة تفوق قدرة القوانين على التنظيم، بالإضافة إلى "نقص الكوادر البينية" التي تجمع بين الفهم التقني العميق والوعي الأخلاقي الرصين، مما يجعل النظام التقني عرضة لسوء الاستخدام أو القصور في الفهم (Larsson, 2021, p. 104).

المبحث الثالث: الإطار العملي

المعلومات الديمغرافية لعينة البحث

جدول رقم (1) يوضح المعلومات الديمغرافية لعينة البحث

ت	المتغيرات	ذكر		أنثى	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
		90	%60	60	%40
1	الجنس				
2	العمر	أقل من 35 سنة		من 35 إلى 50 سنة	
		أكثر من 50 سنة			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
		30	%20	80	%53,3
				40	%26,7

3	المستوى الدراسي	دكتوراه		ماجستير		اخرى (بكالوريوس/دبلوم عالي)	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
		45	%30	90	%60	15	%10
4	المستوى الإداري	إدارة عليا (مدير عام / معاون)				إدارة وسطى (رئيس قسم / مدير تحرير)	
		التكرار		النسبة		التكرار	النسبة
		45		%30		105	%70
5	سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات		10-5 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
		25	%16,7	55	%36,6	70	46,7
6	نوع المؤسسة الإعلامية	حكومية		خاص			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
		60	%40	90	%60		
7	مدى الاعتماد على تقنيات الذكاء	كلي		جزئي		محدود جدا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

الاصطناعي في المؤسسة الإعلامية	25	16,7%	85	56,6%	40	26,7%
--------------------------------------	----	-------	----	-------	----	-------

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه المعلومات الديمغرافية لعينة البحث من خلال الآتي:

من خلال الفقرة الأولى جنس المبحوثين: تُشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن فئة الذكور هي المهيمنة على عينة القيادات الإدارية في المؤسسات الإعلامية المبحوثة، حيث سجلت تكراراً قدره (90) ونسبة مئوية بلغت (60%)، في حين مثلت فئة الإناث نسبة (40%) بتكرار قدره (60) من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم 150 فرداً. ويُعزى الباحث هذا التفاوت في نسب التمثيل إلى طبيعة المناصب القيادية العليا والوسطى في البيئة الإعلامية، والتي لا تزال تشهد حضوراً ذكورياً أوسع في مستويات صنع القرار الاستراتيجي وإدارة الحوكمة. ومع ذلك، فإن وصول نسبة تمثيل الإناث إلى (40%) يُعد مؤشراً إيجابياً يعكس تنامي دور المرأة في الإدارة الإعلامية الحديثة، مما يسمح للدراسة باستخلاص نتائج موضوعية توازن بين وجهات نظر الجنسين تجاه القضايا الأخلاقية والتقنية في بيئة الإعلام الذكي.

من خلال الفقرة الثانية الفئة العمرية المبحوثين: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (من 35 إلى 50 سنة) احتلت المرتبة الأولى بتكرار قدره (80) ونسبة مئوية بلغت (53.3%)، تلتها في المرتبة الثانية فئة (أكثر من 50 سنة) بتكرار (40) ونسبة (26.7%)، بينما جاءت الفئة العمرية الشابة (أقل من 35 سنة) في المرتبة الأخيرة بتكرار (30) ونسبة (20%). ويُحلل الباحث هذه النتيجة بأن أغلبية القيادات الإدارية في مؤسسات الإعلام الذكي تقع ضمن مرحلة 'النضج المهني'، حيث تجمع الفئة الغالبة (35-50 سنة) بين الخبرة الإدارية المتراكمة والقدرة على استيعاب التحولات التقنية الحديثة، مما يجعلها الفئة الأكثر تأهلاً لإدارة أنظمة الحوكمة الرقمية. كما يشير وجود نسبة (26.7%) لمن هم فوق الخمسين إلى استمرار دور 'الحكمة الإدارية' في الحفاظ على القيم الأخلاقية الراسخة، في حين تعكس نسبة الـ (20%) للشباب دمج دماء جديدة قادرة على التعامل بمرونة مع أدوات الذكاء الاصطناعي، مما يخلق توازناً جيلياً داخل الاستراتيجية الإعلامية للمؤسسات المبحوثة.

من خلال الفقرة الثالثة المستوى الدراسي المبحوثين: يُشير الجدول أعلاه إلى ارتفاع المستوى الأكاديمي لعينة الدراسة، حيث جاءت فئة الحاصلين على شهادة الماجستير في الصدارة بتكرار قدره (90) ونسبة مئوية بلغت (60%)، تلتها فئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه بتكرار (45) ونسبة (30%)، بينما شكلت فئة (بكالوريوس/دبلوم عالي) النسبة الأقل بواقع (10%) وتكرار (15) فقط.

ويستنتج الباحث من هذه النتائج أن مجتمع القيادات الإدارية في مؤسسات الإعلام الذكي المبحوثة يتمتع بخلفية علمية رصينة، حيث إن (90%) من العينة هم من حملة الشهادات العليا. ويعكس هذا التمرکز الأكاديمي قدرة العينة على إدراك المفاهيم العميقة المرتبطة

ب أنظمة الحوكمة الرقمية ومعاييرها الأخلاقية المعقدة، كما يعزز من موثوقية النتائج؛ كون المبحوثين يمتلكون الأدوات المعرفية اللازمة لتقييم الاستراتيجيات الإعلامية من منظور قيمي وعلمي في آن واحد.

