

# مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام



رئيس مجلس الإدارة: أ. د/ محمد المحرصاوي - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ. د/ رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر وعميد الكلية.

مساعدو رئيس التحرير:

أ. د/ عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ. د/ فهد العسكر - وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود للدراسات العليا والبحث العلمي (المملكة العربية السعودية)

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

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

مدير التحرير: د/ محمد فؤاد الدهراوي - مدرس العلاقات العامة والإعلان بالكلية.

د/ إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

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

د/ رامى جمال مهدي - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

مدقق اللغة العربية: أ/ عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير فني: أ/ محمد كامل - 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](mailto:mediajournal2020@azhar.edu.eg)

المراسلات:

العدد الثامن والخمسون - الجزء الثاني - ذو القعدة ١٤٤٢هـ - يوليو ٢٠٢١ م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٩٢-٢٦٨٢ X

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ١١١٠-٩٢٩٧

## 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 وآخر 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، 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./ محمود عبدعاطي (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة الأزهر.
١١. أ.د./ رزق سعد (مصر)  
أستاذ العلاقات العامة (جامعة مصر الدولية).

## محتويات العدد

- ٥٦٣ جرائم الاتصال عبر الإنترنت وضبط أخلاقياته في ضوء الاتجاهات البحثية الحديثة (رؤية تحليلية ونقدية) أ.م.د. رشا عادل لطفي
- ٦٣١ رؤية مستقبلية لتفعيل دور أخصائي الإعلام التربوي في تطبيق التربية الإعلامية لدى طلاب المرحلة الإعدادية- دراسة ميدانية على الممارسين والأكاديميين أ.م.د. علاء محمد عبد العاطي
- ٦٩٧ توظيف القائم بالاتصال للأخبار الرائجة في الشبكات الاجتماعية وتأثيرها على الممارسة المهنية والأخلاقية - دراسة ميدانية د. إسماعيل عبد الرازق رمضان الشرنوبلي
- ٧٥٧ دور المبادرات الرقمية المتخصصة في تنقية المحتوى الصحفي من الأخبار الزائفة عبر منصات التواصل الاجتماعي من وجهة نظر الصحفيين المصريين - دراسة ميدانية د. مصطفى عبد الحي عبد العليم
- ٨١٣ مصداقية القنوات الفضائية العربية ووسائل التواصل الاجتماعي في تناول الأزمات الأسرية لدى الفتاة الجامعية السعودية - دراسة ميدانية د. هناء حفناوي يوسف
- ٨٧٥ مستقبل حرية الإعلام المرئي والمسموع في فلسطين: دراسة استشرافية حتى عام ٢٠٤١ د. غسان إبراهيم أحمد
- ٩٢٣ محددات عزوف الشباب عن المشاركة في انتخابات مجلس النواب لعام ٢٠٢٠م، وعلاقتها بمستوى مشاركتهم الافتراضية على شبكات التواصل الاجتماعي د. شيماء أبو مندور عبد الغني أبو مندور

٩٧٩

■ إدارة العمل الصحفي عن بُعد خلال جائحة كورونا: دراسة في ضوء نموذج غرف الأخبار الموزعة  
د. فاطمة الزهراء عبد الفتاح

---

١٠٣١

■ تعرض الشباب المصري للشائعات الإلكترونية على مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بمشاركتهم السياسية  
د. وسام صلاح محمد

---

١٠٨٥

■ How Personality Affects Social Media Self-Presentation of Egyptian Female University Students through Selfies?

Prof. Dr. Shaima'a Zoelfakar Hamed Zoghaib

---

ISSN- O	ISSN- P	نقاط المجلة (يونيو 2020)	نقاط المجلة (مارس 2020)	اسم الجهة / الجامعة	اسم المجلة	القطاع	م
2682- 292X	1110- 9207	7	6.5	جامعة الأزهر	مجلة البحوث الإعلامية	الدراسات الإعلامية	1
2314- 873X	2314- 8721	7	6	الجمعية المصرية للعلاقات العامة	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	الدراسات الإعلامية	2
2636- 9393		5	5	جامعة الأهرام الكنتية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	الدراسات الإعلامية	3
2366- 9891		4	4	Cairo University	مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	4
2636- 9237		3.5	3.5	جامعة جنوب الوادي	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	5
2367- 0407		6.5	3.5	اكاديمية الشروق	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	الدراسات الإعلامية	6
2366- 9131		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	الدراسات الإعلامية	7
2366- 914X		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	الدراسات الإعلامية	8
2366- 9168		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	الدراسات الإعلامية	9
1110- 6836		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	الدراسات الإعلامية	10
1110- 6844		6.5	3	Cairo University, Center of Public Opinion Research	المجلة المصرية لبحوث الرأي العام	الدراسات الإعلامية	11

- يطبق تقييم مارس 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي نشرت فيها قبل 1 يوليو 2020
- يطبق تقييم يونيو 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي ستشتر فيها بدء من 1 يوليو 2020 و حتى صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- المجلات التي لم تتقدم بطلب إعادة تقييم سيظل تقييم مارس 2020 مطبقا على كل الأبحاث التي ستشتر بها وذلك لحين صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- يتم إعادة تقييم المجلات المصرية دورياً في شهر يونيو من كل عام ويكون التقييم الجديد سارياً للسنة التالية للنشر في هذه المجلات



إدارة العمل الصحفي عن بُعد خلال جائحة كورونا؛  
دراسة في ضوء نموذج غرف الأخبار الموزعة

- Remote journalism management during Covid-19 pandemic: a study depending on the distributed newsroom model

د. فاطمة الزهراء عبد الفتاح ●  
مدرس الصحافة وتكنولوجيا الاتصال - كلية الإعلام  
جامعة الأهرام الكندية.  
dr.f.alzahra@gmail.com

## ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى توصيف الممارسات الإدارية التي اتبعتها غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المصرية لإدارة فرق العمل الصحفي عن بُعد خلال جائحة كورونا، بما يتضمنه ذلك من أبعاد تنظيمية وتحريرية وتقنية، والمقارنة بين تلك الممارسات في غرف الأخبار الرقمية والهجينة والتقليدية، مع استكشاف اتجاهات الصحفيين الممارسين إزاء اتباع سياسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار بشكل عام وتقييماتهم لها، وذلك استنادًا إلى نموذج غرف الأخبار الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى اتباع غرف الأخبار نماذج مختلفة من إدارة العمل عن بُعد، تشابهت في جوانبها التنظيمية مع إدارة العمل ما قبل الأزمة، ولكن مع استبدال التواصل المباشر بقنوات التواصل الإلكترونية، فيما لم تدخل أية تغييرات على الهياكل التنظيمية أو تعتمد على نظام المراكز وتحديد توقيتات للاجتماعات الافتراضية، كما يفترض النموذج. كما لم تستثمر غرف الأخبار الأزمة على مستوى الابتكار التحريري باستحداث أنماط صحفية جديدة وتفعيل أنماط الصحافة التعاونية والتشاركية، مع التراجع الواضح في تقديم أوجه الدعم التدريبي والنفسي والتقني للصحفيين. ورغم ذلك، فقد أظهرت الدراسة اتجاهًا إيجابيًا عامًا، سواء بين المشرفين التحريريين أو الصحفيين الممارسين، إزاء العمل عن بُعد والرغبة في استمراره ما بعد كورونا، بسبب عناصر التوفير في الوقت والجهد والتكاليف المادية، مع بعض المخاوف من تأثيره السلبي على الإنتاجية والإبداع.

