

مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام



■ رئيس مجلس الإدارة: أ.د / سلامة داود - رئيس جامعة الأزهر.

■ رئيس التحرير: أ.د / رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر وعميد كلية الإعلام.

■ مساعدا ورئيس التحرير:

● أ.د / محمود عبدالعاطي - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

● أ.د / فهد العسكر - أستاذ الإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (المملكة العربية السعودية)

● أ.د / عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

● أ.د / جلال الدين الشيخ زيادة - أستاذ الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

■ مدير التحرير: أ.د / عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.م.د / إبراهيم بسيوني - الأستاذ المساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

■ سكرتير التحرير: د / مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د / أحمد عبده - مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بالكلية.

د / محمد كامل - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د / جمال أبو جبل - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

■ التدقيق اللغوي: أ / عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

- القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

- الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- البريد الإلكتروني: mediajournal2020@azhar.edu.eg

المراسلات:

● العدد الخامس والسبعون - الجزء الرابع - محرم ١٤٤٧ هـ - يوليو ٢٠٢٥ م

● رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٦٥٥٥

● الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٦٨٢ - ٢٩٢ X

● الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٩٢٩٧ - ١١١٠

الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د./ على عجوة (مصر)

أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق
بجامعة القاهرة.

٢. أ.د./ محمد معوض. (مصر)

أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.

٣. أ.د./ حسين أمين (مصر)

أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.

٤. أ.د./ جمال النجار (مصر)

أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.

٥. أ.د./ مي عبدالله (لبنان)

أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.

٦. أ.د./ وديع العززي (اليمن)

أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة
المكرمة.

٧. أ.د./ العربي بوعمامة (الجزائر)

أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم،
الجزائر.

٨. أ.د./ سامي الشريف (مصر)

أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة
الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.

٩. أ.د./ خالد صلاح الدين (مصر)

أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.

١٠. أ.د./ رزق سعد (مصر)

أستاذ العلاقات العامة - جامعة مصر الدولية.

قواعد النشر

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات
ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات
وفقاً للقواعد الآتية:

○ يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين
المتخصصين في تحديد صلاحية المادة
للنشر.

○ ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة
علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.

○ لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا
يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة
الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.

○ يجب ألا يزيد عنوان البحث (الرئيسي
والفرعي) عن ٢٠ كلمة.

○ يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية
وأخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠
كلمة.

○ يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث
مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD،
على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه
على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع
والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في
نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.

○ لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها
وتحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم
الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر
مادة نشرت فيها.

○ تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.

○ ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

محتويات العدد

- رؤية الصحفيين في ممارسة صحافة الذكاء الاصطناعي كنمط مستحدث وتأثيره على أداء العمل الصحفي داخل غرف الأخبار الذكية للصحف والمواقع الإلكترونية العربية - دراسة لآليات العمل وإشكاليات الممارسة وتحديات المستقبل أ.م.د/ سامح حسانين عبد الرحمن ٢٦٣٥
-
- دور المؤثرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي في ترتيب أجندة القائمين بالاتصال في وسائل الإعلام التقليدية - دراسة ميدانية د/ سامح السيد فتوح شراقي، د/ مروة فرج محروس حسان ٢٧٠٩
-
- سيميائية الصورة الصحفية للمرحلة الأولى من تبادل الأسرى الفلسطينيين والإسرائيليين عام ٢٠٢٥ في المواقع الإخبارية للصحف العربية والأجنبية: دراسة سيميولوجية د/ محمد كامل عبد الرحمن ٢٧٨٩
-
- العلاقة بين استخدام مواقع التسوق لأبعاد التسويق العصبي وقدرته على بناء علاقات مع العملاء... دراسة تحليلية د/ لبنى أحمد علي بيلي ٢٨٦٩
-
- تجلي الكفاية الاتصالية في أعمال رسامي الكاريكاتير وانعكاساتها على تناولهم لأحداث غزة «دراسة سيميائية» د/ إيهاب عبد العال، د/ سالي سعيد أنور ٢٩٣١
-
- إدراك الشباب للتأثيرات الثقافية والسلوكية للتزييف العميق (deep fake) عبر مواقع التواصل الاجتماعي «دراسة ميدانية» د/ راجية إبراهيم عوض ٢٩٩٥

- فاعلية توظيف طلاب قسم الإعلام التربوي لتقنية «المذيع الروبوت» في تطوير مهارات المونتاج الرقمي لديهم «دراسة شبه تجريبية»
٣٠٩٧ د / سارة محمد يونس عبد الرحمن
-
- تحليل الخطاب النقدي لعملية طوفان الأقصى في العناوين الإخبارية بالمواقع الإلكترونية الإسرائيلية «دراسة حالة لموقع إسرائيل ٢٤»
٣١٤٩ د/ دعاء محمود عبد الحفيظ
-
- التحول الرقمي وتأثيره على إدارة وتمويل الصحف المصرية- دراسة تطبيقية على القوائم بالاتصال
٣٢٢١ د/ سامح سامي محروس
-
- فاعلية استخدام القوائم بالاتصال التطبيقات الرقمية في الصحافة الإلكترونية الفلسطينية في أداء عمله.. دراسة ميدانية
٣٢٦٥ نفين معمر أبو شعيب
-

تقييم «مجلة البحوث الإعلامية» لآخر ست سنوات

 							
م	القطاع	اسم المجلة	اسم الجهة / الجامعة	ISSN-P	ISSN-O	السنة	نقاط المجلة
1	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110-9297	2682-292X	2025	7
2	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110-9297	2682-292X	2024	7
3	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110-9297	2682-292X	2023	7
4	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110-9297	2682-292X	2022	7
5	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110-9297	2682-292X	2021	7
6	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110-9297	2682-292X	2020	7

التحول الرقمي وتأثيره على إدارة وتمويل الصحف المصرية دراسة تطبيقية على القائم بالاتصال

- **Digital Transformation and Its Impact on the
Management and Financing of Egyptian Newspapers
An Empirical Study on the Communicator**

● د / سامح سامي محروس

عضو الهيئة الوطنية للصحافة - مدير تحرير جريدة الجمهورية

حاصل على دكتوراة في إدارة وتمويل الصحف - قسم الإعلام - كلية الآداب - جامعة سوهاج

Email: samehmahrous19@gmail.com

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى رصد تأثير «التحول الرقمي» في العملية الإدارية والتمويلية بالصحف المصرية بمختلف أنماط ملكيتها المعروفة في مصر: (قومية - مستقلة - حزبية)، حيث تواجه صناعة الصحافة في مصر والعالم العديد من التحديات التي أدت إما إلى توقف العديد من الصحف العريقة عن الصدور، أو اندماج البعض الآخر، أو الاكتفاء بالنسخة الإلكترونية وتوقفها عن الإصدار الورقي. ويعني ذلك أن صناعة الصحافة تواجه مخاطر حقيقية ما لم تواكب نظم العمل بها آليات التحول الرقمي والتحويلات التي يشهدها سوق القراء والمعلنين على حد سواء. وقد استخدمت الدراسة منهج «المسح» Survey في الحصول على المعلومات بإجراء المقابلات المعمقة مع مجموعة القوائم بالاتصال، وتشمل الصحفيين وقيادات العمل الصحفي والإداري في الصحف المختلفة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود إدراك واضح لدى العاملين بالصحافة - بمختلف فئاتهم ومستوياتهم - لمهية التحول الرقمي ومزاياه، من حيث توفير الوقت والجهد (35,5%)، وسرعة العمل (34,9%)، ومتابعة الجديد في العمل (29,4%). ويرى الباحثون أن الصحف تهتم باستخدام تقنيات التحول الرقمي (62% بشكل كاف، و34% بشكل غير كاف). وتطرقت النتائج لمصادر التمويل وتوصلت إلى أن من أبرز أسباب تراجع إيرادات الصحف: تغير عادات القراء وتحولهم نحو البدائل الإلكترونية (28.17%)، تليها الظروف الاقتصادية وعدم جودة المنتج (25,4% لكل منهما)، ثم في المرتبة الرابعة عدم تطوير إدارات التوزيع والإعلانات (21%).

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - إدارة الصحف - تمويل الصحف

Abstract

This study examines the impact of the “digital transformation” on the administrative and financial processes in Egyptian newspapers, with their various ownership patterns known in Egypt: national, independent, and partisan. The press industry in Egypt and around the world faces numerous challenges that have led to many established newspapers either ceasing publication, merging with others, or relying solely on electronic versions and ceasing print publication. This means that the press industry faces real risks unless its operating systems keep pace with the digital transformation and changes taking place in the reader and advertiser markets alike. The study used the survey method to obtain information by conducting in-depth interviews with a group of communicators, including journalists and leaders of journalistic and administrative work in various newspapers. The study concluded with a set of findings, most notably: Journalists and administrators of all levels and categories clearly understand the nature of digital transformation and its advantages in terms of saving time and effort (35.5%), speed of work (34.9%), and keeping up with new developments in the workplace (29.4%). Respondents believe that newspapers are paying attention to the use of digital transformation technologies (62% sufficiently, 34% insufficiently).

The study found that the most prominent reasons for the decline in newspaper revenues are: changing reader habits and their shift towards electronic alternatives (28.17%), followed by economic conditions and poor product quality (25.4% each), and then in fourth place, the lack of development in distribution and advertising departments (21%).

Keywords: Digital Transformation - Newspaper Management - Newspaper Financing

عرفت صناعة الصحافة المصرية عبر تاريخها أرقام التوزيع المليونية من الصحف المطبوعة، والشواهد على ذلك عديدة، ففي 12 يناير 2005 أصدر مكتب المحاسب القانوني حسن حمزة النشرتي شهادة⁽¹⁾ تفيد بأن متوسط توزيع جريدة "الأهرام" خلال عام 2004 بلغ مليون و25 ألفاً و818 نسخة في العدد اليومي، ومليون و411 ألفاً و723 نسخة في العدد الأسبوعي. وقبل ذلك بنحو 60 عاماً، وفي 16 نوفمبر 1944 أصدرت شركة الصحافة والتوزيع العمومية خطاباً موجهاً للأستاذ مصطفى أمين (مؤسس أخبار اليوم) يفيد بأن توزيع العدد الأول من الجريدة بلغ 110 ألف نسخة⁽²⁾ في مجتمع لم يكن يتجاوز عدد سكانه في ذلك الوقت 18 مليون نسمة.

كان "نموذج الأعمال" الذي سارت عليه المؤسسات الصحفية يعتمد على الصحيفة المطبوعة كمصدر رئيسي للموارد المالية للمؤسسة، وكانت معادلة الإنتاج وظروف السوق تسمح للصحف بأن تطبع تلك الكميات، حيث كان التوزيع أحد المصادر المهمة لتمويل العمل الصحفي.

ويذكر أحد خبراء الإدارة الممارسين للمهنة⁽³⁾ أن صناعة الصحافة بمصر قامت في حقبة الستينيات من القرن الماضي - التي شهدت تأميم الصحف - على قاعدة أساسية، هي: أن تغطي إيرادات التوزيع تكاليف الورق والطبع، وأن تغطي إيرادات الإعلانات تكاليف التحرير والإدارة وتحقق فائضاً للمنشأة الصحفية.

وبتطور أسعار الورق، والزيادة المستمرة في تكاليف العمالة وبقيّة مستلزمات الإنتاج، مع عدم زيادة سعر بيع الجريدة بنفس نسبة عناصر التكاليف، تغيرت طبيعة السياسة التي تقوم عليها اقتصاديات المنشأة الصحفية، وأصبح إيراد التوزيع لا يكفي لتغطية تكاليف الورق عند إصدار الصحيفة في عدد معين من الصفحات.

وانتهت دراسة متخصصة⁽⁴⁾ إلى تلك الحقيقة في وقت مبكر وتوصلت إلى أنه إذا كان التوزيع قليلاً وإيرادات الإعلانات كبيرة فإن الجريدة تكسب على طول الخط، لأنه يتم توزيع إيرادات الإعلانات على عدد النسخ الموزعة من الجريدة، فإذا زاد التوزيع يجب أن يواكبه زيادة في الإعلانات بنفس النسبة أو أكبر منها حتى لا يصبح إيراد النسخة من الإعلانات والبيع أقل من تكلفتها وبذلك تؤدي إلى خسارة.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن الصحف ظلت تعمل لسنوات طويلة وفق "نموذج تمويل" كان إنتاج الصحيفة الورقية وطباعتها وتوزيعها يمثل أحد مصادر تحقيق الربح أو تغطية المصروفات، غير أن معادلة الإنتاج الصحفي تغيرت، فإذا زاد التوزيع بطريقة غير مدروسة يمكن أن يصبح عبئاً ويتحول إلى أحد أسباب الخسائر في أي صحيفة، بسبب العجز المتزايد بين تكلفة إنتاج الصحيفة المطبوعة وسعر بيعها. وإذا كان تاريخ الصحافة قد عرف رقم "المليون نسخة"، فإن ذلك الزمن لو عاد مرة أخرى، وإذا افترضنا أن الصحف الورقية نجحت في أن تستعيد إقبال القراء عليها واهتمامهم بها، فإنها ستتكدس خسائر فادحة إذا حاولت طباعة تلك الكميات.

ثم طرأ متغير جديد على اقتصاديات العمل الصحفي وهو "التحول الرقمي" بكل ما فرضه من تغيير في قواعد إدارة وتمويل، حيث أدى التحول الرقمي وتقنياته وتطبيقاته إلى جذب قطاعات واسعة من القراء والمعلنين للإعلام الرقمي، وأفرزت بيئة الإعلام الرقمي منافسة قوية بين وسائل الإعلام لتحقيق أهداف اقتصادية وإعلامية متعددة، حيث أسهمت الصحافة الإلكترونية في انهيار النمط المعتاد للدورة الشائبة لإنتاج الأخبار يومياً *Twice-a-day news cycle* مقابل سيطرة ثقافة الأخبار السريعة *High speed news* لتحل محلها⁽⁵⁾، هذا على مستوى العمل التحريري، أما على مستوى الإدارة فإن الاستثمار الرقمي الناجح يستلزم رؤية اقتصادية جديدة تختلف عن طريقة إدارة الصحافة في شكلها التقليدي، حيث يجب النظر إلى المنتجات الإعلامية بطريقة تتجاوز كونها سلعة يتم بيعها كالصحيفة، إلى اعتبارها خدمة تزود المتلقي/ مستهلك الخدمة بالمعلومات التي يحتاج إليها.

واقترح Crosbie استراتيجية اقتصادية⁽⁶⁾ تساعد المؤسسات الصحفية على تحقيق مصادر دخل في تلك البيئة الرقمية تتمثل في:

- الاستفادة مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال من إمكانيات تفاعلية لتقديم محتوى يناسب اهتمامات واحتياجات قراء الصحف.