من خلال الفقرة الرابعة المستوى الإداري: تُظهر نتائج الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستويات الإدارية، حيث بلغت نسبة التمثيل في الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام ومديري التحرير 70% (بتكرار قدره (105) مبحوثين، في حين بلغت نسبة تمثيل الإدارة العليا (المديرين العاملين ومعاونيهم 30% (بواقع (45) مبحوثاً من إجمالي العينة. ويحلل الباحث هذه النتيجة في ضوء الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإعلامية؛ حيث تمثل الإدارة العليا السلطة الاستراتيجية المسؤولة عن وضع أطر الحوكمة الرقمية وصياغة السياسات الأخلاقية العامة، بينما تمثل الإدارة الوسطى الكتلة الأكبر والمنفذة لهذه السياسات، وهي الفئة الأكثر احتكاكاً بالمعضلات الأخلاقية اليومية الناتجة عن استخدام تقنيات الإعلام الذكي. هذا التنوع في مستويات العينة يضمن للدراسة شمولية الرؤية، من خلال الجمع بين الفكر التخطيطي (الإدارة العليا) والواقع التطبيقي الميداني (الإدارة الوسطى)، مما يعزز من دقة تقييم حضور القيم الأخلاقية في الاستراتيجية الإعلامية.

من خلال الفقرة الخامسة سنوات الخبرة الإدارية: تُشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة تقع ضمن فئة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، حيث سجلت تكراراً قدره (70) ونسبة مئوية بلغت (46.7%) من إجمالي العينة. وجاءت فئة الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات (في المرتبة الثانية بتكرار قدره (55) ونسبة (36.6%)، بينما مثلت الفئة ذات الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات (النسبة الأدنى بواقع (16.7%) (بتكرار (25) مبحوثاً.

ويحلل الباحث هذه النتائج بأن مجتمع القيادات الإدارية في المؤسسات المبحوثة يتميز بـ 'التراكم المهني'، حيث إن أغلبية المبحوثين (أكثر من 83% ممن تتجاوز خبرتهم 5 سنوات) هم ممن عاصروا التحولات الكبرى في الصناعة الإعلامية. ويعكس هذا التركز في فئات الخبرة العالية قدرة أفراد العينة على تقديم تقييمات عميقة وموضوعية حول أنظمة الحوكمة الرقمية ومدى مواءمتها لـ القيم الأخلاقية، استناداً إلى تجاربهم الطويلة في إدارة الأزمات والتحولات الاستراتيجية، مما يمنح نتائج الدراسة وزناً علمياً ومصدقية عالية في تعميم النتائج.

من خلال الفقرة السادسة نوع المؤسسة الإعلامية: تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من عينة القيادات الإدارية تنتمي إلى المؤسسات الإعلامية الخاصة، حيث بلغت نسبتهم (60%) بتكرار قدره (90) مبحوثاً، في حين مثلت القيادات في المؤسسات الحكومية نسبة (40%) بتكرار قدره (60) مبحوثاً من إجمالي عينة الدراسة.

ويحلل الباحث هذا التوزيع بأن القطاع الإعلامي الخاص في بيئة 'الإعلام الذكي' هو الأكثر توسعاً واستقطاباً للتقنيات الحديثة، مما يجعله بيئة خصبة لدراسة أنظمة الحوكمة الرقمية وتحدياتها الأخلاقية المرتبطة بالتنافسية والربحية. وفي المقابل، فإن تمثيل المؤسسات الحكومية بنسبة (40%) يمنح الدراسة توازناً ضرورياً لرصد مدى التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية والمعايير المهنية الرسمية بعيداً عن ضغوط السوق. هذا التباين في نوع الملكية يتيح إجراء مقارنة علمية دقيقة حول كيفية انعكاس 'بيئة العمل' على صياغة الاستراتيجية الإعلامية ومدى استجابتها للمبادئ الأخلاقية في ظل التحول الرقمي.

من خلال الفقرة السابعة مدى الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسة الإعلامية: تُشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن فئة الاعتماد (الجزئي) (على تقنيات الذكاء الاصطناعي جاءت في الصدارة بتكرار قدره (85) ونسبة مئوية بلغت

(56.6%)، تلتها فئة الاعتماد (المحدود جداً) بتكرار (40) ونسبة (26.7%)، بينما سجلت فئة الاعتماد (الكلي) (النسبة الأدنى بواقع (16.7%) وبتكرار (25) قيادياً إدارياً.

ويُحلل الباحث هذه النتيجة بأن أغلبية المؤسسات الإعلامية المبحوثة تعيش حالياً مرحلة 'التحول الرقمي المتدرج'، حيث يتم دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مهام محددة (كالتحقق من المحتوى أو تحليل البيانات) مع الإبقاء على الدور المحوري للعنصر البشري في الإدارة وتعكس النسبة العالية للاعتماد الجزئي (56.6%) وجود بيئة إدارية تسعى للموازنة بين كفاءة التقنية وبين الضوابط الأخلاقية، مما يستدعي وجود أنظمة حوكمة رقمية مرنة وقادرة على متابعة التطورات التقنية المتسارعة، كما أن وجود نسبة (16.7%) للاعتماد الكلي يشير إلى ظهور 'مؤسسات رائدة' بدأت بالفعل في أتمتة عملياتها الاستراتيجية، مما يفرض تحديات أخلاقية كبرى تتطلب سياسات حوكمة صارمة لحماية القيم الإعلامية الراسخة.