الكلمات المفتاحية: غرف الأخبار المصرية- العمل عن بُعد- غرف الأخبار الموزعة- كورونا - إدارة غرف الأخبار.

## Abstract

This study seeks to comparatively describe the remote management practices in the digital-only, hybrid and traditional Egyptian newsrooms during the pandemic of Covid-19, including the organizational, editorial and technology procedures that have been followed. It also explores the Egyptian Journalists' attitudes and assessments towards the application of remote management policies in newsrooms.

Depending on the distributed newsroom model, the study found that the Egyptian newsrooms adopted different approaches of remote management, but they all matched with the pre-Corona workflows, structures, and processes. They tend to replace the real communication channels with virtual ones, without any change in the organizational structures as the distributed newsroom model assumes. Also, the newsrooms did not invest the situation adequately to implement new projects of cooperative or participatory journalism, with a clear decline in journalists' training. Despite this, the study reveals a positive attitude between journalists towards remote working because of its benefits on the level of time, effort, and money-saving, with concerns towards its negative impact on innovation and productivity in newsrooms.

Keywords: Egyptian newsrooms, distributed newsrooms, newsroom management, media management, covid-19, remote working



أدت التكنولوجيا دورًا حاسمًا في تطور غرف الأخبار على مستوى التصميم المكاني والأجهزة والمعدات المستخدمة وتوظيف النظم التقنية في إدارة مسارات تدفق العمل، وكذلك تعدد منصات النشر التي باتت تعمل وفق مفاهيم التكامل الإداري والاندماج الرقمي، هذا إلى جانب تطبيقات الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والمعزز التي استحدثت صنوفًا جديدة من الصحافة، كانت لها تبعاتها الواضحة على الإدارة التنظيمية والتحريرية، فضلاً عن تغير مدركات الصحفيين أنفسهم للمهام المطلوبة منهم، والمهارات اللازمة لأدائها.

وقد اكتسبت المداخل التقنية في إدارة فرق العمل أهمية خاصة خلال جائحة كورونا التي اجتاحت العالم في مطلع العام 2020، حيث باتت الاستعانة ببدائل التواصل الرقمي وتطبيق مفاهيم العمل عن بُعد والإدارة الموزعة أمورًا حتمية للحد من انتشار الفيروس، الأمر الذي انعكس على ممارسات غرف الأخبار التي أغلقت مقارها وألزمت صحافييها المنازل، ما دفع المؤسسات المختلفة إلى توفير الموارد الداعمة للعمل الصحفي عن بُعد، على غرار مؤسسة الأخبار المفتوحة التي جمعت المصادر والأدلة المتخصصة في تنظيم وإدارة العمل عن بُعد لمساعدة غرف الأخبار في تصميم نظمها الإدارية الخاصة خلال الجائحة<sup>(1)</sup>، وكذلك مركز دارت التابع لمدرسة كولومبيا للصحافة الذي قدم موارد داعمة استندت إلى تجارب العمل الصحفي السابقة خلال فترات الأوبئة مثل إييولا وأنفلونزا الطيور والخنازير<sup>(2)</sup>.

فالعمل تحت ضغوط الكوارث والحروب والأوبئة يتطلب تطوير استجابات سريعة للتكيف وإدارة التداعيات التي طالت أبعادًا متعددة لأماكن العمل سواء على مستوى الممارسات كالعامل من المنزل وتشكيل فرق العمل الافتراضية وممارسات القيادة والإدارة عن بُعد، أو على مستوى العلاقات بين العاملين مثل التباعد الاجتماعي والحفاظ على السلامة والضغط النفسية والتعرض للتسريح، وهو ما يتأثر بتباينات الفروق الفردية والمعايير التنظيمية والخصائص الديمغرافية<sup>(3)</sup>.

المثير للاهتمام أن تحول غرف الأخبار لنماذج العمل عن بُعد خلال كورونا، يبدو إنه لن يصبح مقتصرًا على توقيت الجائحة فحسب، وإنما قد يمتد كخيار ثابت أمام الإدارة الصحفية، في ظل تقديمه كحل لتوفير النفقات، وهو ما اتبعته بالفعل مؤسسة تريبيون الأمريكية التي أغلقت مقر خمس من صحفها المحلية وأجبرت صحافييها على العمل عن بُعد، فيما أعده البعض بديلاً جيداً للحد من تسريح العاملين في ظل الأزمة العالمية التي تواجهها الصحف، إلا أنه لم يلقَ قبول آخرين أبدوا انزعاجهم من خسارة المنافع الإيجابية للعمل في محيط عمل حقيقي يحظون فيه بالتفاعل والإبداع وتبادل الخبرات، فضلاً عن تأثير وجود مقر في تعزيز ثقة المجتمع بالإصدار والسماح لصحافييه بالتواجد والتغطية<sup>(4)</sup>، الأمر الذي يطرح جدلية حقيقية بشأن اعتماد العمل عن بُعد كبديل دائم أمام المؤسسات المأزومة اقتصادياً، وتداعيات ذلك على إدارة فرق العمل الصحفية وجودة المحتوى.

ولم تكن المؤسسات الصحفية المصرية بعيدة عن تلك التحولات سواء المتعلقة بتكنولوجيا غرف الأخبار وتطورها<sup>(5)</sup>، أو إدارة العمل الصحفي عن بُعد باستخدام قنوات التواصل الرقمي خلال جائحة كورونا، وهي الأزمة التي وضعت غرف الأخبار أمام تحدٍ حقيقي في ظل سرعة التحول لنمط الإدارة الموزعة استجابةً لقرارات الحظر في منتصف مارس 2020، وشموله كافة العاملين على اختلاف وظائفهم ومناصبهم، وأثره على الفعاليات العامة، هذا إلى جانب استمرارية تلك الأوضاع لفترة تجاوزت العام، وهو ما قد يؤثر على الممارسات والخيارات الإدارية المطروحة حتى بعد انتهاء الأزمة.