- أن توظف المؤسسات الإعلامية إمكانياتها المطبوعة والإلكترونية في تقديم منتجاتها الإعلامي، ولا تعتمد على منتج إعلامي واحد سواء كان النسخة المطبوعة وحدها أو الموقع الإلكتروني وحده، وأن تحرص على دمج مزايا منتجاتها الإعلامية في كل أشكال خدماتها الإعلامية.

- أن تحرص المؤسسات على تميز المحتوى الذي تقدمه بحيث تقوم بتزويد جمهورها بمحتوى متنوع يتجاوز المصادر التقليدية، مع الحرص على إتاحة اختيارات وبدائل مختلفة أمام المستخدمين، وتقديم المزيد من المواد الإخبارية المٌجمعة من مصادر مختلفة ومتنوعة Syndicated Sources.

إن كل ما سبق يؤكد حتمية تطوير مفهوم الإدارة الصحفية، وأن تعمل الصحف في إطار رؤية تقوم على تكاملية الوسائل المُستخدمة في نشر المحتوى لتحقيق العديد من الأهداف منها⁽⁷⁾:

- رفع أرباح الصحيفة.

- تنويع مصادر دخلها.

- زيادة المساحة الإعلانية.

- تقليل تكاليف الإصدار الورقي من خلال توظيف الوسائط الإلكترونية.

لقد تسبب التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أن تواجه صناعة الصحافة تغيرات وتحولات سريعة ومنافسة غير مسبوقة، مما أنتج أشكالاً جديدة لإنتاج وتوزيع الصحف⁽⁸⁾، يتمتع فيها القراء بالقدرة على التعليق على القصص الإخبارية، وهو ما يعنى أنهم أصبحوا شركاء في إنشاء المحتوى، مما يفرض عليهم أيضاً مسئولية التحلي بالانضباط والصبر قبل نشر تعليقاتهم⁽⁹⁾، وظهرت سوقاً جديدة يريد المستهلك فيها الحصول على تحديثات أسرع وأخبار عاجلة قصيرة بشكل سريع، كما ظهر اتجاه حديث

في صناعة الصحافة تبين فيه أن القراء يتجاهلون الصحف المطبوعة مما أدى إلى تراجع توزيعها⁽¹⁰⁾. غير أنه رغم ما توفره الصحافة الرقمية من مميزات لقراءها تتمثل في إمكانية الوصول السريع للأخبار والتحديث المستمر لها والقدرة على تصفية الأخبار التي يتلقونها وفقاً لاختياراتهم، إضافة إلى حصولهم على فرصة للتفاعل وإبداء الرأي فيما يتلقونه من أخبار، فإنه يجب تذكر حقيقة أن الصحف المطبوعة لا تزال تحظى بالنفوذ في العديد من المجتمعات كالهند على سبيل المثال، حيث يعتمد عدد كبير من الأشخاص على الصحف المطبوعة في الوصول للأخبار، وبذلك فإنه رغم ما تشهده الدول الغربية من تراجع للصحف المطبوعة، يظهر السيناريو الهندي نمواً واضحاً في هذا المجال⁽¹¹⁾.

ومن خلاصة ما سبق يرى الباحث ضرورة التوصل إلى "نموذج أعمال" جديد Business Model لعمل المؤسسات الصحفية والصحف في إطار ما استقرت عليه منظومة مصروفات وإيرادات العمل الصحفي.

الدراسات السابقة:

بالعودة إلى التراث العلمي في مجال "التحول الرقمي بالصحف" ودراسات "إدارة الصحف" وجد الباحث كثيراً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت قضايا التحول الرقمي والإدارة والتمويل، ومثلت إطاراً مرجعياً مهماً ساعد في بلورة فكرة الدراسة بشكل واضح.

ويمكن تصنيف الدراسات السابقة طبقاً لموضوعها ومجالات بحثها، على النحو الآتي:

❖ دراسات التحول الرقمي وتطبيقاته وأثره على الصحف.

❖ دراسات الإدارة والتمويل في الصحف الورقية والإلكترونية.

وفيما يلي عرض للدراسات السابقة كما صنفها الباحث في محاورها الموضحة:

المحور الأول: دراسات التحول الرقمي وتطبيقاته وأثره على الصحف

رصدت فاطمة الزهراء عبدالفتاح⁽¹²⁾ (2022) العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية المؤثرة في التحول الرقمي لغرف الأخبار التقليدية بمؤسسات الموروث الصحفي الطباعي legacy newspapers وحددت الدراسة بأنها مؤسسات الصحافة المطبوعة التقليدية التي نشأت وازدهرت قبل ظهور الويب، وظلت مستمرة حتى الآن. حيث أجريت الدراسة

بالتطبيق على الغرفة المطورة لجريدة "الأخبار". وخلصت إلى مجموعة من النتائج لرصد مراحل التحول الرقمي تم تصنيفها في 3 مستويات:

- الأول: المستوى الاستراتيجي من حيث الأهداف والموارد، حيث يأتي تأسيس غرفة الأخبار المطورة كجزء من استراتيجية الهيئة الوطنية للصحافة باعتبارها المنوطة بإدارة المؤسسات الصحفية القومية وتطويرها، وتعد جزءا من مشروعات محور التطوير الرقمي الذي يهدف الى تعزيز البنية التقنية لتلك المؤسسات.

- الثاني: التحول في الادوار والعمليات، حيث مرت صحيفة "الأخبار" بمراحل متتالية من التطور التقني الذي استحدث عمليات ومهام وأنهى أخرى. وبدأ التفكير في إنشاء نظام رقمي لإدارة العمل داخل غرفة الاخبار سنة 2012.

- الثالث: المستوى الثقافي حيث تضم غرفة الأخبار مزيجاً عمرياً متنوعاً يجمع بين من هم دون الثلاثين والمتعاقدين ممن تجاوزوا سن المعاش، ويبلغ عدد العاملين فيها حوالي 350 صحفياً.

وحددت الدراسة مراحل الاستجابة لرقمنة دورة العمل في الغرفة خلال الفترة من (يونيو - يوليو 2020) وقسمتها إلى عدة مراحل: 1- التهيئة/ الترقب، 2- المبادرة/ الارتباك، 3- التكييف/ التفاوض، 4- الضبط/ القبول.

- وتوصلت دراسة إسراء صابر عبد الرحمن عبد العال⁽¹³⁾ (2021) إلى أن التحولات التكنولوجية أدت إلى تطوير أساليب إدارة العمل الصحفي وصناعة واتخاذ القرار، حيث تبنت الصحف طرقاً جديدة في الإنتاج والتوزيع والتحرير، واستحدثت وظائف جديدة مثل: صحافة الفيديو والإنفوجراف والبيانات وصحافة الموبايل وصحافة الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى إطلاق منصات رقمية جديدة. ومن أهم الإشكاليات التي تواجه التحول الرقمي: ضعف الكفاءة البشرية وغياب التأهيل والتدريب وضعف البنية الاتصالية.

- وتوصل معتز أحمد عبدالفتاح الجنيدي⁽¹⁴⁾ (2020) إلى أن تنامي دور الوسائل الجديدة أحدث تحولات في مجال العمل الصحفي على المستوى التحريري والإخراجي مما أثر على الصحافة وجعلها تتبنى طرقاً جديدة في التحرير والإنتاج والتوزيع، حيث بدأ

الجمهور يؤدي دوراً محورياً في العمل الإعلامي، ولم يعد متلقياً فقط. وظهرت أشكال جديدة من الصحافة حددتها الدراسة في 8 أنواع، هي: صحافة المشاركة، وصحافة المواطن، وصحافة السر العابر للوسائل، وصحافة الهاتف المحمول، وصحافة الفيديو، وصحافة الوسائط المتعددة التي أصبحت من أبرز التطورات الحديثة في المجال الإعلامي متجاوزة الطرق الإعلامية الكلاسيكية التي فقدت بريقها في بث الأخبار والتقارير بعد الثورة المعلوماتية التكنولوجية الهائلة، ثم الصحافة التعاونية التي يسهم فيها الجمهور في صناعة المضامين الإعلامية، وصحافة البيانات.

- ورصدت زينب مصطفى عبدالفتاح⁽¹⁵⁾ (2017)، وفاطمة على حسن⁽¹⁶⁾ (2017) تأثير التعرض للإعلام الجديد على قارئية المجلات المطبوعة وتوصلت إلى أن من أبرز دوافع استخدام الجمهور المصري لوسائل الإعلام الإلكترونية سرعة الحصول على المعلومات، وبلغت نسبة ذلك الدافع 95,8%. وأن تعرض المبحوثين لوسائل الإعلام الإلكترونية أثر على قارئية المجلات المطبوعة بنسبة 75,5%، لما تتميز به من سهولة ويسر ومجانية استخدامها وتصفحها، مع التأكيد على ضرورة تطوير إنتاج الصحف الورقية في ظل المخاوف من احتمال أن تواجه الاندثار في المستقبل.

- بحث مناور بيان الراجحي⁽¹⁷⁾ (2016) أسباب استخدام النخبة الأكاديمية الكويتية لشبكة الانترنت وتأثيرها على علاقتهم بالصحافة الورقية، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما كان اهتمام المبحوثين بقراءة الصحف الورقية مرتفعاً قبل استخدام الصحف الإلكترونية، ظل استخدامهم لها مرتفعاً بعد استخدامهم الصحف الإلكترونية، وأوصت بضرورة مواكبة الصحف الورقية للتطور التكنولوجي، وأظهرت الدراسة أنه من بين أسباب تراجع مطالعة الصحف الورقية عدم توافر الوقت الكافي، كما أن الصحف الإلكترونية تقدم موضوعات غير الموجودة بالصحف الورقية.

- ورصدت دراسة Ekdle & Harmsen⁽¹⁸⁾ (2015) التغيير في غرف الأخبار على 3 مستويات، هي: التكنولوجيا والجمهور والثقافة. وأظهرت أن الصحفيين أكثر استجابة في تبني المستحدثات التكنولوجية، لإدراكهم لأهميتها في عملهم وتعزيز قدراتهم، رغم ما تمثله من ضغوط يومية وخاصة لمن لم ينشأوا عليها، وكان الصحفيون أقل استجابة

للتغييرات فيما يتعلق بعلاقتهم بالجمهور، حيث كانوا أقل ترحيباً بصحافة المواطن. وأظهرت الدراسة أن عدم استقرار صناعة الصحافة ومخاوف التعرض للانتقاد واللوم، يفرض ضغوطاً خاصة على المديرين تمنعهم من تبني الحلول المستحدثة، حيث يشعرون أنهم لا يملكون "حرية الفشل"، الأمر الذي يؤكد أهمية خلق بيئة تشجع على الابتكار والمخاطرة.

المحور الثاني: دراسات الإدارة والتمويل في الصحف الورقية والإلكترونية

- بحث عبدالعظيم أحمد ليمونة⁽¹⁹⁾ (2025) العوامل المؤثرة في تشكيل السياسات الإدارية والتنظيمية للصحف والمواقع الإلكترونية العربية في مصر والسعودية، والتعرف على السياسات الإدارية والتنظيمية التي تطبقها وسياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ورصد السياسات الخاصة بإنتاج المحتوى داخل غرف الأخبار، والسياسات الإعلانية والتسويقية، ورصد وتصنيف أنماط الملكية وغيرها من العوامل، واعتمدت على منهج المسح باستخدام استمارتي (الاستقصاء - المقابلات العميقة) حيث تم تطبيق استمارة الاستقصاء على عينة مكونة من (300) مفردة من الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بمصر والسعودية، كما تم تطبيق استمارة المقابلات على (14) من القيادات الصحفية والإدارية في الصحف والمواقع بالبلدين.

وخلصت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن رئيس مجلس الإدارة يأتي في مقدمة من يصنعون السياسة الإدارية والتنظيمية، يليه ملاك الصحيفة أو الموقع الإلكتروني، ثم في المرتبة الثالثة أعضاء مجلس الإدارة، بحسب ما أفاد الصحفيون في مصر والسعودية، بينما رأت القيادات الصحفية والإدارية أن رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير هما من يضع هذه السياسات.

وأفاد الصحفيون وقياداتهم بأن ارتفاع تكاليف الاستثمار يأتي في مقدمة التحديات التي تواجه المؤسسات الصحفية في استخدام التطورات التكنولوجية، يليه عدم وجود معايير واضحة لاستخدام التطورات، ثم نقص المهارات اللازمة للاستخدام، ثم صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وأخيراً عدم وجود ضمانات لنجاح استخدامها.

- وحددت نرمين محمد نجيب⁽²⁰⁾ (2023) اتجاهات الصحفيين نحو استراتيجيات المنافسة بين الصحف والمواقع الإلكترونية، ورصدت مراحل تطور استخدام التكنولوجيا في الصحافة والتحول الرقمي، ووظائف التكنولوجيا وتأثير التطورات الحديثة على الإنتاج والتوزيع، والإخراج والتصوير، وبيئة العمل، وطبيعة القراء، والتحويلات السوقية والإعلانية، وطباعة الصحيفة في البيئة الرقمية، وظهور أنماط تحريرية رقمية حديثة. وحددت المزايا التنافسية للمواقع الصحفية على الإنترنت، وتوصلت إلى أن من أبرز ملامح التحول السوقي للصحافة الإلكترونية تزايد العائد الاقتصادي من الإنتاج الإضافي، لأنها أصول غير ملموسة لا تبنى باستهلاكها وقابلة للاستتساخ بتكلفة حدية منخفضة ومتناقصة أقرب إلى الصفر، وأوضحت أنه كلما زادت المبيعات خفضت المؤسسة أسعار البيع، ومن ثم زيادة المبيعات فتتحقق الأرباح وتتعدى التكلفة، ومن ثم فلا حدود لاقتصاد الحجم المتعلق بالاقتصاد الجديد.

- وناقش Elsayed B. Darwish⁽²¹⁾ (2022) نموذج التمويل المناسب للصحافة الإلكترونية باستطلاع وجهات نظر الصحفيين، حيث أوضحت الدراسة أنه منذ ظهور خدمات الـ"ويب"، زادت حصة الصحافة الرقمية في سوق وسائل الإعلام الاخبارية العالمية إلى حد كبير.

وأوضحت الدراسة أن الحاجة إلى "رقمنة" غرف الأخبار، وتراجع حصيلة الإعلانات وتراجع التوزيع والاشتراكات، يظهر الوضع الاقتصادي المعقد الذي تمر به وسائل الإعلام إضافة إلى ثقافة "المحتوى المجاني"، وقد دفع كل ذلك وسائل الإعلام للبحث عن نموذج أعمال قابل للتطبيق من أجل البقاء. وكشفت الدراسة عن غموض رؤية الصحفيين العرب حول نموذج التمويل المناسب في العصر الرقمي، حيث يفتقدون للمعلومات الكافية بنموذج الأعمال المناسب، وأن خبرتهم تنحصر في العمل في ظل النماذج التقليدية المألوفة، وأنهم مازالوا ينظرون إلى وسائل التمويل التقليدية وتتمثل في الإعلانات والتوزيع والدعم الخارجي.

