

اقتصاديات إدارة المؤسسات الصحفية ذات المنصات المتعددة وعلاقتها بنماذج التمويل المستحدثة للصحف

أ. علي جمال علي خليفة*

إشراف: أ. د. شريف درويش اللبان**

د. منى طه محمد***

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة التحولات المختلفة التي تعرضت لها صناعة الصحافة على كافة الأصعدة، بدءاً من التحولات في المضامين ونتاج المحتوى، مروراً في التحولات الإدارية والاقتصادية، حتى التحولات في طبيعة الجمهور وطبيعة وسائل الاتصال.

كما ألفت الدراسة، نهج المنصات المتعددة، وتأثيراته على المؤسسات الصحفية، والقائمين بالاتصال والصحفيين، سواء التأثيرات التحريرية في الكتابة ونوعيات المحتوى، فضلاً عن التدريب والتطوير.

كما تناولت الدراسة، التأثيرات الاقتصادية لنهج تعدد المنصات، وكيف فتح أمام المؤسسات الصحفية، نوافذ جديدة للربح والتمويل.

كما اهتمت الدراسة بالرصد والتحليل، ملامح الأزمة الاقتصادية التي تتعرض لها المؤسسات الصحفية، على مختلف أنماط ملكيتها: «القومية – الحزبية – الخاصة».

وخلال الدراسة، تم رصد كافة أسباب الأزمة الاقتصادية في صناعة الصحافة في مصر، من تداعيات اقتصادية، وقيود تشريعية، وقيود على حرية الرأي والتعبير وغيرها، كما تم رصد تداعيات الأزمة الاقتصادية على الصحفيين والقائمين بالاتصال من تدني مستويات المعيشة والدخل والأجور، وبطالة وتعرضها للتسريح والفصل، كما تناولت نماذج التمويل المختلفة، وسبل الاستفادة من المؤسسات الصحفية منها، وعرضت مقترحات الخبراء.

وبعد التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة على عينة من القائمين بالاتصال، تم التواصل إلى جودة أزمة إدارية في تحقيق التكامل بين المنصات المختلفة داخل المؤسسات الصحفية المصرية، والحاجة الملحة للتدريب والتأهيل على المجالات التكنولوجية المختلفة، فضلاً عن المجالات الخاصة بالتحريرية والكتابة الصحفية وفقاً لمحركات البحث.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أزمة تمويلية كبيرة في المؤسسات الصحفية المصرية بفعل تأثيرات الأزمة الاقتصادية التي تواجه البلاد، فضلاً عن تقلص سوق الإعلانات، وألقت بظلالها على الأوضاع الاقتصادية للمؤسسات حيث لجأت إلى تخفيض عدد العاملين وتسريح الصحفيين وإلغاء الإصدارات الورقية بعد ارتفاع مستلزمات الإنتاج، فضلاً عن تدني الأجور والمرتببات والصحفيين، وعجز إدارات التحرير على إيجاد طرق جديدة للتمويل، لتوفير الموارد اللازمة للانفاق.

* باحث دكتوراه بقسم الإعلام بكلية الآداب- جامعة المنصورة

**الأستاذ بقسم الصحافة بكلية الإعلام- جامعة القاهرة

***أستاذ الصحافة المساعد بكلية الآداب- جامعة المنصورة

وتوصلت الدراسة، إلى أن هناك حاجة إلى خضوع الصحفيين للتدريب المستمر حتى يتواكب مع التطورات التكنولوجية، فضلا عن تعزيز التعاون الإداري والتحريري بين المنصات المتعددة داخل المؤسسة الواحدة.

كما توصلت إلى ضرورة عقد مؤتمرات صحفية وحوار داخلي بين الجماعة الصحفية للتوصل إلى طرق جديدة لتمويل الصحف، فضلا عن الاتفاق مع مواقع التواصل الاجتماعي لتقديم الدعم للمؤسسات الصحفية، أو فرض رسوم عليها لصالح المؤسسات الصحفية.

كما اقترحت الدراسة فرض رسوم على شركات الانترنت لصالح دعم الصحافة بشكل عام. كما أكدت الدراسة على أهمية دعم الدولة لصناعة الصحافة، عبر التخفيضات والإعفاءات الجمركية على مستلزمات الإنتاج وضرائب الدخل على الصحفيين.

كما توصي الدراسة بإجراء تعديلات تشريعية تخفف من اشتراطات إصدار الصحف والمنصات، خاصة المبالغ التأمينية فضلا عن أن يكون الإصدار بالإخطار فقط.

كما توصي الدراسة بتخفيف القيود الحكومية على حرية الرأي والتعبير، لما له من تداعيات سلبية على المؤسسات الصحفية واقتصادياتها.

الكلمات المفتاحية: اقتصاديات الصحف، صناعة الصحافة، إدارة المؤسسات الصحفية، أزمة الصحف، أزمة الصحف المصرية، الإعلام البديل ، مواقع التواصل الاجتماعي ، القائمين بالاتصال ، نهج المنصات المتعددة، الصحافة الإلكترونية، الإعلام الإلكتروني، الإعلام الرقمي ، نماذج تمويل الصحف، نماذج التمويل المستحدثة

The Economics of Managing Multi-Platform Journalistic Institutions and Their Relationship with the Modernized Financing Models for Journals

Abstract:

- The study sought, through monitoring and analysis, to discover the impact of the multi-platform approach, as an editorial, administrative and economic development, and a natural product of technological development that imposed the existence of other platforms that differ from the traditional media environment, from social networking sites, video sites, sites for "podcasts", as well as major developments in the electronic industry.
- The study used a questionnaire that was applied to a sample of 336 communicators and journalists, and the editorial positions varied among them.
- The study also used a special form for press leaders and experts, and direct interviews were conducted with 13 editors-in-chief and heads of boards of directors in addition to 3 electronic interviews with editors-in-chief for a total of 16 Press leaders from various institutions.
- The study also dealt with the various transformations that the journalism industry has undergone at all levels, ranging from transformations in content and content production, through administrative and economic transformations, to transformations like the audience and the nature of means of communication.
- The study dealt with the multi-platform approach and its effects on press organizations, communicators, and journalists, both editorial influences in writing and content quality, as well as training and development.
- The study also dealt with the economic effects of the multi-platform approach, and how it opened new windows for profit and funding for press organizations.
- The study also dealt with monitoring and analysis, of the features of the economic crisis facing press institutions, on their various ownership patterns: "National-Party-private" and also the institutions affiliated to the United Media Services Company as a new ownership pattern on the journalism industry market, as they are

owned by state agencies but the National Press Authority law does not apply to them, and treated as private newspapers.

- During the study, all the causes of the economic crisis in the journalism industry in Egypt were monitored, including economic repercussions, legislative restrictions, restrictions on freedom of opinion and expression and others.
- The repercussions of the economic crisis on journalists and communicators were also monitored from low living standards, income and wages, unemployment and being subjected to layoffs and dismissals.
- The study also dealt with various funding models, ways for press institutions to benefit from them, and presented the proposals of experts
- The study concluded that there is a need for journalists to undergo continuous training in order to keep up with technological developments, as well as enhancing administrative and editorial cooperation between multiple platforms within the same institution.
- It also came up with the need to hold press conferences and an internal dialogue between the press community to find new ways to finance newspapers, as well as to agree with social networking sites to provide support to press institutions, or impose fees on them for the benefit of press institutions.
- The study also proposed charging fees to internet companies in favor of supporting journalism in general.
- The study also stressed the importance of state support for the journalism industry, through discounts and customs exemptions on production requirements and income taxes on journalists.
- The study also recommends legislative amendments that ease the requirements for issuing newspapers and platforms, especially insurance amounts, as well as the issuance of notification only.
- The study also recommends easing government restrictions on freedom of opinion and expression, as it has negative repercussions on press institutions and their economies

Keywords: Multi-Platform , Newspaper economics, Management of press institutions, Financing Models, Journalism industry crisis, Journalism industry, digital media, social media sites, Electronic Media.

المقدمة:

تتسارع وتيرة التقدم في المؤسسات الصحفية في العصر الحديث، مستفيدة من التقدم التكنولوجي والتقني الذي يعيشه العالم، فبين اليوم والأخر تظهر تقنيات جديدة، تساعد في زيادة تدفق المعلومات حول العالم.

البيئة الجديدة للإعلام، غيرت كثيرا من مفاهيم الإعلام التقليدي، وبات الجمهور عنصرا رئيسيا في عملية إنتاج المحتوى داخل كل وسائل الإعلام «تلفزيون، ورايو، صحف، مواقع إلكترونية ومواقع تواصل اجتماعي وتطبيقات»، وتحول الجمهور من مجرد متلقي للأخبار والموضوعات التي يصنعها القائمون بالاتصال، إلى مستخدم قادر على طرح مشكلاته.

ومع تزايد استخدام وسائل الإعلام الجديد مثل مواقع التواصل الاجتماعي، باتت تشكل منافسا قويا لوسائل الإعلام التقليدية، وأصبح كل شخص على هذا الكوكب يقوم بدور الصحفي حتى وإن كانت بطريقة ليست احترافية، لكن في كثير من الأحيان ما يفرض رواد مواقع التواصل الاجتماعي المشكلات والقضايا على أجندة السياسات التحريرية للمؤسسات الإعلامية، وأصبح شريكا أساسيا في صناعة المحتوى الإخباري.

وخلقت البيئة الإعلامية الجديدة، حاجة شديدة إلى مفاهيم الاندماج الإعلامي بين المنصات المختلفة «المقروءة والمسموعة والمرئية والرقمية»، ومن هنا ظهر نهج المنصات المتعددة كاتجاه للمؤسسات الإعلامية لتحقيق أقصى استفادة من المحتوى الذي يصنعه القائمين بالاتصال العاملين لديها. عبر منصات مختلفة سواء صحف ورقية أو مواقع إلكترونية أو قنوات انترنت أو راديو أو حتى عبر التطبيقات الخاصة بالهاتف المحمول، فضلا عن استغلال الصفحات الخاصة بالمؤسسات الإعلامية على مواقع التواصل الاجتماعي مثل «فيس بوك، تويتر، إنستجرام... إلخ».

ويأتي نهج المنصات المتعددة كطريقة لإحداث التطوير الذي يتعاطى بإيجابية وسرعة مع البيئة الإعلامية الجديدة، ففي الأساس "التطوير" سمة من سمات الكون، والتغيير حقيقة لا مناص منها، فمع تنوع أشكال المنافسة بين المؤسسات الإعلامية تنهار الفواصل والفروقات بين المنافسين، ويصبح قادة السوق مجرد تابعين، تنتقل حصتهم من الزوار تدريجياً مع ظهور منافسين جدد أقوىاء يتعاملون وفقاً لمتطلبات المتغيرات الجديدة.

وبفضل هذه التطور التكنولوجي والتقنيات المتلاحقة، ظهر زاد الاهتمام بدراسة اقتصاديات الإعلام، هذا الجانب الذي يهتم بإدارة المؤسسات الإعلامية ويرسم لها الاستراتيجيات والطرق نحو تحقيق أهدافها كوسيلة إعلامية سواء «سياسة أو ثقافية، أو اقتصادية... أو جميعها»، وذلك عبر تأسيس نشاط اقتصادي يهدف إلى تلبية حاجات الجمهور ومن ثمة تحقيق العائد المادي المأمول.

يأتي ذلك بعد أن كانت الدراسات الاقتصادية في مجال الإعلام تقتصر فقط على الجوانب القانونية والسياسية والاجتماعية، بعيدا عن مصادر التمويل وسبل تحقيق الأرباح والاستقرار المالي، الذي فرض نفسه بقوة خاصة مع دخول عناصر جديدة في معادلات المنافسة أبرزها

بالطبع مواقع التواصل الاجتماعي ومفاهيم جديدة أصبحت تمثل تهديدا جذريا لبقاء وسائل الإعلام مثل صحافة المواطن.

وتعد صناعة الإعلام في العصر من أقوى الصناعات ليس ذلك بسبب الأموال الهائلة التي تستثمر فيها، بل أيضا في التأثير الكبير الذي تلعبه على مستوى الأفراد والجماعات والحكومات والأنظمة، والتي يكفلها له مضمون الرسالة الإعلامية المقدمة التي رغم خصوصياتها لا يمكن استبعاد أنها صناعة يجب أن يكون لها مقياس إنتاجية عبر تحقيق الربح والعائد المادي لإدارة المؤسسة الصحفية والإعلامية لم يعد المجال الذي يمكن أن يدار عبر الفطرة بعيدا عن المعرفة والعلم التي تنير الطريق للقائمين بالاتصال نحو تحقيق التقدم.

ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى رصد وتحليل البيئة الإعلامية الجديدة والتحديات بل التهديدات التي تواجه صناعة الإعلام واقتصادياته، ونماذج التمويل المستحدثة التي خلقتها الظروف الجديدة.

كما ألفت الدراسة الضوء على عدد من التجارب الصحفية التي تمكنت من استحداث نماذج تمويل مستحدثة تتوافق مع التحديات والتهديدات التي خلقتها البيئة الإعلامية الجديدة والظروف الاقتصادية العالمية.

كما استعرضت الدراسة بالرصد والتحليل حجم الأضرار التي لحقت بصناعة الصحافة جراء جائحة كورونا التي أدت إلى إغلاق واسعة محليا وعالميا.

كما خصصت جزءا مهما عن أزمة الصحافة المصرية سواء القومية أو الحزبية أو الخاصة وحجم الأوضاع الكارثية والمقترحات لإنقاذها من شبح الانقراض في ظل أوضاع قاسية للمنافسة مع وسائل الإعلام الحديثة خاصة مواقع التواصل الاجتماعي، أو ظروف اقتصادية صعبة بسبب تحرير سعر الصرف والتي قلصت من قيمة الجنيه مقابل العملات الأخرى وعلى رأسها الدولار.