ويقدم مدخل الإدارة الموزعة نموذجاً ملائماً لإدارة فرق العمل المتباعدة، حيث يشير مصطلح فرق العمل الموزعة إلى مجموعات العاملين التي تعمل في مناطق متباعدة بدلاً من التركز في مقر/مكتب/موقع واحد، وهو ما أصبح شائعاً مع اعتماد سياسة العمل من المنزل WFH عالمياً، الأمر الذي كانت للتكنولوجيا دوراً رئيساً فيه، كما واجه تحديات عديدة ذات صلة ببنية وتقنيات الاتصال أو صعوبات التواصل عن بُعد<sup>(6)</sup>.

وعلى مستوى ممارسات غرف الأخبار، كان لذلك المدخل انعكاساته في صياغة نموذج غرف الأخبار الموزعة distributed newsroom model الذي ابتكره البروفيسور الأسترالي John Cokely عام 2002، إلا أنه عاد للواجهة خلال أزمة كورونا، حيث أعدت مؤسسة Fathm الأمريكية للاستشارات الصحفية بدعم من مبادرة أخبار جوجل GNI، دليلاً تطبيقياً أثرى عناصر النموذج وزاد من تحديدها، وهو ما تستند إليه هذه الدراسة في توصيف ممارسات غرف الأخبار المصرية خلال جائحة كورونا.

## مشكلة الدراسة:

وضعت جائحة كورونا إدارات غرف الأخبار أمام تحديات حقيقية، حيث بات عليها مواصلة خدماتها للجمهور في بيئة مأزومة تكتنفها مخاطر التزييف والتضليل، مع الحفاظ على سلامة الصحفيين والالتزام بقرارات الحظر والإغلاق التي اتبعتها الدولة، وهي التحديات التي واجهتها تلك الغرف على تباين أنماط ملكيتها، وتفاوت تبنيتها للحلول التقنية، وتنوع وسائل النشر التابعة لها، كما اتبعت فيها ممارسات تنظيمية وتحريرية وتقنية متنوعة، من المحتمل أن يكون لها أثر في إدارة تلك الغرف حتى بعد انتهاء الأزمة. .. ومن هنا تتمثل المشكلة البحثية للدراسة في:

توصيف الممارسات الإدارية التي اتبعتها غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المصرية لإدارة فرق العمل الصحفي عن بُعد خلال جائحة كورونا، بما يتضمنه ذلك من أبعاد تنظيمية وتحريرية وتقنية، والمقارنة بين تلك الممارسات في غرف الأخبار الرقمية والهجينة والتقليدية، مع استكشاف اتجاهات الصحفيين الممارسين بشكل عام إزاء اتباع سياسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار وتقييماتهم لها، بما يسهم في تحديد العوامل التي تعزز الاستمرار في تطبيق تلك السياسات ما بعد كورونا، والصعوبات التي قد تعترض ذلك.

## أهمية الدراسة:

- سد الفجوة المتعلقة بنقص الأبحاث العربية المهمة بممارسات إدارة غرف الأخبار، وتعزيز البحوث البيئية التي تدعم الجوانب التطبيقية لاسيما المتعلقة بتوظيف التكنولوجيا وما تطرحه من ظواهر ومفاهيم مستحدثة.

- اهتمام الدراسة بتوظيف التكنولوجيا في إعادة صياغة العلاقة المكانية بين الصحفيين وغرف الأخبار، وهو ما يحمل أهمية تطبيقية تتجاوز مواجهة الأزمات والأوبئة، إلى إمكانية تدشين مشروعات الصحافة التعاونية العابرة للغرف الإخبارية بالدول أو عبر الدول، وتعزيز فرص الصحفيين المقيمين بالمناطق النائية أو الأقل اتصالاً بمراكز العمل الإعلامي، إلى جانب تقديم نماذج تعيد توزيع النفقات التشغيلية بما يقدم حلولاً للإشكاليات الاقتصادية للمؤسسات الصحفية.

- تعزيز الجهود البحثية المنظمة لرصد تداعيات أزمة كورونا على صناعة الصحافة، ليس فقط على سبيل التوثيق، وإنما على سبيل ترشيد الممارسات المستقبلية، أو الاسترشاد في تطوير نماذج إدارية جديدة تستند إلى توظيف مساحات العمل الافتراضية بما يعزز فرص المشروعات الإعلامية الناشئة.

## مراجعة الأدبيات السابقة:

لم تل المدرسة البحثية العربية اهتمامًا كافيًا ببحث الجوانب التكنولوجية لصناعة الصحافة وتأثيرها على إدارة المؤسسات، حتى أن عدد الدراسات التي عنيت بذلك في الفترة بين 2000 وحتى 2018 بلغ 13 دراسة فقط وفقًا للرصد الذي قدمه محرز غالي (2018)<sup>(7)</sup>، وهي الدراسات التي ضمت إسهامات محدودة لبحث تطبيقات التكنولوجيا في غرف الأخبار وتأثيرها على تطورها ونماذج إدارتها، سواء على المستوى المهني والمعايير الحاكمة للأداء (أسماء قنديل، 2015)<sup>(8)</sup>، أو إدارة منصات المتعددة واتباع نماذج تكاملية في ذلك (فاطمة الزهراء، 2015)<sup>(9)</sup>، وكذلك الإدارة التنظيمية لها (رحاب هاني، 2019)<sup>(10)</sup>، فيما اتجهت دراسات أحدث لرصد العوامل المؤثرة في تطبيق التقنيات الذكية من منظور الجاهزية الإدارية والتقنية (عيسى، أحمد، 2020)<sup>(11)</sup>.

وأمام هذا التراجع البحثي العربي، قدمت الدراسات الأجنبية إسهامات عديدة يمكن عرضها في محورين، أولهما الدراسات التي تناولت ممارسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار وتوظيف مساحات العمل الافتراضية ما قبل أزمة كورونا، والثاني الإسهامات البحثية التي عنيت بتأثير جائحة كورونا على صناعة الأخبار بشكل عام إداريًا واقتصاديًا.

فعلى المستوى الأول المتعلق بممارسات العمل عن بُعد ما قبل كورونا، فقد ناقشت الدراسات تلك الممارسات من منظور الفرص التي تقدمها التكنولوجيا لاستحداث نماذج إدارية جديدة تعزز خيارات التنظيم أمام غرف الأخبار. فقد بحث Starbird & Dailey (2014) توظيف العمل عن بُعد كبديل فعال في أوقات الكوارث والأزمات وذلك بالتطبيق على إعصار إيرين، حيث قاد الصحفيون مجتمع من المرسلين الموزعين جغرافيًا وعبر أدوات ومنصات تقنية مختلفة، وهو المجتمع الذي ضم محررين ومنظمات صحفية وصحفيين مواطنين ومتطوعين لتغطية الحدث بشكل فوري، لتصف الدراسة كيفية تشكل هذا المجتمع وتدفق المعلومات خلاله وتوظيفه للتكنولوجيا والصعوبات التي واجهت عمله وفي مقدمتها تباين الإمكانيات الرقمية بين المناطق النائية<sup>(12)</sup>.

