

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.

مساعدو رئيس 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.

أ / عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

التدقيق اللغوي:

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 الثالث - 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

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.... وتحفظ 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.

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 العبدالله (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.

محتويات العدد

- مستقبل الإعلام التقليدي في ظل الذكاء الاصطناعي- دراسة حول
استبدال الإعلاميين بالأنظمة الذكية في ضوء «نظرية استبدال
الوظائف»
أ.م.د/ محمود جمال سيد
١٧٧٣
-
- استخدامات تقنية الرؤية الحاسوبية **Computer vision** في دعم
السلامة المهنية للصحفيين الميدانيين في الصحافة المصرية «دراسة
مستقبلية»
أ.م.د/ هند يحيى عبد المهدي
١٨٧٥
-
- اعتماد الشباب الجامعي المصري على منصة **Threads** في الحصول
على الأخبار حول أحداث غزة ٢٠٢٣- دراسة ميدانية
د/ سعاد محمد بدير محمد
١٩٨٩
-
- الخطابُ الرئاسيُّ المصريُّ في القنواتِ الإخباريةِ تجاهِ القضيةِ
الفلستينيةِ بعدِ أحداثِ طوفانِ الأقصى - دراسةٌ كفيَّةٌ
د/ رحاب محمد محروس حسين
٢٠٧٥
-
- العواملُ المؤثرةُ على الاتجاهِ نحو إعادةِ توظيفِ البُودكاست لتقديمِ
المحتوى الإذاعيِّ - دراسةٌ مقارنةٌ بين جيلي (Y) و(Z)
د/ مروة محمود عبد الله أحمد
٢١٣٣
-
- استراتيجيات الخطاب العاطفي للمؤثرين عبر مواقع التواصل
الاجتماعي: برنامج «قطايف رمضان» ٢٠٢٥ نموذجًا
د/ نعمة عبد الرحيم محمد مبارك
٢٢٣٥

- التحيز التأكدي في استهلاك المحتوى الإخباري المرئي عبر منصات التواصل الاجتماعي «دراسة في إطار نظرية التناظر المعرفي»
٢٣٠٧ د/ نها السيد عبد المعطي، د/ إيمان حلمي سلامة
-
- توظيف طلاب الإعلام التربوي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في المشروعات الإعلامية وعلاقتها بتنمية مهارات الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني لديهم - دراسة في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا
٢٤٣٥ د/ أمل السعيد محمد عقدة
-
- اتجاهات النخبة الأكاديمية والخبراء نحو دور التحوّل الرقمي في إدارة وتمويل الصحف المصرية - دراسة ميدانية
٢٥٦٣ د/ سامح سامي محروس
-
- برامج الفضائيات المصرية ودورها في توعية الجمهور بالقضايا السياسية العالمية
٢٥٩٣ محمد سيد حسن دسوقي
-

م	القطاع	اسم المجلة	اسم الجهة / الجامعة	ISSN-P	ISSN-O	السنة	نقاط المجلة
1	الدراسات الإعلامية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	جامعة الأهرام الكندية، كلية الإعلام	2536- 9393	2735- 4008	2023	7
2	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356- 914X	2682- 4663	2023	7
3	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة جنوب الوادي، كلية الإعلام	2536- 9237	2735- 4326	2023	7
4	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356- 9158	2682- 4620	2023	7
5	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356- 9131	2682- 4671	2023	7
6	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	1110- 5836	2682- 4647	2023	7
7	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الرأي العام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مركز بحوث الرأي العام	1110- 5844	2682- 4655	2023	7
8	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110- 9297	2682- 292X	2023	7
9	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	المعهد الدولي العالي للإعلام بالشروق	2357- 0407	2735- 4016	2023	7
10	الدراسات الإعلامية	مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة القاهرة، جمعية كليات الإعلام العربية	2356- 9891	2682- 4639	2023	7
11	الدراسات الإعلامية	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	Egyptian Public Relations Association	2314- 8721	2314- 873X	2023	7
12	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري	جامعة بنى سويف، كلية الإعلام	2735- 3796	2735- 377X	2023	7
13	الدراسات الإعلامية	المجلة الدولية لبحوث الإعلام والاتصالات	جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون	2812- 4812	2812- 4820	2023	7

اتجاهات النُخبة الأكاديميَّة والخبراء نحو دور التحوُّل الرقْمِيّ في إدارة وتمويل الصحفِ المصريَّة - دراسة ميدانيَّة

- **Attitude of the Academic Elite and Experts Toward the Role of Digital Transformation in the Management and Financing of Egyptian Newspapers – a Field Study**

● 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

هدفت هذه الدراسة إلى رصد أثر «التحول الرقمي» على قواعد الإدارة والتمويل الحاكمة لـ«صناعة الصحافة»، حيث تسببت «البيئة الرقمية الجديدة» التي يعيشها العالم منذ إطلاق مبادرة التحوّل الرقمي في المنتدى الاقتصادي العالمي 2015، في عدم قدرة «نماذج الأعمال التقليدية» على مواكبة ما يشهده العالم من تطور، وفرض الواقع الرقمي نماذج أعمال حديثة، وأحدث تغييرات جذرية في العديد من المفاهيم والمنتجات. لم تكن صناعة الصحافة بعيدة عن هذا الواقع الرقمي الذي فرض تحديات جديدة على قواعد إدارة وتمويل الصحف، وألقى بآثاره الواضحة على مصادر تمويل العمل الصحفي الرئيسية، والتي تتمثل في: التوزيع والإعلانات، وقد تزايد الاهتمام به في «صناعة الصحافة» خاصة بعد جائحة «كورونا» التي فرضت على العالم الإسراع به في العديد من القطاعات والأنشطة الاقتصادية، ومن بينها قطاع الصحافة والإعلام.

وخلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الصحف المصرية نجحت في تطبيق آليات التحوّل الرقمي، حيث يرى 64% ممن جرت معهم المقابلات أن الصحف تسير في الطريق الصحيح بشكل يتسق مع التحوّلات العالمية. كما تتبنى النخبة الأكاديمية والخبراء رؤية تتسم بالتفاؤل بشكل عام حول مدى قدرة الصحف المصرية على الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث يرى 60% أن الصحف تستخدمه بالفعل، وأعرب 28% أن الصحف يمكن أن تحقق الاستفادة الكاملة منه بشروط عديدة، من بينها توفير البنية التحتية وتدريب القيادات، وهو ما يعني أن إجمالي من يرون استخدام الذكاء الاصطناعي (سواء بشكل كامل أو جزئي) يصل إلى 88%.

الكلمات المفتاحية: التحوّل الرقمي- إدارة الصحف- تمويل الصحف.

Abstract

This study examines the impact of “digital transformation” on the management and financing principles of the “journalism industry.” The “new digital environment” the world has been experiencing since the launch of the Digital Transformation Initiative at the World Economic Forum in 2015 has rendered “traditional business models” unable to keep pace with the global developments. Digital reality has imposed new business models and brought about radical changes in many concepts and products.

The press industry has not been immune to this digital reality, which has imposed new challenges on the rules of newspaper management and financing, and has had a clear impact on the main sources of funding for journalistic work, namely distribution and advertising. Interest in this digital reality has increased in the “press industry,” especially after the COVID-19 pandemic, which has forced the world to accelerate its adoption across many economic sectors and activities, including the press and media sector.

The study concluded with a set of findings, the most important of which are: Egyptian newspapers have succeeded in implementing digital transformation mechanisms, with 64% of those interviewed believing that newspapers are on the right track in a manner consistent with global transformations. Academic elites and experts also adopt a generally optimistic view regarding the extent to which Egyptian newspapers can benefit from artificial intelligence technologies, with 60% believing that newspapers are already using it, 28% expressed that newspapers could fully benefit from it under several conditions, including providing infrastructure and training leadership. This means that the total number of those who believe newspapers are using AI (either fully or partially) reaches 88%.

Keywords: Digital Transformation- Newspaper Management- Newspaper Financing.

يُعد "التحول الرقمي" حجر الزاوية في "الثورة الصناعية الرابعة" التي ظهرت بوادرها عندما أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2015 "مبادرة التحول الرقمي" Digital Transformation Initiative وتوسعى إلى رقمنة الحياة الاجتماعية والاقتصادية على مستوى العالم، وأحدثت تحولات كبيرة تترك كل يوم آثارها وبصماتها واضحة على جميع الأنشطة الإنسانية كافة، وفي مقدمتها النشاط الصحفي.

لم تقف حدود الثورة الصناعية الرابعة عند مجرد إطلاق "مبادرة التحول الرقمي"، بل تجاوز مفهومها حتى وصل لتقنيات "الذكاء الاصطناعي"، فإذا كانت "الثورة الصناعية الثالثة" تمثل الرقمنة البسيطة، فإن "الثورة الرابعة" تمثل "الرقمنة الإبداعية" القائمة على دمج التقنيات المادية والرقمية والبيولوجية ومحو الخطوط الفاصلة بينها، حيث تفتح هذه الثورة مجالات جديدة تجعل التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، بل حتى من الأجسام البشرية، وحرصت أغلب الدول والمؤسسات على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات والأعمال، والإفادة مما يشهده استخدام الإنترنت من تطورات لا تتوقف عند حد، واستثمار تقنيات "الذكاء الاصطناعي" والبيانات الضخمة، وغير ذلك من التقنيات التي أصبحت حقيقة واقعة ولا مجال لتجاهلها.