أولا: مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية في رصد الأوضاع الإدارية والاقتصادية في المؤسسات الصحفية المصرية، ومدى استفادتها من التطورات التي أحدثتها البيئة الإعلامية الجديدة والاستفادة في تطبيق نهج المنصات المتعددة، والتعرف على التحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الإعلامية والصحفية المصرية ومدى تأثيرها بالأوضاع السياسية والاقتصادية والتشريعية، ونماذج التمويل التي تتبعها، واستعراض سبل تطبيق نماذج التمويل المستحدثة فيها، وإيجاد تصور لحلول واقعية لأزمة التمويل.

ثانيا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

1. التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الإعلامية المصرية بنهج المنصات المتعددة وحرصها على مواكبة التطور التقني والتكنولوجي الذي يشهده العالم في الفترة الأخيرة.

2. تزايد أعداد المؤسسات الصحفية ذات المنصات المتعددة « Multi-Platforms Media». باعتباره النهج الذي يحقق أعلى استفادة من المحتوى.
3. قلة الدراسات العربية التي اهتمت بدراسة أساليب الإدارة والاقتصاديات للمؤسسات الصحفية في ظل البيئة الإعلامية الجديدة ونهج المنصات المتعددة.
4. قلة الدراسات التي تناولت الأساليب والاتجاهات الجديدة للتمويل في المؤسسات الصحفية خصوصاً في ظل استحداث أساليب جديدة مع تسارع التطورات التكنولوجية.
5. رصد تأثير البيئة الإعلامية الجديدة على اقتصاديات وتمويل المؤسسات الصحفية.
6. رصدت التهديدات الاقتصادية للمؤسسات الإعلامية والصحفية في ظل المنافسة الشرسية التي خلقتها البيئة الإعلامية الجديدة.
7. رصد نماذج التمويل المستحدثة للمؤسسات الصحفية والإعلامية التي خلقتها البيئة الإعلامية الجديدة.
8. رصد مدى تأثير أساليب التمويل المستحدثة على إدارة المحتوى داخل المؤسسات الصحفية ومنصاتها المختلفة.
9. المساعدة في إيجاد حلول واقعية للأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المؤسسات الصحفية المصرية بمختلف أنواعها «القومية والحزبية والخاصة».

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى رصد اقتصاديات إدارة المؤسسات الصحفية في ظل البيئة الإعلامية الجديدة، كما تسعى إلى رصد مدى تأثير التحولات الكبيرة على اقتصاديات الصحف المصرية، في ضوء التحديات التي تفرضها التطورات التكنولوجية والاتصالية الراهنة. كما تسعى لرصد أساليب تمويل المؤسسات الصحفية في مصر، ومدى تأثير الأساليب المستحدثة على طريقة إدارة المحتوى داخل منصاتها المختلفة.

ويمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

- الكشف عن دوافع تبني نهج تعدد المنصات «Multi-Platforms Media» داخل مؤسسات الصحفية المختلفة.
- رصد التغيرات التي طرأت على مجال اقتصاديات المؤسسات الصحفية في ظل البيئة الإعلامية الجديدة.
- رصد تأثير التغيرات التي فرضتها البيئة الإعلامية على طريقة إدارة المنصات التابعة للمؤسسات الصحفية.
- إلقاء الضوء على تأثير البيئة الإعلامية الجديدة ونهج المنصات المتعددة في المؤسسات الصحفية المصرية.

- إلقاء الضوء على المهارات الجديدة للقائمين بالاتصال في ظل نهج المنصات المتعددة
- إلقاء الضوء التحديات التي تواجه المؤسسات الصحفية المصرية للتحول نحو نهج المنصات المتعددة والاندماج الإعلامي بين المنصات المختلفة.
- إلقاء الضوء على التهديدات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الصحفية والإعلامية سواء عالميا أو محليا.
- إلقاء الضوء على الأزمة الاقتصادية في المؤسسات الصحفية المصرية، والواقع الراهن، وأسبابه.
- التعرف على أساليب التمويل داخل المؤسسات الصحفية عالميا ومحليا.
- التعرف على أساليب التمويل المستحدثة في البيئة الإعلامية الجديدة ومقارنتها الأساليب المطبقة في مصر.
- التوصل إلى مقترحات لمواجهة الأزمة الاقتصادية الحالية في صناعة الصحافة بمختلف أنماط الملكية.

رابعاً: الدراسات السابقة

قسم الباحث الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية، تم ترتيبها بشكل تنازلي من الأحدث إلى الأقدم، مع وضع الملاحظات المتعلقة بالدراسات العربية والأجنبية في نهاية مسح التراث العلمي.

المحور الأول: دراسات تناولت المنصات المتعددة والبيئة الإعلامية الجديدة

المحور الثاني: دراسات تناولت اقتصاديات إدارة المؤسسات الصحفية

المحور الثالث: دراسات تناولت نظم التمويل المستحدثة

المحور الأول:

ويتضمن هذا المحور الدراسات التي تناولت المنصات الإعلامية المختلفة، والبيئة الإعلامية الجديدة والتغيرات التي طرأت عليها، فضلا عن الاتجاه نحو تعدد المنصات بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية التي تشهدها مهنة الصحافة.

دراسة «Dwyer, 2023»⁽¹⁾ التي رصدت البيئة الإعلامية الجديدة، والضغوط المتعلقة بنشر الصحفيين للأخبار وسلطة الصحفيين باعتبارها المسودة الأولى للتاريخ، والتي استهدفت فهم الضغوط المهنية المتعلقة بعمل الصحفيين من خلال قيام المؤسسة بإلغاء النشر أو التلاعب أو إزالة المحتوى المنشور على موقع المؤسسة، وتستعرض التدخلات المستمرة في عمل الصحفيين من قبل السلطات المختلفة وداخل غرف الأخبار.

دراسة «ماجدة عبد المرصي، 2023»⁽²⁾ التي استهدفت دراسة التحولات في عصر المنصات المتعددة والبيئة الجديدة وتصوير وتحليل وتقويم خصائص عينة قوامها 90 مفردة

من الصحفيين المتخصصين في عدد من المؤسسات الصحفية المصرية المختلفة (قومية ، حزبية، خاصة) لرصد وتحليل وتفسير اتجاهات الصحفيين المتخصصين نحو أهمية توظيف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتقنياته في إنتاج المضامين المتخصصة المختلفة وعلاقة ذلك بمستقبل تطوير الأداء المهني المتخصص في مصر، والوقوف على مدى وعي المؤسسات الصحفية لأهمية توظيف هذه التقنيات.

وعكست نتائج الدراسة، رؤية الصحفيين المتخصصين ووعيهم بأهمية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل الصحفي، وفي إنتاج المضامين المتخصصة مثل تتبع الأخبار بشكل أسرع وأكثر دقة وتطوير إنتاج المحتوى وتقليل عبء وضغوط العمل الصحفي عن العنصر البشري.

كما نوهت إلى الحاجة إلى تدريب جيل جديد من الصحفيين يجيدون التعامل مع هذه التقنيات وتضييق الفجوة بين الصحفيين والتقنيين وتطوير أشكال وفنون الصحافة.

ودراسة «فراس شاكر، 2023»⁽³⁾ والتي استهدفت الدراسة التعرف على أخلاقيات الإعلام الرقمي والإشكاليات الأخلاقية والمهنية الناتجة عن البيئة الرقمية الجديدة، وبلغ قوام العينة 200 صحفياً وصحفية، وأسفرت عن أن البيئة الجديدة تقتضي موثيق صحفية تتماشى مع طبيعتها، كما توصلت إلى أن أبرز الإشكاليات الأخلاقية والمهنية الناتجة عن البيئة الرقمية الجديد تتمحور حول غياب التدريب على آليات التعامل مع خوارزميات المنصات الرقمية.

كما ركزت الدراسة على وظائف الصحافة والإعلام، سواء الوظيفة الاقتصادية أو الوظيفة الثقافية عبر عرض الأفكار والآراء المتنوعة.

دراسة «عايض الحربي، 2023»⁽⁴⁾ التي استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة التطور الذي شهدته الصحافة في إنتاج المحتوى المرئي بالصحف السعودية والواقع المهني والوظيفي للقائم بالاتصال وطبيعة العمليات الإنتاجية الخاصة بالمحتوى الصحفية، وآليات تطوير مهارات القائمين بالاتصال بهدف إنتاج محتوى يجذب الجماهير، ويحافظ على منافسة المؤسسات الصحفية مع المؤسسات الأخرى.

وأوصت الدراسة بإقامة دورات تدريبية للصحفيين حول استخدام التكنولوجيا في العمل الصحفية، وضرورة أن يدرك القائمون بالاتصال في المؤسسات الإعلامية الرقمية ما يريده القراء وطبيعة الأخبار التي تستحق دفع أموال مقابل الحصول عليها.

دراسة «رنيم فاروق سليمان، 2022»⁽⁵⁾ التي سعت إلى التعرف على مستقبل الصحافة المطبوعة والإلكترونية الأردنية في ظل منافسة مواقع التواصل الاجتماعي خلال الفترة من «2020- 2030»، وتوصلت إلى 3 سيناريوهات وهي: سيناريو الثبات الذي يفترض استقرار أوضاع كل منهما، والسيناريو التشاؤمي الذي يفترض تراجع وتردي أوضاع الصحف المطبوعة والإلكترونية في الأردن، بينما يفترض السيناريو التفاؤل تغير الأوضاع للأفضل وتقدم الصحف في الأردن، ورجحت الدراسة السيناريو التشاؤمي للصحافة المطبوعة، والسيناريو التفاؤلي للصحافة الإلكترونية.

ورصدت الدراسة مجموعة من التحديات المشتركة التي تواجه الصحف المطبوعة والإلكترونية، تتمثل بضعف مصادر التمويل، ووجود بيئة تشريعية قاصرة للحريات، ووجود تدخلات سياسية بعمل تلك الصحف وتراجع الإعلانات واستحواذ مواقع التواصل الاجتماعي على نصيب من الإعلانات.

دراسة «جمال عبد ناموس، 2021»،⁽⁶⁾ التي رصدت انعكاسات البيئة الرقمية وتأثيراتها على الصحفيين العاملين في الصحافة العراقية، وأظهرت الدراسة أن الإسهام الكبير للإعلام الرقمي في تطوير وسائل الإعلام التقليدية دفعها لإنشاء مواقع إلكترونية خاصة لنشر المضامين.

كما أوضحت ارتفاع نسبة استفادة الصحفيين من الانترنت في عملهم الصحفي، لأن التطبيقات الرقمية أصبحت العمود الفقري للمؤسسات الإعلامية والصحفيين في إنجاز الأعمال الصحفية في ظل تعدد المنصات في البيئة الإعلامية الجديدة.

دراسة «علي جمال، 2021»⁽⁷⁾ السياسة التحريرية في المؤسسات الإعلامية ذات المنصات المتعددة دراسة ميدانية على القائمين بالاتصال، وتناولت بالرصد والتحليل نهج المنصات المتعددة كنهج إداري سائد في ظل البيئة الإعلامية الجديدة.

كما تناولت الدراسة، بالشرح والتفسير الفارق بين البيئة الإعلامية التقليدية والبيئة الإعلامية الجديدة، وتأثيرها على السياسة التحريرية في مؤسسات "اليوم السابع والوطن والبوابة"، ومدى تأثيرها على القائمين بالاتصال، وتوصلت الدراسة إلى حاجة المؤسسات الإعلامية إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق الاندماج الاعلامي بين المنصات المتعددة، كما توصلت الدراسة، إلى حاجة القائمين بالاتصال لمزيد من التدريبات والدورات لتعزيز مشاركتهم في إدارة المحتوى عبر المنصات المختلفة.

دراسة «Onyinge & Kithae, 2020»⁽⁸⁾ التي اهتمت بدراسة أثر نهج المنصات المتعددة، والبيئة الإعلامية الجديدة على الصحف الكينية، كما رصدت الدراسة التحول من الصحافة المطبوعة إلى الإلكترونية مع رصد تعدد المنصات في وسائل الإعلام الكينية.

وتوصلت الدراسة، إلى حرص الصحف والمؤسسات الإعلامية الكينية على مواكبة مع التقدم المستمر في التكنولوجيا واستغلالها في نشر المحتوى الذي ينتجونه للوصول إلى أكبر جمهور.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القائمين بالاتصال في الصحف الكينية على الاستخدام الأمثل في التكنولوجيا، معتبرة أن التحول التكنولوجي وتعدد المنصات أصبح جزء أساسي من إدارة المؤسسات الإعلامية في الفترة الحالية.

المحور الثاني: دراسات تناولت اقتصاديات وإدارة المؤسسات الصحفية

دراسة «محمود عطية شرف، 2023»،⁽⁹⁾ التي اهتمت برصد أوضاع الصحفيين في ظل التحولات والضغوط والتحديات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تشهدها صناعة الصحافة والمؤثرة على أوضاعهم وقدرتهم على ممارسة مهام وظائفهم، بالإضافة إلى تأثير التحديات والتطورات التكنولوجية وتحولات سوق العمل على أداء الصحفيين وانعكاسها على رؤيتهم

لمستقبل المهنة، فضلا عن تأثير التحولات التكنولوجية الرقمي على أدوار الصحفيين ووظائفهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن الضغوط المهنية والإدارية والاقتصادية تؤدي إلى فقدان الصحفيين للشعور بالأمان والرضا الوظيفي خاصة في ظل تعرضهم إلى النقد الدائم، فضلا عن تكلفتهم عدم الاستمتاع بحياتهم والبحث المستمر وراء المعلومات، ومطالبتهم بالوفاء بالتزاماتهم الأسرية في ظل ظروف اقتصادية صعبة.