كما ناقش Duffy (2016) خيارات التوظيف والتنظيم التي تطرحها غرف الأخبار الموزعة من خلال الاعتماد على عدد قليل من الصحفيين الأساسيين وشبكة كبيرة من المساهمين الذين يعملون بدون روابط قوية أو حقيقية، الأمر الذي يعيد تعريف الهياكل التنظيمية المعروفة<sup>(13)</sup>، كما تعرض Zangana (2017) لمتطلبات العمل في غرفة أخبار افتراضية في دراسته حول غرف الأخبار بالقنوات التليفزيونية والتي اعتمد فيها على

نموذج مجتمع الممارسة COP ونظرية شبكة الفواعل ANT حيث حدد مجموعة من تحديات العمل في سياق افتراضي مثل تنسيق المهام واستخدام الأدوات المختلفة وإدارة الوقت وتحديد مساحة للتفاعل، وفيما يتعلق بالعنصر الأخير حدد مجموعة من الممارسات التفاعلية في بيئة العمل الإخبارية الافتراضية مثل عقد المؤتمرات ومشاركة القصص اليومية وتبادل المعلومات والتعليقات وإرسال الرسائل وكذلك مشاركة النكات، وهو ما يتحقق ليس فقط في مساحة عمل افتراضية بالكامل، وإنما على مستوى التفاعل عن بُعد بين المرسلين وزملائهم في غرفة الأخبار من خلال وسائط رقمية تتيح لهم تدقيق الأخبار واستكمال المعلومات ومراجعة الأفكار<sup>(14)</sup>.

ومن منظور أنثروبولوجي، قدم Bunce & et. Al. (2018) تحليلاً أثنوغرافياً على مدار عام لغرفة أخبار وكالة أنباء IRIN للأخبار والقصص القضايا الإنسانية، والتي يتعاون صحافيوها بشكل كامل عن بُعد عبر أكثر من دولة من خلال تطبيق Slack؛ وذلك بهدف تحليل العوامل التي تشكل عملية إنتاج الأخبار استناداً إلى مفهوم الفضاء الرقمي Space الذي قدمه المنظر الاجتماعي ديفيد هارفي، والذي يقوم على تقسيم الفضاء إلى ثلاثة أنماط الفضاء المطلق absolute space والذي يعبر عن المكونات المادية الرقمية مثل الأجهزة المتصلة بالإنترنت، والفضاء النسبي relative space والذي يرتبط بتأويلات وتفسيرات الأفراد للظواهر الرقمية وفقاً لخصائصهم الشخصية وإمكاناتهم، والفضاء العلائقي relational space الذي يعني بالروابط والعلاقات بين الأفراد، وقام الباحثان بإجراء مقابلات شبه مقننة مع الصحفيين وملاحظة تفاعلهم عبر التطبيق، وتوصل الباحثان إلى أن الصحفيين استخدموا المنصة كمجال للتعاون وطرح الأفكار وإدارة عمليات النشر على مختلف مراحلها، وأنهم قاموا بتطوير علاقات عابرة للحدود شهدت تلاشياً للحدود الفاصلة بين الخاص والمهني، فضلاً عن ابتكار ممارسات إبداعية وتقديم فرص جديدة لتشكيل ثقافة غرفة الأخبار<sup>(15)</sup>.

ومن نفس المدخل، طرح Gutsche & Hess (2020) مفهوم صناعة المكان Placeification للتعبير عن العمليات والممارسات التي تتحول من خلالها مساحات الأخبار الرقمية إلى أماكن ذات معنى وأهمية، والتي تم تحديدها في ستة أبعاد، الغمر المكاني والعاطفي، التقلب الزمني بالقدرة على الانتقال بين تدفقات إخبارية سابقة وحالية، المكون المادي كالأجهزة، الطابع الإقليمي للعلامات التجارية بحيث يضيف كل إقليم متطلباته الخاصة على المنصات الرقمية، ديناميات القوة المتمثلة في معايير وقيم وتفاعلات الأماكن الرقمية، وأخيراً الشخصية وبناء المجتمعات الرقمية<sup>(16)</sup>.

وعلى صعيد آخر، تطرقت دراسات إلى الإدارة الافتراضية كتطور حتمي في ظل الأجيال الجديدة من الصحفيين الذين يعتمدون بشكل كامل على الوسائط الإلكترونية، ففي مشروع Gil & Barcellos (2019) والذي اعتمد على إدارة منصة صحفية جامعية بين الطلاب من مواليد الألفية بالبرازيل على مدار ثلاثين شهرًا، أشار الباحثان إلى تطويرهم هيكلًا تنظيميًا أفقيًا يسمح بتداول المعلومات ومشاركة المهام واتخاذ القرار بشكل جماعي باستخدام وسائط رقمية تعتمد بشكل أساسي على تطبيقات الهواتف الذكية ما أدى لتأسيس غرفة أخبار افتراضية تعمل على مدار الساعة ويتحدد فيها وظيفة كل مشارك بدون أية قيود لمكان العمل أو توقيتاته<sup>(17)</sup>.

وتناول Neto & et.al. (2019) بيئات العمل الصحفي التعاوني الافتراضية من خلال نموذج الجيل الثالث لغرف الأخبار والذي يتمتع بقدر وافر من التعاون عبر منصات افتراضية تتيح العمل العابر للحدود، حيث اعتبر الباحثون في دراستهم التي شملت غرف إخبارية في البرازيل وكوستاريكا ولندن، أن التحول الرقمي لا يعني إحلال الاستراتيجيات التشغيلية بأخرى جديدة وإنما يعيد صياغة طرق الإنتاج الصحفي برمتها لتصبح أكثر إبداعًا وإشراكًا للجمهور<sup>(18)</sup>.

وعلى الرغم من أن ويكيبيديا ليست وسيلة إخبارية، لكنها تعد مثالًا بارزًا على العمل التعاوني في مساحة افتراضية بشكل كامل، فقد قدم Avieson (2019) تحليلًا على مدار ثلاث سنوات للإسهامات التحريرية بصفحة أزمة رهائن سيدني للعام 2014 حيث رصد المساهمين ومواقعهم الجغرافية والمحادثات التي تمت بينهم والمصادر التي استعانوا بها، وتوصل إلى بناء شبكة افتراضية لها قيمها وترتيباتها وممارساتها فيما يشبه غرفة أخبار افتراضية حيث يبدأ التحرير مساهمون يتبعهم بفترة وجيزة مشاركة محررين أكثر خبرة يتولون أدوار المشرفين ويمارسون وظائف التحقق والتأطير الثقافى وشرح السياسات والقرارات في مساحة التفاعل الافتراضية المشتركة التي يتأسس لها نظامها الخاص<sup>(19)</sup>.