المحور الاول: مستوى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم الحوكمة الرقمية الأخلاقية.

جدول رقم (2) يوضح مستوى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم الحوكمة الرقمية الأخلاقية

ت	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	تتوفر لدى إدارتنا رؤية واضحة لمفهوم الحوكمة الرقمية بما يتجاوز الجوانب التقنية الصرفة.	60	40%	50	33,3%	25	16,7%	10	6,7%	5	3,3%
2	تدرك القيادة العليا أهمية وضع أطر أخلاقية خاصة بالتعامل مع البيانات الضخمة (Big Data).	75	50%	45	30%	15	10%	10	16,7%	5	3,3%
3	هناك وعي كامل بضرورة التدخل البشري لمراجعة القرارات الأخلاقية التي تتخذها الأنظمة الذكية.	80	53,3%	40	26,7%	20	13,3%	7	4,7%	3	2%

4	تحرص المؤسسة على تثقيف كوادرها حول مخاطر الانحياز الخوارزمي في العمل الإعلامي.	30	20%	40	26,7%	50	33,3%	20	13,3%	10	6,7%
---	--	----	-----	----	-------	----	-------	----	-------	----	------

تحليل نتائج المحور الاول :

النزعة العامة للإجابات:

تظهر النتائج أن هناك إدراكاً مرتفعاً بصفة عامة لدى القيادات الإدارية، حيث أن أغلبية الاستجابات في الفقرات الثلاث الأولى انحصرت في فئتي (موافق بشدة) و(موافق)، مما يشير إلى نضج مؤسسي في فهم أبعاد الحوكمة الرقمية وتجاوزها للمفهوم التقني الضيق.

تفصيل الفقرات:

- **أعلى مستوى وعي (الفقرة 3) :** جاءت الفقرة المتعلقة بـ "ضرورة التدخل البشري لمراجعة القرارات الأخلاقية للأنظمة الذكية" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة إجمالية بلغت (80%) وهذا يعكس تخوفاً قديماً مشرعاً ورغبة في الإبقاء على سلطة القرار البشري لضمان المسؤولية الأخلاقية.
- **الاهتمام بالبيانات (الفقرة 2) :** حصلت الفقرة الخاصة بـ "الأطر الأخلاقية للبيانات الضخمة" على تأييد واسع بنسبة (80%) أيضاً، مما يدل على أن القيادات تدرك أن البيانات هي الأصل الأهم في العصر الرقمي وأن حمايتها واجب أخلاقي قبل أن يكون تقنياً.
- **الرؤية المؤسسية (الفقرة 1) :** أظهرت النتائج أن (73.3%) من العينة يوافقون على وجود رؤية واضحة للحوكمة، وهي نسبة جيدة تشير إلى وجود استراتيجيات معلنة داخل المؤسسة.

نقاط الضعف (الفجوة المعرفية):

- سجلت الفقرة الرابعة المتعلقة بـ "تثقيف الكوادر حول مخاطر الانحياز الخوارزمي" أقل نسبة موافقة (حيث أجاب 33.3% بـ "محايد"). هذا يشير إلى وجود فجوة تطبيقية؛ فرغم وجود الوعي النظري لدى القيادات، إلا أن برامج التدريب والتثقيف الفعلي للكوادر حول التفاصيل الدقيقة للأخلاقيات الرقمية (مثل الانحياز) لا تزال دون المستوى المأمول.

المحور الثاني: القيم الأخلاقية المتضمنة في الاستراتيجية الإعلامية

جدول رقم (3) يوضح المحور الثاني: القيم الأخلاقية المتضمنة في الاستراتيجية الإعلامية

ت	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	تتضمن الاسـتراتـيجية الإعلامية للمؤسسة بنوداً صريحة تحمي خصوصية بيانات الجمهور.	85	%56,7	45	%30	10	%6,7	7	%4,6	3	%3
2	تلتزم المؤسسة بقيمة "الشفافية الخوارزمية" (إعلام الجمهور بكيفية ترتيب واختيار المحتوى).	20	%13,3	35	%23,4	65	%43,3	20	13,3	10	%6,7
3	تُعد "الدقة والموضوعية" معياراً حاكماً حتى عند استخدام أدوات التوليد الآلي للمحتوى.	70	%46,7	55	%36,7	15	%10	7	4,6	3	%2
4	تعطي الاستراتيجية الأولوية للقيم الإنسانية على حساب سرعة الانتشار التي توفرها التقنيات الذكية	40	%26,7	50	33,3	30	%20	20	%13,3	10	%6,7

تحليل نتائج المحور الثاني:

- **حماية الخصوصية (الفقرة 1):** حصدت أعلى نسبة موافقة إجمالية (86.7%) ، مما يؤكد أن حماية بيانات الجمهور أصبحت "قيمة استراتيجية" أساسية في الفكر الإداري الحديث، ربما استجابةً للتشريعات القانونية العالمية والمحلية.
- **الدقة والموضوعية الرقمية (الفقرة 3):** جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأييد، مما يشير إلى أن المؤسسة لا تتنازل عن معاييرها المهنية التقليدية حتى عند التحول لاستخدام الذكاء الاصطناعي في إنتاج المحتوى.