دراسة «نرمين محمد نجيب، 2022»⁽¹⁰⁾ والتي سعدت إلى رصد وتوصيف وتحليل ملامح استراتيجيات المنافسة التي تتبناها الصحف والمواقع الإلكترونية المصرية على صعيد سياسات إعادة الهيكلة والتحول وعلى مستوى سياسات الإدارة والمنافسة السوقية، وتحليل أهم جوانب المنافسة بين الصحف والمواقع الإلكترونية المصرية على مستوى سياسات التطوير والتحديث التكنولوجي من وجهة نظر الصحفيين والقيادات الصحفية والإدارية المدروسة كما توصلت الدراسة إلى وجود سياسات تسويقية مخططة ومعروفة للعاملين في الصحف وفقا لمعايير محددة لقبول الإعلانات.

دراسة «إسراء عبد الرحمن، 2022»⁽¹¹⁾، التي رصدت أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاستقرار الإداري والاقتصادي للمؤسسات الصحفية، والاستمرار في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الصحفية باعتباره أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

وطالبت الدراسة بتذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

كما طالبت الدراسة ببناء تحالفات واندماجات بين المؤسسات الصحفية المتقاربة في توجهاتها وسياساتها بهدف تقوية مراكزها المالية والقدرة على مواجهة ضغوط السوق والمنافسة، وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتحقيق التوازن في عملية التحول بين تطوير الصحف المطبوعة القائمة وبين التوجه نحو الوسائل التكنولوجية الأخرى.

دراسة «سامح محروس، 2022»⁽¹²⁾، والتي استهدفت دراسة «الحوكمة» كأحدث مفهوم في الإدارة، ودورها في تحقيق الضبط الإداري والأداء الاقتصادي الرشيد، ومحاولة وضع مقترح للتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية التي تواجه تحديات عديدة تهدد وجودها واستمرار رسالتها الصحفية.

تناولت الدراسة بالبحث التفصيلي كل الظروف المحيطة بالمؤسسات الصحفية، من حيث نشأتها وهيكلها الإدارية وما تصدره من صحف، وتطور الفكر الإداري في التشريعات الصحفية وانعكاساته على العمل بها، بدءًا بقانون تنظيم الصحافة رقم 156 لسنة 1960، وصولاً إلى قانون الهيئة الوطنية للصحافة رقم 179 لسنة 2018.

ورصدت جهود حل مشاكل المؤسسات، وأبرزها دراسة مكتب حازم حسن 2005، ودراسة لجنة مجلس الشورى 2006، ودراسة المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام، ثم ما طرحته المؤتمرات العامة لنقابة الصحفيين أعوام «1964، و1991، و1995، و2004، و2016».

كما ناقشت الدراسة المشاكل المالية والتمويلية بالمؤسسات الصحفية، وتطور الإنفاق الحكومي أو التمويل الذي تقدمه الدولة لها، وكشفت أن أخطر مشكلة تواجه النشاط الصحفي تتمثل في تلك الفجوة بين تكلفة إنتاج الصحيفة وسعر بيعها للجمهور، حيث تتراوح التكلفة الفعلية ما بين 9 إلى 12 جنيهاً في المتوسط، بينما يبلغ سعر بيعها 3 جنيهاً، يدخل المؤسسة منها 2,22 جنيه بعد خصم مصاريف التوزيع، وهذا يمثل تغييراً جذرياً للكثير من المفاهيم التي تعتبر التوزيع المصدر الأول لإيرادات المؤسسة الصحفية، حيث يتبين أن التوزيع لا يغطي أكثر من 18,5% من تكلفة إنتاج الصحيفة، وإذا كانت الصحف تعوض تلك الخسائر مما تبيعه من مساحات إعلانية، فقد تعرض المورد الإعلاني أيضاً لتراجع حاد خلال السنوات الماضية، خاصة بعد جائحة كورونا التي أثرت بشدة على النشاط الاقتصادي.

كما رصدت الدراسة تطور الإنفاق أو التمويل الحكومي المقدم للمؤسسات الصحفية، وهو ليس بدعة، وقدمت نماذج من أشكال التمويل الذي تقدمه الحكومات الغربية لمؤسساتها الإعلامية، وأبرزها نموذج هيئة الإذاعة الكندية، حيث يُقدر التمويل الحكومي بنحو 71% من ميزانية الهيئة. وطالبت بضرورة أن يستمر تمويل الدولة لمؤسساتها الصحفية، التي يؤكد الدستور ملكية الدولة لها، ولكن وفق ضوابط ومتابعة لأداء الإدارات بالمؤسسات الصحفية.

دراسة «عامر خالد، 2020»⁽¹³⁾، العوامل المؤثرة على الأداء المهني للصحفيين العاملين في وكالات الأنباء العربية: دراسة ميدانية على وكالتي الأنباء الأردنية واللبنانية، التي تناولت العوامل المؤثرة على الأداء المهني للصحفيين العاملين في وكالات الأنباء العربية، وتناولت عبر الدراسة الميدانية والتطبيق على وكالتي الأنباء الأردنية واللبنانية.

وسعت الدراسة إلى معرفة المهارات الصحفية والتكنولوجية التي يتمتع بها الصحفيون العاملون في وكالة الأنباء الأردنية "بترا" مقارنة بالوكالة الوطنية للإعلام اللبنانية "وطنية" وتحديد تأثير العوامل الداخلية (المبادئ المهنية، وأساليب إدارة العمل الصحفي، السياسة التحريرية، التكنولوجيا الرقمية والرضا الوظيفي) وتأثير العوامل الخارجية (الضغوط السياسية، واللوائح والتشريعات الصحفية وأخلاقيات المهنة ومواثيق الشرف الصحفي والعوامل والقيم الاجتماعية) على الأداء المهني للصحفيين في وكالتي الأنباء الأردنية واللبنانية.

دراسة «مياسر بنت وليد محمد، 2020»⁽¹⁴⁾، "تأثير تكنولوجيا الإعلام الرقمي على صناعة المحتوى الصحفي: دراسة ميدانية على القائم بالاتصال"، التي تناولت تأثير تكنولوجيا الإعلام الرقمي على صناعة المحتوى الصحفي بالتطبيق على الصحف السعودية وعينة عمدية قوامها 150 مفردة من الصحفيين والمتخصصين في صناعة المحتوى السعودي بالمملكة العربية السعودية.

وتتلخص أهم النتائج في وجود علاقة طردية متوسطة بين استخدام الصحفيين لتكنولوجيا الإعلام الرقمي في صناعة المحتوى الصحفي ومعدل الاعتماد عليها حيث جاء بشكل مكثف، كما وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح الإناث في استخدامهم لها بصورة دائمة

وتمثلت إيجابيات استخدام الوسائط الرقمية في صناعة المحتوى الصحفي في "اكتساب المهارات التقنية والفنية ثم "ممارسة جميع جوانب العمل الصحفي" ثم "التحول إلى الصحفي الشامل". من وجهة نظر القائمين بالاتصال.

أما أبرز الصعوبات فهي "تطلب إنتاج الاخبار باستخدام الوسائط الرقمية مهارات تكنولوجية وصحفية جديدة" ثم "صعوبة حصول الصحفيين على عمل إذا كانوا غير قادرين على استخدامها".

المحور الثالث: دراسات تناولت نظم التمويل وزيادة الإيرادات

ويتضمن هذا المحور عددا من الدراسات والأبحاث التي ألفت الضوء على أزمة التمويل في المؤسسات الصحفية والإعلامية واستعرضت بعضا من نماذج التمويل المستحدثة التي خلقتها البيئة الإعلامية الجديدة.

دراسة «خالد زكي، 2022»⁽¹⁵⁾، التي تناولت خاصة البث المباشر على مواقع التواصل الاجتماعي، وتأثيراتها المهنية الاقتصادية بعد تزايد استخدام المؤسسات الصحفية والإعلامية لها.

ورصدت الدراسة كافة الجوانب المهنية التي تتعلق بتقنية البث المباشر، وسبل استخدامها في نقل الأحداث والتجاوزات التي ارتكبتها المؤسسات الصحفية المصرية.

كما ألفت الدراسة الضوء على تقنية البث المباشر كأحد نماذج التمويل وكسب الأرباح عن طريقها كمورد لمساعدة المؤسسات الصحفية من الناحية الاقتصادية.

فيما ألفت دراسة «Felipe de-Lima-Santos & Others, 2022»⁽¹⁶⁾ الضوء على نماذج الأعمال المبتكرة في إدارة غرف الأخبار الرقمية في ظل الثورة الصناعية الرابعة وما ترتب عليها من تطورات تكنولوجية سريعة في سوق الصحافة الرقمية، ومدى الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في جلب مزيد من الإيرادات وتحقيق الأرباح، ودعم الميزة التنافسية لهذه المواقع، وذلك عبر مقابلات متعمقة مع 14 من مديري غرف الأخبار بـ 14 موقع إلكتروني بالبرازيل.

واتفق جميع الباحثين في الدراسة على أن مؤسساتهم بدأت في الابتعاد عن النماذج الإعلانية التقليدية للصحف والمواقع الإلكترونية بعدما تأثرت صناعة الإعلان بسبب جائحة كورونا، وأن التطورات التكنولوجية دفعتهم للبحث عن نماذج مختلفة مستدامة للتمويل، مثل الاتجاه إلى منصات التواصل الاجتماعي، والاهتمام بصناعة المحتوى الذي يدر دخلاً كبيراً للمواقع الإلكترونية مثل المقالات الفورية، والبث الحي المباشر على فيس بوك، إضافة إلى تدشين قنوات علي منصة يوتيوب لجني أرباح كبيرة من مشاهدات الفيديوهات، وأوضحت النتائج أن نماذج الأعمال المتبعة تعتمد على تحليل البيانات، والأتمتة، وتبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.

فيما تناولت دراسة «أحمد فتحي، 2021»⁽¹⁷⁾ ، والتي تناولت الرؤية المستقبلية لنظم تمويل المؤسسات الصحفية المصرية خلال العقد الحالي 2020 - 2030 ، في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تواجه تلك المؤسسات، وحجم الفرص والتحديات التي أفرزتها مواقع التواصل الاجتماعي على اقتصاديات صناعة الصحافة، من خلال دراسة طبقها على عينة قوامها 30 مفردة من القيادات الإدارية العليا للمؤسسات الصحفية المصرية، بالإضافة إلى الخبراء والأكاديميين المهتمين بمجال الإدارة الصحفية، والدراسات المستقبلية .

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التحول إلى غرف الأخبار المدمجة « Smart Integrated Newsrooms» ، التي تعتمد في المقام الأول على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي ونتاج محتوى معزز، يساعد في تطوير شكل ونتاج المحتوى في تلك المؤسسات .

كما استنتجت الدراسة ضرورة إجراء دراسات جدوى اقتصادية وافية وبحوث قارئية على الجمهور حول الإصدارات الورقية الخاسرة في المؤسسات ووضع خارطة طريق لكل اصدار وتحولها إلى إصدارات ومنصات إلكترونية تحقق عائداً تصل إلى نقطة التعادل بين المصروفات والإيرادات، وإعادة تطوير وتقييم البوابات والمواقع والإصدارات وتنفيذ عملية تطوير إلكترونية شاملة ودمج المتشابه بشكل احتراف ورفع الكفاءة الإلكترونية لها .

كما رجحت نتائج الدراسة سيناريو أن تعتمد المؤسسات الصحفية في مصر «القومية - الخاصة»، على التوسع في المشروعات الاستثمارية في المجالات القريبة من مجال الصحافة والمرتبطة بها كمصدر تمويلي رئيسي خلال العقد الحالي، نظراً لامتلاك المؤسسات القومية لأصول تحتاج إلى حسن إدارة واستغلالها بجانب أن المساهمين في المؤسسات الخاصة هم بالأساس رجال الأعمال في مجالات غير صحفية تفتح الباب لتوسيع قاعدة الاستثمار كمصدر تمويلي.

ونصحت الدراسة بالتوجه نحو الاستثمارات القريبة والمرتبطة بمجال الصحافة والإعلام مثل قطاع التعليم مثل تجربة «جامعة الأهرام الكندية»، والمدارس الدولية وقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمساهمة في شركات الاتصالات، ومزودي خدمات الانترنت وشركات برمجة وتصميم تطبيقات الهواتف الذكية والمنصات الرقمية.

فيما توصلت دراسة «خالد زكي، 2021»⁽¹⁸⁾ التي تم تطبيقها على عينة قوامها 110 من محرري شبكات التواصل الاجتماعي بـ 18 موقع إلكتروني، ومقابلات مع 19 من رؤساء أقسام شبكات التواصل الاجتماعي، أن زيادة نسب المشاهدات للفيديوهات، وخاصة المقال الفوري «Instant Article» التي فعلها فيس بوك، بحيث يطالع المستخدم الخبر علي المنصة ذاتها دون إحالته إلي الموقع الإلكتروني، من أكثر المصادر التي تحقق أرباحاً كثيرة للمواقع الإلكترونية.

كما كشفت النتائج عن مجموعة من الشروط لتحقيق هذه الأرباح، منها: أن عدد متابعين الصفحة يتجاوز 10 آلاف متابع «متفاعل» مع ما ينشر عليها، وأن الفيديوهات المنشورة تحقق نحو 600 ألف مشاهدة لأول دقيقة.

وخلال 60 يوماً، أيضاً أن يكون محتوى الفيديو حصري للموقع أو لو متاح عبر صفحات أخرى من المهم أن تضيف عليه زاوية جديدة، أو يقدم الموقع الإلكتروني معالجة مختلفة لموضوع الفيديو.