لقد تسببت البيئة الرقمية الجديدة في عدم قدرة "نماذج الأعمال التقليدية" على مواكبة ما يشهده العالم من تطور، وفرض الواقع الرقمي "نماذج أعمال حديثة"، ولم تكن "صناعة الصحافة" بعيدة عن هذا الواقع الرقمي الذي فرض نفسه على أغلب الأنشطة، حيث تزايد الاهتمام بـ"التحول الرقمي" في صناعة الصحافة خاصة بعد جائحة "كورونا" التي فرضت على العالم الإسراع به في العديد من القطاعات والأنشطة الاقتصادية، ومن بينها قطاع الصحافة والإعلام.

وعند الحديث عن "التحول الرقمي" في العمل الصحفي يمكن القول:

1- إن صناعة الصحافة تُعدُّ من أكثر الأنشطة الإنسانية التي تأثرت بالتطورات التكنولوجية على مرَّ تاريخها، فالصحافة هي "بنت تكنولوجيا عصرها"، أفادت في الماضي من ظهور المطبعة التي نقلت عملية "النشر" من النسخ اليدوي إلى مرحلة الإنتاج الجماهيري، فظهرت الصحيفة الورقية المطبوعة كإحدى منتجات العصر الصناعي، وأفادت من التقنيات الهائلة التي شهدتها صناعة الطباعة والتجهيزات الفنية. واليوم تعيش الصحافة عصرًا جديدًا وهو عصر "الثورة الصناعية الرابعة" التي تمَّ تدشينها بإطلاق "مبادرة التحول الرقمي".

2- إنه لا مجال للفصل بين الصحافة بشكلها التقليدي والصحافة الرقمية بمختلف أشكالها الحديثة، فالأولى ركيزة أساسية للثانية، والثانية امتداد طبيعي للأولى، والاثنان يكملان بعضهما البعض، حتى في أكثر التجارب الصحفية نجاحًا، والتي أظهرت أن الصحافة لن تموت، وأن ما حدث هو تغيير في الشكل وآلية الممارسة، وليس في مفهومها، وجوهرها، ودورها، ورسالتها.

لقد أحدثت شبكة الإنترنت تغييرات ونقلات جوهرية في صناعة النشر على المستويات التالية:

- على مستوى العملية الاتصالية التي أصبحت تفاعلية ثنائية الاتجاه.
- وعلى مستوى الفرد الذي أصبح صانعًا للمحتوى، وليس مجرد متلقيًا له فقط.
- وعلى مستوى المؤسسات الصحفية والإعلامية؛ حيث انتهى عصر الاحتكارات الإعلامية، ووجدت نفسها وسط طوفان من البدائل التي يقدمها "صناع المحتوى".
- ولم يقف تأثير الواقع الرقمي الجديد عند حدِّ العملية الاتصالية، بل امتد إلى مستوى جديد يتمثل في "قواعد الإدارة والتمويل"، حيث بات على المؤسسات الصحفية أن تواجه واقعًا جديدًا يفرض عليها الإفادة مما تتيحه البيئة الرقمية من إمكانيات تستلزم البحث عن مصادر تمويل جديدة في ظل تراجع المصادر التقليدية، وهو ما يمكن أن نصِّفه بعملية البحث عن "نموذج أعمال جديد" Business Model يناسب طبيعة المرحلة الجديدة، بعد أن أثبتت التجربة العملية- تدعمها الدراسات العلمية- عدم ملائمة

الاعتماد على نموذج الأعمال القديم المتمثل في بيع الصحيفة مرتين، واحدة للقارئ الذي يشتري نسختها المطبوعة (التوزيع)، والثانية للمعلن الذي يشتري مساحات إعلانية داخلها (الإعلان).

لقد مكّنت ثورة المعلومات والاتصالات التي شهدتها العالم- اعتباراً من تسعينات القرن الماضي- من تعزيز دور الاقتصاد الرقمي في العديد من مناحي الحياة، حيث تزايد دور الاتصالات وتقنية المعلومات في دعم أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة، وجاءت جائحة "كورونا" اعتباراً من عام 2019 لتفرض الإسراع بعملية "التحول الرقمي"؛ بسبب ما فرضته من إنجاز الأعمال عن بُعد، والخوف من التلامس المباشر، وانعكس تأثير ذلك على صناعة الصحافة التي تأثرت مواردها المالية بما فرضته هذه الجائحة من مخاوف، فتراجع توزيع الصحف، وحدثت تحولات سريعة في توجهات القراء والمعلنين على حدٍ سواء نحو البدائل الرقمية؛ مما وضع الصحف أمام تحدٍ جديد يستلزم ضرورة التكيف السريع مع هذه التطورات.

لقد أدركت إدارات المؤسسات الصحفية في مصر والعالم أن الصحف المطبوعة بشكلها التقليدي لم تعد النموذج المفضل للقارئ والمعلن لأسباب عديدة، وأيقن مسؤولوها أن هذا النمط من الصحافة يتراجع أمام زحف الوسائل التكنولوجية بكل أشكالها؛ مما انعكس على ركائز وأسس إدارة وتمويل العمل الصحفي، وكان من أبرز ملامح أزمة الصحافة: توقف العديد من الصحف عن الصدور، واندماج بعض الصحف، وتحول البعض الآخر إلى نسخ إلكترونية والتوقف عن إصدار النسخ المطبوعة، ومن هنا بدأ التفكير في "نموذج عمل جديد" لهذه المؤسسات تتحول فيه من صناعة النشر بشكلها التقليدي الذي عملت به عبر ما يزيد عن أكثر من 130 عاماً، إلى شكل جديد تتحول فيه المؤسسات الصحفية إلى مؤسسات لصناعة المحتوى متعددة المنصات، تصبح فيه الصحيفة الورقية المطبوعة واحدة من هذه المنصات.

وتشهد الصحف المصرية ملامح متعددة للتحويل الرقمي، حيث تحرص جميعها على الأخذ بأسبابه رغم اختلاف إمكانياتها، وظروفها، وقدراتها، وتستهدف الصحف من اللحاق بسباق "التحول الرقمي" الحفاظ على وجودها في السوق. وتشير التوجهات

الرقمية الجديدة- لدى القارئ والمعلن على حدٍ سواء- إلى ضرورة تغيير نموذج العمل الذي ظلت تعتمد عليه والمتمثل في التوزيع والإعلانات بشكلها التقليدي، والسعي نحو الأخذ بتجارب التمويل العالمية التي تستفيد فيها الصحف من إمكانيات التحول الرقمي في تعظيم مواردها.

وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة نماذج التحول الرقمي وانعكاسها على إدارة وتمويل العمل الصحفي؛ من خلال تحديد موقف الصحف المصرية من عملية التحول الرقمي، في ضوء ما تراه النخبة الأكاديمية وخبراء التحول الرقمي في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا الرقمية إلى تغيير ما يمكن أن يطلق عليه "المجال العام" Public Space الذي يعيش فيه الأفراد؛ حيث أصبح لديهم القدرة على المشاركة في صياغة الأخبار وصناعة المحتوى، وأيضاً القدرة على اختيار ما يتعرضون له منها، وانعكس ذلك على صناعة الصحافة، وفرض تحديات على عمليات إدارة وتمويل الصحف بمختلف أنماط ملكيتها، فأصبح لزاماً على ممارسي الإدارة الصحفية إعادة التفكير في استراتيجياتهم الإدارية في ضوء التطور الذي لا يتوقف في التكنولوجيا الرقمية.

ويتخذ التحول الرقمي في المؤسسات الصحفية والصحف أكثر من مفهوم، فالتصور الشائع له يعني استحداث منصات جديدة لبث المحتوى الصحفي عبر الإنترنت، غير أنه لا يقتصر عند هذا الحد، بل يمتد إلى "رقمنة" عمليات إنتاج المطبوعات الصحفية التقليدية عبر نظم تقنية متطورة، ونتج عن التحول الرقمي- سواء في تطوير الصحف المطبوعة، أو المنصات الإلكترونية الجديدة- آثار إدارية وتمويلية متشابكة.

لقد أصبح التحول الرقمي مسألة أكثر تعقيداً من مجرد امتلاك التكنولوجيا، ويزداد الأمر اشتباكاً في المؤسسات القديمة التي ترسخ بها نموذج صحفي وإداري قائم على نجاحات سابقة وثقافة إعلامية تم تطويرها عبر سنوات من الممارسة، فضلاً عن حالة الاعتزاز بالدور التاريخي لتلك المؤسسات؛ مما يجعل من الصعب تبني العاملين بها للممارسات المستحدثة بسهولة (1).

ولا تقتصر التحديات التي يفرضها التحول الرقمي على الجانب الإداري والتشغيلي، ومدى قبول العاملين بالمؤسسات الصحفية لآليات هذا التحول، بل يمتد إلى الجانب التمويلي الذي يُعد عصب استقرار أي كيان صحفي، حيث تعاني الصحف ليس فقط من أزمة غياب المعلن، إنما من أزمة تنويع مصادر الدخل. وتتحدّد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: ما اتجاهات النخبة الأكاديمية والخبراء المتخصصين في المجال الرقمي والذكاء الاصطناعي نحو دور التحول الرقمي في إدارة وتمويل الصحف المصرية. 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، ويرى الباحث أن هذه الدراسة تقدّم جديداً في قضية "تمويل المؤسسات الصحفية".