- **أولوية القيم على السرعة (الفقرة 4):** أظهرت النتائج تبايناً في الآراء، فرغم أن الغالبية يميلون للموافقة، إلا أن وجود نسبة (20%) من المحايدين والمعارضين يعكس "الصراع المهني" بين الحفاظ على القيم وسرعة الانتشار التي تفرضها خوارزميات التواصل الاجتماعي.
- **الشفافية الخوارزمية (الفقرة 2):** سجلت أدنى مستوى موافقة مع ارتفاع كبير في نسبة (محايد). (43.3%: هذا يفسر أن "الشفافية الخوارزمية" لا تزال مفهوماً غامضاً أو غير مفعّل في الاستراتيجيات الإعلامية، حيث تفضل المؤسسات الحفاظ على "سرية المهنة" في كيفية توجيه المحتوى.

المحور الثالث: أثر أنظمة الحوكمة الرقمية على اتخاذ القرار الأخلاقي

جدول رقم (4) يوضح أثر أنظمة الحوكمة الرقمية على اتخاذ القرار الأخلاقي

ت	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	تساهم أنظمة الحوكمة الرقمية الحالية في تسريع رصد التجاوزات الأخلاقية داخل المؤسسة.	90	60%	40	26,7%	12	8%	5	3,3%	3	2%
2	تفرض أنظمة الحوكمة قيوداً تمنع الأفراد بالقرار الإداري الذي قد يمس أخلاقيات المهنة.	65	43,3%	55	36,7%	20	13,3%	6	4%	4	2,7%
3	تساعد الأدوات التقنية للحوكمة في ضمان نزاهة توزيع المحتوى الإعلامي للجمهور.	45	30%	60	40%	30	20%	10	6,7%	5	3,3%
4	توفر أنظمة الحوكمة الرقمية تقارير دورية تساعد القيادة في تقييم الالتزام القيمي للمؤسسة.	70	46,7%	50	33,3%	20	13,3%	7	4,7%	3	2%

تحليل نتائج المحور الثالث:

- **كفاءة الرقابة (الفقرة 1):** حصدت أعلى موافقة بنسبة (86.7%) ، مما يؤكد أن القوة الكبرى للحوكمة الرقمية تكمن في قدرتها على الأتمتة والمراقبة اللحظية التي تتفوق على الرقابة الورقية التقليدية.

- **الشفافية والمساءلة (الفقرة 2):** أظهرت النتائج أن الحوكمة الرقمية تُقلص من "السلطة التقديرية" المفرطة للمديرين؛ حيث تفرض الأنظمة مسارات عمل (Workflows) تتطلب موافقات متعددة، مما يحمي المؤسسة من القرارات الفردية غير الأخلاقية.
- **نزاهة التوزيع (الفقرة 3):** رغم الموافقة الجيدة، إلا أنها سجلت أعلى نسبة "حياد (20%) في هذا المحور، مما يشير إلى وجود شكوك حول مدى قدرة الخوارزميات وحدها على ضمان "العدالة المطلقة" في توزيع المحتوى دون تدخل بشري.
- **دعم القرار بالبيانات (الفقرة 4):** يرى (80%) من القادة أن التقارير الدورية التي تنتجها الأنظمة هي أداة حاسمة في تقييم مدى التزام المؤسسة بقيمها المعلنة، مما يجعل "الأخلاق" قابلة للقياس والتقييم الكمي.

المحور الرابع: معوقات تطبيق مبادئ الإعلام الذكي وفق المنظومة القيمية

جدول رقم (5) يوضح معوقات تطبيق مبادئ الإعلام الذكي وفق المنظومة القيمية

ت	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	يمثل نقص الكوادر الإدارية التي تجمع بين الخبرة التقنية والخلفية الأخلاقية عائقاً رئيساً.	95	63،3%	40	26،7%	10	6،7%	3	2%	2	1،3%
2	تؤدي الضغوط الاقتصادية والربحية إلى تهميش القيم الأخلاقية في الخطط الاستراتيجية.	55	36،7%	65	43،3%	20	13،3%	7	4،7%	3	2%
3	غياب التشريعات والقوانين الواضحة المنظمة للإعلام الذكي يعيق تطبيق الحوكمة الأخلاقية.	80	53،3%	50	33،3%	12	8%	5	3،3%	3	2%
4	يمثل تسارع التكنولوجيا الذكية تحدياً يفوق قدرة المؤسسة على تحديث	88	58،7%	42	28%	15	10%	3	2%	2	1،3%

تحليل نتائج المحور الثاني:

- **أزمة الكفاءات (الفقرة 1):** حصلت أعلى موافقة (90%) ، وهذا يعكس واقعاً "سلبيًا" وهو أن المؤسسة لديها أدوات تقنية لكنها تفتقر إلى "الإنسان" المؤهل لإدارتها أخلاقياً، مما يجعل الحوكمة مجرد نظام تقني جاف.
- **سباق الزمن (الفقرة 4):** يقر (86.7%) بأن التكنولوجيا أسرع من القوانين الداخلية للمؤسسة. هذا اعتراف بـ "عجز" مؤسسي عن مواكبة التطور، مما يجعل المواثيق الأخلاقية الحالية "قديمة" وغير صالحة للعصر الذكي.
- **الفرغ التشريعي (الفقرة 3):** النسبة العالية للموافقة (86.6%) تشير إلى أن القيادات تشعر بـ "التيه" القانوني، حيث تعمل في بيئة رقمية بلا قواعد اشتباك قانونية واضحة، مما يزيد من احتمالية الوقوع في أخطاء أخلاقية.
- **تغليب الربح (الفقرة 2):** الموافقة بنسبة (80%) تعترف بممرارة أن "البقاء المالي" والمنافسة السوقية غالباً ما تضطر القيادة لتجاوز بعض القيم الأخلاقية لضمان سرعة الانتشار أو زيادة الأرباح.

الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن **الحوكمة الرقمية الأخلاقية** لم تعد مجرد خيار تقني ترفي، بل أصبحت **الركيزة الأساسية** لضمان سلامة القرار الإداري في بيئة الإعلام الذكي. فبينما تمنح أنظمة الحوكمة القيادات الإدارية أدوات فعالة للرقابة والشفافية وأتمتة مسارات العمل، إلا أنها تكشف في الوقت ذاته عن فجوات عميقة تتعلق بنقص الكوادر المؤهلة وببطء التشريعات التي تواكب تسارع التكنولوجيا.

لذلك، يظل نجاح المؤسسات الإعلامية رهناً بقدرة قياداتها على الانتقال من 'الإدراك النظري' للحوكمة إلى 'التطبيق الاستراتيجي' الذي يدمج القيم الإنسانية في صلب الخوارزميات. إن مواجهة الضغوط الاقتصادية والتقنية تتطلب إرساء بيئة تنظيمية تحمي خصوصية الجمهور وتضمن نزاهة المحتوى، مع التأكيد على أن **التدخل البشري** يظل الضمانة الأخيرة والأهم للالتزام القيمي. وفي ظل هذا التحول الجذري، يظهر جلياً أن الحوكمة الرقمية الأخلاقية هي **الدرع الذي يحمي مصداقية المؤسسة**، والسبيل الوحيد لتعزيز ثقة الجمهور في عصر لم تعد فيه التكنولوجيا مجرد أداة، بل شريكاً في صنع القرار.

أولاً: الاستنتاجات

1. القيادات الإدارية تملك "الوعي الاستراتيجي" بأهمية الحوكمة الأخلاقية، لكنها تحتاج إلى تحويل هذا الوعي إلى "إجراءات تنفيذية" وبرامج تدريبية متخصصة للعاملين.
2. يوجد إجماع قيادي على أن التقنيات الذكية يجب ألا تمس خصوصية الجمهور أو مصداقية المحتوى، وهذا يعني أن القيم المهنية الكلاسيكية لا تزال هي المحرك الأول للاستراتيجية الإعلامية.

3. هناك "غموض" أو عدم جاهزية في الالتزام بالشفافية الخوارزمية؛ حيث تفضل المؤسسة الاحتفاظ بآلية عمل أنظمتها الذكية كـ "صندوق أسود" دون إطلاع الجمهور عليها، مما قد يضعف الثقة الرقمية مستقبلاً.
4. النتائج تشير إلى وجود تحدٍ حقيقي في موازنة الاستراتيجية بين "أنسنة الإعلام" و"ضغوط الانتشار التقني"، حيث لم تكن الموافقة حاسمة في تفضيل القيم الإنسانية على سرعة الوصول.
5. تعمل أنظمة الحوكمة الرقمية كـ "درع حماية" للمؤسسة؛ فهي تعزز الشفافية، وتسرع اكتشاف الأخطاء، وتوفر البيانات اللازمة لتصحيح المسار القيمي.
6. تطبيق الحوكمة الأخلاقية في الإعلام الذكي يواجه "مقاومة واقعية" شرسية؛ تتمثل في ندرة المتخصصين، وضغط المال، وبطء التشريع.

ثانياً: إثبات صحة الفرضيات

1. الفرضية الأولى

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك القيادات الإدارية للحوكمة الرقمية وبين درجة تضمين القيم الأخلاقية في الاستراتيجية الإعلامية للمؤسسة.
- **النتيجة:** إثبات الفرضية وقبولها.
 - **التحليل الإحصائي:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وقوية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.74$) ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) حيث بلغت القيمة الحسابية للدلالة ($p = 0.000$) وهي أقل من القيمة المحكية (0.05).
 - **التفسير العلمي:** تشير هذه النتيجة إحصائياً إلى أنه كلما ارتفع "مستوى الإدراك" بمفهوم الحوكمة الرقمية لدى القيادات الإدارية بنسبة 1%، يصاحبه ارتفاع وتطور في "درجة تضمين القيم الأخلاقية" (مثل بنود حماية الخصوصية والدقة والموضوعية) في الاستراتيجية الإعلامية للمؤسسة. هذا الارتباط القوي يثبت رقمياً أن الوعي القيادي بأن الحوكمة ليست مجرد نظام تقني جاف، هو الدافع الفعلي لترجمة هذا الوعي إلى قيم معلنة وصريحة تحكم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفرضية الثانية:

- تؤثر أنظمة الحوكمة الرقمية المتبعة تأثيراً جوهرياً على سرعة ودقة اتخاذ القرار الأخلاقي لدى القيادات الإدارية في مؤسسات الإعلام الذكي
- **النتيجة:** إثبات الفرضية وقبولها.
 - **التحليل الإحصائي:** أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوكمة الرقمية على سرعة ودقة القرار الأخلاقي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.58$) مما يعني أن أنظمة الحوكمة تفسر ما نسبته 58% من التغير الحاصل في كفاءة اتخاذ القرار الأخلاقي وسرعته. كما بلغت قيمة معامل التأثير ($Beta = 0.76$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت القيمة الحسابية للدلالة ($p = 0.000$) ، وأكدت قيمة اختبار "ف" (F-test) "الصلاحية العالية للنموذج الإحصائي".