.. أما على المستوى الثاني والذي يعنى بتأثير جائحة كورونا على صناعة الأخبار، يمكن رصد عدد من التقارير والمقالات والأوراق العلمية التي حلت تأثير جائحة كورونا على اقتصاديات وإدارة الأخبار، والتي يعد من أكثرها اتصالاً بموضوع الدراسة، المسح الذي أجراه معهد رويترز التابع لجامعة أكسفورد (2020) لرصد التحولات التي تشهدها إدارة غرف الأخبار في ظل كورونا، وشمل 136 قياديًا بصناعة الأخبار في 38 دولة، حيث قال 55% منهم أن العمل عن بُعد يجعلهم يشعرون أنهم أكثر كفاءة، و34% أكثر

إبداعًا، ولكن 77٪ اعتقدوا أنه يؤثر سلبيًا على بناء العلاقات بين فرق العمل، كما قال 76٪ أنهم يودون أن يكون دوامهم المكتبي أقل جدًّا أو أقل قليلًا مما قبل الجائحة فيما قال 25٪ أنهم يودون العودة لنفس معدل الدوام المكتبي، وأظهر المسح أيضًا أن 48٪ من الشركات الإعلامية تخطط لتقليص مساحات المقار المكتبية، وهو ما قالت الدراسة إنه يكشف عن الاتجاه لنموذج هجين يعمل فيه البعض من داخل الغرفة والبعض الآخر من المنازل، كما يطرح نموذج عمل جديد لصناعة الأخبار يقلل من النفقات<sup>(20)</sup>.

وأشار للأمر ذاته Guðmundsson (2021) في دراسته لتأثير جائحة كورونا على غرف الأخبار في أيسلندا، حيث أشار إلى تأثيرين رئيسيين للجائحة الأول يتمثل في نماذج الأعمال وعوائد الإعلام التقليدي والثاني يتمثل في الدفعة القوية التي منحتها الأزمة لغرف الأخبار الافتراضية ونماذج العمل عن بُعد، وأن الجائحة لم يكن لها تأثير واضح على المحتوى المقدم بقدر تأثيرها على إجراءات العمل، والتي أبدى الصحفيون مرونة كاملة في التجاوب مع تغييراتها والتكيف مع متطلبات العمل من المنزل<sup>(21)</sup>.

كما ناقشت أطروحات أخرى أثر الأزمة في تنشيط أنماط الصحافة الرقمية وتفعيل مفاهيم الصحافة التعاونية، وهو ما تناوله Moran (2020) في تحليله لإدماج الجمهور في مناقشات صناعة التدفق الإخباري على تطبيق Slack<sup>(22)</sup>، كما قدمه Blanchett (2021) في دراسته لأثر تحليلات الجمهور في تشكيل ممارسات غرف الأخبار، حيث أشار إلى أن المتابعة المستمرة للمشاهدات ومعدل الزيارات والتفاعل يغير بشكل كامل مفهوم حراسة البوابة التقليدي، ويجعل منه مفهومًا تشاركيًا في ظل إظهار المواقع وتخطيطها لتغطية موضوعات بعينها وفقًا لتلك التحليلات، وهو ما اتبع فيه الباحث تحليلًا أنثروبولوجيًا لسنت غرف إخبارية بالنرويج وكندا ولندن<sup>(23)</sup>.

كما ركز Horowitz & Leino (2020) أيضًا على النمط الصحفي التشاركي في تحليلهما لأداء تليفزيون الخدمة العامة بفرنندا خلال جائحة كورونا في تطوير ممارسات التفاعل مع الجمهور من خلال الاستفادة من نماذج غرف الأخبار الموزعة، حيث تجاوبت مع احتياجات الجمهور وعملت على تطوير أساليب تشاركية وتعاونية<sup>(24)</sup>، وهو الأمر ذاته الذي سبق أن أشار إليه Hermida & Torres (2020) في دراستهما للتغطيات الرقمية التي يقدمها الصحفيون عبر حساباتهم على وسائل التواصل الاجتماعي واستخدام تلك الشبكات بالعكس في تغطياتهم العادية، حيث رصد ما يشبه غرفة الأخبار الموزعة ما بين الصحفي والمتفاعلين معه عبر السوشيال ميديا في نموذج أقرب للصحافة



التعاونية<sup>(25)</sup>، وهو ما يربط بين نمط إدارة العمل واستحداث أشكال صحفية أكثر قدرة على دمج الجمهور ليس فقط كمستهلك للمحتوى وإنما كمنتج له أيضًا. وخلال جائحة كورونا، اتخذت بعض الأدبيات من مدخل "المرونة" Resilience الذي تستخدمه دراسات إدارة الكوارث والأزمات لوصف قدرة المؤسسات الصحفية على التكيف مع الجائحة، حيث أصدر مركز الصحافة الأوروبي مشروع "تقارير المرونة" بالتعاون مع مؤسسة إيفنز، والذي اشتمل على مقابلات مع 24 غرفة أخبار حول القارة الأوروبية أجرتها الصحفية تارا كيللي لجمع القصص حول ممارسات تلك الغرف خلال أزمة كورونا بالتركيز على الجوانب التحريرية، مثل آليات التواصل مع الجمهور والتغطيات بالفيديو والبودكاست وصحافة البيانات ومشروعات مكافحة الأخبار المضللة ونماذج الإعلام المحلي والمجتمعي والتوازن النوعي وكذلك الموضوعات والقضايا التي حظيت بالتغطية والتحقيق، وهو ما تم صياغته في شكل تقارير مستقلة عن كل تجربة، تم نشرها بين مايو وسبتمبر 2020<sup>(26)</sup>.

وقد ركزت إسهامات أخرى على الإدارة التنظيمية لغرف الأخبار والتحديات التي قد تواجهها، حيث أصدرت الجمعية الدولية للإعلام الإخباري INMA تقريرًا بعنوان "التأثير المحتمل للعمل من المنزل على غرف الأخبار" (2020) والذي عرض لمجموعة من دراسات الحالة على عدد من وسائل الإعلام الأمريكية التي تحولت كليًا أو جزئيًا إلى العمل عن بُعد، من حيث سياسات ونظم العمل من حيث وسائط وقواعد الاجتماعات ومتابعة الأداء والمحاسبة وتوقيتات العمل وضوابط التسليم، وصياغة برامج لتوفير الدعم المادي والنفسي والتدريب، مع مناقشة تأثير الفجوة الرقمية ومتطلبات الأمن الرقمي والسلامة البدنية من حيث قواعد الأرجنومية، وكذلك استجابة العاملين للتحويل وسرعة تكيفهم والحلول الإبداعية التي اتبعوها لممارسة عملهم عن بُعد مثل استخدام الأدوات المنزلية كبديل للأدوات الاحترافية، وهي الجوانب التي تصف وكذلك تضبط عملية الانتقال من بيئة العمل الحقيقية إلى الفضاء الافتراضي، وهو ما يتطلب تعديلًا في السياسات واعتماد نمط قيادة قائم على بناء العلاقات relationship oriented leadership<sup>(27)</sup>.