2- تتسم الدراسة بالتكامل في بحث عناصر الإدارة الصحفية؛ حيث تناقش قضية التحول الرقمي بالمجتمع وانعكاسه على إدارة وتمويل المؤسسات وارتباط ذلك بالعديد من المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتشريعية، والتكنولوجية، وغيرها من العوامل المؤثرة في صناعة الصحافة، لتقدم جهداً متكاملًا ورؤية جديدة في قضية إدارة الصحف.

ثانياً: على المستوى التطبيقي:

1 - تُعد محاولةً لتطوير العمل الإداري بالصحف بالإفادة من التحول الرقمي وتوظيفه لإيجاد حلول علمية وواقعية لمشاكل الصحافة.

2 - تُقدّم الدراسة ما يساعد في النهوض بصناعة الصحافة؛ من خلال بحث الظروف المحيطة بعملها، والمتغيرات الجديدة التي طرأت على البيئة التي تعمل بها، وانعكاس ذلك على إدارة الصحف المصرية عامة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس 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 الرئيس ثلاثة محاور على النحو التالي:

1 - بحث مظاهر التحول الرقمي في الصحافة المصرية، ومدى استعداد الصحف له ورؤية النخب الأكاديمية بمختلف تخصصاتها العلمية وخبراء التحول الرقمي لمفهومه، وضروراته، والمعوقات التي تواجه تطبيقه، من خلال ثلاث نقاط:

أ - مدى توافر الإمكانيات المادية والبنية التحتية للتحول الرقمي.

ب - مدى استعداد وتأهيل العنصر البشري للتحول الرقمي.

ج - أبرز العقبات التي تعوق دون الإفادة من تقنيات التحول الرقمي

2 - رصد أثر التحول الرقمي على تمويل الصحف المصرية، ومدى قدرتها على الإفادة منه في الحصول على مصادر تمويل جديدة، في ضوء نظم التمويل المعمول بها في إدارة الصحف عالمياً، وسبل الإفادة منها وإمكانية تطبيقها في التجربة المصرية، بالإضافة إلى دراسة مدى إمكانية الإفادة من التحول الرقمي في تعزيز الموارد المالية للصحف.

3 - دراسة سبل ومدى إمكانية إفادة الصحف المصرية من تقنيات الذكاء الاصطناعي.

تساؤلات الدراسة:

وبالاتصال بالأهداف السابقة، تسعى الدراسة للإجابة عن عدد من التساؤلات:

1- ما مفهوم النخب الأكاديمية والخبراء للتحول الرقمي في الصحافة وسبل الإفادة منه؟

2- هل تستطيع الصحف بناءً بنموذج أعمالٍ جديدٍ يمكنها من الإفادة من التحول الرقمي

لتعزيز مواردها المالية؟

3- هل يقبل السوق المصري تطبيق نظام الدفع مقابل المحتوى والذي يُعرف باسم

"حائط الدفع" Paywall كأحد الوسائل التي تستخدمها بعض الصحف الكبرى لتمويل

العمل الصحفي؟

4- ما مدى قدرة الصحف المصرية على الإفادة من "الذكاء الاصطناعي" في تطوير العمل

بها؟

5- كيف ينظر الخبراء والأساتذة بمختلف تخصصاتهم العلمية لمستقبل الصحف المصرية؟

الدراسات السابقة:

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

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

❖ دراسات التحول الرقمي وتطبيقاته وأثره على الصحف.

❖ دراسات الإدارة والتمويل في الصحف الورقية والإلكترونية.

وفيما يلي عرض للدراسات السابقة كما صنّفها الباحث في محاورها الموضحة.

تذخر المكتبة الأكاديمية بالكثير من الاجتهادات العلمية التي ترصد "التحول الرقمي" وآفاقه، وتطبيقاته، ومجالات تطبيقه، وآثاره على قارئية الصحيفة المطبوعة، والتي توصلت إلى نتيجة مؤداها أن صناعة الصحافة التقليدية تأثرت بشدة بظهور الصحافة الإلكترونية، وظهر أثر ذلك في تراجع قارئية الصحف الورقية المطبوعة، بما يعني بلغة إدارة المؤسسات الصحفية تراجع التوزيع والإعلانات كمصادر لتمويل العمل الصحفي.

- بحثت رنيم فاروق سليمان الدويري (2) (2022) مدى ما تمثله مواقع التواصل الاجتماعي من منافسة على الصحافة المطبوعة والإلكترونية بالأردن، وتوصلت إلى أن هناك مجموعة من التحديات المشتركة التي تواجه الصحافة المطبوعة والإلكترونية، والتي تمثلت في ضعف مصادر التمويل، وتراجع الإعلانات، واستحواذ مواقع التواصل الاجتماعي على نصيب من الكعكة الإعلانية، ووضعت الدراسة عدّة سيناريوهات متوقعة لمستقبل الصحافة؛ ما بين سيناريو الثبات واستقرار الأوضاع، والسيناريو التشارومي الذي يفترض تدهور وانحيار الأوضاع، والسيناريو التفاؤلي الذي يفترض نمو وتطور الصحف في الأردن. ورجّحت الدراسة السيناريو التشارومي للصحافة المطبوعة والسيناريو التفاؤلي للصحافة الإلكترونية. وأوصت بأن يتمّ توفير صحافة الواقع الافتراضي في عمل الصحف المطبوعة؛ من خلال وضع (code VR) على الصحيفة عند الصورة المصاحبة

للخبر أو إنتاج فيديوهات جديدة بتقنية (360 درجة) عبر محاكاة الصورة والصوت؛ بهدف استقطاب القراء وخاصة فئة الشباب.

- وكشفت وداد هارون أحمد (3) (2022) عن قبول المؤسسات الصحفية السودانية لآلية توظيف منصات التحول الرقمي؛ لما تتيحه من مزايا تتمثل في إنتاج ونشر المحتوى الصحفي وتوفير الوقت والجهد والحفاظ على الموارد المالية للمؤسسات، غير أن نقص التدريب والتأهيل وعدم توافر الأدوات والإمكانات تُعدُّ أبرز التحديات التكنولوجية. كما يمثل ارتفاع تكاليف المعدات والأجهزة التقنية وحالة التدهور الاقتصادي أبرز التحديات الاقتصادية.

- وبحث محمود رمضان أحمد (4) (2020) توظيف الصحف المصرية للمنصات المتعددة في نشر محتواها الرقمي، وتوصل إلى أن تكاملية الوسائل الاتصالية عبرت بشكل عام عن التقارب والتشابك بين قنوات الإعلام التقليدية والإلكترونية، حيث يأتي نمو مستخدمي الأخبار عبر الإنترنت في مقدمة الأسباب التي تدفع المؤسسات الصحفية نحو استخدام المنصات المتعددة في نشر المحتوى، ثم انخفاض مبيعات الصحف وتراجع نسبة جمهور الصحف الورقية. وكشفت الدراسة أن نسبة 96,2% من أفراد العينة يرون أهمية تحقيق التكامل بين المنصات، وأن من أبرز أشكال تحقيق التكامل: الإعلان عن المحتوى المنشور في النسخ الورقية عن طريق الموقع الإلكتروني أو المنصات الإلكترونية، والإعلان عن المحتوى المنشور على الموقع الإلكتروني عن طريق المنصات الإلكترونية الأخرى.

- وأوضحت دراسة Hendrickx & Picone (5) (2020) أن تحول صحيفة Het Nieuwsblad البلجيكية العريقة نحو استراتيجية "الرقمي أولاً" نتج عنه وجود حالة من الاضطراب وعدم التأكد التي تتجم عن تغيير الهياكل الثابتة للصحفيين وتعرضهم لتغييرات جذرية في عملهم اليومي. وحددت الدراسة خمس خطوات تواجهها المستويات الهرمية لغرفة التحرير في محاولاتها الابتكارية، وهي: التأمل، والتحصير، والإحباط، والتفاوض، والتكيف؛ مما يؤكد أهمية التواصل لتجنب التوتر وتشجيع الابتكار.

- بحثت غادة عبد التواب اليماني (6) (2018) قارئية الصحف المطبوعة ومستقبلها، وتوصلت إلى أن من المسببات الرئيسة لتدني قارئية الصحف الورقية التحدي الذي جلبته

شبكة الإنترنت؛ مما دفع المؤسسات الصحفية لعدة اتجاهات، أبرزها: استمرار بعضها بالصدور بالطبعة الورقية والنسخة الإلكترونية معاً تكيّفاً مع الواقع الاتصالي الجديد، وقد عانت معظم الصحف الورقية في (الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، وإنجلترا، وألمانيا، واليابان) الأمرين، حيث توقفت "كريستيان ساينس مونيتور" ستتوقف يوماً، وبلغت خسارة اللوموند مئات الملايين من اليورو.

- ورصدت دراسة أحمد عبد الفتاح عبد الكافي (7) (2016) اتجاهات المؤسسات الإعلامية للتحوّل نحو المنصات الإلكترونية. بتحديد الأسباب التي أدت إلى سرعة انتشار الصحف الإلكترونية؛ لما تتميز به من تفاعلية وسرعة، وخلصت إلى أن الصحف الورقية زائلة لا محالة في مواجهة ظاهرة الإعلام الجديد.