- التفسير العلمي: تدعم هذه الأرقام النتيجة الوصفية للمحور الثالث بقوة؛ حيث أقر (86.7%) من أفراد العينة بأن الحوكمة الرقمية ساهمت في "تسريع رصد التجاوزات". وتثبت هذه النتيجة رقمياً أن الانتقال نحو حوكمة الأنظمة الذكية يرفع كفاءة القيادة الإدارية، محولاً القرار الأخلاقي من مجرد "تخمين شخصي" أو اجتهاد فردي إلى "عملية نظامية مؤتمتة مدعومة بالبيانات الحية والتقارير الدورية"، مما يضمن تحقيق دقة التقييم وسرعة الاستجابة في آن واحد.

3. الفرضية الثالثة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القيادات الإدارية للمعوقات التي تواجه تطبيق القيم الأخلاقية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة الإدارية) أو (طبيعة ملكية المؤسسة)
- النتيجة: إثبات الفرضية وقبولها.
 - التحليل الإحصائي:

1. **محور سنوات الخبرة الإدارية:** أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ألفا أقل من أو يساوي 0.05) بين متوسطات إجابات القيادات حول المعوقات تبعاً لسنوات الخبرة. وبإجراء اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية، تبين أن القيادات "الأقل خبرة" سجلوا متوسطات أعلى دلالة في استشعار عائق "تسارع التكنولوجيا"، بينما سجلت القيادات "الأكثر خبرة" متوسطات دالة نحو عائق "نقص التشريعات".

2. **محور طبيعة ملكية المؤسسة:** أظهرت نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ألفا أقل من أو يساوي 0.05) تعزى لمتغير الملكية (عامة/خاصة) في عائق "الضغوط الاقتصادية والربحية" (المحور الرابع)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة دلالتها الإحصائية ($p = 0.002$) لصالح القيادات في المؤسسات "الخاصة" بمتوسط حسابي أعلى.

- التفسير العلمي: تثبت هذه الأرقام واقعية التباين القيادي داخل المؤسسات الرقمية؛ فالقيادات الشابة الأقل خبرة تصطدم مباشرة بالفجوة المعرفية الناتجة عن القفزات التقنية المتسارعة، بينما ينصب اهتمام القيادات الخبيرة والمخضرمة على غياب المظلة القانونية والتشريعات المنظمة التي تحميهم إدارياً. ومن جهة أخرى، تؤكد النتائج أن الهيكل المالي للمؤسسات الخاصة يضع القيادة تحت طائلة التحديات الاقتصادية وسوق المنافسة، مما يجعلهم أكثر شعوراً بضغط الربحية وتأثيره السلبي على نفاذ المنظومة القيمية مقارنة بنظرائهم في المؤسسات الحكومية أو العامة.

4. الفرضية الرابعة

- "تعد 'الفجوة التقنية' و'نقص التشريعات' من أبرز المعوقات ذات التأثير المرتفع على أداء القيادات الإدارية الأخلاقية في بيئة الإعلام الذكي".
- النتيجة: إثبات الفرضية وقبولها بقوة.

• **التحليل الإحصائي** : أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمحور الرابع (المعوقات) تصدر عائق "الفجوة التقنية" و"نقص التشريعات" بقية الفقرات بفارق إحصائي واضح؛ حيث حصل عائق الفجوة التقنية المتمثل في "نقص الكوادر التخصصية بين التقنية والأخلاق" على النسبة المئوية الأعلى من التأثير بواقع (90%)، تلاه مباشرة عائق "غياب القوانين والتشريعات المنظمة للإعلام الذكي" بوزن نسبي بلغ (86.6%). وسجلت هاتان الفقرتان تحديداً أعلى تكرارات تراكمية في خانة الاستجابة (موافق بشدة) و(موافق)، مما منحهما القوة التفسيرية الأكبر في تحديد ملامح بيئة المعوقات داخل المؤسسات المبحوثة.

• **التفسير العلمي** : تدعم هذه الأرقام واقع الفرضية وتكشف عن مأزق مركب يواجه الإدارة الإعلامية؛ إذ يمثل غياب "الإنسان المؤهل" الذي يجمع بين مهارة التعامل مع الخوارزميات وتطبيق المبادئ الأخلاقية تحدياً تشغيلياً يجعل الحوكمة مجرد واجهة تقنية جافة. ويتكامل هذا العائق البشري مع "الفراغ التشريعي" القانوني الذي يترك القيادات الإدارية في بيئة تنظيمية رمادية تقتصر إلى قواعد واضحة للمساءلة والامتنال. هذه المعطيات الرقمية تؤكد أن العوائق الخارجية والهيكلية (الفجوة التقنية والقصور القانوني) هي المتغيرات الأكثر حرجاً وتأثيراً سلبياً، حيث تكبل الأداء الأخلاقي للقيادة وتحد من قدرتها الفعالة على ممارسة الحوكمة الرشيدة على الأرض.

ثالثاً: التوصيات

أولاً: توصيات لتطوير الكوادر البشرية

1. تصميم دورات تجمع بين "أخلاقيات الإعلام" و"تقنيات الذكاء الاصطناعي"، لضمان وجود كوادر تفهم الخوارزميات وانحيازاتها وليس فقط الجانب التقني.
2. إيجاد مسمى وظيفي جديد داخل المؤسسات الإعلامية يكون مسؤولاً عن مراجعة مخرجات الأنظمة الذكية قبل نشرها.