وأوضحت الدراسة أن هذه النماذج من التمويل من الصعب تطبيقها في العصر الرقمي مع تراجع عائدات الإعلان، وعدم رغبة الحكومات في الاستمرار في تقديم الدعم

للصحف، والانحياز المتزايد في أرقام التوزيع، ويظهر الصحفيون مقاومة تجاه البيئة الرقمية الجديدة.

كما كشفت الدراسة عن تناقض مواقف الصحفيين تجاه نموذج الأعمال (التمويل) الأنسب للصحف، ففي الوقت الذي تشهد فيه الصحف تراجعاً كبيراً في توزيعها، يطالب الصحفيون بدعمها، وفي الوقت الذي يطالبون فيه بتعديل نموذج التمويل المعتمد على الجمهور والمانحين.

- اهتم أحمد فتحي محمود⁽²²⁾ (2021) بدراسة نظم تمويل المؤسسات الصحفية في مصر والعالم، وبحث أثر المتغيرات الاقتصادية، وأثر المتغيرات التكنولوجية عليها، وكيف أثر نظام الملكية في تمويل المؤسسات، وأبرز المشكلات والتحديات التي تواجه التمويل. كما بحث تأثيرها في رسم وتشكيل السيناريوهات المستقبلية المتوقعة، والسيناريوهات المتوقعة لنظم التمويل حتى 2030. وسعى الباحث لتوظيف نظرية الأسواق المتعددة وتشبيك الصناعات ومداخل العمل التجاري في رصد وتحليل نظم التمويل المختلفة للمؤسسات الصحفية المصرية (القومية والخاصة) في الوقت الراهن، وعلاقتها بالبيئة الخارجية للعمل الصحفي على مستوى المتغيرات الاقتصادية التي تمر بها مصر بشكل عام وصناعة الصحافة بشكل خاص، بجانب المتغيرات التكنولوجية وانعكاساتها من أجل صياغة رؤية مستقبلية.

- رصدت مى محمود توفيق⁽²³⁾ (2021) تقييم العاملين في القطاعات الإدارية والتجارية بالمؤسسات الصحفية لآليات إدارة أزمات العمل في ظل جائحة "كورونا" وتحديداً إبان الموجة الأولى. وأظهرت الدراسة أن الخوف من ملامسة الجرائد وكذلك النقود من أهم أسباب تراجع توزيع الصحف في تلك الفترة، واتفقت نسبة 98,2% من الباحثين على نجاح مؤسساتهم في إدارة الأزمة إبان الموجة الأولى من الجائحة.

- درست إنجي لطفى عبدالعزيز⁽²⁴⁾ (2020) قضية الاندماجات بالتطبيق على وكالة ONA التي تطلق 3 مواقع إخبارية، هي: "مصرأوي"، و"يلا كورة"، و"كونسلتو". وتناولت فكرة دمج غرف الأخبار بهذه المواقع لمواكبة التغيرات في صناعة الصحافة على غرار صناعة الإعلام في الغرب. وتطرقت إلى دوافع التفكير في تطبيق الاندماجات بين

المنصات الإلكترونية، وآليات حدوثها وتأثيرها على السياسات التحريرية والجوانب الاقتصادية والإدارية.

- ورصدت دراسة Fatime Lumi & Ferid Selimi⁽²⁵⁾ (2020) أثر تطور التكنولوجيا على صناعة الصحف المطبوعة في كوسوفو، حيث أدت إلى تراجعها بشكل كبير، وتوقف بعضها واكتفت بالنسخة الإلكترونية، وزيادة أعداد الصحف الإلكترونية. وأوضحت أن التوزيع اليومي للصحف المطبوعة في كوسوفو كان يتراوح ما بين 25 و35 ألف نسخة، وهذا رقم ضئيل مقارنة بعدد السكان البالغ وقتها 1,8 مليون نسمة، بما يعنى أن متوسط توزيع الصحف كان في حدود 1,67٪ من تعداد السكان. مما دفع العديد من الصحف لإعادة النظر في استراتيجيات وجودها بالسوق وكانت صحيفة Gazeta Express من أوائل الصحف التي اتجهت نحو التحول الرقمي في 20 نوفمبر 2008، فأطلقت موقعاً إلكترونياً. وفي 22 مارس 2013 أوقفت الصحيفة الصدور الورقي واكتفت بالنشر الإلكتروني، وأصبحت أكثر الصحف الألبانية شعبية، ووصل عدد الزوار على موقعها إلى 3 ملايين قارئ عام 2017.

- ورصد Ariel Stulberg⁽²⁶⁾ (2017) أحد أشكال التحديات التمويلية التي تواجهها المؤسسات الصحفية، هي فكرة اعتياد المطالعة المجانية، حيث تظل فكرة المحتوى المجاني هي المسيطرة على غالبية مواقع الصحف الأمريكية، ورغم محاولات العديد من الصحف الكبرى استخدام استراتيجيات الاشتراك الرقمي إلا أن الصحف اليومية رفضت بشكل قاطع فكرة جدران الدفع Paywall للمواقع الإلكترونية التي تحاكي نماذج أعمال الصحف المطبوعة، وقامت الدراسة بتحليل المواقع الـ 25 الأكثر زيارة في البلاد وكان هناك اتفاق ضئيل على استراتيجية حظر الاشتراك غير المدفوع (المطالعة المجانية). كما تباينت المواقع الإخبارية المحمية بشكل كبير في تكلفة اشتراكاتها وعدد المقالات المجانية، والمجموعة المستثناة من الدفع، وما إذا كانت الصحف تعمل عبر موقع "ويب" رئيسي أو موقعين أحدهما مجاني والآخر للمشاركين.

- وناقش محرز حسين غالى⁽²⁷⁾ (2016) مشكلات صناعة الصحافة المكتوبة، واستطلع في دراسته رأى 150 من الصحفيين والقيادات الصحفية حول أهم التحديات التي تواجه

مهنتهم، وانتهت إلى أنهم يميلون بنسبة كبيرة إلى الاعتقاد بأن صناعة الصحافة في مصر تواجه أزمة مالية طاحنة قد يترتب عليها تهديد وجودها، وإمكانية تدهورها وانقراضها، في ضوء عدم قدرتها على تحقيق العائد الاقتصادي منها، وفي ضوء تزايد خسائر وإفلاس الكثير من مشروعاتها، وانسحاب بعضها من أسواق المنافسة.

وانتهت الدراسة إلى تصنيف المشكلات التي تواجه المؤسسات لنوعين:

- الأول مشكلات الصناعة وتتمثل في ضعف مستوى كفاءة وخبرات القائمين على شؤون المؤسسات الصحفية، وعدم قدرتهم على تطوير أساليب إدارتها أو إدارة أزماتها المالية.

- الثاني: العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية، حيث تتعرض الصحافة المطبوعة لمنافسة شرسة من الإنترنت والصحف والمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي.

- وبحث محمد شعبان محمد وهدان⁽²⁸⁾ (2016) مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها، من خلال استطلاع رؤية القارئ بالاتصال في الصحف القومية لمستقبل وأساليب تطوير تلك الصحف، وكذلك معوقات تطويرها ومن وجهة نظر العاملين، ودور القائمين بالاتصال في تطوير الصحافة القومية. وشملت الدراسة صحف: الأهرام، والأخبار، والجمهورية، والمساء، وروز اليوسف خلال الفترة من شهر مايو إلى شهر يونية 2016. وتوصلت إلى أن أكثر التحديات التي تواجه تطوير الصحافة القومية من وجهة نظر القائمين بالاتصال: تدهور ظروف العمل وزيادة أعبائه، ثم انتشار الصحافة القائمة على الوسائط المتعددة التي تتطلب نوعاً من الممارسة الصحفية والتدريب الخاص.

- ورصدت منى عبد الوهاب⁽²⁹⁾ (2013) التحديات التي تواجه الصحافة المطبوعة بسبب ظهور الصحافة الالكترونية، والعوامل المؤثرة على توزيع الصحف في مصر، حيث أجريت الدراسة على عينة تتكون من 100 مفردة من موزعي الصحف في 12 محافظة، واعتمدت على مدخل تحليل النظم الذي يشمل 3 عمليات رئيسية، هي: 1- المدخلات inputs وتتمثل في العوامل المؤثرة على التوزيع وتتضمن التبكير في الطبع، والتوزيع الليلي، وتخفيض سعر البيع، والاشتراكات وغيرها. إضافة إلى العوامل الخارجية وتتضمن الظروف المجتمعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. 2- عملية

التحول converting process التي تشهد تحولات وتفاعلات داخل المؤسسة الصحفية بفعل ما تضعه من سياسات توزيعية. 3- المخرجات outputs وتتمثل في اتجاه معدلات توزيع الصحف أو المبيعات بالصحف.

وفي ضوء العرض السابق يمكن إدراج الملاحظات الآتية:

1- تشابهت أغلب الدراسات السابقة التي جرت في مجال "إدارة الصحف" بتركيزها على مشكلات الصحف الورقية، ما تواجهه من تحديات في أهم مصادر تمويلها: الإعلانات والتوزيع. كما تشابهت أغلب دراسات "التحول الرقمي" في رصد ملامحه بالصحف وما يفرضه من تحديات على بقاء الصحيفة، دون أن تهتم بالخوض تفصيلاً في الإشكاليات الإدارية والتمويلية التي تواجه العمل الصحفي في ظل البيئة الرقمية التي فرضت نفسها. 2- وبناء عليه، فإن أغلب دراسات "الإدارة الصحفية" اهتمت برصد نظم الإدارة والتمويل المتبعة بشكلها التقليدي خلال الفترات الزمنية التي جرت بها دون أن تولى متغير "التحول الرقمي" اهتماماً برصد دوره وأثره وتأثيره على إدارة وتمويل الصحف.

3 - وفي الوقت ذاته اهتمت دراسات التحول الرقمي اهتمت برصد ملامحه وآفاق تطبيقه والمعوقات التي تحول دون ذلك في الصحف، دون أن يمتد الاهتمام إلى رصد أثره على مستقبل المؤسسة الصحفية، ومدى قدرتها على الاستفادة منه في تدعيم مواردها وتحسين نظمها الإدارية.

4 - ومن هنا يرى الباحث ضرورة الربط بين هذين المتغيرين: التحول الرقمي ونظم إدارة وتمويل الصحف، على اعتبار أن التحول الرقمي يعد من أهم وأبرز المتغيرات التي طرأت على العمل الصحفي، ورغم اهتمام دراسات "قارئية الصحف" برصد تأثيره على مدى الاقبال على الصحيفة، وهو ما يمكن أن نترجمه وفق مفهوم الإدارة الصحفية، بأثره على "التوزيع" و"الإعلانات" باعتبارهما أهم مصدرين للتمويل، إلا أن هذه الدراسات - بحكم طبيعتها ومجالات اهتمامها - لم تول مساحة كافية من الاهتمام لبحث سبل الاستفادة من الواقع الرقمي الجديد وما يتيح من فرص وآفاق لزيادة مصادر تمويل العمل الصحفي.

5 - ولذلك يرى الباحث أن هذه الدراسة تعد محاولة لسد جانب من الفراغ في مجال دراسات التحول الرقمي وإدارة وتمويل الصحف من خلال محاولة دراسة علاقة "التحول الرقمي" كمتغير مستقل بـ "إدارة وتمويل الصحف" كمتغير تابع، وهو مجال جديد لم تهتم به الدراسات السابقة، سواء التي أُجريت في مجال الإدارة والتمويل بشكلها التقليدي، أو تلك التي رصدت ظاهرة التحول الرقمي بالصحف.

مشكلة الدراسة

تأثرت الصحافة بـ "التحول الرقمي" الذي تواكب مع "جائحة كورونا"، ووجدت الصحف نفسها في عالم جديد يُعاد تشكيله، فلم تعد الصحف المطبوعة في شكلها الكلاسيكي هي الشكل الأوحيد الذي يفضلُه الجميع، وتجمع الدراسات والإحصائيات على أن هذا النمط من الصحافة يتراجع بشكل واضح أمام زحف الوسائل التكنولوجية الحديثة، وأن هذا التراجع انعكس بشكل واضح على تمويل العمل الصحفي في أهم مصدرين عرفتهما الصحافة، هما: الإعلانات والتوزيع، باعتبارهما الدعامتين اللتين ترتكز إليهما اقتصاديات العمل الصحفي، وشهدت صناعة الصحافة في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات والتحولات من حيث عملية جمع الأخبار وتحريرها ونشرها أو إدارة العمل الصحفي، وانعكست هذه التغيرات على علاقة الصحفي (بوصفه منتجاً للمعلومة أو الخبر) بالجمهور (بوصفه مستهلكاً ومتلقياً)، فلم يعد الصحفي هو منتج المعلومة والخبر والرأي فقط، ولم يعد الجمهور متلقياً سلبياً لها، بل أصبح مشاركاً فاعلاً في العملية الصحفية، وهو ما ترتب عليه ظهور تحولات تتعلق بهوية الصحافة ورسالتها وأدوارها وممارساتها، وأعطت التطورات التكنولوجية دفعة قوية للمؤسسات الصحفية نحو انتهاز طرق إنتاج صحفي جديدة إلى جانب التغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات وأساليب إدارة وتنظيم العمل بها⁽³⁰⁾.

وتعنى مشكلة الدراسة بالتحول الرقمي وما يفرضه من واقع جديد في صناعة الصحافة، في محاولة للإجابة على تساؤل: ما اتجاهات مجموعة القارئ بالاتصال تتكون من الصحفيين والعاملين بمختلف مواقع العمل بالصحيفة أو المؤسسة الصحفية ممن يشكلون في مجملهم "مجموعة القارئ بالاتصال" نحو دور التحول الرقمي في إدارة وتمويل

الصحف المصرية؟ وإلى مدى تستطيع الصحف المصرية بناء "نموذج تمويل" جديد يستفيد من البيئة الرقمية الحالية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: على المستوى الأكاديمي:

- 1 - يمكن أن تقدم إضافة جديدة لما سبقها من دراسات الإدارة الصحفية، بدراسة التحول الرقمي وأثره على إدارة وتمويل الصحف، ومحاولة الاستفادة من نماذج ونظم وتجارب التمويل المتبعة محلياً وعالمياً.
- 3 - تتسم الدراسة بالتكامل في بحث عناصر الإدارة الصحفية، حيث تناقش قضية التحول الرقمي وانعكاسه على إدارة وتمويل المؤسسات، لتقدم رؤية جديدة في قضية إدارة الصحف.