- ويرى محمد حمدي الفاتح (8) (2015) أنه في ظل تطور الصحافة الورقية المطبوعة سوف يحدث نوعٌ من التعايش بين الصحافة الإلكترونية وشقيقتها الورقية، وسوف تصبح الأولى قاعدةً للثانية، وسوف تسهم الصحافة الإلكترونية بدعم الصحافة الورقية وانتشارها أكثر؛ لأن الأصل هو الصحافة الورقية.

- وبحثت دراسة Martijn Suijkerbuijk (9) (2015) العوامل المؤثرة على صناعة الصحف من الناحية التجارية والتي كانت مستقرة ومربحة لسنوات. وأوضحت أن السنوات العشر الماضية شهدت انخفاضاً مستمراً في اشتراكات الصحف الورقية وزيادة في اشتراكات الصحف الإلكترونية التي تتميز بالتفاعل المباشر للقراء مع الأخبار المنشورة. واستخدمت الدراسة أسلوباً للمقارنة بين كبار السن والشباب، وتبيّن أن عدداً من كبار السن يفضلون الصحف التقليدية، وفي المقابل يفضل الشباب قراءة الصحف الإلكترونية.

- ودرست لمياء محمد عبد العزيز (10) (2013) استخدام النسخ الإلكترونية لصحف المرأة، وتوصلت إلى أن النسخة الإلكترونية لمجلة "نصف الدنيا" جاءت في المركز الأول بنسبة 65,1%، تليها مجلة حواء بنسبة 57,4%، ثم صفحة المرأة في الجرائد المستقلة بنسبة 52%، وكشفت عن أن جاذبية النسخة الإلكترونية وسهولة استخدامها كان أكثر أسباب ارتباط المبحوثات بصحف المرأة الإلكترونية.

- وأوضح **طلال العزاوي** (11) (2011) أن الصحافة الإلكترونية فرضت واقعاً مختلفاً؛ إذ أنها لا تُعدُّ تطوراً لوسائل الإعلام الأخرى، وإنما وسيلةً احتوت كلَّ ما سبقها من وسائل مطبوعة ومسموعة ومرئية، حيث إن الدمج بين كلِّ هذه الأنماط والتداخل بينها أفرز قوالب إعلامية متنوعة. وخلصت الدراسة إلى أن الصحافة الإلكترونية لم تؤدِّ إلى إلغاء نظيرتها الورقية، ولكن قلّصت إلى حدٍّ كبيرٍ من جمهورها.

المحور الثاني: دراسات الإدارة والتمويل في الصحف الورقية والإلكترونية:

- درس **على جمال على خليفة** (12) (2024) التحولات التي تعرّضت لها صناعة الصحافة، بدءاً من التحولات في إنتاج المحتوى، مروراً بالتحولات الإدارية والاقتصادية، حتى التحولات في طبيعة الجمهور وطبيعة وسائل الاتصال. ورصد التأثيرات الاقتصادية لنهج تعدد المنصات، وكيف فتحت نوافذ جديدة للربح والتمويل أمام الصحف، كما رصد ملامح الأزمة الاقتصادية التي تتعرض لها المؤسسات الصحفية بمختلف أنماط ملكيتها: «القومية- الحزبية- الخاصة»، وأيضاً المؤسسات التابعة للشركة المتحدة للخدمات الإعلامية؛ باعتبارها نمطاً جديداً لملكية الصحافة.

وكشفت الدراسة عن وجود أزمة إدارية في تحقيق التكامل بين المنصات المختلفة داخل المؤسسات الصحفية المصرية، وتوصلت إلى وجود أزمة تمويلية كبيرة في المؤسسات الصحفية بفعل الأزمة الاقتصادية التي تواجه البلاد، فضلاً عن تقلص سوق الإعلانات، وألقت بظلالها على الأوضاع الاقتصادية للمؤسسات؛ حيث لجأت لتخفيض عدد العاملين، وتسريح الصحفيين، وإلغاء الإصدارات الورقية بعد ارتفاع مستلزمات الإنتاج، فضلاً عن تدني الأجور والمرتببات، وعجز إدارات التحرير عن إيجاد طرق جديدة للتمويل لتوفير الموارد اللازمة للإنفاق. وطالبت الدراسة بتعزيز التعاون الإداري والتحريري بين المنصات المتعددة داخل المؤسسة الواحدة، وأهمية الاتفاق مع مواقع التواصل الاجتماعي لتقديم الدعم للصحف، أو فرض رسوم عليها لصالح المؤسسات الصحفية. وأكدت أهمية دعم الدولة لصناعة الصحافة، عبر التخفيضات والإعفاءات الجمركية على مستلزمات الإنتاج وضرائب الدخل على الصحفيين.

- ناقش محمد عطية الفرحاتي وآخرون (13) (2021) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحفية، وأهمها المعوقات المالية وتتمثل في ارتفاع أسعار الأجهزة، والمعدات، والبرمجيات الإلكترونية. ثم المعوقات الإدارية مثل الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. ثم المعوقات البشرية ووجود مقاومة من العاملين للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم المشروع من قبل القيادات العليا بالمؤسسات مالياً وإدارياً، ووضع خطة استراتيجية محددة الزمن للتحول الرقمي.

- وكشفت دراسة Lozić, J., & Čiković, K. F. (14) (2021) عن أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي على صحيفة "نيويورك تايمز" الأمريكية. وأوضحت أن استخدام التحول الرقمي له تأثير على نظم إدارة المؤسسات الصحفية وهياكلها التنظيمية وأنماط إدارتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الصحفية، وتحسين عملية استغلال الموارد البشرية والحد من إهدارها، وتطوير الخدمة وتحقيق الفورية في التغطية الإخبارية، وزيادة رقعة انتشارها، ومعالجة الانخفاض في العائد المالي للصحف الورقية.

- كما رصدت مي محمود توفيق (15) (2019) مشاكل الصحافة المطبوعة، وأكدت أن الصحف الورقية في بلدان العالم تواجه تحديات عديدة، أبرزها تراجع أرقام التوزيع وحصيلة الإعلانات، وأشارت إلى أن الصحف الورقية تفتقر للابتكار والإبداع وعوامل الجذب، وندرة الكفاءات، وافتقار العلاقة الوثيقة بين التحرير والتوزيع، وعدم البحث عن الميزة التنافسية لكل صحيفة.

- وناقش أحمد حسين (16) (2017) استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحافة المطبوعة، ورصد السيناريوهات المحتملة أن تواجهها الصحافة الورقية في العالم، في ضوء دراسات وأبحاث تشير إلى أنها تواجه منذ بضعة سنوات أزمة حقيقية تتفاقم، ولم تفرق بين الدول العربية والدول الغربية، حتى رأى البعض أن الصحافة الإلكترونية ستكون بديلاً للصحافة الورقية. وتناولت الدراسة محور

المشكلات التي تواجه الصحافة الورقية ومن بينها مستحدثات البيئة التكنولوجية، وضعف الدخل الإعلاني، وارتفاع تكلفة إنتاج الصحف، والمنافسة الشديدة بينها وبين الإعلام الرقمي، وعدم قدرة الكوادر البشرية على التوافق مع العصر الرقمي، وإهمال البحث العلمي في حلّ المشكلات، وعدم استقرار الإدارة.

- وتوصلت دراسة Adrian Hapca (17) (2017) إلى أن التحدي الأكبر الذي تواجهه الصحافة في العصر الحديث يظهر مع ثورة أجهزة الحاسبات وتوسع توظيف شبكات المعلومات، حيث طال التطورُ الشكلَ والمضمونَ والممارسةَ المهنيةَ الصحفية، في إطار النقلة الهائلة التي شهدها العالم بظهور شبكة الإنترنت وانتشارها الجماهيري السريع في مختلف أنحاء العالم.

- وخلصت دراسة Jeffrey Kuiken & Anne Schuth (18) (2017) إلى أن الصحف الإلكترونية سلبت الكثير من جمهور الصحف الورقية، وأن بيئة الإنترنت تتضمن حسب ما تشير إليه الإحصاءات وجود أكثر من 555 مليون موقع إلكتروني على فضاء الإنترنت- وقت إعداد الدراسة المشار إليها-؛ مما أدى إلى ظهور أجيال لا تُقبل على الصحف الورقية.

- وبحثت إسرائ عبد الرحمن جمعة (19) (2016) إدارة الصحف في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، حيث درست نمط الإدارة وسلوكها في مجموعة من الصحف الخاصة، وهي: المصري اليوم، واليوم السابع، والشروق.. وحددت متطلبات الجودة الشاملة في: الالتزام بالمعايير المهنية وموثيق الشرف الصحفية، يليها التدريب المستمر والتقييم الشهري للمحررين، ورسم السياسات المستقبلية في ضوء المعايير الصحفية، وأخيراً التطور التقني والتكنولوجي.

وأظهرت الدراسة أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مسؤولية القيادات الإدارية العليا، ويتطلب تضامراً جهود كافة الإدارات والأقسام مع بعضها وليس إدارة واحدة معنية بهذا النظام. وكشفت عن مزايا تطبيق الجودة الشاملة، وتتمثل في: تحسين الأداء داخل المؤسسة، يليها زيادة مستوى رضا القراء وزيادة مستوى رضا العاملين، واستخدام

الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تلائم العمل الصحفي، والتقليل من شكاوى القراء، وتحقيق مزيد من الدقة والإنجاز في العمل.