ثانياً: توصيات تنظيمية واستراتيجية

3. يجب ألا يكون الميثاق الأخلاقي نصاً ثابتاً، بل وثيقة "مرنة" يتم تحديثها كل 6 أشهر لمواكبة القفزات التكنولوجية (مثل ظهور التزييف العميق أو المحتوى التوليدي).
4. البدء بإعلان معايير اختيار المحتوى للجمهور (ولو بشكل مبسط)، لتعزيز الثقة الرقمية وسد الفجوة التي ظهرت في نتائج المحور الثاني.

ثالثاً: توصيات تقنية

5. برمجة أنظمة الحوكمة الرقمية لتعطي تنبيهات فورية عند رصد محتوى قد ينتهك الخصوصية أو يفتقر للدقة، مما يسهل التدخل البشري السريع.
6. تحويل معايير الأخلاق إلى "مؤشرات أداء رقمية (KPIs)" تصدر في تقارير دورية آلية، مما يجعل الالتزام الأخلاقي جزءاً من تقييم أداء الإدارات.

رابعاً: توصيات لمواجهة الضغوط الاقتصادية

7. الترويج للمؤسسة باعتبارها "منصة إعلامية آمنة وأخلاقية"، وهو ما قد يجذب جمهوراً نوعياً ومعلنين يبحثون عن بيئة موثوقة، مما يحول الأخلاق من "عبء مالي" إلى "ميزة تنافسية".

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو أصبع، صالح. (2005) *استراتيجيات الاتصال وسياسته وتأثيره*. عمان: دار مجلاوي للنشر والتوزيع.
2. أبو النصر، مدحت. (2021) *الإدارة الرقمية والحوكمة الإلكترونية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. الأقطش، نشأت. (1999) *الدعاية الإعلامية* (ط1). فلسطين: منشورات الوطن.
4. أمانة الأونكتاد. (2014) *استراتيجيات سلطة المنافسة في مجال الاتصالات كأداة لتحقيق الفاعلية*. جنيف: مؤتمر الأمم المتحدة والتنمية.
5. البادي، محمد. (2005) *التخطيط الاستراتيجي للاتصال* (ط1). دمياط: دار المهندس.
6. البحري، شيرين. (2025) تأثير أدوات الذكاء الاصطناعي على أداء المؤسسات الإعلامية ChatGPT نموذجاً. مجلة بحوث الإعلام وعلوم الاتصال، المجلد 25، العدد 25.
7. بخوش، صبيحة. (2016) تطور السياسة الإعلامية في ظل التعددية السياسية 1990 إلى 2015. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23.
8. بزعي، فطيمة. (2009) دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
9. بوكرموش، عيسى. (2013) *استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلانية*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3.
10. الجابري، عابد (د.ت). *مصادر القيم في الفكر الإسلامي*. الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
11. الجراح، أريج وحسين، رامي. (2022) أثر الحوكمة الرقمية في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 18، العدد 4.
12. دليو، فضيل. (2010) *التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ومناهج البحث العلمي*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
13. الرفوع، هديل مصلح محمد. (2022) أهمية الاستراتيجية الإعلامية في إدارة الأزمات - جائحة كورونا في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 6، العدد 1.
14. الرومي، خالد. (2010) *القيم الخلقية في المنظور السلفي*. السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
15. سالم، مؤيد. (2019) *ذكاء الأعمال والحوكمة الرقمية: المبادئ والتطبيقات*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.

16. الطلحي، عبيد عبد ربه. (2025) رؤية النخبة الإعلامية والأكاديمية نحو التحديات الأخلاقية للذكاء الاصطناعي في الإعلام الرقمي. مجلة بحوث الإعلام وعلوم الاتصال، المجلد 33، العدد 33.
17. عبد الحميد، محمد. (2000) البحث الإعلامي في الدراسات الإعلامية (ط1). القاهرة: عالم الكتب.
18. فرجاني، علي. (2018) العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال (ط1). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
19. قنديلجي، عامر. (2015) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
20. الكتيب التدريبي لمهارات تنظيم الحملات (د.ت). الوحدة 8: بناء الاستراتيجية الإعلامية.
21. محجوب، وجيه. (2005) أصول البحث العلمي ومناهجه (ط1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
22. مرسى، محمد منير. (2005) التربية الإسلامية أصولها وتطورها في البلاد العربية. مصر: عالم الكتب.
23. مزعاش، رياض. (2010) الدعاية الإعلامية للعدوان في الشريعة الإسلامية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر.
24. المزين، خالد. (2009) القيم الأخلاقية. غزة: الجامعة الإسلامية.
25. مكيد، عبد الله والعساف، فايز (د.ت). أساليب الإدارة المتقدمة للدعاية الإعلامية الدولية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 20.
26. ناصر، محمد. (2004) التوجيه الأخلاقي في الإسلام. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
27. يالجن، مقداد. (2003) علم الأخلاق الإسلامية (ط2). الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bultiaux, A. (2011). Conception d'une stratégie de communication Business-to-consumer. Mons: Facultés Universitaires Catholiques de Mons.
2. Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
3. Dawes, S. S. (2020). *Governance in the Digital Age*. In: Public Administration and Information Technology. Springer.
4. Ebers, M., & Cantero Gamito, M. (2021). *Algorithmic Governance and Governance of Algorithms: Legal and Ethical Challenges*. Springer.
5. Krajčovič, P. (2015). Strategies in Media Planning. *Communication Today*, Vol. 6,
6. Larsson, S. (2021). *Algorithmic Governance: Regulating the Digital Society*. Cambridge University Press.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. د.أيوب يوسف عبد الجليل، د.حسن عبد الهادي (2025)، أساليب التسويق والعلاقات العامة لمشاريع العتبات المقدسة في العراق دراسة تحليلية للموقع الرسمي (فيسبوك)، لارك ، 17 ، 1، 2025.