ثانياً: على المستوى التطبيقي:

- 1- توفر قاعدة بيانات للمعنيين بالأمر، وتساعد القائمين على إدارة الصحف في تطوير نظم العمل بها بما يمكنها من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، ومن ثم تقدم ما يسهم في النهوض بصناعة الصحافة، من خلال بحث الظروف المحيطة بعملها، والمتغيرات الجديدة التي طرأت على بيئة العمل.
- 2 - تعد محاولة لتطوير العمل الإداري بالصحف بالاستفادة من التحول الرقمي وتوظيفه لإيجاد حلول علمية وواقعية لمشكلات الصحافة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في رصد مظاهر التحول الرقمي بالصحف المصرية وأثره على إدارة وتمويل العمل الصحفي، ومدى قدرة الصحف على بناء "نموذج أعمال" جديد يتناسب مع هذه المرحلة تستفيد فيه من معطيات التحول الرقمي في الحصول على موارد مالية جديدة، وتدعيم أو الحفاظ على مواردها القائمة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي أربعة محاور على النحو الآتي:

- 1 - بحث مظاهر التحول الرقمي في الصحافة المصرية، ومدى استعداد الصحف له وإدراك العاملين بمختلف مستوياتهم ممن يمثلون "مجموعة القائم بالاتصال" لمفهومي ضروراته والمعوقات التي تواجه تطبيقه، من خلال رصد ما يلي:

- أ - مدى توافر الإمكانيات المادية والبنية التحتية للتحول الرقمي.
- ب - مدى استعداد وتأهيل العنصر البشري للتحول الرقمي.
- ج - أبرز العقبات التي تعوق دون الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي.
- 2 - رصد أثر التحول الرقمي على تمويل الصحف المصرية ومدى قدرتها على الاستفادة منه في الحصول على مصادر تمويل جديدة، مثل نظام الاشتراكات الرقمية أو Pay Wall وسبل الاستفادة منها وإمكانية تطبيقها في التجربة المصرية، ودراسة مدى الاستفادة من التحول الرقمي في تعزيز الموارد المالية للصحف.
- 3 - بحث أثر التحول الرقمي على الهيكل التنظيمي والإدارة للصحف المصرية.
- 4 - دراسة مدى إمكانية استفادة الصحف المصرية من تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- 5 - رصد رؤية العاملين بالصحف لمستقبل المؤسسات الصحفية ونموذج الأعمال المناسب لها، وموقفهم من دخول المؤسسات في استثمارات غير صحفية لتدعيم نشاطها الأصلي.
- تساؤلات الدراسة:**
- وبالاتصال بالأهداف السابقة، تسعى الدراسة للإجابة عن عدد من التساؤلات:
- 1 - ما مفهوم الصحفيين وقياداتهم لمفهوم التحول الرقمي في الصحافة وسبل الاستفادة منه؟
- 2 - ما الإمكانيات التي توفرها الصحف للاستفادة من تقنيات التحول الرقمي؟
- 3 - كيف أثر التحول الرقمي على إيرادات الصحف؟
- 4 - هل تستطيع الصحف بناء نموذج أعمال جديد يمكنها من الاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز مواردها المالية؟
- 5 - هل يقبل السوق المصري تطبيق نظام الدفع مقابل المحتوى الذي يعرف باسم "حائط الدفع" Paywall كإحدى الوسائل التمويلية التي تعتمد عليها بعض الصحف الكبرى؟
- 6 - ما أثر التحول الرقمي على الهيكل التنظيمي والإداري بالصحف؟
- 7 - هل نجحت المنصات الإلكترونية للصحف المصرية في تحقيق قيمة مضافة صحفية/ مالية بهذه الصحف؟

8 - بأي قدر تعتمد الصحف المصرية على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي ومدى قدرتها على الاستفادة منه؟

9 - كيف ينظر الصحفيون لمستقبل الصحف المصرية؟ وما تصورهم لتكرار عمليات الدمج وإيقاف طباعة الصحف وتحويلها إلى نسخ إلكترونية كما حدث سابقاً؟

10 - ما موقف العاملين بالصحف من دخول الصحف في استثمارات غير صحفية بهدف الإنفاق على نشاطها الأصلي؟

المدخل النظري للدراسة:

نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) Technology Model Acceptance

يعد "نموذج قبول التكنولوجيا" أحد أكثر النماذج المستخدمة عند دراسة "التحول الرقمي"، وهو ما ناقشه فريد دافيس (Fred D. Davis, 1989) فيما يتعلق بنية الفرد تجاه سلوك معين ومدى كونه حافزاً لزيادة الجهد الذي يبذله وهو ما يزيد من احتمالية حدوث السلوك من عدمه⁽³¹⁾.

ومن هذا المنطلق يفترض نموذج قبول التكنولوجيا أن الاستخدام الفعلي يحدد بشكل مباشر عبر محددات أساسية، هي⁽³²⁾:

1- المنفعة التي يتوقع الحصول عليها.

2- سهولة استخدام هذه الأدوات التكنولوجية.

3- تأثير المحيط الاجتماعي على الفرد في اتجاهاته نحو الاستخدام.

ويفترض نموذج قبول التكنولوجيا أن نية الشخص في استخدام (قبول التكنولوجيا) وسلوك الاستخدام (الاستخدام الفعلي) للتكنولوجيا يستند إلى تصورات لفائدة التكنولوجيا المحددة (الاستفادة من استخدام التكنولوجيا)، وسهولة الاستخدام حيث يتبنى المستخدمون تقنية جديدة قابلة للاستخدام، ومفيدة ومرغوبة وموثوقة. ويقترح نموذج قبول التكنولوجيا TAM أيضاً أن تصورات الفائدة وسهولة الاستخدام تتوسطها متغيرات خارجية بما في ذلك الفروق الفردية وخصائص النظام والتأثيرات الاجتماعية وظروف التسهيل⁽³³⁾.

نوع الدراسة ومنهجها وأدواتها:

تنتمي هذه الدراسة إلى نوعية "البحوث الوصفية"، التي تستهدف تحليل ودراسة الحقائق المتعلقة بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها⁽³⁴⁾، وتسعى لتحديد ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء التي يتم دراستها. حيث تُعنى بدراسة التحول الرقمي وأثره على إدارة الصحف المصرية، وما تواجهه من تحديات تمويلية، وبحث سبل ومدى إمكانية الاستفادة من التحول الرقمي (كمتغير مستقل)، في إدارة وتمويل الصحف (كمتغير تابع).

وتستخدم الدراسة منهج "المسح" Survey في الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة.

وتعتمد الدراسة في جمع البيانات على أداتي:

أ- المقابلات المتعمقة: حيث قام الباحث بتصميم "دليل مقابلة" خاص بمختلف فئات العاملين بالصحف المصرية من صحفيين وقيادات صحفية وإدارية، للاستفادة من رؤاها في الموضوع محل البحث، والتقى الباحث بعدد (50) من هؤلاء العاملين ممن يشكلون في مجملهم مجموعة القوائم بالاتصال.

ووضع الباحث "دليل مقابلة" لهذه الفئة يشمل: بيانات تعريفية باسم المبحوث والمؤسسة ونمط ملكيتها (قومية - خاصة - حزبية)، وتم تصنيف التساؤلات وعددها 20 سؤالاً في المحاور الخمسة التي تدور حولها المقابلة وتتمثل في:

- 1 - مفهوم القوائم بالاتصال للتحول الرقمي في قطاع الصحافة وضرورته والاستعداد له.
- 2- أثر التحول الرقمي على تمويل العمل الصحفي.
- 3- أثر التحول الرقمي على إدارة وتنظيم العمل الصحفي.
- 4- الذكاء الاصطناعي ونموذج تمويل الصحف.
- 5- مستقبل صناعة الصحافة أمام التحديات الرقمية.

ب - الملاحظة بالمشاركة: ويتمثل في معايشة الباحث للعمل الصحفي في كل مؤسسة مدة زمنية كافية، يرى من خلالها انعكاسات التنظيم على الأداء اليومي الفعلي⁽³⁵⁾.

وتعنى هذه الأداة معاينة الظاهرة محل البحث بشكل مباشر، وتزداد قيمة الملاحظة بالمشاركة كأداة بحثية إذا كان الباحث جزءاً من الظاهرة التي يقوم ببحثها، حيث يتيح له ذلك الرصد الدقيق والمتابعة لكافة عناصر موضوع البحث، وحسن انتقاء الشخصيات محل البحث دون الوقوع في إجابات متحيزة قد لا تعبر بشكل علمي دقيق عن واقع ما يتم دراسته.

الإطار الإجرائي:

تم إجراء الدراسة على الصحفيين والقيادات الصحفية والإدارية بالصحف، حيث يرى الباحث أن مفهوم "القائم بالاتصال" يتسع في هذه الدراسة ليشمل الصحفيين وغيرهم من المشاركين في العملية الإدارية بالمؤسسة الصحفية، باعتبار أن كل هؤلاء تتضافر جهودهم في نهاية المطاف في صنع الرسالة الإعلامية وتوصيلها إلى الجمهور المستهدف كل من موقعه، ولذلك فقد تعامل الباحث مع الصحفيين والقيادات الصحفية والإدارية باعتبار أن كل هؤلاء يشملهم مفهوم "القائم بالاتصال"، إضافة إلى كون القيادات الصحفية والإدارية تدخل أيضاً ضمن مفهوم "النخبة" الذي عنيت به الدراسة.

وآثر الباحث الجمع بين عينة الصحفيين وعينة القيادات الصحفية والإدارية بالمؤسسات والصحف لأنه تبين أن الأصل في العينتين هو مدى دراية القائم بالاتصال والنخبة بموضوع الدراسة، ولا يصلح أي صحفي أو أي نخبة بمفردها كمصدر يمكن الرجوع إليه في تحقيق أهداف الدراسة.

وبعد استطلاع الصحفيين وقياداتهم، أمكن للباحث تحديد عينة عمدية تتكون من (50) شخصية من الصحفيين والقيادات الصحفية والإدارية الذين لهم علاقة ودراية وخبرة بعلاقة التحول الرقمي بإدارة وتمويل الصحف.

وتبين للباحث أن آراء الصحفيين والعاملين بالصحف مُكملة لآراء قياداتهم ونخبهم وبذلك لا يصح فصل نتائج آراء أي منهما، وأن قيمة هذه النتائج تكمن في تعبيرها عن المؤسسات الصحفية والصحف، وليست آراء الصحفيين في جهة وآراء قياداتهم ونخبهم في جهة أخرى.

نتائج الدراسة:

أجرى الباحث هذه الدراسة من خلال مقابلات علمية مُعمقة مع عدد (50) شخصية من الصحفيين والقيادات الصحفية والإدارية بالمؤسسات الصحفية القومية، والصحف الحزبية والخاصة، من يشكون في مجملهم مجموعة "القائم بالاتصال" وفق التعريف الذي وضعه الباحث.

شملت المقابلات المؤسسات الصحفية والصحف الآتية:

• أولاً: المؤسسات الصحفية القومية

- الأهرام (13 مقابلة).
- أخبار اليوم (7 مقابلات).
- دار التحرير للطبع والنشر (4 مقابلات).
- دار الهلال (6 مقابلات).
- روز اليوسف (مقابلتان).
- دار المعارف (3 مقابلات).
- وكالة أنباء الشرق الأوسط (مقابلة واحدة).

• ثانياً: الصحف الحزبية

- جريدة الوفد (6 مقابلات).
- جريدة الأهالي (مقابلة مع رئيس التحرير).

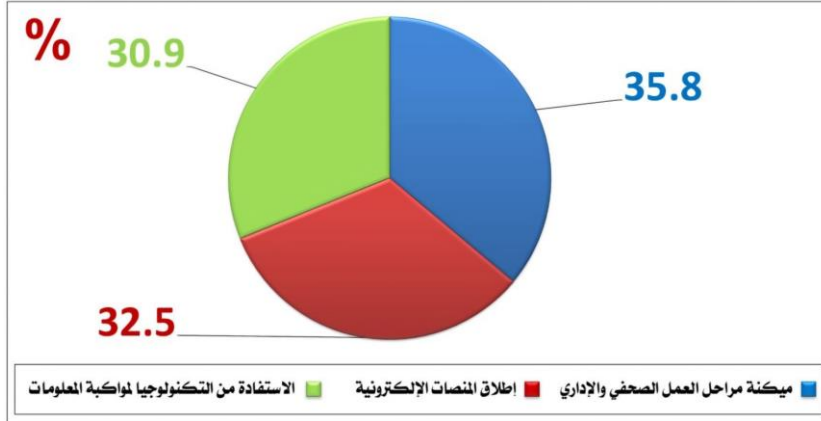
• ثالثاً: الصحف والمواقع الخاصة

- جريدة المصري اليوم (3 مقابلات).
- جريدة اليوم السابع (مقابلة مع رئيس مجلس الإدارة).
- جريدة الأسبوع (مقابلة مع رئيس مجلس الإدارة).
- جريدة البديل (مقابلة واحدة).
- موقع "مصر الآن" (وهو أول موقع مصري يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي - مقابلة مع رئيس التحرير).

ورَّتب الباحث بترتيب النتائج التي توصلت لها الدراسة في ضوء المحاور التي حددها في المقابلات على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم القوائم بالاتصال للتحول الرقمي في قطاع الصحافة وضرورته
1- مفهوم التحول الرقمي:

شكل (1) متطلبات وعناصر عملية التحول الرقمي

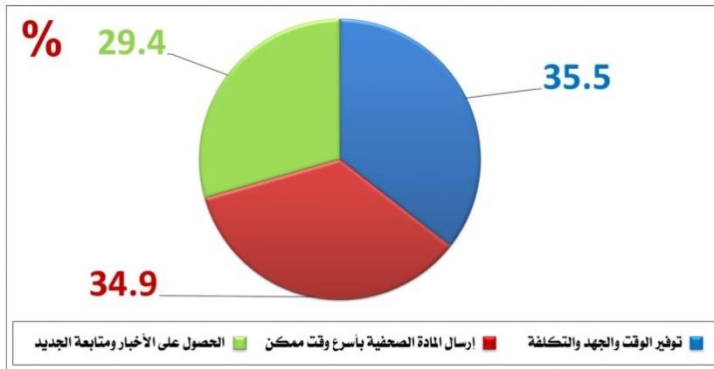


رأى العاملون بالصحف أن التحول الرقمي يتحقق من خلال 3 متطلبات رئيسية، هي:

- أ- يمكنه جميع مراحل العمل الصحفي والإداري باستخدام التطبيقات الرقمية وجاء في المرتبة الأولى بنسبة 35,8%.
- ب- إطلاق المنصات الإلكترونية لتعزيز وجود المؤسسة/ الصحيفة بالسوق بنسبة 32,5%.
- ج - الاستفادة من التكنولوجيا لمواكبة الكم الهائل من المعلومات بنسبة 30,9%.