وعلى الصعيد ذاته، أصدر معهد بوينتر (2020) سلسلة من التقارير حول تحديات العمل عن بُعد في غرف الأخبار، سواء المتعلقة بالتحقق من المعلومات والحفاظ على السلامة الشخصية الجسدية والنفسية، أو صعوبات أداء المهام الصحفية في المنزل لا سيما مع وجود أطفال<sup>(28)</sup>، وكذلك تدريب الصحفيين حديثي الانضمام لغرف الأخبار،



وكيف أن العمل عن بُعد أفقدهم خبرات مهمة لا تتحقق سوى بالتواصل المباشر في غرفة أخبار حقيقية تضج بالحركة، هذا بخلاف الصعوبات المتعلقة بالتواصل والتكاليفات الصحفية في ظل التباعد الاجتماعي<sup>(29)</sup>، وتلقي التدريبات في المنزل لتغطية أماكن لم يسبق أن زاروها من قبل والحصول على المصادر من وسائل التواصل الاجتماعي وإجراء المقابلات عبر التطبيقات الرقمية<sup>(30)</sup>، فيما يجعل من المهم أخذ الأبعاد المتصلة بالمكون الإنساني لبيئة العمل في الاعتبار عند دراسة نماذج العمل عن بُعد.

كما أشارت إلى ذات الصعوبات، دراسة Mendoza & Rojas (2021) والتي رصدت فيها تجربة I1 غرفة أخبار مكسيكية في تكوين تحالف صحفي وتدشين مشروع مشترك يتم إدارته عبر غرفة أخبار افتراضية مشتركة، وهو التعاون الذي شهد عدة صعوبات مثل تباين المداخل المتبعة وعدم الالتزام بمواعيد التسليم إلا إنها فتحت المجال أمام تشارك الموارد والتدريب والمشروعات المشتركة<sup>(31)</sup>.

وتمتد تلك الإشكاليات إلى تأمين المعلومات والحفاظ على الأمن الرقمي في ظل كثافة استخدام الوسائط الرقمية والاعتماد عليها بشكل أكبر من المعتاد، وهو ما حث مؤسسة حرية الصحافة (2020) لإصدار مجموعة من التوصيات لغرف الأخبار التي تتضمن العمل عبر الشبكات الافتراضية الخاصة VPN واستخدام تطبيقات إدارة كلمات المرور وتأكيد الهوية عند الولوج للحسابات وتضييق إعدادات الأمان بشبكات الواي فاي وتحديث التطبيقات وأنظمة تشغيل الأجهزة مع توخي الحذر في التعامل مع الروابط أو فتح الرسائل مجهولة المصدر<sup>(32)</sup>.

وناقشت بعض الأدبيات أثر الأزمة في تفاقم الأزمات التي تعاني منها صناعة الصحافة، مثل المسح الذي أجراه المركز الدولي للصحفيين وذكر فيه 21% من الصحفيين أن رواتبهم خضعت للتخفيض بسبب الأزمة، فيما قال 65% أنهم يشعرون بأمان وظيفي أقل<sup>(33)</sup>، وهو تناوله Perreault (2021) في تحليله لبيئة الاتصالات إبان الأزمة، حيث ذكر أن الصحفيين يدركون أوجه الضعف التي تعاني منها بيئة العمل الصحفي بالأساس ليس فقط بسبب الوباء وإنما لظروف سابقة عليه، وهو ما قد يدفع بعض غرف الأخبار لمواصلة العمل باستخدام فرق العمل الموزعة حتى بعد الأزمة توفيرًا للنفقات<sup>(34)</sup>، وهو ما توقعه أيضًا Trewinnard (2020) حيث رأى أن غرف الأخبار ستستمر في اتباع النماذج الموزعة ما بعد كورونا، لمواجهة الأزمة المالية الوجودية التي تجابه الصحافة في ظل تراجع عائدات الإعلانات وإيرادات الاشتراكات ما أدى لتسريح العاملين وتخفيض الأجور بل وغلق الإصدارات بمعدل غير مسبق<sup>(35)</sup>.

.. وفي ضوء الأدبيات السابقة، يمكن إبداء الملاحظات التالية:

- ضعف الدراسات العربية التي عنيت ببحث تقاطعات التكنولوجيا وإدارة غرف الأخبار، وانعدامها فيما يتعلق ببحث الممارسات والإشكاليات المرتبطة بذلك إبان جائحة كورونا، وهو ما قابلته اهتمام واضح في الدراسات الأجنبية سواء قبل أو إبان الجائحة.
- القيمة المعرفية والمنهجية التي قدمتها الأدبيات السابقة، لا سيما بالنظر إلى تعدد الإشكاليات التي تناولتها بالبحث والتحليل، وتنوع المداخل التي وظفتها في دراستها، على مستويات الرصد والتحليل والتفسير، مع الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية.
- تتميز هذه الدراسات بالطابع التطبيقي الذي يركز على واقع الممارسة وتقييمها، وتوفير الأدلة المهنية التي تعمل على ترشيد الممارسات التنظيمية والتحريرية لغرف الأخبار، كما أسهمت المنظمات الدولية في تقديم مسوح على عينات ضخمة ساهمت في استقرار الاتجاهات الدولية في هذا الشأن.
- تنوعت المداخل النظرية التي استخدمتها الدراسات السابقة في بحث ظواهر العمل عن بُعد، ما بين المداخل التقنية والتنظيمية والاقتصادية وإدارة الأزمات وكذلك المدخل الأنثروبولوجي الذي يركز على روابط وعلاقات الأفراد وتأويلاتهم دون الاقتصاد على الأبعاد المادية، وبما يؤكد عدم القدرة على تعميم حل رقمي واحد لكافة بيئات العمل بأبعادها الإنسانية المتباينة.
- اتبعت الدراسات السابقة منهجيات كمية وكيفية تجمع بين توظيف أدوات الاستبيان والمقابلات والملاحظة في رصد التجارب وتقييمها ليس فقط على المستوى المؤسسي الذي يرصد سياسات المؤسسات الآنية والمستقبلية، ولكن أيضًا على المستوى الفردي الذي يؤدي دورًا حاسمًا في قبول النموذج وفعالية تطبيقه ونتائجه.
- تباينت المصطلحات التي استخدمتها تلك الدراسات في توصيف ممارسات العمل عن بُعد، سواء باستخدام الوصف ذاته، أو استخدام مشتقات "الفضاء الافتراضي" بوصف غرف الأخبار الافتراضية ومساحات العمل الافتراضية وفرق العمل الافتراضية، أو مشتقات "العمل الموزع" بوصف غرف الأخبار الموزعة والفرق الموزعة، وهو التباين الذي يعود إلى المدخل الذي استندت إليه كل منها، ففيما اتجهت الدراسات المعتمدة على مداخل تقنية لبحث توظيف الوسائط الرقمية في إدارة فرق العمل والتفاعل عبر تلك الفضاءات المشتركة إلى استخدام مشتقات "الافتراضي"، وبالمقابل اتجهت الدراسات التي استندت إلى مداخل تنظيمية وعنيت بإدارة فرق