- وفحص John Solo ski20 (2013) العوامل المالية التي أدت إلى انهيار صناعة الصحافة المطبوعة في العديد من المؤسسات الكبرى بالولايات المتحدة منتصف العقد الأول من القرن الـ 21، عندما انخفضت عائدات الإعلان، بالتطبيق على عدد من المشروعات الصحفية التي تخضع للملكية السلاسل الاحتكارية. واختبرت الدراسة تطبيق نموذج "التمان" Z - Score للتنبؤ بإفلاس شركات الصحف. وتوصلت إلى أن هذه المؤسسات تعرضت للانهيار بسبب سيطرة قيادات البنوك ورجال الإعلان وقيادات الإدارة العليا على معظم أسهم هذه الشركات، بالإضافة إلى تراجع العائدات الإعلانية نتيجة الأزمات الاقتصادية، ونمو الصحافة الإلكترونية واستحوادها على الإعلانات.

وفي ضوء العرض السابق يمكن إدراج الملاحظات التالية:

- 1- أن أغلب الدراسات اهتمت برصد نظم الإدارة وأنماط التمويل المتبعة خلال الفترات الزمنية التي جرت بها تلك الدراسات.
- 2- وعندما بدأ الاهتمام بالتحول الرقمي ظهرت فئة جديدة من الدراسات ترصد أشكال التحول الرقمي في المؤسسات الصحفية. ورغم اهتمام جانب منها برصد أثر التحول الرقمي على قارئية الصحف بمختلف أنواعها- وهو ما يمكن أن نترجمه وفق مفهوم الإدارة الصحفية، بتأثيره على "التوزيع" و"الإعلانات" باعتبارهما أهم مصدرين للتمويل- إلا أن هذه الدراسات لم تول مساحاً كافية من الاهتمام لبحث سبل الإفادة من الواقع الرقمي الجديد وما يتيح من فرص وآفاق لزيادة مصادر تمويل العمل الصحفي.
- 3 - وبناءً عليه خلت الدراسات السابقة من رصد أثر التحول الرقمي على نظم الإدارة والتمويل بالمؤسسات الصحفية القومية، أو الصحف المختلفة حزبية كانت، أو مستقلة، وهو ما يشكل المشكلة الرئيسة للبحث.
- 4 - ولذلك يرى الباحث ضرورة بذل المزيد من الجهد العلمي لرصد أثر الواقع الرقمي الموجود بالفعل على إدارة وتمويل الصحف، وأن يكون ذلك محور اهتمام الدراسات

الإعلامية سواء تلك التي أُجريت في مجال الإدارة والتمويل بشكلها التقليدي، أو تلك التي رصدت ظاهرة التحوُّل الرقْمِي بالصحف.

المدخل النظري للدراسة:

نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) Technology Model Acceptance

يعد "نموذج قبول التكنولوجيا" أحد أكثر النماذج المستخدمة عند دراسة "التحوُّل الرقْمِي"، 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 (21).

ومن هذا المنطلق يفترض نموذج قبول التكنولوجيا أن الاستخدام الفعلي يحدد بشكلٍ مباشر عبر محددات أساسية، وهي (22):

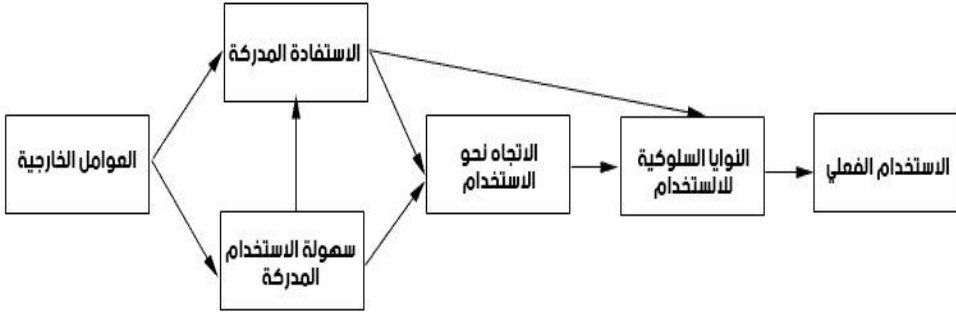
1- المنفعة التي يتوقع الحصول عليها.

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 تصوراتهِ لفائدة التكنولوجيا المحددة (الاستفادة من استخدام التكنولوجيا) وسهولة الاستخدام؛ حيث يتبنَّى 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 (23).

شكل (1) العوامل المؤثرة في نموذج قبول التكنولوجيا



المصدر: أماني ألبرت، وياسمين محمد، نظريات ونماذج في العلاقات العامة والتسويق، ص: 303

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 (24)، وتسعى إلى تحديد 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 أدوات:

أ- المقابلات المتعمقة: حيث قام الباحث بتصميم "دليل مقابلة" خاص بالنخب الأكاديمية والعلمية، للإفادة من رؤاها في الموضوع محل البحث، والتقى الباحث بعدد (25) من أساتذة الجامعات في تخصصات الصحافة، والإدارة، والمالية العامة، والتجارة، والقانون، بالإضافة إلى خبراء التحول الرقمي وطرح عليهم دليل مقابلة يحتوي على 8 تساؤلات مباشرة تتناول القضايا التالية:

1- تصور النخبة لمفهوم التحول الرقمي وضرورته في صناعة الصحافة.

- 2- متطلبات التحول الرقمي في العمل الصحفي.
- 3- تقييم مدى اهتمام الصحف المصرية بالتحول الرقمي.
- 4- مدى قدرة الصحف المصرية على الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير العمل الصحفي.
- 5- تحديات تطبيق التحول الرقمي في الصحف المصرية.
- 6- مدى ما يفرضه التحول الرقمي من تحديات ويتيح من آفاق جديدة للصحف والمؤسسات الصحفية المصرية.
- 7- مدى إمكانية تطبيق نظام حائط الدفع Paywall أي الدفع مقابل المحتوى في التجربة الصحفية المصرية، وأبرز معوقات التطبيق.
- 8- مستقبل الصحف والمؤسسات الصحفية المصدرة للصحف.

ب- الملاحظة بالمشاركة: ويتمثل في معايشة الباحث للعمل الصحفي في كل مؤسسة مدةً زمنيةً كافية، يرى من خلالها انعكاسات التنظيم على الأداء اليومي الفعلي (25). وتعني 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 بشكلٍ علمي دقيق عن واقع ما يتم دراسته.

الإطار الإجرائي:

تم إجراء الدراسة على الخبراء والأكاديميين في مجالات الصحافة، والإدارة، والقانون، وخبراء الصحافة والتحول الرقمي، بالتطبيق على عينة عمدية تتكون من 25 خبيراً من الأكاديميين في مجالات الصحافة، والإعلام، والاقتصاد، والإدارة، وخبراء التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وغيرهم من الشخصيات ممن توافرت لهم خبرات واهتمامات بقضايا المؤسسات الصحفية والعمل الصحفي.

نتائج الدراسة:

أُجريت الدراسة الميدانية على النخبة الأكاديمية والخبراء من خلال 25 مقابلة علمية مُعمقة مع عدد من أساتذة الصحافة، والإعلام، والاقتصاد، والقانون، وتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى نقيب الصحفيين.

شمل دليل المقابلة 8 محاور دارت حول مفهوم "التحول الرقمي" في قطاع الصحافة وما يرتبط به من فرص ومزايا للعمل الصحفي، وما يترتب عليه من تحديات في الإدارة والتمويل (موضوع الدراسة).

وقام الباحث بتصنيف الإجابات طبقاً للمحاور الثمانية، وخرج باستنتاجات كمية إحصائية بسيطة - في بعضها - ساعدت بشكل كبير في التحليل الكيفي لمحتوى المقابلات، وجاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي وضرورته في صناعة الصحافة:

- أجمعت إجابات النخب العلمية والأكاديمية على مجموعة من النقاط، نوجزها فيما يلي:
- 1- أن التحول الرقمي يعني في الأساس إجراء تغييرات جذرية في نماذج الأعمال والعمليات التي تقوم المؤسسات بإدارتها باستخدام التقنيات الرقمية.
 - 2- أنه ضرورة من ضرورات العصر، وفرض وليس اختياراً، وتعد الصحافة من أهم الصناعات التي يجب أن تأخذ بالتحول الرقمي، حتى تصل المعلومة بأسرع وقت.
 - 3- أن هناك حتمية للتحول الرقمي في الصحافة، في ظل عدم قدرة الصحافة التقليدية المطبوعة على منافسة الإعلام الجديد وشبكات التواصل الاجتماعي، سواء في الوصول إلى القراء، أو المُعلنين، أو في التأثير، وأن الهدف من التحول الرقمي تعظيم الاستفادة من التطورات التكنولوجية في التحول من نموذج الصحافة التقليدية المطبوعة إلى نموذج المنصات الرقمية.

ثانياً: متطلبات التحول الرقمي في الصحافة:

يرى الخبراء أن التحول الرقمي عملية متدرجة يتم اتخاذها على خطوات لنشر ثقافة التحول الرقمي بين الصحفيين والعاملين بالصحف؛ لأن العنصر البشري يبقى هو الأهم في نجاح هذه العملية.

- وتمثل ركائز تحقيق التحول الرقمي في: رؤية استراتيجية- بنية تحتية وتكنولوجية- موارد بشرية- تجربة العملاء- الأمان والخصوصية- تحليل البيانات.