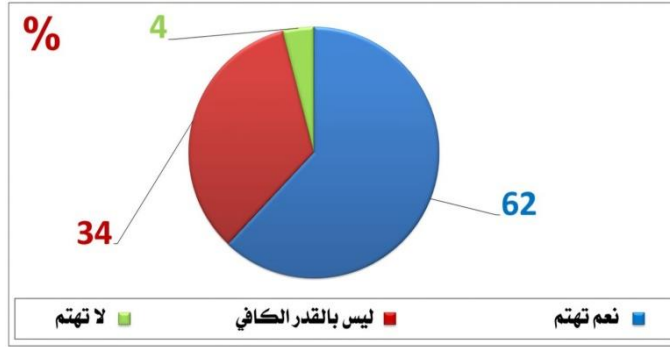
2- أهمية ومزايا التحول الرقمي في الصحافة:

شكل (2) أهداف التحول الرقمي في العمل الصحفي



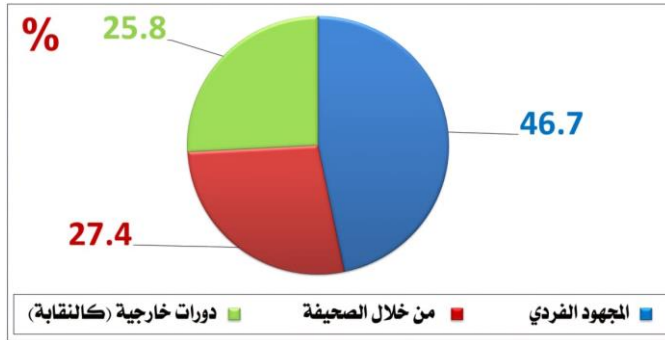
- أ - "توفير الوقت والجهد والتكلفة بوزن نسبى مرجح 35,5%.
- ب- "إرسال المادة الصحفية بأسرع وقت 34,9%.
- ج - "الحصول على الأخبار ومتابعة الجديد في العمل 29,4%.

3- مدى حرص المؤسسات الصحفية على استخدام تقنيات التحول الرقمي:
شكل (3) درجة اهتمام الصحف باستخدام تقنيات التحول الرقمي



- يرى 62% من المبحوثين أن المؤسسات الصحفية تهتم بالتحول الرقمي بشكل كاف.
- واعتبر 34% أن المؤسسات تهتم ولكن ليس بالقدر الكافي
- وفي المقابل أفاد مبحوثان يمثلان 4% أن المؤسسات لا تهتم به.
- وتعني النتيجة السابقة أن 96% من الصحفيين والقيادات الصحفية والإدارية يؤكدون حرص المؤسسات والصحف على الاستعانة بتقنيات التحول الرقمي، سواء بشكل كامل (62%) أو بشكل جزئي (34%)، وهو ما يكشف عن وجود إدراك كامل لدى المجتمع الصحفي بأهمية وحيوية الدور الذي يقوم التحول الرقمي في قطاع الصحافة.
- من أبرز ملامح التحول الرقمي في العمل الصحفي بمؤسسة الأهرام - على سبيل المثال
- ما أفاد به رئيس مجلس الإدارة بأنه يتحقق من خلال:
- إدارة متخصصة لتطوير وتحديث المواقع الإلكترونية والتطبيقات الرقمية.
- مشروع لرقمنة قطاعات المؤسسة.
- تنفيذ خطط تدريب مستمرة للارتقاء بالكوادر البشرية الصحفية وغير الصحفية.

4- مصادر اكتساب العاملين بالصحف للمهارات الرقمية: شكل (4) آليات تعلم مهارات التحول الرقمي



رصد الباحث 3 مصادر رئيسية يكتسب من خلالها الصحفيون والعاملون بالصحف مهارات التحول الرقمي تتمثل في:

- الجهد الفردي بنسبة 46,7%.

- الدورات الخارجية (كالنقابة وغيرها) 25,8%.

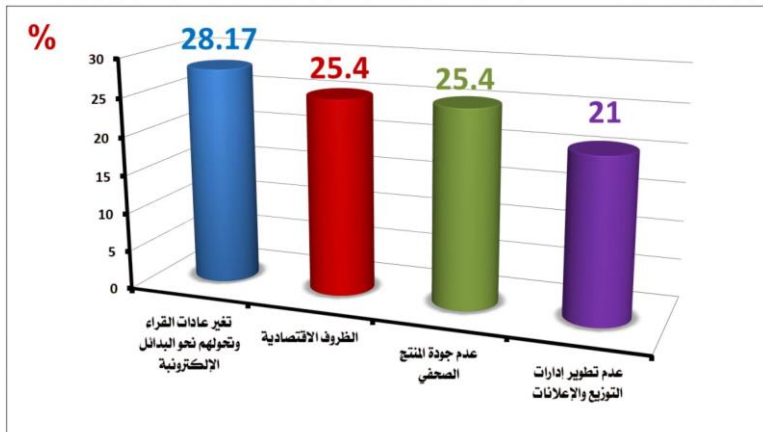
- من خلال المؤسسة الصحفية/ أو الصحيفة بنسبة 27,4%.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تكشف ضرورة تفعيل الدور الذي تقوم به نقابة الصحفيين والهيئة الوطنية للصحافة وغيرها من الجهات المعنية في سبيل توفير فرص لتدريب العاملين وإكسابهم مهارات التحول الرقمي.

ثانياً: أثر التحول الرقمي على تمويل العمل الصحفي

1- أسباب تراجع إيرادات العمل الصحفي:

شكل (5) أهم أسباب تراجع إيرادات الصحافة



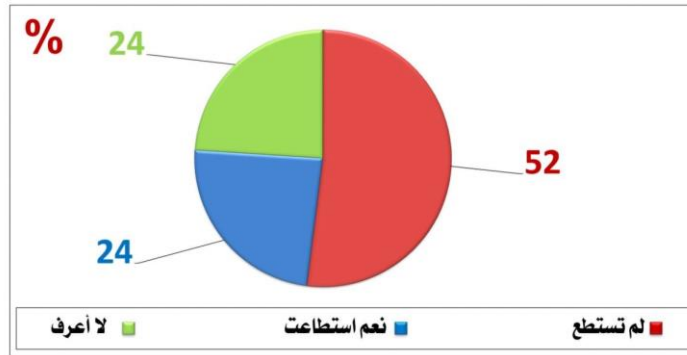
أ- تغير عادات القراءة وتحولهم للبدائل الإلكترونية المجانية، وجاء في مقدمة الأسباب بـ 28,17%.

ب - "الظروف الاقتصادية للمعلن والقارئ على حد سواء"، و"عدم جودة المنتج الصحفي" وحل هذا السببان في الترتيب الثاني لقائمة أسباب تراجع الإيرادات بنسبة 25,4% لكل منهما.

ج - عدم تطوير إدارات التوزيع والإعلانات بالصحف وجاء هذا السبب بالمركز الثل والأخير بنسبة 21%.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تكشف عن ضرورة الإسراع في جهود التحول الرقمي بالصحف والمؤسسات الصحفية المصدرة لها حتى تتمكن من مواكبة التحول في عادات القراءة نحو البدائل الرقمية.

2- مدى نجاح الصحف في بناء نموذج تمويل يستفيد من إمكانيات التحول الرقمي:
شكل (6) قدرة الصحف على بناء نموذج تمويل جديد



واتساقاً مع النتيجة السابقة التي تكشف عن أن تحول القراءة نحو البدائل الرقمية يأتي في مقدمة أسباب تراجع إيرادات الصحف، سيطرت نظرة تشاؤمية واضحة حول مدى قدرة الصحف على بناء "نموذج تمويل" يستفيد من إمكانيات التحول الرقمي في تعزيز موارد الصحيفة إضافة إلى مصادر تمويلها التقليدية.

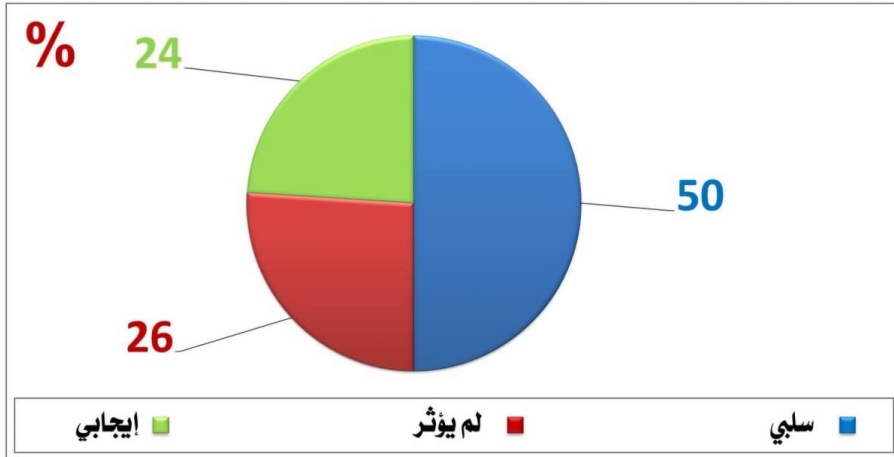
- يرى 26 مبحوثاً بنسبة 52% أن الصحف لم تستطع بناء هذا النموذج.

- ونفى 12 مبحوثاً - يمثلون 24% من العينة - معرفتهم بمدى قدرة الصحف على الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي لتوليد مصادر دخل إضافية.

وبهذا ترتفع نسبة المتشككين في قدرة الصحف على الاستفادة من البيئة الرقمية إلى 76% (52% لم تستطع و24% لا أعرف).

- بينما أعرب 12 مبحوثاً - بنسبة 24% - عن قناعتهم بأن الصحف استطاعت التوصل إلى تلك الصيغة التمويلية من التحول الرقمي.

3- أثر التحول الرقمي على الدخل المتحقق من التوزيع:
شكل (7) أثر التحول الرقمي على التوزيع



تناول الباحث في هذا السؤال "التوزيع" بشقيه الورقي والإلكتروني كأحد مصادر تمويل العمل الصحفي، ومدى تأثيره سلباً أو إيجاباً بالتحول الرقمي.

- 25 مبحوثاً يمثلون 50% من عينة المبحوثين أن التحول الرقمي انعكس بـ "الأثر السلبي" على التوزيع انطلاقاً من عزوف القارئ عن شراء النسخ الورقية وتحوله للبدائل الإلكترونية.

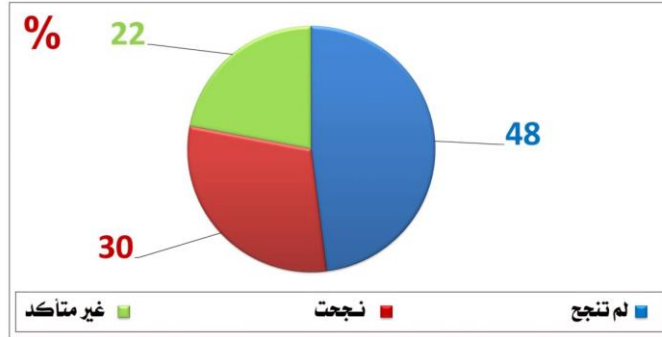
- أفاد 13 مبحوثاً يمثلون 26% من عينة المقابلات بأن التحول الرقمي "لم يؤثر على التوزيع".

- بينما أعرب 12 مبحوثاً - يمثلون 24% - عن اعتقادهم بأن التحول الرقمي "أحدث أثراً إيجابياً" على التوزيع.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تكشف عن وجود قلق داخل مجتمع العاملين بالصحف من تأثيرات التحول الرقمي على مستقبل صناعة الصحافة وقدرتها على الانتشار، حيث تبنى نصف العينة موقفاً يتسم بالتشاؤم حيال أثر التحول الرقمي على توزيع الصحف كأحد مصادر تمويل العمل الصحفي من ناحية، وكآلية للتأثير وتحقيق الانتشار من ناحية أخرى.

4- مدى نجاح الصحف في تعويض تراجع الإعلانات التقليدية باجتذاب معلنين لمنصاتها الإلكترونية:

شكل (8) مدى نجاح الصحف على اجتذاب معلنين لمنصاتها الإلكترونية



أ- أفاد 24 مبحوثاً يمثلون 48% من المقابلات بأن الصحف لم تنجح في تعويض تراجع الحصيلة الإعلانية في صحفها المطبوعة باجتذاب معلنين لمنصاتها الإلكترونية.

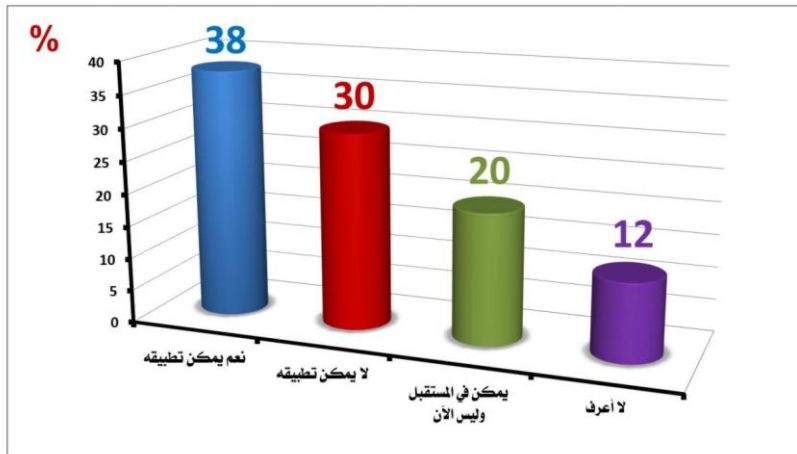
ب- بينما يرى 15 مبحوثاً يمثلون 30% أن الصحف تمكنت من تعويض العجز الإعلاني بشكل جزئي.

ج - وأجاب 11 مبحوثاً يمثلون 22% بـ "غير متأكد" من مدى قدرة المنصات الإلكترونية على تعويض العجز الإعلاني في الصحف الورقية.

وتكشف هذه النتيجة عن ارتفاع نسبة المتحفظين حول نجاح المنصات الإلكترونية في توفير "تمويل بديل" إلى 70%، وتوضح هذه النتيجة أن نموذج "التمويل التقليدي القديم" الذي يعتمد على الصحيفة الورقية مازال هو المسيطر على نموذج أعمال الصحف.

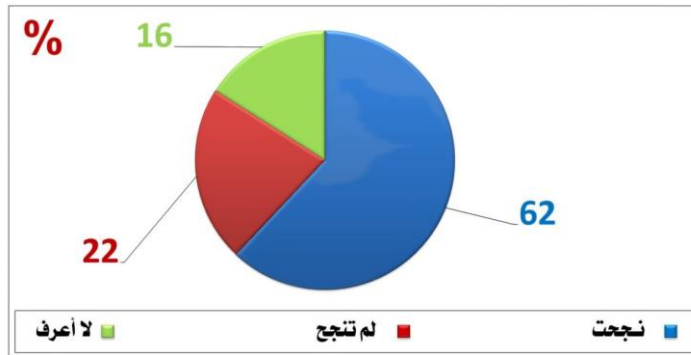
5 - مدى إمكانية تطبيق نظام حائط الدفع Paywall أو الدفع مقابل المحتوى كآلية تمويلية:

شكل (9) مدى قبول السوق لتطبيق نظام حائط الدفع Paywall



لجأت العديد من الصحف لبيع ما تقدمه من محتوى على مواقعها الإلكترونية من خلال نظام حائط الدفع Paywall حيث تتيح بعض المواد الصحفية للمطالعة المجانية، وتطرح الجزء الآخر للمطالعة مقابل الدفع فيما يشبه نظام "الاشتراكات الرقمية". أظهرت نتائج المقابلات وجود حالة عدم يقين حول إمكانية بيع المواد الصحفية عبر الإنترنت والاعتماد عليها كمصدر دخل تجنباً لضغوط المعلنين وتراجع توزيع النسخ الورقية.