وأيضاً دراسة «Hurcombe & Meese, 2020»⁽¹⁹⁾ التي رصدت أن المواقع الإخبارية الأسترالية قد أعادت التفكير في استراتيجيات التوزيع، ونماذج الأعمال المرتبطة بها، بعدما تأثرت عائداتها من الإعلانات بسبب جائحة كورونا.

وأشارت الدراسة عقب تحليلها لنتائج المقابلات المتعمقة مع 15 صحفياً من مديري المحتوى داخل غرف الأخبار، إلى ثمة اتفاق بينهم على أن فيس بوك، كان هو الملاذ لهذه المواقع لتحقيق عائدات، وأنهم قد قاموا بتغيير استراتيجية عملهم، والتفكير

بمنظور اقتصادي، ما دفعهم للاتجاه نحو ظاهرة «الترافيك» وإنتاج فيديوهات تحقق نسب مشاهدة عالية، بل واستخدامهم لتقنية المقال الفوري، إلا أن الدراسة حذرت من ما أسمته تبعية المواقع الإخبارية لسياسات فيس بوك، وتحكمه بشكل كبير في إنتاج المحتوى، وهو ما أطلقت عليه الدراسة القوة السوقية العميقة للمنصات «profound market power of platforms» باعتبارها باتت متحكمة في الإعلانات بشكل كبير.

دراسة «معتر عبد الفتاح، 2020»⁽²⁰⁾ ، والتي رصدت البناء الاقتصادي ونظم التمويل في عدد من المواقع الصحفية مثل «اليوم السابع، المصري اليوم، مؤسسة ولاد البلد، موقع بوابة المنيرة، موقع المنصورة نيوز، موقع الشرقية توداي».

وسعت الدراسة للتعرف على طرق التمويل وتأثير العوامل الاقتصادية على حجم طاقة العمل بها وإعداد القائمين بالاتصال وتدريبهم، وطريقة إدارة المحتوى.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعد المسح العلمي للدراسات السابقة في فهم واستيعاب التطورات التي حدثت في مجال صناعة الإعلام سواء من الناحية الإدارية التكنولوجية المتمثلة في التوجه إلى نهج المنصات المتعددة كطريقة مثلى لتحقيق الاستفادة القصوى من المحتوى

كما ساعد في فهم الأبعاد الإدارية والاقتصادية لصناعة الإعلام والتطورات التي حدثت بسبب البيئة الإعلامية الجديدة.

ويمكن رصد أبرز نقاط الاستفادة في التالي:

- التعرف على البيئة الإعلامية الجديدة وأهم سماتها، ونهج المنصات المتعددة، وأهميته والفوائد الإعلامية والاقتصادية منها.
- التعرف على مفهوم الاندماج الإعلامي وأهميته والتجارب الغربية وغرف الأخبار المدمجة وأهميتها في إطار البيئة الإعلامية الجديدة.
- التعرف على تأثير مواقع التواصل الاجتماعي والإعلامي البديل في البيئة الإعلامية الجديدة.

- التعرف على التحولات المختلفة التي طرأت على البيئة الإعلامية التقليدية بالجوانب المختلفة سواء الادارية أو التحريرية أو التسويقية والاقتصادية.
- التعرف على التغيرات التي طرأت على أدوار القائم بالاتصال في ظل البيئة الإعلامية الجديدة.
- التعرف على سمات وخصائص الجمهور في ظل البيئة الإعلامية الجديدة، والمخاطر التي تهدد صناعة الإعلام في الفترة الحالية.
- التعرف على طبيعة المنافسة بين المؤسسات الصحفية والإعلامية ومواقع التواصل الاجتماعي.
- التعرف على محددات الأزمة الاقتصادية التي تعاني منها المؤسسات الصحفية سواء عالميا أو في مصر.
- الاطلاع على عدد من التجارب التي اتبعتها المؤسسات الصحفية والإعلامية لمواجهة التهديدات الاقتصادية.
- التعرف على الاستراتيجيات التي تعاملت بها المؤسسات الإعلامية والصحفية لإيجاد طرق لتمويل المؤسسات.
- التعرف على نماذج التمويل في المؤسسات الصحفية في ظل البيئة الإعلامية الجديدة.
- الاستفادة في التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وتحديد الأهداف والتساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة

- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة نهج المنصات المتعددة والبيئة الإعلامية الجديدة والعلاقات بين الجمهور والمؤسسات الإعلامية، إلا أنها لم تهتم بتأثير السياسة التحريرية على نهج المنصات المتعددة.
- اهتمت الدراسات بفهم ورصد التحولات التكنولوجية في الشكل والمضمون مثل غرف الأخبار المدمجة لكن لم ترصد الدراسات السابقة وضع القائمين بالاتصال في ظل التحولات التكنولوجية السريعة.
- رصدت الدراسات السابقة الحاجة الملحة لتطبيق نهج المنصات المتعددة لدعم تواجد المؤسسات الإعلامية في البيئة الجديدة ومساعدتها في كسب الجمهور.
- اهتمت الكثير من الدراسات بالبحث على سبل الاستفادة من التكنولوجيا في التحرير مثل غرف الأخبار المدمجة وسرعة نشر الأخبار لكن لم تهتم بالشكل الكافي بدراسة مهارات القائمين بالاتصال في ظل نهج المنصات المتعددة.
- دعمت الدراسات السابقة أهمية التوجه نحو نهج المنصات المتعددة كطريقة مثلى للاستفادة بشكل أكبر من المحتوى التي تحصل عليه المؤسسات الإعلامية.

- دعت الدراسات السابقة إلى الاهتمام بتدريب القائمين بالاتصال وتطوير مهاراتهم لتناسب مع البيئة الإعلامية الجديدة.
- رصدت الدراسات السابقة الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها صناعة الإعلام خلال العقد الماضي.
- اهتمت الدراسات السابقة بالتحذير والتنبيه بضرورة إيجاد حلول واقعية للأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المؤسسات الصحفية والإعلامية.
- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة أساليب التمويل التقليدية في المؤسسات الصحفية المختلفة، لكن في الوقت نفسه عدد الدراسات التي اهتمت بنظم التمويل قليلة للغاية.
- اقترحت الدراسات السابقة بعض من نماذج التمويل التي استحدثتها البيئة الإعلامية الجديدة.
- قلة الدراسات العربية التي اهتمت بدراسة نظم التمويل خاصة في البيئة الإعلامية الجديدة.
- أغلب الدراسات العربية اهتمت بإدارة المؤسسات بعيدا عن التغيرات التكنولوجية وتأثيرها عليها.
- لم تهتم الدراسات السابقة بالربط ما بين إدارة المؤسسات الصحفية ونهج المنصات المتعددة ومدى تأثيرها على استفادة المؤسسات الإعلامية من الاندماج الاعلامي والاستغلال الامثل للمحتوى المنشور.
- أغلب الدراسات تحدثت عن المشكلة الاقتصادية للمؤسسات الصحفية خاصة الدراسات العربية لكن قليل منها حاول استعراض طرق وسبل ايجاد حلول جذرية تساعد في هذه المشكلة.
- لا يزال البحث العلمي يحتاج بشكل كبير دراسة مدى استفادة المؤسسات الإعلامية والصحفية المصرية، بالثورة الرقمية والتكنولوجية في تحسين المحتوى المقدم.
- لا يزال البحث العلمي يحتاج لمزيد من الدراسة بشأن نماذج التمويل للحفاظ على صناعة الصحافة.

خامسا: الإطار النظري للدراسة «مدخل النظم»

اعتمدت الدراسة على مدخل تحليل النظم «**Systems Analysis approach**»، باعتباره من أهم الأطر النظرية المناسبة لدراسة اقتصاديات إدارة المؤسسات الإعلامية بشكل عام والصحفية بشكل خاص.

افتراضات النظرية

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات الأخرى التقليدية أو السلوكية لأن كل منها يركز على أحد متغيري التنظيم «العمل والإنسان» باعتبار

أن التنظيم نظام مقفل، بينما ينظر للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم.

كما أن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطلق النظم أي تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة.

لمدخل النظم عدة افتراضات على النحو التالي (21) :

- البيئة الخارجية المحيطة بالنظام الإعلامي تؤثر فيه وتتأثر به، وتؤثر في الخطاب الإعلامي ومضامينه وطرق إنتاجه وتقديمه.
- الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسات الإعلامية تمارس تأثيرا كبيرا على سياسات وسائل الاتصال وتسهم في تشكيلها وصياغتها من خلال نمط ملكية وسائل الإعلام وأساليب التنظيم السائدة ودرجة مرونتها وحدود مشاركة القائمين بالاتصال في صنع القرارات والسياسات.
- هناك علاقة بين مصادر تمويل المؤسسات الإعلامية ودرجة المواءمة بين القيم الاقتصادية والإدارية وبين قيم وتقاليد الممارسة المهنية، وبالتالي نظم وسائل الاعلام مفتوحة على المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به.

أهمية مدخل تحليل النظم في الدراسات الإعلامية

تعتبر نظرية تحليل النظم «Systems Analysis approach»، من أهم نظريات الإدارة الحديثة إذ أنها تمثل نقلة نوعية في طبيعة ونظرة أصحاب النظريات لعلاقة المؤسسات ومنظمات الأعمال المختلفة بالسياق المجتمعي والبيئة التي تعمل في إطارها فيعد أن استمر أصحاب النظريات لعقود طويلة يركزون أفكارهم وتحليلاتهم للظواهر الإدارية على واقع المؤسسات وبيئات عملها الداخلية (22).

ولقد ساد مدخل النظم «System Approach»، التفكير الإداري في السنوات الأخيرة بحيث أصبح يحتل مركزا مرموقا كوسيلة فعالة في تنظيم وإعادة تنظيم الوحدات الاقتصادية وكذا في تحليل مشكلات الإدارة في المنظمات والمؤسسات المختلفة سواء كانت في نطاق الأعمال والشركات أم الحكومة والمؤسسات ومنها الإعلامية، ومن ثم فقد أصبح مدخل النظم كمفهوم من المكونات الأساسية لاتخاذ القرارات والدراسة في محيط الدراسة.

وتأتي أهمية نظرية تحليل النظم في المجال الإعلامي، في دراسة النظام الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمجتمع ودراسة المحددات والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة الإعلامية، سواء الهيكل التنظيمي والإداري وحجم الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال، ومدى تأثير السياسة التحريرية ونمط الملكية ومصادر التمويل والاقتصاديات والتكنولوجيا الحديثة على جودة المخرجات من العمل الصحفي، والقدرة على التحسن وتطوير القدرات والإمكانات والمهارات المختلفة.

ما يساعد المؤسسات الإعلامية على التطوير والتغيير ومواكبة التطورات الحديثة، واستقطاب المزيد من الجمهور، عبر دراسة وافية للبيئة المحيطة، فضلا عن دراسة المتغيرات المختلفة في المنافسة مع المؤسسات الإعلامية الأخرى، ما يساعد في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ومعالجة العيوب والتركيز على الإيجابيات، وتقديم منتج متكامل ذو جودة عالية.

سادسا: التعريفات الإجرائية

المنصات الإعلامية:

يقصد بها الوسائط أو المنابر التي يتم عرض المحتوى من خلالها، فالمؤسسة الإعلامية قد تعدد بين أكثر من وسيط إعلامي «قناة تليفزيونية – راديو – موقع الكتروني، بث حي عبر الانترنت للراديو والتليفزيون- صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي "فيس بوك، تويتر، يوتيوب، إنستجرام، وغيرهم»، فضلا عن الخدمات الإخبارية عبر الهاتف المحمول).

أساليب التمويل المستحدثة

هي أساليب التمويل التي افرزتها البيئة الإعلامية الجديدة، وأصبحت وسيلة رئيسية في تمويل المؤسسات الصحفية في البيئة الإعلامية الجديدة.