- بينما تتمثل متطلبات التحول الرقمي في الصحف توفير ما يلي:

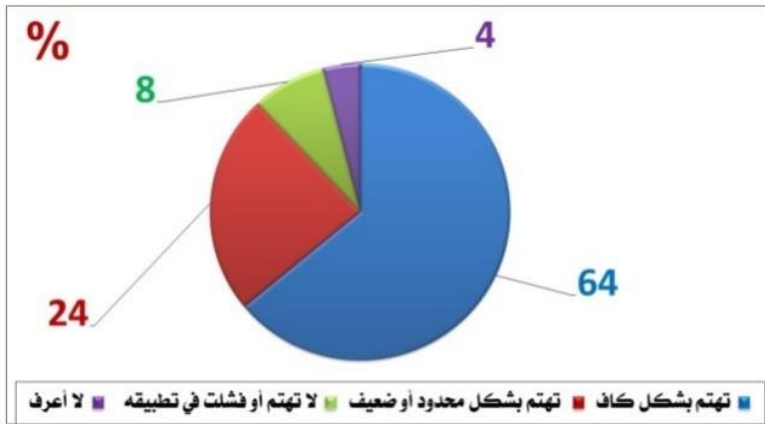
1- توفير الإمكانيات المادية: حتى تتمكن المؤسسة الصحفية من الاستثمار في أنظمة إدارة المحتوى والبرمجيات والأجهزة الحديثة، وتدريب الصحفيين على استخدام الأدوات الرقمية وتحليل البيانات، وتطوير استراتيجيات تحسين التفاعل مع الجمهور عبر منصات متعددة، وتحليل البيانات، وتعزيز ثقافة الابتكار، والاهتمام بالأمن السيبراني.

2- تأهيل العنصر البشري: من خلال التدريب والتثقيف من خلال دورات لتعليم التكنولوجيا.

3- التطبيق التدريجي: وأن يتم اختيار وسائل التكنولوجيا المناسبة للصحف، وأن يتم اختيار المناسب للعمل الصحفي وظروف المجتمع.

ثالثاً: مدى اهتمام الصحف المصرية بالتحول الرقمي:

دارت إجاباتُ المبحوثين من النخبة الأكاديمية والخبراء حول 3 محاور رئيسية:



شكل (2) رؤية الخبراء لاهتمام الصحف بالتحول الرقمي

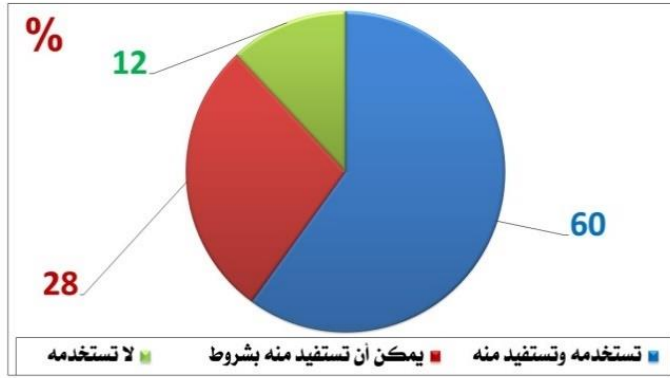
1- يرى 64% من عينة الخبراء (15 مبحوثاً من أصل 25 شخصية) أن الصحف تهتم بشكل كافٍ بالتحول الرقمي.

2- يعتقد 24% (6 من 25 شخصية) أن الصحف تهتم بشكل محدود، أو ضعيف، أو غير كاف بالتحول الرقمي.

3- وينظر 8% (مبحوثان من 25 شخصية) إلى أن الصحف لا تتبنى التحول الرقمي أو فشلت في تطبيقه.

وتبين للباحث أن هناك رأياً واحداً من العينة (4%) أفاد بأنه ليس لديه الاطلاع الكافي. ومن حصيلة ما تقدم يتضح أن نخبة الأكاديميين والخبراء يتبنون رؤية إيجابية في مجملها نحو تطبيق التحول الرقمي في الصحف المصرية واهتمامها به، حيث رأت نسبة 64% أن الصحف تهتم به بشكل كاف، وتعتقد نسبة 24% أن الصحف تهتم به، ولكن بشكل محدود أو ضعيف، وهو ما يعني أن إجمالي من يرون اهتمام الصحف المصرية بالتحول الرقمي (سواء بشكل كامل أو محدود) يصل إلى 88%.

رابعا: الإفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير العمل الصحفي والإداري: تباينت آراء النخبة الأكاديمية والخبراء حول مدى استخدام الصحف المصرية لتقنية الذكاء الاصطناعي وتطبيقها في العمل، ومن خلال تحليل الإجابات يمكن تصنيفها في ثلاثة اتجاهات.



شكل (3) مدى استخدام الصحف لتقنيات الذكاء الاصطناعي

1- يرى 60% من النخبة الأكاديمية والخبراء أن الصحف تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتستفيد منها في تطوير عملها.

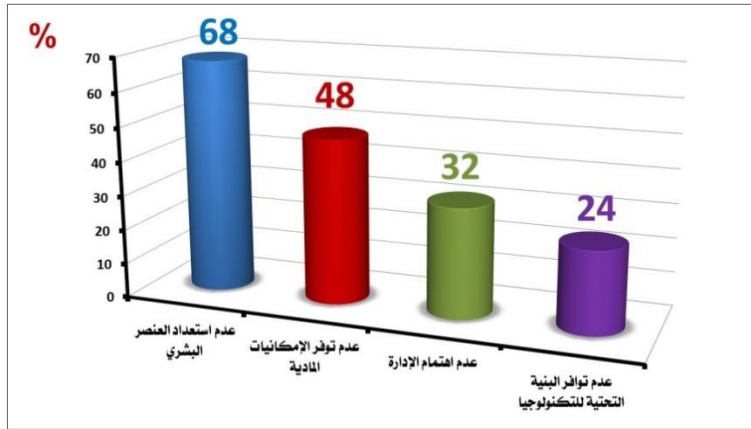
2- ويعتقد 28% أن الصحف يمكن أن تستفيد من تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل أفضل حال توافر مجموعة من الشروط.

3- بينما يرى 12% أن الصحف لا تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي، أو غير قادرة على استخدامها.

ويتضح مما سبق وجود رؤية تتسم بالتفاؤل بشكل عام بمدى قدرة الصحف المصرية - حالياً أو مستقبلاً - على الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث أعرب 60% عن اقتناعهم بأن الصحف تستخدمه بالفعل، وأوضح 28% أنها يمكن أن تحقق الاستفادة الكاملة منه بشروط، وهو ما يعني أن إجمالي من يرون استخدام الذكاء الاصطناعي (سواء بشكل كامل أو جزئي، حالياً أو مستقبلاً) يصل إلى 88% من عينة الخبراء.

خامساً: تحديات تطبيق التحول الرقمي:

توصلت الدراسة إلى أن المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الصحف تنقسم إلى أربعة أنواع.



شكل (4) معوقات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في العمل الصحفي

- أولاً: عدم استعداد العنصر البشري وافتقاره للمهارات المطلوبة 68%.
- ثانياً: عدم توافر الإمكانيات المادية الكافية 48%.
- ثالثاً: عدم اهتمام الإدارة وافتقادها للإدراك الكافي لأهمية التحول الرقمي 32%.
- رابعاً: عدم توافر البنية التكنولوجية 24%.

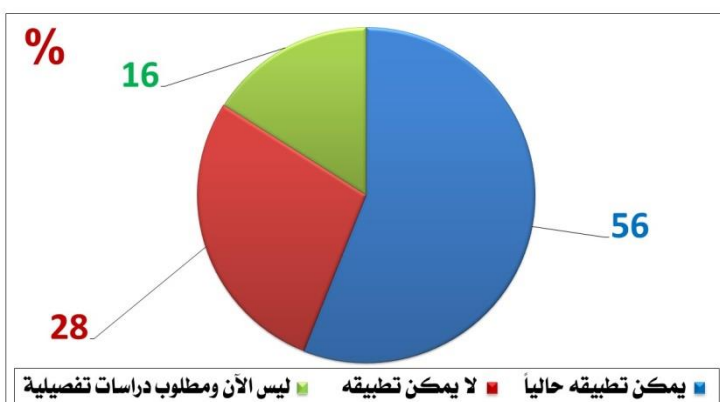
سادساً: التحول الرقمي في التجربة الصحفية بين "المنحة" و"المحنة":

يسيطر اتجاه تفاؤلي على رؤية الخبراء والنخب الأكاديمية حول ما يحمله التحول الرقمي من مزايا للعمل الصحفي في التجربة الصحفية المصرية حالياً، حيث أظهر تحليل المقابلات ما يلي:

- 1- أوضح 15 مبحوثاً بما يعادل 60% من عينة الخبراء أن التحول الرقمي هو السبيل الوحيد لبقاء الصحافة المصرية، وأنه يسهم في حل مشاكلها.
- 2- أبدى 6 مبحوثين بنسبة 24% تحفظات حول مدى قدرة الصحف على الإفادة من التحول الرقمي، واعتبروا أنه رغم ما يتيح للصحف من مزايا تجعله "منحة" لحل مشكلاتها وتمكينها من البقاء، إلا أنه يمكن أن يمثل تحدياً كبيراً في ذات الوقت إذا رضخت الصحف للتحديات المتعددة التي تواجه تطبيقه حالياً.
- 3- بينما أبدى 4 مبحوثين بنسبة 16% رؤية تشاؤمية حول مدى قدرة الصحف على الإفادة منه.