- يرى 19 مبحوثاً بنسبة 38% إمكانية تطبيق نظام الدفع مقابل المحتوى.
- أعرب 15 مبحوثاً (30%) عن عدم إمكانية التطبيق.
- أوضح 10 مبحوثين (20%) أنه لا يمكن التطبيق في الوقت الحالي، ولكن يمكن مستقبلاً.
- أجاب 6 مبحوثين (12%) بأنهم لا يعرفون شيئاً عن هذا النظام من أنظمة التمويل.
- ويعنى ما سبق أن نسبة 62% من الصحفيين وقياداتهم الصحفية والإدارية ترى - بشكل أو بآخر - عدم إمكانية التطبيق، مقابل 38% فقط ترى إمكانية اللجوء لذلك.
- 6- مدى نجاح المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعية في زيادة انتشار الصحف وتوفير مصادر دخل إضافية:
- شكل (10) مدى نجاح المنصات الإلكترونية في الانتشار وزيادة موارد الصحف



حرصت كل الصحف بلا استثناء على الوجود على شبكة الإنترنت عبر تدشين مواقع إخبارية في البداية، ثم إطلاق صفحات على منصات التواصل الاجتماعي بهدف الوصول إلى شريحة أوسع من القراء والمتابعين، مما يستلزم تقييم تجربة "الوجود الإلكتروني" للصحف المصرية ومدى نجاحها في زيادة انتشار الصحف وتوفير مصادر دخل لها.

أظهرت نتيجة المقابلات وجود إدراك كامل لأهمية التحول الرقمي للصحف، وأن ثمة اهتماماً حقيقياً بالوجود وتطوير المنصات الإلكترونية للصحف.

- أعرب 31 مبحوثاً (يمثلون 62% من عينة المقابلات) عن اعتقادهم بأن هذه المنصات نجحت في منح الصحف انتشاراً بين جمهور أوسع من جمهور النسخة الورقية، وأنها أسهمت في تحقيق مصادر دخل إضافية، مما استدعى إنشاء إدارات متخصصة لها.

- يرى 11 مبحوثاً (22%) أن تجربة الوجود الإلكتروني للصحف لم تحقق النجاح المطلوب.

- وأفاد 8 مبحوثين (16%) بأنهم لا يستطيعون تقييم التجربة لعدم توافر البيانات الكافية، وعدم وجود شفافية في إعلان ميزانيات الصحف رغم أن القانون يلزمها بذلك.

ثالثاً: أثر التحول الرقمي على إدارة الصحف

1- أثر التحول الرقمي على سير العمل الصحفي/ الإداري بالمؤسسة:
يتفق الصحفيون والإداريون على أهمية التحول الرقمي وآثاره الإيجابية على سير العمل إذا تم تطبيقه بشكل كامل وصحيح.

- أقر 38 مبحوثاً بنسبة 76% من المقابلات بآثاره الإيجابية ومزاياه الفعلية من حيث أنه منح المؤسسات الصحفية فرصة للتطوير.

وفي المقابل يرى 11 مبحوثاً يمثلون 22% من المقابلات أن التحول الرقمي لم يؤثر على سير العمل بالصحف لأسباب عديدة من بينها عدم اكتماله.

- أما من حيث الآثار السلبية للتحول الرقمي على إدارة العمل، فقد أشار رئيس تحرير جريدة "المساء" (2% من عينة المبحوثين) إلى أنه أدى إلى لجوء العاملين للعمل من المنزل (أون لاين) وعدم الحضور إلى مقر العمل، وهذا لا يوضح مدى التزام كل زميل بموعد العمل الخاص.

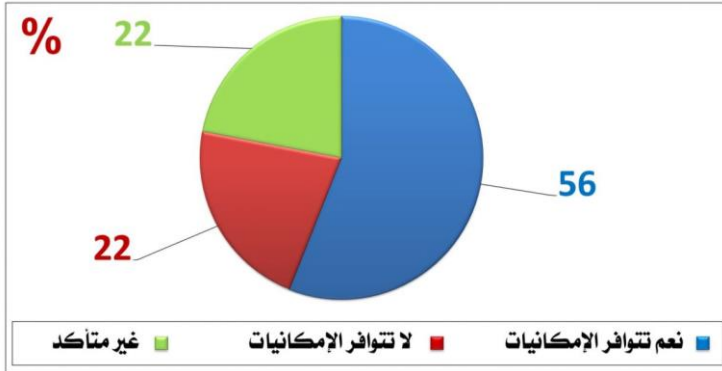
2- مدى استحداث الصحف للإدارات اللازمة لمواكبة التحول الرقمي:
أظهرت المقابلات تفاوتاً واضحاً بين المؤسسات الصحفية والصحف حول مدى الاهتمام بالتحول الرقمي واستحداث إدارات خاصة به في هياكلها الإدارية.

- أفاد 30 مبحوثاً يمثلون 60% من عينة المقابلات بأنه تم إنشاء إدارات خاصة بذلك.

- أوضح 18 مبحوثاً (36%) أن الصحف التي يعملون بها لم تستحدث مثل تلك الإدارات.

- أجاب مبحوثان (4%) بأنهما لم يسمعا عن مثل تلك الإدارات.

3 - الإمكانيات والبنية التحتية المتاحة لتحقيق التحول الرقمي:
شكل (11) مدى توافر إمكانيات التحول الرقمي بالصحف



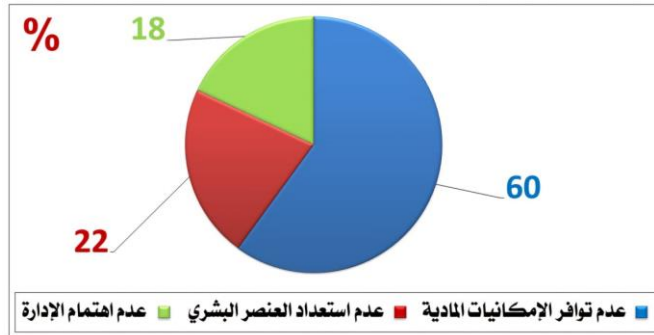
- أفاد 28 مبحوثاً يمثلون 56% من المقابلات بوجود إمكانيات وبنية تحتية للتحول الرقمي.

- رأى 11 مبحوثاً يمثلون 22% عدم توافر هذه الإمكانيات.

- أوضح 11 مبحوثاً مثلهم - 22% - أنهم غير متأكدين من توافرها.

ويتضح مما سبق وجود اهتمام واضح لدى إدارات الصحف بالتحول الرقمي الذي تتفاوت مظاهره بين مؤسسة صحفية وصحيفة وأخرى حسب الإمكانيات المتاحة لها وحجم نشاطها.

4- أبرز التحديات التي تعوق التحول الرقمي بالصحف:
شكل (12) معوقات تطبيق التحول الرقمي بالصحف



- عدم توافر الإمكانيات المادية: جاءت في مقدمة المعوقات بإجماع 30 مبحوثاً يمثلون 60% من عينة المقابلات.

- عدم استعداد العنصر البشري: 11 مبحوثاً بنسبة 22%.

- عدم اهتمام الإدارة: 9 مبحوثين بنسبة 18%.

رابعاً: الذكاء الاصطناعي وتمويل الصحف

1 - مدى اعتماد الصحف على الذكاء الاصطناعي في عملها:

أفادت النسبة الأكبر من العاملين بالصحف بأن الذكاء الاصطناعي إما لا يتم استخدامه، أو أنهم لا يعلمون عنه شيئاً.

- أفاد 32 مبحوثاً يمثلون 64% أن الصحف لا تستخدم هذه التقنية لأسباب عديدة من بينها: عدم تأهل العنصر البشري، وضعف الإمكانيات التقنية، وعدم توافر الموارد المالية بالصحف. - أجاب 8 مبحوثين يمثلون 16% من عينة المقابلات بعدم معرفتهم بالأمر. ويعنى ما سبق عدم وجود إدراك كاف للعاملين بالصحف بأثر استخدام الذكاء الاصطناعي، حيث أقر 80% من مجموعة "القائم بالاتصال" إما بعدم استخدامه أو عدم معرفتهم بالأمر.

- وفي المقابل أوضح 10 مبحوثين يمثلون 20% من العينة أن الذكاء الاصطناعي يتم استخدامه ولكن بدرجات متفاوتة، ويتضح ذلك بشكل أكبر في الصحف الخاصة.

2 - كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تدعيم موارد الصحيفة:

ويتصل بالسؤال السابق رصد رؤية العاملين بالصحف حول مدى إمكانية الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي - حال استخدامها - في تدعيم موارد الصحيفة، حيث أجاب على هذا السؤال 33 مبحوثاً بنسبة 66% من عينة المقابلات، بينما لم يتمكن 17 مبحوثاً من الإجابة بنسبة 34%.

ويتبين من تحليل محتوى الإجابات عدم وجود نموذج محدد تعتمد عليه الصحف المصرية لتحقيق موارد مالية إضافية من خلال هذه التقنية، وحملت الإجابات مجموعة من الأفكار العامة حول مزايا استخدام "الذكاء الاصطناعي"، وما يمكن أن يترتب عليه من آثار إيجابية في العمل الصحفي، يمكن تصنيفها في الآتي:

أ - تحسين جودة المادة الصحفية بما يزيد من جاذبيتها للقارئ والمعلن على حد سواء.

- ب - الحصول على المعلومات بشكل أسرع وأكثر سهولة.
- ج - المساعدة على فهم الجمهور.
- د - الاستفادة منه في التوزيع والأرشيف وإدارة المنصات الرقمية.
- خامساً: مستقبل صناعة الصحافة أمام التحديات الرقمية
- 1 - مدى قدرة الصحف على البقاء في مواجهة التحديات الرقمية:
- يوجد إدراك واضح لدى العاملين بالصحف بأن الصحافة تواجه تحديات تهدد بقائها، حيث أعرب 38 مبحوثاً يمثلون 76% من المقابلات عن ذلك الرأي، وتعددت أسباب رؤاهم للملامح ذلك في: أسباب تقنية - ضعف المادة الصحفي - أسباب اقتصادية.
- بينما يرى 9 مبحوثين يمثلون 18% أن الصحافة لا تواجه خطراً يهدد وجودها، حيث تبقى مهنة الصحافة ببقاء مبرر وجودها وهو مهمة "الإخبار" بالأساس، مع ضرورة تطويرها لتواكب العصر. وتبنى أصحاب هذا الرأي مجموعة من الشروط لتحقيق ذلك وتتمثل في: - المحتوى الجيد - تكاملية العمل بين الورقي والإلكتروني - الصحيفة الورقية لن تختفي:
- وفي المقابل اتخذ 3 مبحوثين يمثلون 6% فقط من عينة المقابلات موقفاً محايداً رغم أن الأسباب التي طرحها بعضهم تتشابه مع من اعتبروا أن الصحافة لا تواجه محنة.
- 2 - إيقاف طباعة الصحف وتحويلها إلى إصدارات إلكترونية:
- كشفت نتائج المقابلات عن رفض واضح من جانب العاملين بالمؤسسات الصحفية لتكرار تجربة إيقاف طباعة الصحف الورقية وتحويلها إلى إصدارات إلكترونية من خلال نسخة pdf وموقع إلكتروني كوسيلة لترشيد النفقات.
- أعرب 27 مبحوثاً عن رفضهم للفكرة بنسبة 54% من المقابلات.
- أبدى 21 مبحوثاً يمثلون 42% موافقة مشروطة، ولاحظ الباحث أن أغلبهم من رؤساء مجالس الإدارات ورؤساء تحرير الصحف القومية.
- اتخذ مبحوثان يمثلان 4% موقفاً محايداً من الفكرة.
- 3- تكرار تجربة دمج الإصدارات الصحفية
- أعرب 26 مبحوثاً يمثلون 52% من المقابلات عن موافقتهم على الفكرة.
- أوضح 21 مبحوثاً يمثلون 42% رفضهم لها.
- اتخذ 3 مبحوثين - 6% - موقفاً محايداً.

4- مستقبل المؤسسات الصحفية في ظل الواقع الرقمي الجديد:

أ - حظيت فكرة أن تعمل المؤسسات وفق "نموذج أعمال جديد" تتحول فيه من ناشر تقليدي للصحف والمجلات إلى ناشر متعدد الوسائط للمعلومة بالترتيب الأول في الاختيارات بوزن نسبي مُرجح 43%.

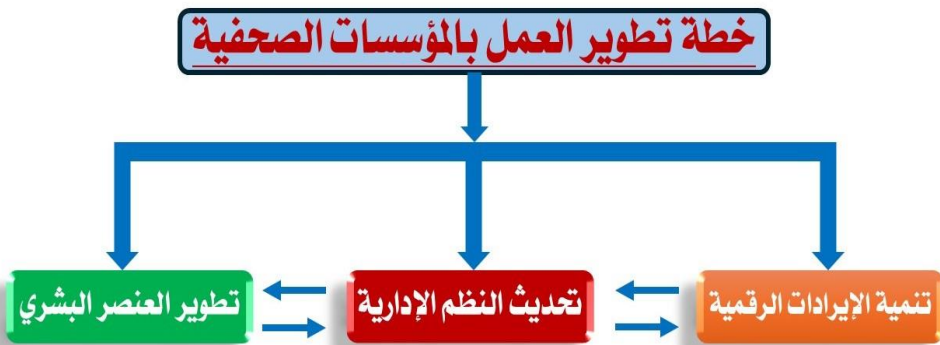
ب- جاءت فكرة استثمار أصول المؤسسات الصحفية في المرتبة الثانية بوزن نسبي مُرجح 34,4%، ويرى من يتبنون هذا الرأي أن أغلب المؤسسات لديها أصول غير مستغلة، وأن العمل الصحفي مُكلف ويتطلب توفير موارد إضافية لتلبية متطلبات الإنفاق عليه.