<https://lark.uowasit.edu.iq/index.php/lark/ar/article/view/>

2. موقع إسلام ويب (د.ت). مفهوم الأخلاق في الإسلام. مسترجع من: www.islamweb.net.
3. موقع الميثاق نت (د.ت). السياسات الإعلامية: مفهوما، أبعادها، أهميتها. مسترجع من الموقع الرسمي.

المصادر باللغة الانكليزية

1. **Abu Osba, S. (2005).** *Communication strategies, policies, and impact*. Amman: Dar Majdalawi for Publishing and Distribution.
2. **Abu Al-Nasr, M. (2021).** *Digital management and electronic governance*. Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
3. **Al-Aqtash, N. (1999).** *Media propaganda* (1st ed.). Palestine: Al-Watan Publications.
4. **UNCTAD Secretariat. (2014).** *Strategies of competition authorities in the telecommunications sector as a tool for achieving effectiveness*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
5. **Al-Badi, M. (2005).** *Strategic communication planning* (1st ed.). Damietta: Dar Al-Muhandis.
6. **Al-Buhairi, S. (2025).** The impact of artificial intelligence tools on the performance of media institutions: ChatGPT as a model. *Journal of Media Research and Communication Sciences*, 25(25), 274-317.
7. **Bakhouch, S. (2016).** The development of media policy under political pluralism 1990 to 2015. *Journal of Human and Social Sciences*, (23),
8. **Bazei, F. (2009).** *The role of corporate strategy in determining the marketing mix* (Unpublished master's thesis). Faculty of Commercial Sciences, Hadj Lakhdar University of Batna, Algeria.
9. **Boukermousha, E. (2013).** *Communication strategy in advertising campaigns* (Unpublished master's thesis). Faculty of Information and Communication Sciences, University of Algiers 3, Algeria.
10. **Al-Jabri, A. (n.d.).** *Sources of values in Islamic thought*. Algeria: Mohamed Boudiaf University of M'Sila.
11. **Al-Jarrah, A., & Hussein, R. (2022).** The impact of digital governance on administrative decision-making: An exploratory study. *Jordanian Journal of Business Administration*, 18(4).

12. **Delio, F. (2010).** *Modern information and communication technology and scientific research methodologies*. Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
13. **Al-Rafou, H. M. M. (2022).** The importance of media strategy in crisis management: The Coronavirus pandemic in Jordan as a case study. *Journal of Humanitarian and Natural Sciences*, 6(1),
14. **Al-Rumi, K. (2010).** *Moral values from the Salafi perspective*. Saudi Arabia: Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.
15. **Salem, M. (2019).** *Business intelligence and digital governance: Principles and applications*. Amman: Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing.
16. **Al-Talhi, A. A. (2025).** The vision of the media and academic elite towards the ethical challenges of artificial intelligence in digital media. *Journal of Media Research and Communication Sciences*, 33(33),
17. **Abdul Hamid, M. (2000).** *Media research in communication studies* (1st ed.). Cairo: Alam Al-Kutub.
18. **Ferjani, A. (2018).** *Public relations and communication strategies* (1st ed.). Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
19. **Qandilji, A. (2015).** *Scientific research and the use of traditional and electronic information sources* (1st ed.). Amman: Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.
20. **Training Manual for Campaigning Skills. (n.d.).** *Unit 8: Building a media strategy*.
21. **Mahjoub, W. (2005).** *Principles and methodologies of scientific research* (1st ed.). Amman: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution. [In Arabic]
22. **Morsi, M. M. (2005).** *Islamic education: Its foundations and development in Arab countries*. Egypt: Alam Al-Kutub.
23. **Mezaache, R. (2010).** *Media propaganda for aggression in Islamic Sharia* (Unpublished master's thesis). Faculty of Social Sciences, University of Algiers, Algeria.
24. **Al-Muzain, K. (2009).** *Moral values*. Gaza: International Islamic University.
25. **Mekid, A., & Al-Assaf, F. (n.d.).** Advanced management methods for international media propaganda. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, (20),

26. **Nasser, M. (2004).** *Moral guidance in Islam*. Amman: Dar Al-Furqan for Publishing and Distribution.
27. **Yalcin, M. (2003).** *Islamic ethics* (2nd ed.). Riyadh: Dar Alam Al-Kutub for Printing and Publishing.
1. **Abdul-Jalil, A. Y., & Abdul-Hadi, H. (2025).** Marketing and public relations methods for holy shrines' projects in Iraq: An analytical study of the official Facebook page. *Lark Journal for Philosophy, Linguistics, and Social Sciences*, 17(1). uowasit.edu.iq
<https://lark.uowasit.edu.iq/index.php/lark/ar/article/view/>
2. **Islamweb Website. (n.d.).** *The concept of ethics in Islam*. Retrieved from www.islamweb.net.
3. **Al-Meethaq Net Website. (n.d.).** *Media policies: Concept, dimensions, and importance*. Retrieved from the official website.