ومن خلاصة ما تقدّم يرى الخبراء أن التحول الرقمي يحمل فوائدً عظيمةً للعمل الصحفي، تجعله في مجمله "منحة" تمكن الصحف من البقاء وتجاوز أزماتها شريطة الاستعداد له.

سابعاً: مدى إمكانية تطبيق نظام حائط الدفع Pay Wall أو الدفع مقابل المحتوى في الصحف المصرية: يعد نظام حائط الدفع Pay Wall أو الدفع مقابل المحتوى من أهم نظم تمويل الصحف الذي بدأت تتجه له العديد من الصحف بالعالم كوسيلة لتجنب ضغوط المعلنين وتراجع مصادر تمويل العمل الصحفي، وتعتمد الصحف في هذا النظام على بيع محتواها الصحفي للقراء على شبكة الإنترنت من خلال الاشتراكات الرقمية، حيث تتيح جزءاً من المحتوى للمطالعة المجانية، وتطرح البقية للمطالعة مقابل الدفع.

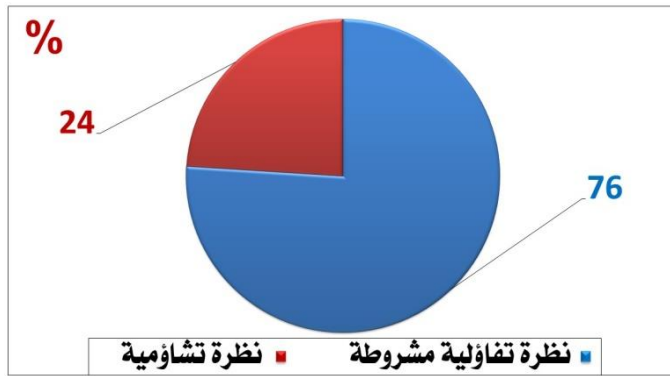


شكل (5) مدى إمكانية تطبيق نظام Pay Wall لتمويل العمل الصحفي في مصر

وانقسمت آراء النخبة الأكاديمية والخبراء حول مدى إمكانية تطبيق هذا النظام في مصر إلى ثلاثة اتجاهات:

- 1- إمكانية التطبيق (14 من 25) بنسبة 56%.
- 2- عدم إمكانية التطبيق أو صعوبة العمل به (7 من 25) بنسبة 28%.
- 3- يمكن التطبيق مستقبلاً وليس الآن، ويلزم دراسته (4 من 25) بنسبة 16%.

ثامناً: رؤية الخبراء لمستقبل الصحف والمؤسسات المصدرة للصحف:



شكل (6) مستقبل المؤسسات الصحفية كما يراها الأكاديميون والخبراء

تابنت رؤية الخبراء لمستقبل الصحف والمؤسسات المصدرة للصحف ما بين اتجاهين رئيسيين:

الأول: يتبنى نظرة تفاؤلية (مشروطة) لمستقبل الصحف ودورها (19 من 25 مبحوثاً) بنسبة 76%، ويطالب بضرورة أن تتبنى سياسات التحول الرقمي وتطوير المحتوى؛ باعتباره السبيل الوحيد لاستمرار دورها في المستقبل.

الثاني: يتبنى نظرة تشاؤمية (6 من 25 مبحوثاً) بنسبة 24%، ويرى عدم قدرة الصحف ومؤسساتها على الاستمرار، مع اختفاء الصحف الورقية، والعجز عن الاستفادة من التقنيات الحديثة، فضلاً عن فقدان المصداقية، واستمرار تراجع دور الصحف؛ نظراً لاعتمادها على نماذج الأعمال القديمة دون أن تظهر في الأفق أي بوادر للتكيف مع الواقع الرقمي الجديد.

توصيات الدراسة:

وفي ضوء ما تقدّم عرضه توصي الدراسة بما يلي:

1- دعم جهود التحول الرقمي في الصحف المصرية، ورقمنة جميع الأنشطة الصحفية والإدارية، ومحو الأمية الرقمية، وإكساب العاملين بمختلف فئاتهم ومستوياتهم المزيد من المهارات الرقمية، وأن يتم التوسع في استحداث إدارات خاصة تتولّى 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- 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.

3- ضرورة البحث عن نموذج عمل جديد لتمويل الصحف يستفيد من التوجهات الرقمية والبيئة الرقمية الجديدة، ويستهدف زيادة الإيرادات الرقمية من خلال:

أ- تشجيع إجراء دراسات علمية مكثّفة في مجال تمويل الصحف في ضوء المتغيرات الرقمية المتلاحقة.

ب- بحث مدى إمكانية التطبيق التدريجي للتسويق الإلكتروني للصحف ووضع ضوابط لتداول النسخ الإلكترونية التي تصدر بنظام الـ pdf التي يتم تداولها عبر العديد من المنصات.

4- الاهتمام بتطوير المحتوى الصحفي الذي تنشره الصحف المصرية (قومية وخاصة وحزبية) في نسخها الورقية وعبر منصاتها الإلكترونية المختلفة، باعتبار أن جودة المادة الصحفية هي العنصر الأول لنجاح جهود الإدارة في تنمية موارد المؤسسة، وأن يتم ذلك من خلال التوسع في الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة التي يتم تنظيمها من خلال نقابة الصحفيين بالتعاون مع كليات وأقسام الإعلام في الجامعات المصرية المختلفة.

- 5- بحث التجارب العالمية في تطبيق الذكاء الاصطناعي بالعمل الصحفي، ودراسة سبل الاستفادة منها في التجربة الصحفية المصرية من خلال العمل على:
- أ- تحسين جودة المادة الصحفية بما يزيد من جاذبيتها للقارئ والمعلن.
- ب- الاستفادة منها في تطوير العمل الصحفي سواء بالحصول على المعلومات بطريقة أسرع وأكثر سهولة، أو المساعدة في فهم الجمهور.
- ج- الاستفادة منها في تطوير العمل بإدارات المؤسسات الصحفية والصحف، وخاصة في إدارة المنصات الرقمية، وتحديث إدارات التوزيع، والإعلانات، والأرشفة.. وغيرها من الإدارات.

الهوامش:

- 1- فاطمة الزهراء عبد الفتاح، إثنوغرافيا التحول الرقمي في غرف الأخبار بمؤسسات الموروث الصحفي: دراسة تطبيقية على الغرفة المطورة لإصدار "الأخبار" اليومي، مرجع سابق، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مركز بحوث الرأي العام، المجلد 21، العدد 1، يناير- مارس 2022.
- 2- رنيم فاروق سليمان الدويري، مستقبل الصحافة المطبوعة والإلكترونية الأردنية في ظل منافسة مواقع التواصل الاجتماعي خلال الفترة من 2020- 2030، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام قسم الصحافة، 2022).
- 3- وداد هارون أحمد محمد أرباب، واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في صناعة المحتوى بالمؤسسات الصحفية السودانية: دراسة ميدانية (التحديات وآفاق المستقبل)، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الإعلام جامعة القاهرة- مركز بحوث الرأي العام، مجلد 21، العدد 2، يونيه 2022، ص: 269 - 328.
- 4- 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: 101 - 180.
- 5- Jonathan Hendrickx & Ike Picone (2020) Innovation Beyond the Buzzwords: The Rocky Road Towards Digital First-based Newsroom, *Journalism Studies*, 21:14, 2025-2041
- 6- غادة عبد التواب اليماني، قارئية الصحف المطبوعة ومستقبلها في ضوء الاتجاهات البحثية الحديثة: رؤية نقدية واستشرافية، مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، جامعة القاهرة، كلية الإعلام العدد الرابع أبريل- يونيه 2018، ص: 82 (بحوث المؤتمر العلمي الثالث نحو أجندة مستقبلية لبحوث الإعلام.. إشكاليات التحول من النمطية إلى التجديد والإبداع، القاهرة 23-24 أبريل 2018).
- 7- أحمد عبد الفتاح عبد الكافي، واقع الصحافة الإلكترونية ومستقبل المطبوعة، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية جامعة المنيا، العدد 3، مارس 2016، ص: 3.
- 8- محمد حمدي الفاتح، واقع الصحافة الإلكترونية وأثرها على مستقبل الصحافة الورقية: دراسة تحليلية، مجلة التراث، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة- مخبر جمع دراسة وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها، العدد 17، مارس 2015.
- 9 - Martijn Suijkerbuijk, Digitalization in the newspaper industry, *a business model for the e-newspaper for a customer perspective*, MA, University of Twente, Stockholm, Netherlands, April 2015.