سابعا: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات، التي تساعد في رصد تطبيق نهج المنصات المتعددة في المؤسسات عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

- ما مدى مواكبة المؤسسات الصحفية لتطورات اقتصاديات إدارة المؤسسات الصحفية في ظل البيئة الإعلامية الجديدة؟
- ما التحديات التي تواجه اقتصاديات المؤسسات الصحفية ومصادر تمويلها؟
- ما أساليب التمويل المستحدثة التي تتبعها المؤسسات الصحفية في ظل البيئة الإعلامية الجديدة؟
- ما مدى استفادة المؤسسات الصحفية المصرية من نماذج التمويل المستحدثة؟
- ما أساليب التمويل داخل المؤسسات الصحفية في مصر؟
- ما أهم النماذج المستخدمة في التمويل داخل المؤسسات الصحفية في مصر؟
- ما نماذج التمويل المستحدثة المفضلة؟
- ما مدى تأثير أساليب التمويل المستحدثة على نوعية المحتوى في المؤسسات الصحفية؟
- ما مدى تأثير أساليب التمويل المستحدثة على إدارة المحتوى في المؤسسات الصحفية المصرية؟

- ما الجوانب التكنولوجية في صناعة الصحافة وتأثيرها على اقتصاديات المؤسسات الصحفية؟
- كيف تأثرت المؤسسات الصحفية المصرية من البيئة الإعلامية الجديدة ونهج المنصات المتعددة؟
- كيف تأثر الصحفيين في مصر بنهج المنصات المتعددة والمهارات الجديدة؟
- كيف يمكن توظيف نماذج التمويل المستحدثة في دعم اقتصاديات إدارة المؤسسات الصحفية المصرية؟
- لماذا تفضل المؤسسات الصحفية بعض نماذج التمويل المستحدثة عن غيرها؟

ثامنا: فروض الدراسة

سعت الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

- الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مدى تعميم ونشر كل المعلومات في كل المنصات (الصحيفة، الموقع الإخباري، الراديو، التلفزيون، مواقع التواصل الاجتماعي) ومدى الاعتقاد في سيادة نهج تعدد المنصات في المؤسسات الإعلامية المصرية.
- الفرض الثاني:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أسلوب التنسيق الأفضل للمؤسسة ومدى تعميم ونشر كل المعلومات في كل المنصات.
- الفرض الثالث:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين وجود توصيف دقيق للمهام داخل المؤسسة الصحفية، وتقليل الخسائر الاقتصادية وزيادة العوائد المالية.
- الفرض الرابع:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين عدم وجود توصيف دقيق للمهام داخل المؤسسة الصحفية، وزيادة الخسائر الاقتصادية وتراجع العوائد المالية.
- الفرض الخامس:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مشاركة الصحفيين في السياسات الإدارية والأحوال الاقتصادية للمؤسسة الصحفية
- الفرض السادس:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تطبيق نهج المنصات المتعددة وزيادة الموارد المالية للمؤسسات الصحفية
- الفرض السابع:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على المؤسسات الصحفية والموارد المالية للمؤسسات
- الفرض الثامن:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تطبيق نموذج الاشتراكات في المؤسسات الصحفية، وجودة المحتوى الصحفي
- الفرض التاسع:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تطبيق نماذج التمويل المستحدثة كالاشتراكات وتنظيم الفعاليات والرعاية والتبرعات وغيرها وزيادة الموارد المالية للمؤسسات الصحفية

الفرض العاشر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحسب نمط ملكية المؤسسات الصحفية فيما يلي:

- أ. تأثير الأزمة الاقتصادية على أوضاع المؤسسات الصحفية والصحفيين
- ب. أسباب الأزمة الاقتصادية
- ت. مدى تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على موارد التمويل
- ث. تقييم كيفية تأثير نهج المنصات المتعددة ونماذج التمويل المستحدثة في زيادة موارد المؤسسة
- ج. رؤية كيفية استطاعة المؤسسات الصحفية زيادة مصادر التمويل

تاسعا: نوع البحث ومنهجه

ينتمي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية ، التي تستهدف التعرف أساليب إدارة المؤسسات الصحفية ذات المنصات المتعددة، وأساليب التمويل المستحدثة وتأثيرها على إدارة المؤسسات المصرية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجين أساسيين هما منهج المسح والمنهج المقارن وذلك كما يلي:

منهج المسح:

ويستخدم هذا المنهج في مسح عينة من مدراء والمسؤولين في المؤسسات الصحفية المصرية.

المنهج المقارن:

ويتم استخدام هذا المنهج في الدراسة باعتباره من المناهج المساعدة التي تساعد في إجراء مقارنات كمية وكيفية بين مفردات مجتمع الدراسة والتباين في اقتصاديات إدارة هذه المؤسسات وتأثير أساليب التمويل المستحدثة.

عاشر: مجتمع الدراسة:

يتحدد مجتمع الدراسة في مجتمع القائمين بالاتصال «الصحفيين وقوامه 362 مفردة، بالإضافة إلى 16 من الخبراء والقيادات الصحفية في المؤسسات المصرية على اختلاف أنماط ملكيتها.

حادي عشر: أداة الدراسة:

استمارة الاستبيان التي يتم تطبيقها على مدراء المؤسسات الصحفية المصرية بالإضافة إلى المقابلات المعمقة مع عدد من المدراء والمسؤولين عن اقتصاديات وإدارة تلك المؤسسات.

أسلوب دلفي: Delphi Method

يأتي ذلك بهدف استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين ممن لهم الخبرة والمعرفة الجيدة باقتصاديات المؤسسات الصحفية من رؤساء تحرير ومدبرين تحرير وسكرتارية تحرير

ورؤساء الأقسام فيما يعرف بمجالس التحرير المصغرة للمؤسسات الصحفية فضلا عن بعض أصحاب الخبرات من مديري الصحف والشئون المالية بالمؤسسات الصحفية المختلفة.

المحاور الرئيسية للاستثمار:

تضمنت الدراسة استمارتين، الأولى للقائمين بالاتصال بشكل عام للتعرف على وجهات النظر المختلفة، والثانية خاصة بالخبراء والقيادات الصحفية وتم عرضها على السادة المحكمين⁽²³⁾ وجاءت مقسمة إلى عدة محاور:

المحور الأول: المنصات المتعددة

وتم تقسيم هذه المحور إلى عدة أسئلة، بهدف استطلاع رأي الباحثين حول نهج المنصات المتعددة ومدى أهميته في ظل التطورات التكنولوجية والتحديات التي تواجه مهنة الصحافة.

وتضمن المحور عدة أسئلة حول مدى فهم الباحثين لنهج المنصات المتعددة، وأسباب تطبيقه في مؤسساتهم، وهل يعملون في أكثر من منصة، وأسباب تبني المؤسسات الصحفية لهذا النهج والدوافع وراء إطلاقها «مواقع إلكترونية وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي، وقنوات يوتيوب، وراديو على الإنترنت، وبودكاست».

كما تم طرح عدة أسئلة حول تعميم المحتوى في المنصات المختلفة، فضلا عن آليات التنسيق بين المنصات المختلفة داخل المؤسسة الصحفية الواحدة، سواء إلكترونيا أو تليفونيا أو عبر الاجتماعات الدورية ومدى الاستفادة من نموذج غرف الأخبار المدمجة.

المحور الثاني: السياسات الإدارية في المؤسسات الصحفية

وخلال هذا المحور، تم طرح عدة أسئلة للوصول إلى ملامح السياسات الإدارية داخل المؤسسات الصحفية، والأساليب المختلفة التي تتبعها في إطار نهج المنصات المتعددة.

وتضمن هذا المحور أسئلة حول الأوضاع الإدارية في المؤسسات الصحفية المختلفة، بدءا من الأهداف الرئيسية للمؤسسات الصحفية، والمسئولون عن السياسات العامة، ومدى مشاركة الصحفيين في صياغة السياسة العامة للمؤسسة.

المحور الثالث: ملامح الأزمة الاقتصادية في المؤسسات الصحفية

تضمنت أسئلة هذا المحور، ملامح الأزمة الاقتصادية التي تتعرض لها صناعة الصحافة في مصر على مختلف أنماط الملكية «القومية – الخاصة – الحزبية».

وهدفت أسئلة هذا المحور، للوصول إلى حجم الضرر الواقع على صناعة الصحافة بفعل الأزمة الاقتصادية التي تعيشها مصر، وزيادة النزعات الاحتكارية في سوق صناعة الصحافة والإعلام الرقمي، وضعف الموارد خاصة الإعلانات وزيادة معدلات الإنفاق في ظل قلة العوائد المادية.

كما شملت الأسئلة المظاهر المختلفة لتأثيرات الأزمة الاقتصادية على صناعة الصحافة سواء بالنسبة للمؤسسات الصحفية، من ارتفاع مستلزمات الإنتاج وإغلاقات وتقليل عدد النسخ الورقية... وغيرها من

المظاهر، وأيضا لم تغفل التداعيات المتعلقة بالصحفيين وحجم تضررهم سواء على مستوى الأجور والدخل حتى التسريح والبطالة، وكافة المظاهر الخاصة بالأزمة الاقتصادية في صناعة الصحافة.

المحور الرابع: نماذج التمويل في البيئة الإعلامية الجديدة

يتضمن هذا المحور عددا من الأسئلة المتعلقة بنماذج التمويل المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسات الصحفية وصناعة الصحافة بشكل عام، للوصول على المصادر الأساسية للتمويل سواء كانت عبر الإعلانات أو نماذج التمويل المستحدثة مثل الاشتراكات أو الربح عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتنظيم الفعاليات وغيرها.

كما يتضمن أسئلة حول حجم تأثير مواقع التواصل الاجتماعي، على صناعة الصحافة بشكل عام والموارد الاقتصادية والتمويل للمؤسسات الصحفية، وسبل الاستفادة منها كمصادر للربح سواء عبر الشراكات أو الدعم المباشر أو صحافة الفيديو وغيرها.

كما استعرض هذا المحور عددا من نماذج التمويل مثل الاشتراك مقابل المحتوى كأحد نماذج التمويل التي تساعد في تحقيق الاستقرار للمؤسسات الصحفية، وأسباب عدم تطبيقه في المؤسسات الصحفية في مصر.

كما ألفت أسئلة هذا المحور الضوء على التأثيرات الاقتصادية لنهج المنصات المتعددة، ودورها في زيادة موارد المؤسسة، وأهم النماذج الجديدة لتحقيق الربح.

كما تضمنت أسئلة حول الوسائل التي يقترحها الصحفيون بشأن علاج العجز الشديد في الموارد، وأهم الاتجاهات لتخفيف من حدة الأزمة الاقتصادية، والمقترحات المختلفة.

نتائج الدراسة

التحديات والتهديدات التي تواجهها صناعة الصحافة في العالم قد تكون أقل وطأة مما تعانیه صناعة الصحافة المصرية، التي تواجه الكثير من التحديات التكنولوجية وافتقاد الكوادر الإدارية على كافة المستويات القادرة على التعامل بشكل احترافي مع التطورات التكنولوجية والمتلاحقة وما يستتبعها من ضغوط تنافسية عليها ما يقلل من قدرتها على الصمود في المواجهة.

والأزمة الاقتصادية التي تواجه صناعة الصحافة في مصر، لا تقتصر على التحديات التكنولوجية وعدم قدرتها على مواكبة التقدم السريع والتراكمي في المهنة بل تمتد إلى افتقاد القائمين بالاتصال للعديد من المهارات التي تمكنهم من أداء عملهم في ظل بيئة إعلامية جديدة تحتاج إلى تعدد المهارات وتعلم تقنيات لم تكن من أساسيات العمل الصحفي في السابق مثل التصوير، والكتابة وفقا لمعايير محركات البحث، وقد تصل إلى المونتاج والتصميم، فيما يعرف بـ«الصحفي الشامل».

كما يضاف إلى العوامل المؤثرة على صناعة الصحافة في مصر الأزمة الاقتصادية التي تتعرض لها البلاد منذ أكثر من 10 سنوات، بسبب سياسات اقتصادية انتهجتها الحكومة أدت إلى تراجع مؤشرات الناتج العام للدولة وركود اقتصادي بفعل التضخم الذي وصل في بعض الأحيان لأكثر من 40%.

الأوضاع الاقتصادية السيئة في مصر، كان لها تداعيات خطيرة على صناعة الصحافة المصرية، حيث ارتفعت أسعار مسلتزمات الإنتاج على كافة المستويات بعد تحرير سعر الصرف، ما تسبب في ارتفاع

أسعار العملات الأجنبية لمستويات قياسية، حيث وصل سعر الدولار الواحد إلى ما يقرب من 50 جنيهاً في يعرف بـ«السوق السوداء» وهو ما رفع من إجمالي تكلفة الصحف الورقية على سبيل المثال التي تعاني في الأساس من تحديات تكنولوجية بفعل التطورات التقنية، كما ارتفعت تكاليف الإنتاج في المنصات الإلكترونية ومستلزماتها مثل «الكاميرات، والأجهزة والمعدات» وأيضاً تكلفة استضافة المواقع «Web Hosting» هي المكان الذي توجد فيه جميع ملفات الموقع الإلكتروني، وأيضاً تكلفة «Domain Name» وهو عنوان موقع الويب الذي يكتبه الأشخاص في شريط المتصفح لزيارة الموقع.

الأوضاع الاقتصادية أيضاً أثرت بشكل كبير على القائمين بالاتصال، حيث تراجع مستويات الدخل بشكل حاد، بل في بعض الأحيان لجأت بعض المؤسسات الصحفية لتخفيض الرواتب، كما لا تلتزم أغلب المؤسسات الصحفية بتطبيق الحد الأدنى للأجور الذي يصل إلى 4 آلاف جنيه وهو ما يساوي 100 دولار فقط بالسعر الرسمي وأقل من 80 دولار بسعر «السوق السوداء»، حيث لا يزال يتم تعيين الصحفيين في المؤسسات الصحفية براتب تأميني لا يزيد عن 1500 جنيه.

الأوضاع المعيشية المترجعة للصحفيين خلقت بيئة عمل صعبة للغاية لا تحفز على الإنتاج والإبداع، وهو ما أدى إلى تدهور شامل في مستوى أداء المؤسسات الصحفية، والإنتاج الذي تقدمه.

ولا يمكن تجاهل القضايا المتعلقة بالحقوق والحريات، حيث تمارس العديد من القيود على المؤسسات الصحفية والقائمين بالاتصال، في ظل إعلام موجه واضح المعالم، وهو ما أدى إلى وجود تخوفات متعددة لدى الصحفيين من إثارة أي قضية خوفاً من الملاحقات وذلك وفقاً لكل البيانات الصادرة عن المؤسسات الدولية، حيث تحتل مصر المرتبة 166 في مؤشر حرية الصحافة الصادر عن منظمة «مراسلون بلا حدود».

عوامل متعددة أدت إلى تدهور الصناعة بشكل عام، سواء بسبب التحديات التكنولوجية أو المهنية أو الاقتصادية أو السياسية، كلها أدت في النهاية إلى شبه انهيار لتلك الصناعة التي لا تمثل فقط استثماراً اقتصادياً بل ضرورة ثقافية ومعرفية.