ج - رأت شريحة تمثل 22,5% ضرورة أن تستمر الصحف في دورها الأصلي والرئيسي كناشر للصحف والمجلات، باعتبارها وظيفتها التي تميزها عن أي مؤسسة أخرى، وبتغيير الوظيفة أصبح أمام كيان مختلف لا يصدق عليه مسمى المؤسسة الصحفية.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم عرضه يقدم الباحث توصيات الدراسة في صورة نموذج عمل مقترح لتطوير نظم الإدارة والتمويل بالصحف يركز على ثلاثة محاور:

نموذج تطوير الإدارة والتمويل بالصحف



أولاً: تنمية مصادر التمويل الرقمية

* الجهات المعنية بالتنفيذ:

- الهيئة الوطنية للصحافة

- مؤسسة الأهرام

أظهرت تجارب التمويل الناجحة في العديد من الصحف الكبرى إمكانية الاستفادة من التحول الرقمي وما يتيح من آفاق واسعة لتوليد مصادر تمويل إضافية، ويرى الباحث أنه إذا كانت ثمة عقبات تحول دون ذلك في البيئة المصرية مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية واعتماد المطالعة المجانية، فإن هذا لا يمنع التفكير في الاستفادة من نظام الاشتراكات الرقمية لإمداد الصحف بمصدر مهم للدخل، بشرط جودة المحتوى الصحفي وأن يؤمن القارئ بأن ثمة محتوى متميز يستحق أن يدفع له مقابلًا ماديًا يختلف عن ذلك الذي اعتاد مطالعته مجاناً.

لقد نجحت صحيفة "نيويورك تايمز" في أن تصل بعدد مشتركها الرقميين إلى 6 ملايين مشترك، ونفس الحال في صحيفة "فايننشال تايمز" التي حققت عائداتها الرقمية ما يعادل جميع تدفقات إيراداتها الأخرى مجتمعة، ونفس الحال في صحيفة "جارديان" التي تجاوزت إيراداتها الرقمية نظيرتها في الصحيفة المطبوعة.

ويقترح الباحث العمل وفق استراتيجية طويلة المدى لتعظيم الموارد الرقمية للصحف المصرية من خلال:

- 1- بحث إمكانية التطبيق التدريجي للتسويق الإلكتروني للصحف ووضع ضوابط لما تنتجه الصحف من نسخ إلكترونية تصدر بنظام ال pdf ويتم تداولها مجاناً - في الوقت الحالي - عبر العديد من المنصات، بهدف تحقيق عائد مالي من هذه النسخ الإلكترونية.
- 2 - اقتراح بأن تتولى مؤسسة الأهرام - من خلال منصة التوزيع الخاصة بها - مسئولية التسويق الإلكتروني لجميع إصدارات المؤسسات الصحفية القومية، وإصدار نسخ "مؤمنة" من الصحف المصرية ليتم إتاحتها للبيع بسعر رمزي يتيح للصحف موارد مالية إضافية، وتشجيع الصحف الخاصة على الانضمام لتلك الفكرة.
- 3 - تشجيع إدارات التحرير بالصحف على تطوير النسخ الإلكترونية من صحفها، بإصدار طبعات خاصة تحتوي على خدمات صحفية وإخبارية إضافية تتجاوز المادة

المنشورة في نسخها المطبوعة، وأن تصدر هذه الصحف من خلال نسخة تفاعلية تتيح للقارئ مطالعة المزيد من المواد بالصور والفيديوهات، بما يشجع القارئ على الاشتراك في هذه النسخ الجديدة.

4 - ربط الصحيفة الورقية بالموقع الإلكتروني للصحيفة عبر التوسع في استخدام صحيفة الواقع الافتراضي بالصحف المطبوعة من خلال الـ VR code بحيث يتم ربط النسخة الورقية من الصحيفة بنسختها الإلكترونية، وأن يتم تعميم هذه التقنية في كل المواد الصحفية المنشورة بالصحيفة، وهذا من شأنه أن يزيد من جاذبية الصحيفة الورقية وخاصة لدى شريحة الشباب، والانتقال بها من مفهوم التقليدي لتصبح صحيفة تفاعلية تتيح للقارئ آفاق ومساحات أوسع من الخدمات الإخبارية.

5 - استحداث إدارات للتسويق الإلكتروني بوكالات وشركات الإعلان بالمؤسسات الصحفية القومية تهتم بفكرة الإعلان الإلكتروني، وأن يتم وضع آلية تنسيقية تتولى فيها هذه الوكالات تسويق الإعلان الإلكتروني ضمن "حزمة إعلانية" لدى المعلنين تشمل الإعلان في مختلف منصات المؤسسة التقليدية والرقمية. وأن يتم التوسع في هذا التنسيق ليشمل منتجات الصحف الحزبية والخاصة وفق قواعد ونسب مئوية يتفق عليها.

ثانياً: تحديث النظم الإدارية

* الجهات المعنية بالتنفيذ:

- الهيئة الوطنية للصحافة

- المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام

- الجامعات المصرية

أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بالتحول الرقمي على المستويين المؤسسي والفردى في أغلب الصحف المصرية، واتضح ذلك في ضوء حرص العاملين على الحصول على دورات للتحول الرقمي بما يتناسب مع طبيعة عملهم، كما ظهر بشكل واضح في النخبة الأكاديمية ومجموعة "القائم بالاتصال" بأهمية ومزايا التحول الرقمي حيث يؤدي إلى تحديث نظم العمل الصحفي والإداري، وقد انعكس ذلك في حرص المؤسسات الصحفية والصحف على استحداث إدارات جديدة لمواكبة التحول الرقمي في هياكلها التنظيمية والإدارية.

ويقترح الباحث في هذا النموذج اتخاذ مجموعة من الإجراءات بما يساهم في تحديث النظم الإدارية بالمؤسسات من خلال ما يلي:

1 - تشجيع الصحف على الاستمرار في جهود التحول الرقمي، ورقمنة جميع الأنشطة الصحفية والإدارية، وأن يتم التوسع في استحداث إدارات خاصة تتولى مسؤولية ذلك في المؤسسات الصحفية القومية تحت إشراف الهيئة الوطنية للصحافة (بالنسبة للمؤسسات القومية)، وتحت إشراف ودعم نقابة الصحفيين والمجلس الأعلى لتنظيم الإعلام (بالنسبة لبقية الصحف الخاصة والحزبية).

2 - توحيد آليات إدارة المحتوى الرقمي بالمؤسسات الصحفية القومية، بحيث يكون رئيس تحرير الصحيفة الرئيسية هو المسئول عن البوابة الإلكترونية للمؤسسة، وإنهاء كل إشكال الازدواجية الموجودة حالياً في المؤسسات الصحفية القومية، ومن أبرز ملامحها تخصيص رئيس تحرير منفصل للبوابة الإلكترونية، مما دفع بعض رؤساء التحرير لتدشين مواقع إلكترونية موازية لبوابة المؤسسة الأصلية.

3 - بلورة رؤية جديدة لمفهوم "التوزيع" تختلف عن ذلك المفهوم التقليدي الذي ينظر إلى أرقام مبيعات الصحيفة الورقية، بحيث يمتد ليشمل مختلف المنصات التي تقدم من خلالها المؤسسة رسالتها للجمهور.

4 - استمرار جهود الهيئة الوطنية للصحافة في دعم وتشجيع المؤسسات الصحفية على استثمار ما تملكه من أصول باعتباره وسيلة جيدة وفعالة للاستفادة منها في تنمية موارد المؤسسة.

5 - زيادة الاهتمام بإجراء دراسات علمية مكثفة في مجال تمويل الصحف في ضوء المتغيرات الرقمية المتلاحقة.

ثالثاً: تطوير مهارات العناصر البشري

※ الجهات المعنية بالتنفيذ:

- نقابة الصحفيين

- الهيئة الوطنية للصحافة

- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء

أظهرت نتائج الدراسة وجود اتفاق على أن "عدم استعداد العنصر البشري" يأتي في مقدمة التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الصحف المختلفة، بالإضافة إلى غيره من التحديات مثل: نقص الإمكانيات المادية، وعدم توافر البنية التحتية التكنولوجية، وعدم اهتمام الإدارة، ومن ثم يعد الاهتمام بتطوير مهارات العنصر البشري "حجر الزاوية" في أي عملية تحول رقمي ناجح بما يؤدي إلى التطوير المالي والإداري بالمؤسسات الصحفية والصحف.

ويقترح الباحث في هذا النموذج ما يلي:

1 - التوسع في تنظيم دورات بالتعاون مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي لإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من الصحفيين والعاملين بالصحف لتنمية مهاراتهم.

2- أن يتم وضع آلية تنسيقية لتدريب محرري المواقع الإلكترونية بالصحف وغيرهم من المشاركين في صناعة المحتوى بين الهيئة الوطنية للصحافة والمؤسسات الصحفية المختلفة، وأقترح أن يتم ذلك من خلال موقع الهيئة الوطنية للصحافة Spot والبوابات الإلكترونية للصحف (قومية وحزبية وخاصة) لتدريب العاملين بها والإسهام في تسويقها.

3 - أن تهتم دراسات إدارة الصحف بالتأثيرات التكنولوجية على آليات وقواعد إدارة الصحف، وأن تنتقل تلك الدراسات إلى خطوة أبعد تهتم بدراسة قواعد إدارة الصحف والمنصات الإلكترونية.

4 - إعادة النظر في منظومة التكاليف بالصحافة في ظل تزايد التوجه نحو التحول الرقمي وتزايد العائد الاقتصادي من زيادة الإنتاج، هي منظومة تشهد تحولات جذرية مع تراجع الاعتماد على الصحيفة الورقية وزيادة التوجه نحو العمل الصحفي الإلكتروني.

5 - إدارة حوار علمي متعمق تشارك فيه نقابة الصحفيين والهيئة الوطنية للصحافة والمجلس الأعلى لتنظيم الإعلام لبلورة رؤية نحو الذكاء الاصطناعي وفوائده وأضراره المحتملة على العمل الصحفي، وسبل الاستفادة منه في دعم مصادر تمويل العمل الصحفي.

الهوامش:

- ¹ - قائمة أسعار إعلانات إصدارات مؤسسة الأهرام 2006 (القاهرة: مؤسسة الأهرام، 2006)
- ² - كتاب "أخبار اليوم مدرسة صحفية مصرية"، سلسلة ذاكرة مصر المعاصرة (2)، مكتبة الاسكندرية، 2007
- ³ - حسن توفيق حسن، هيكل وطبيعة التكاليف في صناعة الصحافة، *مجلة المدير العربي* (الناشر: جماعة الإدارة العليا)، العدد 141، يناير 1998، ص: 79
- ⁴ - الحسيني محمد الديب، *إدارة الصحف: دراسة نظرية وتطبيقية*، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، نوفمبر 1986)، ص: 159
- ⁵ -Chris Paterson and David Domingo, (2008). **Making Online News: the Ethno Graphy of News Media Production**, Available on line at: https://www.researchgate.net/publication/326271963_Making_Online_News_The_Ethnography_of_New_Media_Production. Last accessed on: 30/7/2014
- ⁶ - VIN Crosbie, (2004). What Newspapers And Their Websites Must Do To Survive, *Online Journalism Review*, University of South California. **Available on line at:** <https://www.ojr.org/>
- ⁷ - محمود رمضان أحمد عبد اللطيف، تكاملية الوسائل لنشر المحتوى في الصحف المصرية: دراسة ميدانية على عينة من القائمين بالاتصال في ضوء نظرية التحول الرقمي، *مجلة البحوث الإعلامية*، كلية الإعلام جامعة الأزهر، العدد 55، الجزء 1، أكتوبر 2020، ص: 104، ص: 172
- ² -Waleed Ali & Mohammed Hassoun. (2019). Artificial Intelligence and Automated Journalism: Contemporary Challenges and News opportunities, *International Journal of Media, Journalism and mass Communication*, vol.5, No.1, pp.40-49.
- ⁹ - Anthony Chinedu Ekwueme & Sylvester Ugochukwu Ugwuanyi, (2017). Examining South-East University Students Optimisation of the Feedback Tool of the Online Newspaper in Nigeria, *Global Journal of HUMAN-SOCIAL SCIENCE: A Arts & Humanities – Psychology*, Global Journals Inc. (USA), (Vol, 17. No, 3 2017), p.35
- ⁴ -Emmanuel Onyebuchi Nnagbo, (2018), Internet Impact on UNT Traditional Newspaper, *MasterThesis*, Uppsala University, Sweden.
Available online
at:https://www.researchgate.net/publication/279677493_Internet_Impact_On_UNT_Traditional_Newspaper. Last accessed on: 25/7/2024
- ¹¹-Rusha Mudgal & Pooja Rana (Aug. 2019), Readers Choices among Print and E-Newspapers. *Journal of Management (JOM)* vol.16, Issue.4. Available on line at:

https://www.researchgate.net/publication/335903149_READERS'_CHOICES_A_MONG_PRINT_AND_E-NEWSPAPERS. Last accessed on: 25/7/2024

- 12- فاطمة الزهراء عبد الفتاح، اثنوغرافيا التحول الرقمي في غرف الأخبار بمؤسسات الموروث الصحفي: دراسة تطبيقية على الغرفة المطورة لإصدار "الأخبار" اليومي، *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام*، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مركز بحوث الرأي العام، المجلد 21، العدد 1، يناير - مارس 2022. متاحة على الرابط التالي: <http://search.mandumah.com/Record/1275920>
- 13- إسراء صابر عبدالرحمن عبد العال، واقع استخدام التكنولوجيا الرقمية في الصحافة المصرية: دراسة لاتجاهات التطوير وإشكاليات التحول، *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط*، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، العدد 33، يوليو 2021، ص: 251 - 275
- 14- معتز أحمد عبدالفتاح الجنيدى، تأثير التطورات التكنولوجية في دعم تجارب المشروعات الإعلامية المحلية على شبكة الإنترنت ومدى قدرتها على منافسة المواقع الإخبارية، *رسالة دكتوراة غير منشورة* (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة 2020)
- 15- زينب مصطفى عبدالفتاح الناعى، تأثير تعرض الجمهور المصرى للإعلام الجديد على قارئية *المجلات المطبوعة - دراسة ميدانية*، (جامعة المنصورة: كلية الآداب، قسم الإعلام، 2017)
- 16- فاطمة على حسن، تأثير المواقع الإلكترونية المصرية على قارئية الصحف المطبوعة في مصر، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (جامعة بنى سويف: كلية الإعلام، قسم الصحافة)، 2017
- 17- مناور بيان الراجحي، استخدامات النخبة الكويتية للصحافة الإلكترونية وتأثيرها على علاقتهم بالصحافة الورقية: دراسة تطبيقية على النخبة الأكاديمية، أساتذة جامعة الكويت نموذجًا، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، العدد 54، مارس 2016، ص: 287 - 346
- 18- Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. (2015). Making Change: Diffusion of Technological, Relational, and Cultural Innovation in the Newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 938-958.
- 19- عبدالعظيم أحمد ليمونة، العوامل المؤثرة في السياسات الإدارية والتنظيمية للصحف والمواقع الإلكترونية العربية: دراسة مقارنة بين مصر والسعودية، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2025)
- 20- نرمين محمد نجيب عبدالمنعم، اتجاهات الصحفيين نحو استراتيجيات المنافسة بين الصحف والمواقع الإلكترونية وعلاقتها برويتهم لسياسات إدارتها - دراسة ميدانية، *رسالة ماجستير غير منشورة* (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2023)
- 21- Elsayed B. Darwish, What Business Model is Suitable for Online Arab Newspapers: *Journalists' Perspectives*, 37 (April/June)-2022, p.2-26. Available online at: <http://search.mandumah.com/Record/1300681>
- 22- أحمد فتحى محمود، نظم تمويل المؤسسات الصحفية المصرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم صحافة، 2021).