العمل المنتشرين جغرافيًا لمشتقات "العمل الموزع"، وهو ما قد يفك الاشتباك بين المفهومين بالرجوع إلى الحقل العلمي الذي ينتمي إليه كل منهما، أخذًا في الاعتبار التقارب الشديد بين تطبيقاتهما واستخدامهما في كثير من المواضع على نحو متبادل، ما يستلزم التأطير الإجرائي لكل منهما.

- تعددت الإشارات إلى الدور الفاعل الذي تؤديه الضغوط الاقتصادية في الدفع باتجاه الرقمنة وتوظيف مساحات العمل الافتراضية وتعزيز ممارسات العمل عن بُعد، وهو ما يشير إلى أهمية البعد الاقتصادي في تحديد اتجاهات تطور الظاهرة مستقبلاً.
- تكشف تلك الدراسات على أن تأثير العمل عن بُعد لا يقتصر على الجوانب التنظيمية فحسب، وإنما يمتد لفتح آفاق أمام التعاون الصحفي العابر للحدود، وتعزيز مساحات العمل الإعلامي المشتركة محليًا وإقليميًا ودوليًا، الأمر الذي يعزز أنماط الصحافة الرقمية ومشروعات الصحافة التعاونية وأساليب الصحافة التشاركية.

#### أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بعناصر المشكلة البحثية، والتي تتمثل في:

- رصد الإجراءات التي اتبعتها غرف الأخبار في إدارة فرق العمل الموزعة ومسارات تدفق العمل، وكذلك إدارتها لعملية التحول والصعوبات التي واجهت ذلك.
- استكشاف التغييرات التي تم إدخالها على الأساليب التحريرية واعتماد آليات لزيادة تفاعل الجمهور ومشاركته، واتباع أساليب جديدة للإنتاج الصحفي عن بُعد.
- تحديد التطبيقات والمنصات الرقمية التي تم توظيفها لإدارة العمل الجماعي ومشاركة الموارد والحفاظ على الأمن الرقمي.
- توصيف أوجه الدعم التقني المقدمة للصحفيين، واستراتيجيات التدريب والتأهيل التي طبقتها الغرفة لتعزيز مهارات العاملين فيها للعمل عن بُعد.
- المقارنة بين الإجراءات التنظيمية والتقنية والتحريرية التي اتبعتها غرف الأخبار الرقمية والهجينة والتقليدية، على تنوع أنماط ملكيتها.
- استكشاف اتجاهات الصحفيين الممارسين إزاء اتباع سياسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار وتقييماتهم لها.
- تحليل العوامل التي قد تدفع بالاستمرار في تطبيق نماذج العمل عن بُعد في غرف الأخبار ما بعد كورونا، والصعوبات التي قد تعترض ذلك.

.. وانبثاقاً عن مشكلة الدراسة، وبالارتباط مع أهدافها، سعت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما النموذج الذي صاغته غرف الأخبار لتوزيع فرق العمل عند بداية الأزمة، من حيث توقيتات الدوام اليومي وآلية الاجتماع والتواصل، وتوجيه التكاليف ومتابعتها، وكذلك التغييرات التي تم إدخالها على تلك الإجراءات على مدار الأزمة؟
- إلى أي مدى اهتمت غرف الأخبار بتقديم أوجه الدعم النفسي والتقني والتدريبي لطواقم العمل الصحفي على مدار الأزمة، والعوامل المحددة لذلك؟
- ما الإجراءات التي تم اتخاذها لتطوير المحتوى التحريري بما يواكب اهتمامات الجمهور وتفعيل مشاركته؟ - ما الآليات التي تم اتباعها للتدقيق والتحقق في ظل انتشار الأخبار المزيفة إبان الأزمة؟
- كيف تم توظيف الأدوات الرقمية ومساحات العمل الافتراضية لتحقيق التواصل بين طواقم العمل الصحفي الموزعة، والصعوبات التي اعترضت ذلك؟
- كيف يقيم المسؤولون التحريريون تجربة العمل عن بُعد وإلى أي مدى يرجحون الاستمرار فيها مستقبلاً وأسباب ذلك؟
- كيف يقيم الصحفيون الممارسون اتباع سياسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار، واتجاهاتهم إزاء الاستمرار في تلك السياسات وأسباب ذلك؟

### الإطار النظري: نموذج غرف الأخبار الموزعة:

مع تقدم تقنيات الاتصال والمعلومات والقدرة على مباشرة كافة الأنشطة الحقيقية عبر الفضاء الافتراضي، ظهرت مفاهيم في علم الإدارة للتعبير عن انعكاسات تلك التطورات على البنى التنظيمية مثل الإدارة عن بُعد *Remote management* وفرق العمل الافتراضية *virtual teams* والعمل عن بُعد *telework* ومكان العمل الموزع *distributed workplace* والإدارة الموزعة *distributed management* والتي فتحت فرصاً عديدة أمام المنظمات ليس فقط لتوفير النفقات، وإنما لإدارة الأعمال العابرة للحدود وتأسيس المشروعات متعددة الجنسيات وتجاوز القيود الجغرافية فيما يتعلق بعمليات التوظيف والتعهد.