لذا سعت الدراسة، عبر الرصد والتحليل، إلى اكتشاف تأثير نهج المنصات المتعددة، كتنوع تحرير وإداري واقتصادي، ونتاج طبيعي للتطور التكنولوجي الذي فرض وجود منصات أخرى تختلف عن البيئة الإعلامية التقليدية، من مواقع تواصل اجتماعي، ومواقع للفيديوهات، ومواقع لـ «البودكاست»، فضلاً عن التطورات الكبيرة في الصناعة الإلكترونية.

واستخدمت الدراسة استمارة استبيان تم تطبيقها على عينة من القائمين بالاتصال والصحفيين بلغت 336 مفردة، وتنوعت المراكز التحريرية بينها.

كما استخدمت الدراسة استمارة خاصة بالقيادات الصحفية والخبراء، وتم إجراء مقابلات مباشرة مع 13 من رؤساء التحرير ورؤساء مجالس الإدارات بالإضافة إلى 3 مقابلات إلكترونية مع رؤساء تحرير ليكون الإجمالي 16 قيادة صحفية من مختلف المؤسسات.

وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

أولاً: استمارة القائمين بالاتصال

وخلال تطبيق الاستمارة المخصصة للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية المختلفة «القومية - الخاصة - الحزبية»، تم رصد وتحليل النتائج والخروج بعدة ملاحظات على النحو التالي:

نهج المنصات المتعددة

حرصت أغلب المؤسسات الصحفية المصرية على تطبيق نهج المنصات المتعددة في الإدارة، حيث يتضح من كافة النتائج إطلاق عدد من المنصات بالإضافة إلى الصحيفة الورقية، تم إطلاق إصدار إلكتروني، وأحيانا يتم إصدار أكثر من موقع إلكتروني وبوابات متخصصة، هذا بالإضافة إلى تدشين صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي لتوسيع قاعدة الانتشار الجماهيري لديها وزيادة الزائرين والمستخدمين للمحتوى ومن ثم زيادة الموارد الاقتصادية ومصادر التمويل للمؤسسات الصحفية.

كما حرصت المؤسسات الصحفية المصرية، على الدخول في مجال صحافة الفيديو، كمنتج صحفي فرض نفسه في الفترة الأخيرة بعد إقبال الجمهور عليها خاصة موقع الفيديوهات «يوتيوب» بالإضافة إلى تفضيل مواقع التواصل الاجتماعي للفيديوهات عن المحتوى في قواعد الوصول للرواد.

فيما لا تزال المؤسسات الصحفية لا تهتم بالشكل الكافية بخدمات الراديو والبودكاست، كمنتج صحفي لا يزال لا يحقق انتشارا بالمقارنة بالفيديوهات والصور والإنفوجرافات بسبب عدم إقبال الجمهور بالقدر الكافي على هذه النوعيات من المحتوى، كما أنه من الصعب تحقيق الربح عن طريقها أو أن تكون مصدرا للربح.

كما تشير النتائج إلى سيادة منصة الموقع الإلكتروني، على باقي المنصات الأخرى، كما يرتفع الاهتمام بشكل كبير بمواقع التواصل الاجتماعي بعد أن أصبحت من مصادر الربح للمؤسسات الصحفية، كما تشير النتائج إلى أن حرص المؤسسات الصحفية على نهج تعدد المنصات، جاء بدوافع التمسك بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى ورغبة في زيادة الزيارات إلى منصاتهما، وللاستجابة إلى طلبات واحتياجات الجمهور، فضلا عن الاندماج وتوحيد آليات العمل الذي يساعد في توفير النفقات، وأيضا زيادة الربح ومصادر التمويل.

كما أن الاندماج وتوحيد آليات العمل، يساعد في تطوير مهارات القائمين بالاتصال، حيث أصبح الصحفي الواحد يقوم بتقديم المحتوى لكل المنصات، ويعيد الكتابة والصياغة وفقا لكل منصة على حدى، كما ساعدت في استيعاب الكم الكبير من المحتوى، حيث يتم في الغالب تعميم المحتوى في كل المنصات لتعظيم الاستفادة منه.

وأتاح تعدد المنصات وسائل متعددة للقائمين بالاتصال، لتنسيق دورة العمل بين المنصات المختلفة والأقسام المتنوعة، حيث أصبح أمامهم التواصل إلكترونية عبر التطبيقات المختلفة المتواجدة على الهاتف المحمول مثل «واتس أب» وغيرها من التطبيقات، كما منحت فرصة لتطوير التواصل في طريقة إدارة المحتوى عبر غرفة الأخبار المدمجة، التي تعد تطور فرضته التكنولوجيا الحديثة ونهج تعدد المنصات تسمح بتيسير وتسهيل عمليات نشر المحتوى عبر المنصات المختلفة.

ومن الواضح أن هناك اختلاف بين القائمين بالاتصال حول الأسلوب الأفضل لإدارة المنصات المتعددة داخل المؤسسة الصحفية الواحدة، لكن تشير النتائج إلى أن التكامل بين كافة المنصات هو الذي يحقق

الأفضلية للمؤسسة الصحفية لكي تستفيد أقصى استفادة من كافة المنصات سواء من الناحية التحريرية والمهنية أو الجماهيرية، بالإضافة إلى تعزيز اقتصاديات المؤسسة وزيادة مصادر الربح والتمويل.

فيما سيكون من الصعب تحقيق كل هذه الأوجه من الاستفادة حال وجود إدارات منفصلة للمنصات، باعتباره تجسيد لسياسة «الجزر المنعزلة» في الإدارة، وهو النهج الذي قد يزيد من المشكلات الإدارية والتحريرية بين المنصات ويزيد من صعوبة إدارة المحتوى.

وبالتالي من المهم أن يستوعب القائمين بالاتصال وإدارة التحرير ومجالس الإدارات بشكل أكبر التغيرات المتعددة التي طرأت على البيئة الإعلامية، وأن التكامل والاندماج ضرورة قصوى لتعزيز إمكانات المؤسسات الصحفية.

يأتي ذلك في ظل التغيرات التي فرضها نهج المنصات المتعددة على تطوير المحتوى الصحفي، بالإضافة إلى المهارات التي واجب توافرها في القائمين بالاتصال مثل الكتابة وفقاً لمحرركات البحث حتى يظهر المحتوى في صدارة نتائج البحث، بالإضافة إلى التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي والكتابة وفقاً لطبيعة جمهور كل منصة، فضلاً عن تعزيز صحافة الفيديو ووسائل إنتاجها التي من بينها «صحافة الموبايل».

والتكامل بين المنصات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة يعزز من تطوير مهارات الصحفيين ويضيف إلى خبراتهم الكثير وصولاً إلى «الصحفي الشامل» القادر على إنتاج المحتوى بكافة أشكاله، وبما يتناسب مع كافة المنصات بسهولة ويسر.

إدارة المؤسسات الصحفية

وخلال هذا المحور يتضح من النتائج أن سيطرة الإعلام الموجه على صناعة الصحافة، حيث كان الترويج لسياسات الدولة في الصدارة، بالرغم من تباين أنماط الملكية، إلا أن أكثرية الصحفيين والقائمين بالاتصال الذين شاركوا في الإجابة على الاستبيان، كان لديهم قناعة بأن الانحياز لسياسات الدولة هو الهدف الرئيس لهم وينتصر أولوياتهم، فيما جاء التعبير عن اهتمامات القراء ومشكلاتهم في مرتبة ثانية، في حين أن تحقيق الأرباح لم يكن ضمن الأولويات وجاء في المرتبة الثالثة، وهو ما يشير إلى وجود بعض الضغوط السياسية على المؤسسات الصحفية.

فيما يختلف المسئول عن وضع السياسات العامة للمؤسسة الصحفية، وفقاً لنمط ملكية كل صحيفة، حيث تضمنت الإجابات مجلس الإدارة والقيادات الصحفية والملاك، وجاء الصحفيون في مرتبة متدنية، ما يعني عدم اهتمام المؤسسات الصحفية برؤى وأطروحات العاملين بها، أو الاستماع لمقترحاتهم بشأن السياسات العامة وطريقة العمل.

ووفقاً لعينة الاستبيان ونتائجها تؤكد أن مشاركة الصحفيين في صياغة السياسة العامة للمؤسسات الصحفية، يساعد في تعزيز الانتماء بداخلهم تجاه العمل كما يزيد من التزامهم في تنفيذ السياسات التحريرية واللوائح الإدارية ويحسن بيئة العمل، كما يقلل مخاطر التعرض للأزمات الإدارية والاقتصادية الكبرى.

كما يمكن القول أنه من الضروري مشاركة الصحفيين ولو بنسبة بسيطة في صناعة السياسة العامة للمؤسسات.

كما أنه من المهم لدى الصحفيين والقائمين بالاتصال طريقة اختيار القيادات الصحفية والإدارية داخل المؤسسات الصحفية في ظل تراجع معيار الكفاءة والسير الذاتية لصالح معايير مبهمّة أحياناً من الإدارة

العليا أو العلاقات الشخصية، واستمرار مثل ذلك النهج يحبط الصحفيون ومن الممكن أن يجعلهم يتمرّدون على سياسات المؤسسة الصحفية. كما أن وجود توصيف دقيقة لكل وظيفة داخل المؤسسة يساعد في خلق بيئة عمل أفضل داخل المؤسسة، ويزيد من العوائد المالية للمؤسسة، فضلا عن عدالة الأجور والمرتبات وآليات العقاب، ويجعل الترقّي الوظيفي وفقا للكفاءة ومن المؤكد أنه يقلل حجم الخسائر الاقتصادية. في حين عدم وجود لوائح إدارية ووصف وظيفي داخل المؤسسات الصحفية يزيد من المشكلات بين الصحفيين ويفقد الانتماء للمؤسسة، ويساعد في وصول محدودي الإمكانيات للمناصب القيادية، كما أن يخلق فجوة وتفاوت في الأجور والمرتبات بين أصحاب الوظائف الواحدة، وهو في النهاية يزيد من الخسائر الاقتصادية ويقلل العوائد المالية في المؤسسات الصحفية. لذا من المهم وضع لوائح إدارية ووصف وظيفي دقيق داخل المؤسسات الصحفية، لخلق بيئة عمل أفضل بشكل عام.

اقتصاديات المؤسسات الإعلامية

تواجه صناعة الصحافة المصرية أزمة كبيرة، وذلك لأسباب متعددة أهمها تزايد تداعيات الأزمة الاقتصادية في البلاد، وتظهر ملامح هذه الأزمة في التراجع الحاد لسوق الإعلانات حيث تأثر المعلنين بحالة الركود الاقتصادي والتضخم، وهو ما قلل الميزانية المخصصة لصالح الإعلان بشكل عام، كما أن تلك الميزانيات المحدودة تذهب إلى مواقع التواصل الاجتماعي ونوافذ أخرى للإعلان بعيدا عن المؤسسات الصحفية ومنصاتها، فضلا عن أن تقلص السوق يزيد من سيطرة وكالات الإعلانات على المؤسسات الصحفية والإعلام الرقمي.

كما تظهر ملامح الأزمة الاقتصادية وتداعياتها على المؤسسات الصحفية، في زيادة معدلات الإنفاق في مقابل قلة العائدات، فضلا عن ضعف الاشتراكات مقابل المحتوى، وزيادة النزعات الاحتكارية في سوق صناعة الصحافة والإعلام الرقمي.

ومن ملامح الأزمة الاقتصادية وتداعياتها على صناعة الصحافة أيضا إغلاق بعد المواقع والصحف والمطبوعات، وإلغاء النسخ الورقية في بعض الأحيان، أو تقليل عدد الصفحات والنسخ المطبوعة، بسبب ارتفاع أسعار الورق ومستلزمات الصحفية.

هذه الأوضاع الاقتصادية ألقت بظلالها على الصحفيين وقللت من فرص العمل وزادت من معدلات البطالة، كما أنها أدت إلى تراجع سياسات التعيينات والترقيات، ودفع عدد من المؤسسات الصحفية إلى تخفيض الأجور والمرتبات، وتقليل عدد الصحفيين والاتجاه إلى تسريحهم.

كما أدت تلك الأوضاع الاقتصادية، إلى تراجع اهتمام الصحفيين في الإنفاق على مجالات مهمة مثل التدريب والتطوير، وهو ما يمثل تهديدا للصحفيين أنفسهم لا يقل عن تراجع الأحوال المعيشية، حيث أن التطوير والتدريب جزء أساسي لإضافة المهارات للصحفيين ويساعد في رفع قيمة المقابل المادي الذي يتقاضونه.

وهناك أسباب متعددة أدت إلى تدهور صناعة الصحافة في مصر خلال الفترة الماضية، مثل نقص الإعلانات، والمنافسة الإعلانية مع مواقع التواصل الاجتماعي، وتراجع بيع الصحيفة الورقية، وضعف التمويل المخصص لصالح الصحافة والاستثمارات الخاصة في هذا القطاع، وذلك بفعل القيود القانونية والتنشيرية في مصر، والمشكلات المتعلقة بالقيود على الحريات.

كما أن ضعف الأداء التحريري، وقلة الكفاءات الإدارية، يجب من الصعب إيجاد طرق وأساليب جديدة للتسويق ولجلب الإعلانات، كما سيؤدي بالطبع إلى ضعف المحتوى، وضعف مستوى الصحفيين، وبالتالي سينترجع معدل الزيارات للموقع الإلكتروني أو المنصات التابعة للمؤسسة الصحفية، ويزيد من المشكلات والتحديات التكنولوجية.

كما أن طريقة تعامل المؤسسات الصحفية مع الأزمة الاقتصادية، لم تكن على قدر المطلوب، حيث لجأت إلى حلول سريعة مثل تخفيض المرتبات، وتقليل تكاليف الإنتاج، وتسريح الصحفيين. كما أن هناك تجاهل واضح لمشاركة الصحفيين ومقترحاتهم بشأن المشكلات الاقتصادية، التي قد تساعد في تطوير العمل التحريري والإداري، وقد تساعد أيضا في حل المشكلات الاقتصادية وتقليل الخسائر.