- 23- مى محمود محمد توفيق، تقييم العاملين في القطاعات الإدارية والتجارية في المؤسسات الصحفية المصرية لآليات إدارة أزمات العمل في ظل جائحة كورونا، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد 77، ديسمبر 2021، ص: 135 - 189
- 24- انجى لطفى عبدالعزيز: رؤية القائمين بالاتصال تجاه مشروع الاندماج في المؤسسات الصحفية، *مجلة البحوث الإعلامية*، كلية الإعلام - جامعة الأزهر، العدد 53، الجزء الأول، يناير 2020.
- 25 -Fatime Lumi, Ferid Selimi (2020), *Impact of technology and internet on the media market in Kosovo*, in daily print newspapers and online newspapers, Available At https://www.researchgate.net/publication/331432117_Impact_of_technology_and_internet_on_the_media_market_in_Kosovo_in_daily_print_newspapers_and_online_newspapers/link/5c7902b9299bf1268d2e3215/download
- 26 -Ariel Stulberg, In paywall age, free content remains king for newspaper sites, *Colombia Journalism Review*, SEPTEMBER 22, 2017. Available on line at: https://www.cjr.org/united_states_project/newspaper-paywalls.php
- 27- محرز حسين غالى: محددات أزمة التمويل في صناعة الصحف ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لاستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد 54، 2016.
- 28- محمد شعبان محمد وهدان: مستقبل الصحافة القومية في مصر وأساليب تطويرها "دراسة على القائم بالاتصال"، *مجلة البحوث الإعلامية*، كلية الإعلام - جامعة الأزهر، العدد 46، 2016.
- 29- منى عبد الوهاب، العوامل المؤثرة في توزيع الصحف في مصر: دراسة ميدانية على عينة من موزعي الصحف، *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام*، جامعة القاهرة، كلية الإعلام - مركز بحوث الرأي العام، مجلد 12، العدد 2، يونيو 2013، ص: 381 - 424
- 30- سلوى إبراهيم حسن عبدالكريم، المتغيرات المؤثرة في بنية الأنواع الصحفية بالصحف الإلكترونية المصرية: دراسة تحليلية للأنواع الصحفية والقائم بالاتصال، *رسالة دكتوراة - غير منشورة* (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2017)، ص: 2
- 31 - Davis, F.D.(1989), perceived usefulness, perceived ease of use, and user computer technology, A comparison of two theoretical models, *Management Science*, 35 (8) 982-1003
- 32 -Younghwa Lee, Kenneth A. Kozar & Kai R.T. Larsen. (Dec. 2003). "The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future". *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 12, Pp.752-780. Available on line at: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01250>, last accessed on: 2/9/2024
- 33- أمانى البرت، وياسمين محمد، *نظريات ونماذج في العلاقات العامة والتسويق*، (القاهرة: عالم الكتب، ط: 2021)، ص 302-304

- 34- سمير محمد حسين، بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ (القاهرة: عالم الكتب، 1986) ص:123
- 35- عبد الله بن محمد الرفاعي، الأسس العلمية لتنظيم المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء الصحفي (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2015) ص:37

References

- Hassan, H. (1998), haykal watabieat altakalif fi sinaeat alsahafati, majalat almudir aleurbaa (jamaeat Al'iidarat aleulya), 141(2).
- Aldiyb, A. (1986). 'iidarat alsuhuf: dirasat nazariat watatbiqiatun, (Alqahira: maktabat al'anjilu almisriati).
- Chris Paterson and David Domingo, (2008). **Making Online News: the Ethnography of News Media Production**, Available on line at: https://www.researchgate.net/publication/326271963_Making_Online_News_The_Ethnography_of_New_Media_Production. Last accessed on: 30/7/2014
- VIN Crosbie, (2004). What Newspapers And Their Websites Must Do To Survive, **Online Journalism Review**, University of South California. **Available on line at:** <https://www.ojr.org/>
- Abdel Latif, M. (2020), takamuliat alwasayil linashr almuhtawaa fi alsuhuf almisriati: dirasat maydaniat ealaa eayinat min alqayimin bialaitisal fi daw' nazariat althawul alraqmi, majalat albuḥuth al'ielamiati, kuliyyat al'ielam jamieat Al'azhar, 55(2). 104, s: 172
- ² -Waleed Ali & Mohammed Hassoun. (2019). Artificial Intelligence and Automated Journalism: Contemporary Challenges and News opportunities, **International Journal of Media, Journalism and mass Communication**, vol.5, No.1, pp.40-49.
- Anthony Chinedu Ekwueme & Sylvester Ugochukwu Ugwuanyi, (2017). Examining South-East University Students Optimisation of the Feedback Tool of the Online Newspaper in Nigeria, **Global Journal of HUMAN-SOCIAL SCIENCE: A Arts & Humanities – Psychology**, Global Journals Inc. (USA), (Vol, 17. No, 3 2017), p.35
- ⁴ -Emmanuel Onyebuchi Nnagbo, (2018), Internet Impact on UNT Traditional Newspaper, **MasterThesis**, Uppsala University, Sweden.
- Available online** at:https://www.researchgate.net/publication/279677493_Internet_Impact_On_UNT_Traditional_Newspaper. Last accessed on: 25/7/2024
- Rusha Mudgal & Pooja Rana (Aug. 2019), Readers Choices among Print and E-Newspapers. **Journal of Management (JOM)** vol.16, Issue.4. Available on line at: https://www.researchgate.net/publication/335903149_READERS'_CHOICES_AMONG_PRINT_AND_E-NEWSPAPERS. Last accessed on: 25/7/2024
- Abdel Fattah, F. (2020), athnughrafia althawul alraqamii fi ghuraf al'akhbar bimuasasat almawruth alsahafii: dirasat tatbiqiatan ealaa alghurfat almutawarat li'iisdar "al'akhbari" alyawmi, almajalat almisriat libuhuth alraay aleami, jamieat Alqahira, kuliyyat al'ielami, markaz buḥuth alraay aleami, 1(2).
- Abdel Aal, E. (2021). waqie aistikhdam altiknuluḥjia alraqamiat fi alsahafat almisriati: dirasatan liaitijahat altatwir wa'iishkaliaat althawulu, majalat buḥuth alealaqat aleamat alsharq al'awsata, aljameiat Almisria lilealaqat aleamati, 33(4). 251 - 275
- Al-Junaidi, M. (2020), tathir altatawurat altiknuluḥjiat fi daem tajarib almashrueat al'ielamiat almahaliyyat ealaa sabakat al'iintirnit wamadaa qudratiha ealaa munafasat

almawaqie al'iikhbariati, risalat dukturat ghayr manshura (jamieat Alqahira: kuliyyat al'ielami, qism alsahafa)

- Al-Nagi, Z. (2017), tathir taearud aljumhur almusraa lil'ielam aljadid ealaa qariyyat almajalaat almatbueat - dirasat maydaniatun, (jamieat Almansura: kuliyyat aladab, qism al'ielama)

- Hassan, F. (2017), ta'athur almawaqie al'iiliktruniat almisriat ealaa qariyyat alsuhuf almatbueat fi masr, risalat majistir ghayr manshuratin, (jamieat banaa suif: kuliyyat al'ielami, qism alsahafati)

- Al-Rajhi, M. (2016), astikhdamat alnukhbat alkuaytiat lilsahafat alalkutruniat watathiruha ealaa ealaqatihim bialsahafat alwaraqati: dirasat tatbiqiat ealaa alnukhbat al'akadimiati, 'asatidhat jamieat alkuayt nmwdhjan, almajalat almisriat libuhuth al'ielami, jamieat Alqahira, kuliyyat al'ielami, 54(2). 287 - 346

-Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. (2015). Making Change: iffusion of Technological, Relational, and Cultural Innovation in the Newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 938–958.

- Limona, A. (2025), aleawamil almuathirat fi alsiyasat al'iidariat waltanzimiat lilsuhuf walmawaqie al'iiliktruniat alearabiati: dirasat muqaranat bayn misr walsaeudiati, risalat dukturat ghayr manshuratin, (jamieat Alqahira: kuliyyat al'ielami, qism alsahafati)

- Abdel Moneim, N. (2023), aitiyahat alsahafiyn nahw astiratijiaat almunafasat bayn alsuhuf walmawaqie al'iilikturniat waealaqatiha biruyatihim lisiasat 'iidaratiha - dirasat maydaniati, risalat majistir ghayr manshura (jamieat Alqahira: kuliyyat al'ielami, qism alsahafati)

-Elsayed B. Darwish, What Business Model is Suitable for Online Arab Newspapers: *Journalists' Perspectives*, 37 (April /June)-2022, p.2-26. **Available online at:**<http://search.mandumah.com/Record/1300681>

- Mahmud, A. (2021). nazam tamwil almuasasat alsahufiat almisriat fi daw' almutaghayirat alaiqtisadiat waltiknulujiati, risalat dukturatin, ghayr manshuratin, (jamieat Alqahira: kuliyyat al'ielami, qism sahafati).

- Tawfik, M. (2021), taqyim aleamilin fi alqitaeat al'iidariat waltijariat fi almuasasat alsahufiat almisriat lalyat 'iidarat 'azamat aleamal fi zili jayihat kuruna, almajalat almisriat libuhuth al'ielami, kuliyyat al'ielam jamieat Alqahira, 77(2).135 - 189

- Abdel Aziz, E. (2020). ruyat alqayimin bialaitisal tujah mashru'e alaindimaj fi almuasasat alsahufiati, majalat albu'uth al'ielamiati, kuliyyatal'ielam - jamieat Al'azhar, 53(4).

-Fatime Lumi, Ferid Selimi (2020), *Impact of technology and internet on the media market in Kosovo*, in daily print newspapers and online newspapers, Available At https://www.researchgate.net/publication/331432117_Impact_of_technology_and_internet_on_the_media_market_in_Kosovo_in_daily_print_newspapers_and_online_newspapers/link/5c7902b9299bf1268d2e3215/download

- Ariel Stulberg, In paywall age, free content remains king for newspaper sites, **Colombia Journalism Review**, SEPTEMBER 22, 2017. Available on line at: https://www.cjr.org/united_states_project/newspaper-paywalls.php
- Ghali, M. (2016): muhadadat 'azmat altamwil fi sinaeat alsuhuf waruyat alsahafiyn walqiadat alsahufiat liastiratijiaat 'iidarat hadhih al'azmat watathiratiha alraahinat walmustaqbaliat ,almajalat almisriat libuhuth alaeilam ,kuliyyat al'ielam jamieat Alqahira, 54(3).
- Wahadan, M. (2016): mustaqbal alsahafat alqawmiat fi misr wa'asalib tatwiriha "dirasat ealaa alqayim bialaitisali", majalat albuqhuth al'ielamiati, kuliyyat al'ielam - jamieat Aal'azhar, 46(2).
- Abdel Wahab, M. (2013). aleawamil almuathirat fi tawzie alsuhuf fi masra: dirasat maydaniat ealaa eayinat min muazieaa alsuhuf, almajalat almisriat libuhuth alraay aleami, jamieat Alqahira, kuliyyat al'ielam - markaz buqhuth alraay aleami, 2(3). 381 - 424
- Abdel Karim, S. (2017), almutaghayirat almuathirat fi binyat al'anwae alsuhufiat bialsuhuf al'iiliktruniat almisriati: dirasat tahliliat lil'anwae alsahufiat walqayim bialaitisali, risalat dukturat - ghayr manshura (jamieat Alqahira: kuliyyat al'ielami, qism alsahafati)
- Davis, F.D.(1989), perceived usefulness, perceived ease of use, and user computer technology, A comparison of two theoretical models, **Management Science**, 35 (8) 982-1003
- Younghwa Lee, Kenneth A. Kozar & Kai R.T. Larsen. (Dec. 2003). "The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future". **Communications of the Association for Information Systems**: Vol. 12, Pp.752-780. Available on line at: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01250>, last accessed on: 2/9/2024
- Al-Bart, A. (2022), nazariaat wanamadhij fi alealaqat aleamat waltaswiqi, (Alqahira: ealam alikutubi, ta2)
- Husayn, S. (1986). buqhuth al'ielami: al'usus walmabadi (Alqahira: ealam alikutub)
- Al-Rifai, A. (2015). al'usus aleilmiat litanzim almuasasat alsahufiat wa'athariha ealaa al'ada' alsahufii (Amman: dar Jarir lilnashr waltawziei).

Journal of Mass Communication Research «J M C R»

A scientific journal issued by Al-Azhar University, Faculty of Mass Communication



Chairman: Prof. Salama Daoud President of Al-Azhar University

Editor-in-chief: Prof. Reda Abdelwaged Amin

Dean of Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Assistants Editor in Chief:

Prof. Mahmoud Abdelaty

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Prof. Fahd Al-Askar

- Media professor at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University
(Kingdom of Saudi Arabia)

Prof. Abdullah Al-Kindi

- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

Prof. Jalaluddin Sheikh Ziyada

- Media professor at Islamic University of Omdurman (Sudan)

Managing Editor: Prof. Arafa Amer

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Editorial Secretaries:

Dr. Ibrahim Bassyouni: Assistant professor at Faculty of Mass Communication,
Al-Azhar University

Dr. Mustafa Abdel-Hay: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Ahmed Abdo: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Mohammed Kamel: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Arabic Language Editors : Dr. Gamal Abogabal, Omar Ghonem, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.
- Telephone Number: 0225108256
- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>
- E-mail: mediajournal2020@azhar.edu.eg

Correspondences

- Issue 75 July 2025 - part 4
- Deposit - registration number at Darelkotob almasrya /6555
- International Standard Book Number "Electronic Edition" 2682- 292X
- International Standard Book Number «Paper Edition»9297- 1110

Rules of Publishing

● Our Journal Publishes Researches, Studies, Book Reviews, Reports, and Translations according to these rules:

- Publication is subject to approval by two specialized referees.
- The Journal accepts only original work; it shouldn't be previously published before in a refereed scientific journal or a scientific conference.
- The length of submitted papers shouldn't be less than 5000 words and shouldn't exceed 10000 words. In the case of excess the researcher should pay the cost of publishing.
- Research Title whether main or major, shouldn't exceed 20 words.
- Submitted papers should be accompanied by two abstracts in Arabic and English. Abstract shouldn't exceed 250 words.
- Authors should provide our journal with 3 copies of their papers together with the computer diskette. The Name of the author and the title of his paper should be written on a separate page. Footnotes and references should be numbered and included in the end of the text.
- Manuscripts which are accepted for publication are not returned to authors. It is a condition of publication in the journal the authors assign copyrights to the journal. It is prohibited to republish any material included in the journal without prior written permission from the editor.
- Papers are published according to the priority of their acceptance.
- Manuscripts which are not accepted for publication are returned to authors.