- 10- لمياء محمد عبد العزيز، استخدامات المرأة المصرية لصحافتها الإلكترونية والإشباع المتحققة منها- دراسة ميدانية، *رسالة دكتوراه غير منشورة* (جامعة المنصورة: كلية الآداب، قسم الإعلام، 2013).
- 11- طلال ناصر أحمد العزاوي، اتجاهات الشباب العربي نحو الصحافة الإلكترونية، طلبة الجامعات في بغداد- عمان- دمشق نموذجًا: دراسة ميدانية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الآداب والتربية، قسم الإعلام والاتصال، 2011.
- 12- علي جمال علي خليفة، اقتصاديات إدارة المؤسسات الصحفية ذات المنصات المتعددة وعلاقتها بنماذج التمويل المستحدثة للصحف، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، (جامعة المنصورة: كلية الآداب، قسم الإعلام، 2024).
- 13- محمد عطية الفرحتي؛ ورمضان عبد الرحمن رمضان؛ وكميل إدوارد متواضع، معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة المؤسسات الصحفية العامة، *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، المجلد السادس، العدد 28، يوليو 2021.
- 14- Joško Lozić and Katerina Fotova Čiković. 2021. The impact of digital transformation on the business efficiency of the New York Times. *UTMS Journal of Economics* 12(2): 225–239.
- 15- مي محمود توفيق، الاستراتيجيات التحريرية والتوزيعية للصحف المطبوعة في مصر في مواجهة التحديات الرقمية، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم صحافة، 2019).
- 16- أحمد حسين: استراتيجيات الإدارة الصحفية في التصدي للتحديات التي تواجه الصحافة المطبوعة، دراسة ميدانية على مديري المؤسسات الصحفية القومية، *مجلة البحوث الإعلامية*، جامعة الأزهر، العدد 47، 2017.
- 17 - Adrian Hapca, *Effectiveness of newspaper advertising for patient recruitment into clinical trial*, University college London, London WC1E, 2017. Available at: <http://wiley.com/Doi/10.1111/bcp.12262/pdf>
- 18 -Jeffrey Kuiken & Anne Schuth, *Effective headlines of newspaper articles in a digital environment*, University of Amsterdam, Netherlands, 2017. Available at: <http://sheets/digital-news-report-australia-2016.pdf>
- 19- إسراء عبد الرحمن جمعة: إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مؤسسات المصري اليوم والشروق واليوم السابع. *رسالة ماجستير غير منشورة*، (جامعة بني سويف، كلية الآداب، قسم الصحافة، 2016).
- 20 -John Solo ski, Collapse of the US newspaper industry: Goodwill, *leverage and bankruptcy*. *Journalism* 14(3) 309-329, April, 2013. Available on line at: https://www.researchgate.net/publication/258154586_Collapse_of_the_US_newspaper_industry_Goodwill_leverage_and_bankruptcy/link/64650dac9533894cac7722ca/download
- 21 - 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
- 22 -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 online at: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01250>, last accessed on: 2/9/2024
- 23- أماني ألبرت، وياسمين محمد، *نظريات ونماذج في العلاقات العامة والتسويق*، (القاهرة: عالم الكتب، ط:2021)، ص 302-304.
- 24- سمير محمد حسين، *بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ* (القاهرة: عالم الكتب، 1986) ص:123
- 25- عبد الله بن محمد الرفاعي، *الأسس العلمية لتنظيم المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء الصحفي* (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2015) ص:37.

References

- Alduwry, R. (2022). mustaqbal alsahafat almatbueat wal'iiliktruniat al'urduniyat fi zili munafasat mawaqie altawasul alaijtimaeii khilal alftrat min 2020- 2030, risalat dukturah ghayr manshuratin, (jamieat Alqahira: kuliyyat al'ielam qism alsahafati).
- Arbab, W. (2022). waqie tawzif taqniaat altahawul alraqamii fi sinaeat almuhtawaa bialmuasasat alsahufiat alsuwdaniati: dirasatan maydania (altahadiyat wafaq almustaqbili), almajalat almisriat libuhuth alraay aleami, kuliyyat al'ielam jamieat Alqahira- markaz buhuth alraay aleami, 2(1).
- Abdel Latif, M. (2020), takamuliat alwasayil linashr almuhtawaa fi alsuhuf almisriati: dirasat maydaniat ealaa eayinat min alqayimin bialaitisal fi daw' nazariat altahawul alraqmi, majalat albuuhuth al'ielamiati, kuliyyat al'ielam jamieat Al'azhar, 55(4). 101 - 180.
- ²⁵ -Jonathan Hendrickx & Ike Picone (2020) Innovation Beyond the Buzzwords: The Rocky Road Towards Digital First-based Newsroom, *Journalism Studies*, 21:14, 2025-2041
- Alyamani, G. (2018). qarriyat alsuhuf almatbueat wamustaqbaluha fi daw' alaitijahat albahthiat alhadithati: ruyat naqdiat waistishrafiati, majalat albuuhuth waldirasat al'ielamiati, jamieat alqahirati, kuliyyat al'ielam aleadad alraabie 'abril-yunih 2018, (buhuth almutamar aleilmii althaalith nahw 'ajandat mustaqbaliat libuhuth al'ielami.. 'iishkaliaat altahawul min alnamatiat 'iilaa altajdid wal'iibdaei, Alqahira 23-24 'abril 2018).
- Abdel Kafi, A. (2016), waqie alsahafat al'iiliktruniat wamustaqbal almatbueati, majalat albuuhuth fi majalat altarbiat alnaweiat, kuliyyat altarbiat alnaweiat jamieat Alminya, 3(4).
- Alfatih, M. (2015). waqie alsahafat al'iiliktruniat wa'atharuha ealaa mustaqbal alsahafat alwaraqiati: dirasat tahliliati, majalat altarathi, Aljazayar: jamieat Zayaan eashur bialjilfati- mukhbar jame dirasat watahqi makhtutat almintaqat waghayriha, 17(2).
- ²⁵ - Martijn Suijkerbuijk, Digitalization in the newspaper industry, *a business model for the e-newspaper for a customer perspective*, MA, University of Twente, Stockholm, Netherlands, April 2015.
- Abd aleazayz, L. (2013), astikhdamat almar'at almisriat lisahafatiha al'iiliktruniat wal'iishbaeat almutahaqiqat minha- dirasat maydaniati, risalat dukturah ghayr manshura (jamieat Almansurati: kuliyyat aladab, qism al'ielama).
- Alezaawi, T. (2011). aitijahat alshabab alearabii nahw alsahafat al'iiliktruniati, talabat aljamieat fi baghdad- Amman- dimashq nmwdhjan: dirasat maydaniati,

risalat majistir ghayr manshurtin, al'akadimiati alearabiati fi Aldanmarki, kuliyyat aladab waltarbiati, qism al'ielam walaitisali.

- Khalifat, A. (2024). aiqtisadiaat 'iidarati almuasasati alsahufiati dhat alminasaat almuta'adidat wa'alaqatiha binamadhiy al-tamwil almustahdhat lilsuhuf, risalat dukturah ghayr manshurati, (jami'at Almansura: kuliyyat aladab, qism al'ielama).

- Alfirahati, M. (2021), mueawiqat al-tahawul alraqmii waistikhdam al'iidarati al'iiliktruniati wanuzam al-ma'lumat al'iidariati fi rafe kafa'at almuasasati alsahufiati aleamati, majalat aleimarat walfunun waleulum al'iinsaniati, aljameiat alearabiati lilhadarat walfunun al'iislamiati, 28(1).

²⁵- Joško Lozić and Katerina Fotova Čiković. 2021. The impact of digital transformation on the business efficiency of the New York Times. *UTMS Journal of Economics* 12(2): 225–239.

- Tawfiq, M. (2019). alastiratijiaat al-tahririati waltawzi'iat lilsuhuf almatbua'at fi misr fi muajahat al-tahadiyati alraqamiati, risalat dukturah, ghayr manshurati, (jami'at Alqahira: kuliyyat al'ielami, qism sahafati).

- Husayn, A. (2017). astiratijiaat al'iidarati alsahufiati fi al-tasadiy liltahadiyati alati tuajih alsahafati almatbua'ata, dirasatan maydaniatan ealaa mudiri almuasasati alsahufiati alqawmiati, majalat al-buhuth al'ielamiati, jami'at Al'azhar, 47(5).

²⁵ - Adrian Hapca, *Effectiveness of newspaper advertising for patient recruitment into clinical trial*, University college London, London WC1E, 2017. Available at: <http://wiley.com/Doi/10.1111/bcp.12262/pdf>

²⁵ -Jeffrey Kuiken & Anne Schuth, *Effective headlines of newspaper articles in a digital environment*, University of Amsterdam, Netherlands, 2017. Available at: <http://sheets/digital-news-report-australia-2016.pdf>

-Gomaa, I. (2016). 'iidarati almuasasati alsahufiati al-khasati fi Misr fi daw' mutatalibat aljawdat alshaamiliati, dirasati tatbiqiyati ealaa muasasati almisrii alyawm walshuruq walyawm alsaabica. risalat majistir, ghayr manshurati, (jami'at Bani Suif, kuliyyat aladab, qism alsahafati).

²⁵ -John Solo ski, Collapse of the US newspaper industry: Goodwill, leverage and bankruptcy. *Journalism* 14(3) 309-329, April, 2013. Available on line at: https://www.researchgate.net/publication/258154586_Collapse_of_the_US_newspaper_industry_Goodwill_leverage_and_bankruptcy/link/64650dac9533894cac7722ca/download

²⁵ - 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

- ²⁵ -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 online at: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01250>, last accessed on: 2/9/2024
- Albert, A. (2022), nazariaat wanamadhij fi alealaqat aleamat waltaswiqi, (Alqahira: ealim alkutub, ta, 1).
- Husayn, S. (1986). buhuth al'ielami: Al'usus walmabadi (Alqahira: ealam alkutub)
- Alrafaeii, 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 3

● 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.