نماذج التمويل

توضح النتائج أن هناك تأثير لنهج المنصات المتعددة على تمويل وزيادة موارد المؤسسات الصحفية، حيث ساعدت المنصات الجديدة مثل مواقع التواصل الاجتماعي على إيجاد عوائد للمؤسسات كما أن المواقع الإخبارية أصبحت تحصل على إعلانات من شركات متخصصة في هذا المجال مثل «جوجل»، فضلا عن أن امتلاك المؤسسات الصحفية لنوافذ ومنصات إعلامية مختلفة يتيح الفرصة أمام المعلنين للوصول لجمهور متعدد ومتنوع.

ورغم الفرص الكثيرة لتحقيق الربح وتحسين الموارد، نجد أنه المؤسسات الصحفية لا تزال تعتمد بشكل أساسي على النماذج الإعلانية التقليدية، أو التعاون مع وكالات إعلانية ومع تراجع سوق الإعلانات لم يعد النموذج الأمثل للاعتماد عليه.

فيما لا تزال المؤسسات الصحفية المصرية، بعيدة تماما عن تطبيق نماذج مثل الرعاية أو الاشتراك مقابل المضمون الذي قد يساعد في تحسين الأوضاع الاقتصادية.

ويرى القائمون بالاتصال أن الطريقة الأفضل لتطبيق نموذج الاشتراكات يكون عبر تخصيص محتوى حصري بمقابل مادي، وأنه لا يزال الاشتراكات للصحيفة الورقية من النماذج التي يمكن الاعتماد عليها.

كما يرجع القائمون بالاتصال أسباب عدم توفير المؤسسات الصحفية نموذج الاشتراك مقابل المحتوى، بسبب قلة القراء الذين يدفعون من أجل الحصول على الأخبار والمعلومات، فضلا عن ضعف المحتوى.

كما لا تعتمد المؤسسات الصحفية المصرية على نماذج مثل تنظيم الفعاليات بمقابل مادي، والذي يمكن أن يدر ربحا جيدا لاقتصاديات الصحف خاصة الفعاليات الترفيهية والفنية والاقتصادية أيضا التي يمكن أن يقبل عليها الجمهور.

كما تتباعد المؤسسات الصحفية المصرية عن تطبيق نماذج للربح والتمويل مثل بيع المنتجات عبر منصاتها كوسيط بين المعلنين والجمهور، أو حتى التوسع في الاستثمار بوسائل النشر مثل بيع الكتب الإلكترونية.

في حين يظهر جليا تساعد الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي كمصدر للربح والتمويل لكن في نطاق وحيد وهي صحافة الفيديو أو البث المباشر، لكن لم تتواصل المؤسسات الصحفية مع شركات التكنولوجيا الكبرى، لتحسين الموارد والعوائد المادية، والوصول إلى شراكات معها أو الحصول على دعم مادي أو رعاية منها.

ومن الواضح التأثير الكبير للمؤسسات الصحفية في مصر بمواقع التواصل الاجتماعي، وتتنوع ما بين تأثيرات إيجابية مثل توسيع القاعدة الجماهيرية للمؤسسات الصحفية، والمساعدة في الوصول إلى أكبر قدر ممكن من القراء والمستخدمين والمتلقين للمحتوى الصحفي.

فيما يرى القائمون بالاتصال أن هناك أضرار متعددة تسببت فيها مواقع التواصل الاجتماعي مثل استحوادها على المعلنين، الذي أدى إلى انخفاض الإقبال على المؤسسات الصحفية، كما أنهم يعتبرون أن معدلات الربح لا تتناسب مع المجهود المبذول في صناعة الفيديوهات خاصة وأن المؤسسات الصحفية ملزمة بمعايير مهنية وضوابط قانونية وتخضع للمحاسبة من الهيئات المختلفة، عكس رواد مواقع التواصل الاجتماعي الذين لا يتعرضون لنفس الضوابط، وبالتالي من الصعب عليهم إنتاج محتوى يتناسب مع جمهور مواقع التواصل الاجتماعي.

فيما يعتبرون أيضا أن مواقع التواصل الاجتماعي استفادت منذ ظهورها بالمحتوى المنشور عبر المؤسسات الصحفية دون مردود اقتصادي، وهو ما يفتح المجال أمام تكرار تجارب متعددة مثلما حدث في فرنسا وأستراليا حيث جرى التفاوض مع مواقع التواصل الاجتماعي خاصة «فيس بوك» لتحصيل ضرائب على الإعلانات لصالح دعم صناعة الصحافة.

وسبق وأعلنت وزارة المالية المصرية أكثر من مرة على أنها تعمل على مشروع قانون خاص بفرض ضرائب على إعلانات «جوجل» و«فيس بوك»، و«إنستجرام» وغيرها على أن يكون جزء من العائد لصالح صناعة الصحافة المصرية.

كما يفرض الواقع الحالي، ضرورة تحسين طرق التعامل الاقتصادي بين مواقع التواصل الاجتماعي والمؤسسات الصحفية، سواء بزيادة نسبة الربح عبر صحافة الفيديو، أو بتوقيع شراكات ورعايات مباشرة لصالح صناعة الصحافة.

كما قد يكون من الجيد زيادة نسبة أرباح المؤسسات الصحفية من إعلانات جوجل، المنشورة عبر المنصات الإلكترونية، أو تطبيق رعايات مباشرة لصالح المؤسسات الصحفية.

هذه الأوضاع تفرض على المؤسسات الصحفية ابتكار نماذج تمويل جديدة، فضلا عن ضرورة وضع خطط تسويق ودراسات للسوق بواسطة خبراء يمكن أن يطبقوا نماذج جديدة للتمويل تساعد المؤسسات الصحفية في تحقيق الاكتفاء والتوازن بين المصروفات والنفقات كمرحلة أولى للوصول إلى الاستقرار. كما طرح القائمون بالاتصال عددا من الوسائل لزيادة الموارد الاقتصادية، من بينها توقيع شراكات إعلانية مع المؤسسات التجارية، والتعاقد مع وكالات إعلانية متخصصة والاتجاه نحو رقمنة الإعلانات المبوبة مدفوعة الأجر، بشكل أكثر تنظيم وهو ما قد يجلب عدد كبير من المعلنين خاصة وأن هذه النوعية من الإعلانات رخيصة الثمن لكنها إجمالاً ستكون مصدرا للتمويل.

كما يمكن أن تقدم الدولة الدعم المباشر للمؤسسات الصحفية، سواء عبر الدعم المادي، أو عبر منح تسهيلات وإعفاءات ضريبية وجمركية على مستلزمات الإنتاج أو رواتب وأجور الصحفيين.

كما أنه من الممكن أن تفرض الدولة رسوما ولو بسيطة لصالح صناعة الصحافة، لما لها من دور في نشر الوعي والثقافة والمعرفة ووجودها ضرورة حتمية للتصدي للشائعات وحفظ السلم الاجتماعي.

ثانياً: استثمار الخبراء والقيادات الصحفية

وفقاً لرؤى الخبراء والقيادات الصحفية فقد ظهر التباين والاتفاق في مختلف محاور الأسئلة والاستمارة نسردها على النحو التالي:

نهج المنصات المتعددة

كان هناك اتفاق كامل بين الخبراء والقيادات الصحفية، حول الأهمية نهج المنصات المتعددة، سواء كونه ضرورة لمواكبة التطور التكنولوجي أو وسيلة للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الجمهور وتلبية رغباتهم، فضلا عن تعزيز لمنافسة بين المؤسسات الصحفية المختلفة، ومواقع التواصل الاجتماعي. كما اعتبره وسيلة لإعادة توظيف المحتوى ليتناسب مع المنصات المختلفة، واستيعاب الكم الهائل من المعلومات، و مواجهة التراجع في الإصدارات الورقية.

كما كان له دور رئيسي في تعزيز اقتصاديات المؤسسات الصحفية، حيث أضاف منتجات جديدة يمكن أن تكون مصدرا للتمويل، وتحقيق الربح.

كما ساعد المؤسسات الصحفية في تحقيق أهدافها الثقافية والاقتصادية وسياساتها التحريرية. كما اتفقوا على أن نهج المنصات المتعددة فرض تغييرات متعددة على المؤسسات الصحفية، منها طريقة الكتابة الصحفية، بما يتوافق مع محركات البحث وأساليب العرض في المنصات المختلفة، وذلك للتعامل مع التحولات في المضامين وسيكولوجية القراء.

كما دفعت المؤسسات الصحفية، للاهتمام أكثر بطرق إدارة المحتوى الصحفي، وخلقت آليات مثل غرف الأخبار المدمجة، فضلا عن أنها دفعت المؤسسات أيضا للاهتمام بدراسات السوق والجمهور وتطوير إدارات التسويق والإعلانات.

وعزا الخبراء والقيادات الصحفية أسباب عدم التطبيق الفعال لنهج تعدد المنصات بسبب فقدان التدريب والتدريب، وقلة الكفاءات والذهنية الورقية التي تسيطر على إدارات التحرير.

وعلى مستوى القائمين بالاتصال والصحفيين، فقد فرض نهج المنصات المتعددة مهارات جديدة في الكتابة سواء لمحركات البحث أو الكتابة التليفزيونية، وأيضا التصوير وصحافة الفيديو وصحافة الموبايل، وزيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير، وترسيخ مفهوم الصحفي الشامل « One Man Crew».

وطالب القيادات والخبراء الصحفية، الاهتمام بالتدريب في المؤسسات الصحفية ونقابة الصحفيين بالتعاون مع مؤسسات دولية، وتغيير المناهج في كليات وأقسام الإعلام، وإعادة اختبارات القدرات للقبول بالكليات، وزيادة نسبة المقررات العملية في الكليات

وعن طريق إدارة المنصات، اختلفت رؤى القيادات الصحفية، فمنهم من أيد التكامل والإدارة الواحدة، لتعزيز الموارد المالية والاقتصادية، و مواجهة الجزر المنعزلة وتوحيد القرارات والسياسة التحريرية.

فيما يرى آخرون أن نموذج الإدارات المنفصلة يحقق اللامركزية في صناعة القرار التحريري، فضلا عن التخصص لاختلاف طبيعة كل منصة من حيث الجمهور والمحتوى، كمان أن الواقع الصحفي يفتقد الكفاءات القادرة على إدارة أكثر من منصة.

الأوضاع الاقتصادية

اتفق الخبراء والقيادات الصحفية، على أن صناعة الصحافة في مصر تواجه تهديدات وجودية، بفعل الأزمة الاقتصادية التي تتعرض لها البلاد وأيضا القيود التشريعية والقيود الحكومية على حرية الرأي والتعبير، وهو ما أثر على المنظومة ككل.

وعدد الخبراء **ملامح الأزمة الاقتصادية**، التي تظهر في رفع أسعار النسخة الورقية أحيانا وإلغاء الإصدارات الورقية، وإغلاق الإصدارات الورقية خاصة «الصحف الحزبية»، وتقليل عدد النسخ الورقية وعدد الصفحات في أحيان أخرى، وتقليل النفقات العامة للمؤسسة، فضلا عن قلة الإعلانات الموجهة للمؤسسات الصحفية، والمنافسة الإعلانية مع مواقع التواصل الاجتماعي.

كما تظهر التدايعات في بعض النواحي التحريرية والإدارية مثل تدهور المحتوى الصحفي، وضعف الكفاءات، سوء استغلال الأصول والموارد.

كما أرجع الخبراء والقيادات الصحفية أسباب الأزمة الاقتصادية في المؤسسات القومية، في ضعف ثقة القراء فيها، وزيادة عدد الصحفيين والإداريين والعمال، وكثرة الإصدارات دون مردود اقتصادي، وقلة الصحفيين الشباب، ووقف التعيينات، وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية، وضعف الكفاءات الإدارية، وسوء الإدارة المالية والتحريرية، وعدم استغلال الأصول، وضعف المحتوى وتأثيره الاقتصادي كما قدموا حولا **للمؤسسات القومية** في عدد من العناصر تتمثل في إغلاق بعض الإصدارات نهائيا، ودمج بعض الإصدارات، الاكتفاء بإصدار ورقي وإلكتروني واحد لكل مؤسسة، وتقليل العمالة، وزيادة الدعم الحكومي، وإعادة استغلال الأصول الثابتة، والاستثمار في مجالات بعيدة عن الصحافة، وتطوير إدارات التسويق والإعلان.

كما رصدوا ملامح وأسباب الأزمة الاقتصادية في المؤسسات الحزبية التي يأتي في صدارتها، ضعف الموارد، وقلة الإعلانات، وإلغاء الدعم الحكومي وطالب الخبراء والقيادات الصحفية بعودة الدعم الحكومي للأحزاب حتى يتسنى إعادة الصحافة الحزبية بعد إغلاقها جميعا ولم يتبق منها سوى صحيفة الوفد. كما عدد الخبراء والقيادات الصحفية مظاهر الأزمة الاقتصادية على الصحفيين والقائمين بالاتصال، في تراجع الإنفاق على التدريب والتطوير، وتدني أجور ومراتب الصحفيين، وتقلص بنود «بدلات الانتقال، والمكافآت»، وعدم تطبيق الحد الأدنى من الأجور، وزيادة معدلات البطالة بين الصحفيين وتسريح الصحفيين

ثالثا: التمويل

تم طرح عدد من الأسئلة حول نماذج التمويل الحديثة للمؤسسات الصحفية، وكيف يمكن تطبيقها للمساعدة في زيادة الموارد المالية للصحف. تباينت آراء الخبراء والقيادات الصحفية، هو إمكانية تطبيق الاشتراك مقابل المحتوى في المؤسسات الصحفية، والطريقة المناسبة، وأسباب عدم تطبيقه حتى الآن. وعزا الخبراء والقيادات الصحفية، الأسباب لعدم التطبيق بسبب ضعف المحتوى وعدم قدرة القراء على الدفع، والقيود على حرية الرأي والتعبير، وعدم ثقة الجمهور في المؤسسات الصحفية، والمنافسة مع الإعلام البديل وصحافة المواطن. وأكد الخبراء أن تطبيق هذا النموذج يجب أن يصحبه تطوير المحتوى، ورفع القيود على الصحافة، والاعتماد على المحتوى المتعمق، وإتاحة محتوى مجاني وآخر حصري. فيما اتفقوا جميعا على استحالة تطبيق نموذج التبرع، لغياب هذه الثقافة تماما، وعدم وجود تشريعات تسمح بذلك. فيما كان هناك إجماع على أهمية نموذج تنظيم الفعاليات، كأحد موارد الربح وتعزيز القدرات المادية. كما كان هناك إجماع على أهمية الربح على مواقع التواصل الاجتماعي، وطرحوا عدة أفكار مثل عقد اتفاقيات مع مواقع التواصل الاجتماعي وشركات التكنولوجيا لدعم الصحافة، وفرض ضرائب على مواقع التواصل الاجتماعي لصالح الصحافة، ورعاية مواقع التواصل الاجتماعي للصحافة، وتحسين نسبة عوائد الربح للمؤسسات الصحفية. فيما اقترح الخبراء عدة نماذج للتمويل والربح منها: فرض رسوم عامة، وتنويع استثمارات المؤسسات الصحفية، والاهتمام بالتجارة الإلكترونية، والقيام بخدمات لحساب الغير. فيما اختلف الخبراء حول دعم الدولة للصناعة فالمؤيدون اقترحوا إعفاءات ضريبية وجمركية للصحفيين والمؤسسات الصحفية، وتقديم الدعم المالي. فيما يرى المعارضون أن دعم الدولة يزيد من القيود على حرية الرأي والتعبير.

الخلاصة

تناولت الدراسة التحولات المختلفة التي تعرضت لها صناعة الصحافة على كافة الأصعدة، بدءاً من التحولات في المضامين ونتاج المحتوى، مروراً في التحولات الإدارية والاقتصادية، حتى التحولات في طبيعة الجمهور وطبيعة وسائل الاتصال.

كما ألفت الدراسة، نهج المنصات المتعددة، وتأثيراته على المؤسسات الصحفية، والقائمين بالاتصال والصحفيين، سواء التأثيرات التحريرية في الكتابة ونوعيات المحتوى، فضلاً عن التدريب والتطوير. كما تناولت الدراسة، التأثيرات الاقتصادية لنهج تعدد المنصات، وكيف فتح أمام المؤسسات الصحفية، نوافذ جديدة للربح والتمويل.

كما اهتمت الدراسة بالرصد والتحليل، ملامح الأزمة الاقتصادية التي تتعرض لها المؤسسات الصحفية، على مختلف أنماط ملكيتها: «القومية – الحزبية – الخاصة».

وخلال الدراسة، تم رصد كافة أسباب الأزمة الاقتصادية في صناعة الصحافة في مصر، من تداعيات اقتصادية، وقيود تشريعية، وقيود على حرية الرأي والتعبير وغيرها، كما تم رصد تداعيات الأزمة الاقتصادية على الصحفيين والقائمين بالاتصال من تدني مستويات المعيشة والدخل والأجور، وبطالة وتعرضها للتسريح والفصل، كما تناولت نماذج التمويل المختلفة، وسبل الاستفادة المؤسسات الصحفية منها، وعرضت مقترحات الخبراء.

وبعد التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة على عينة من القائمين بالاتصال، تم التواصل إلى وجود أزمة إدارية في تحقيق التكامل بين المنصات المختلفة داخل المؤسسات الصحفية المصرية، والحاجة الملحة للتدريب والتأهيل على المجالات التكنولوجية المختلفة، فضلاً عن المجالات الخاصة بالتحريرية والكتابة الصحفية وفقاً لمحركات البحث.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أزمة تمويلية كبيرة في المؤسسات الصحفية المصرية بفعل تأثيرات الأزمة الاقتصادية التي تواجه البلاد، فضلاً عن تقلص سوق الإعلانات، وألفت بظلالها على الأوضاع الاقتصادية للمؤسسات حيث لجأت إلى تخفيض عدد العاملين وتسريح الصحفيين وإلغاء الإصدارات الورقية بعد ارتفاع مستلزمات الإنتاج، فضلاً عن تدني الأجور والمرتببات والصحفيين، وعجز إدارات التحرير على إيجاد طرق جديدة للتمويل، لتوفير الموارد اللازمة للإنفاق.

وتوصلت الدراسة، إلى أن هناك حاجة إلى خضوع الصحفيين للتدريب المستمر حتى يتواكب مع التطورات التكنولوجية، فضلاً عن تعزيز التعاون الإداري والتحريري بين المنصات المتعددة داخل المؤسسة الواحدة.

كما توصلت إلى ضرورة عقد مؤتمرات صحفية وحوار داخلي بين الجماعة الصحفية للتوصل إلى طرق جديدة لتمويل الصحف، فضلاً عن الاتفاق مع مواقع التواصل الاجتماعي لتقديم الدعم للمؤسسات الصحفية، أو فرض رسوم عليها لصالح المؤسسات الصحفية.

كما اقترحت الدراسة فرض رسوم على شركات الانترنت لصالح دعم الصحافة بشكل عام. كما أكدت الدراسة على أهمية دعم الدولة لصناعة الصحافة، عبر التخفيضات والإعفاءات الجمركية على مستلزمات الإنتاج وضرائب الدخل على الصحفيين.

كما توصي الدراسة بإجراء تعديلات تشريعية تخفف من اشتراطات إصدار الصحف والمنصات، خاصة المبالغ التأمينية فضلاً عن أن يكون الإصدار بالإخطار فقط.

كما توصي الدراسة بتخفيف القيود الحكومية على حرية الرأي والتعبير، لما له من تداعيات سلبية على المؤسسات الصحفية واقتصادياتها.

مراجع الدراسة:

(1) Dwyer, D. L. (2023). **Un publishing the news: An assessment of U.S. public opinion, newsroom accountability, and journalists' authority as "The first draft of history"** (Order

No. 29994938). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2760208067). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertationtheses/unpublishing-news-assessment-u-s-public-opinion/docview/2760208067/se-2>.

(2) ماجدة عبد المرصي، اتجاهات الصحفيين المتخصصين نحو أهمية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إنتاج المضامين المتخصصة وعلاقتها بتطوير مستوى أدائهم المهني (دراسة ميدانية في إطار النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا، *المجلة العلمية لبحوث الصحافة*، العدد الخامس والعشرون، الجزء الثالث، يناير / يونيو 2023، ص ص 1: 66.

(3) فراس شاكر، اتجاهات الصحفيين الأردنيين نحو أخلاقيات الإعلام (دراسة ميدانية على الصحفيين المسجلين في نقابة الصحفيين الأردنية، *رسالة ماجستير غير منشورة 2023*، كلية الإعلام جامعة بترا الأردنية.

(4) عايض بن مرزوق الحربي، أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على صناعة المحتوى المرئي في الصحف السعودية - دراسة على القائم بالاتصال، *المجلة العربية للإعلام والاتصال*، ع 33 (2023): ص 385-323.

(5) رنيم فاروق سليمان، مستقبل الصحافة المطبوعة والإلكترونية الأردنية في ظل منافسة مواقع التواصل الاجتماعي خلال الفترة من (2020-2030)، *رسالة دكتوراه غير منشورة 2022*، جامعة القاهرة - كلية الإعلام قسم الصحافة.

(6) جمال عبد ناموس، انعكاسات البيئة الرقمية وتأثيراتها على الصحفيين العاملين في الصحافة العراقية، دراسة ميدانية على الصحفيين العاملين في صحف الزمان والمدى والصبح والمشرق والزوراء والصبح الجديد، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية 2021*، ص ص 204 - 225.

(7) علي جمال علي، السياسة التحريرية في المؤسسات الإعلامية ذات المنصات المتعددة دراسة ميدانية على القائمين بالاتصال، *رسالة ماجستير 2021*، كلية الآداب جامعة المنصورة.

(8) Onyinge A. T & Peter Kithae, Managing change in media transition from print to multi-platform delivery: A case of Kenyan newspapers, *International Journal of Management and Leadership Studies*

(9) محمود عطية شرف، علاقة الضغوط الاقتصادية والإدارية والمهنية بأوضاع الصحفيين بالمؤسسات الصحفية المصرية وتصوراتهم لمستقبل المهنة، *رسالة دكتوراه 2023* (جامعة القاهرة - كلية الإعلام - قسم الصحافة 2023).

(10) نرمين نجيب، اتجاهات الصحفيين نحو استراتيجيات المنافسة بين الصحف والمواقع الإلكترونية وعلاقتها برويتهم لسياسات إدارة هذه المشروعات، *رسالة ماجستير 2022*، جامعة القاهرة: كلية الإعلام قسم الصحافة.

(11) إسراء عبد الرحمن، استراتيجيات إدارة الصحف ومواقعها الإلكترونية وعلاقتها بواقع ومستقبل البيئة التنافسية لها، *رسالة دكتوراه 2022*، كلية الآداب جامعة عين شمس.

(12) سامح محروس، *حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية* - دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث الإعلامية*، جامعة الأزهر، العدد 1 يناير 2022.

(1) عامر خالد، العوامل المؤثرة على الأداء المهني للصحفيين العاملين في وكالات الأنباء العربية: دراسة ميدانية على وكالاتي الأنباء الأردنية واللبنانية، *رسالة دكتوراه 2020*، كلية الإعلام جامعة القاهرة.

(14) مياسر بنت وليد محمد، "تأثير تكنولوجيا الإعلام الرقمي على صناعة المحتوى الصحفي: دراسة ميدانية على القائم بالاتصال"، *رسالة ماجستير 2020*، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

(15) خالد زكي أبو الخير، رؤية الخبراء والقيادات الصحفية لأساليب توظيف المنصات الإخبارية لتقنية البث المباشر وتأثيراتها المهنية الاقتصادية، *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، العدد 39 - أكتوبر / ديسمبر 2022.

(16) Felipe de-Lima-Santos, Mathias, Mesquita, Lucia, de Melo Peixoto, João Guilherme & Camargo, Isadora. (2022) Digital News Business Models in the Age of Industry 4.0: **Digital Brazilian News Players Find in Technology New Ways to Bring Revenue and Competitive Advantage**, *Digital Journalism*, 10 (126

(17) أحمد فتحي، نظم تمويل المؤسسات الصحفية المصرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية: دراسة مستقبلية، *رسالة دكتوراه غير منشورة 2021* (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة).

(18) خالد زكي أبو الخير، محررو شبكات التواصل الاجتماعي بالمواقع الإلكترونية: دراسة للوظائف والمعايير الحاكمة لأدائهم، *المجلة العلمية لبحوث الصحافة*، العدد 22، ج 2، يوليو-ديسمبر 2021، ص 509 - 600.

(19) Meese, James & Hurcombe, Edward. (2020). Facebook, news media and platform dependency: **The institutional impacts of news distribution on social platforms, new media & society**, 23 (8): pp.2367-2384, Available at: doi:10.1177/1461444820926472

- (20) معتز أحمد عبد الفتاح 2020، تأثير التطورات التكنولوجية في دعم تجارب المشروعات الإعلامية المحلية على شبكة الإنترنت ومدى قدرتها على منافسة المواقع الإخبارية الرئيسية، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- (21) محمد يسري قنصوه، أحمد رشيد: "التنظيم الإداري وتحليل النظم"، (القاهرة: دار النهضة العربية، ط4، 1997) ص 7-8
- (22) محرز حسين غالي، المداخل الحديثة في دراسة اقتصاديات وسائل الإعلام: نحو الانفتاح دون التقليد، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام* العدد 74، (جامعة القاهرة، كلية الإعلام العدد 74، مارس 2021). ص 571-586.
- (23) السادة المحكمون

المحكمون أجدياً:

1. أ د / حسن علي أستاذ الإعلام بكلية الآداب جامعة المنيا
2. أ د / حمزة خليل أستاذ الصحافة المساعد بكلية التربية النوعية جامعة طنطا
3. أ د / سعيد الغريب النجار أستاذ الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة
4. أ د / سماح الشهاوي أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام جامعة القاهرة
5. أ د / سهير عثمان أستاذ الصحافة المساعد بجامعة الأهرام الكندية
6. أ د / عبد الجواد سعيد أستاذ الصحافة وعميد كلية الإعلام بجامعة المنوفية السابق
7. أ د / عزة عثمان أستاذ الصحافة جامعة سوهاج.
8. أ د / ليلي عبد المجيد أستاذ الصحافة بجامعة القاهرة
9. أ د / محرز حسين غالي أستاذ الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة
10. أ د / محمد سعد إبراهيم أستاذ الصحافة بكلية الآداب جامعة المنيا
11. أ د / محمود خليل أستاذ الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة
12. أ د / ميرال صبري العشري أستاذ مساعد الإعلام السياسي بالجامعة الأمريكية
13. أ د / نرمين الأزرق أستاذ الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة
14. أ د / وائل إسماعيل عبد البارى أستاذ الإعلام بجامعة عين شمس