ويعود مفهوم العمل الموزع *distributed work* إلى مطلع التسعينات للتعبير عن توزيع العاملين بين أكثر من موقع والربط تقنياً بينهم ضمن بنية تنظيمية غير مركزية<sup>(36)</sup>، إلا أنه مع تطور الويب وخدمات الحوسبة السحابية في مطلع الألفينيات حظي المفهوم باهتمام واسع، خاصة مع إطلاق المفوضية الأوروبية مشروع التجهيزات المستدامة

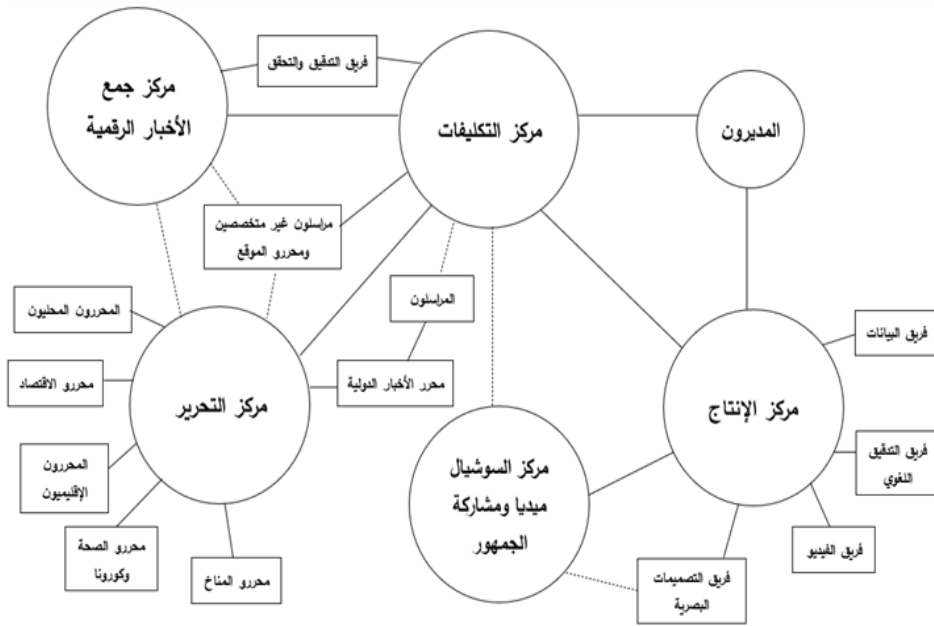
للاقتصاد الجديد Sustainable Accommodation for the New Economy (SANE) والذي استمر لعامي 2001 و2002 واستهدف بناء نموذج مفاهيمي يُوصل منهجية تنفيذ أماكن العمل الموزعة، ويستثمر فرص التفاعل بين البشر والحواسب Human-Computer Interaction والانتقال من الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة intangible assets وهو ما انتهى إلى بناء نموذج The Space Environment Model والذي يدمج بين نموذجي بناء المجتمع/التنظيم في الفضاءين الحقيقي والافتراضي وبيئة التفاعلات البشرية المباشرة والوسيط، وكذلك أدوات وعمليات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لبناء فضاء العمل workspace، وهو المفهوم الذي سكه المشروع للتعبير عن المزج بين المساحات والتفاعلات الافتراضية ضمن أصول وعمليات التنظيم، وفق خصائص محددة تتمثل في القدرة على التحكم في الحواجز وتعزيز وصول الأفراد للوصول للمعلومات والعمل الجماعي فضلاً عن التحكم في السرية ومدى "التواجد" والمشاركة<sup>(37)</sup>.

ليعبر بذلك مكان العمل الموزع Distributed workplace عن تصميم مكان عمل غير متمركز حول التواجد الجغرافي في موقع واحد Location-independent approach ويوفر إطار عمل موحد لبيئة العمل وعملياته وأدواته سواء في مساحات العمل الحقيقية أو الافتراضية<sup>(38)</sup>، وهو المصطلح الذي امتد لمجالات عديدة كما شهد تطورات متلاحقة مع تنامي تطبيقات التواصل الرقمي التزامني وغير التزامني وخدمات التشبيك.

وقد استعارت الدراسات الإعلامية مصطلح مكان العمل الموزع لوصف ممارسات إدارة فرق العمل في غرف الأخبار بشكل غير متمركز حول التواجد في موقع واحد، فيما سمي بنموذج غرف الأخبار الموزعة distributed newsroom model والذي وضعه البروفيسور الأسترالي John Cokely عام 2002 حينما أسس مشروعاً يحمل نفس الاسم بجامعة جريفيث، يهدف إلى تصميم نموذج منخفض التكاليف يمكن الصحفيين من العمل دون الاضطرار للتواجد في مكان واحد أو العمل بشكل متزامن دون الإخلال بمعايير الجودة الصحفية أو توقيتات التسليم.

حيث اعتمد المشروع على بناء شبكة موزعة محدودة التكلفة وباستخدام معدات منخفضة السعر، تتيح للطلاب الصحفيين الاندماج في إدارة وإنتاج محتوى رقمي متعدد في عملية تحاكي غرف الأخبار اليومية من حيث إعداد التكاليف وتوزيع المهام والمسؤوليات التحريرية<sup>(39)</sup>، وهي التجربة التي عرض لها بالتحليل في أطروحته لدرجة الدكتوراه حول

استخدام تطبيقات الشبكات الرقمية في إنتاج الأخبار وتوزيعها، وهو ما يعتمد على الأنظمة المدعومة بالحواسب وعبر بيئة شبكية موزعة، بغض النظر عن الوسيط النهائي المقدم، سواء كان ورقياً أو رقمياً<sup>(40)</sup>، وبما يجعل القدرات الرقمية ضمن المؤشرات المفتاحية لتقييم أداء الصحفيين، بعد ما كان يُعدُّ أمراً متروكاً للمهندسين التقنيين<sup>(41)</sup>. ومع صعود جائحة كورونا في الربع الأول من العام 2020، ظهر مفهوم الغرف الموزعة لمواجهة لمواكبة متطلبات التباعد الاجتماعي والحظر، وقد أطلقت مؤسسة Fathm الأمريكية للاستشارات الصحفية بدعم من مبادرة أخبار جوجل GNI دليلاً تشغيلياً لإدارة غرفة الأخبار الموزعة قوامه إعادة هيكلة الغرفة لتعتمد على نظام المراكز Hubs التي تتولى مهام التحرير والإنتاج والتوزيع بشكل مركزي وعبر قنوات للتواصل التقني تشكل مساحات للعمل الافتراضي عن بُعد، وتجمع بين تطبيقات مشاركة الملفات واجتماعات الفيديو والدردشة وإدارة فرق العمل إلى جانب نظام إدارة المحتوى بالغرفة ذاتها.



شكل (1)

نموذج Fathm لغرفة الأخبار الموزعة 2020

وحدد الدليل ستة محاور رئيسة للتحويل إلى نموذج غرفة الأخبار الموزعة، يضع في الاعتبار الأبعاد التنظيمية والتحريرية والتقنية، وكذلك مفاهيم التشارك وإدماج الجمهور في صناعة المحتوى، كالآتي<sup>(42)</sup>:

1 - إدارة فرق العمل الموزعة *Managing distributed teams*، من حيث إدارة التحويل والاجتماعات والحفاظ على سلامة العاملين البدنية والنفسية، بما يحقق إدارة العمل الموزع رقميًا بشكل كامل، وهو ما حدده النموذج في تحديد توقيتات محددة للدوام اليومي لتجنب التأثير السلبي للعمل من المنزل، وتوفير الأدوات اللازمة، وتأسيس قناة للتواصل الدائم بين المديرين والمحريين للتوجيه وحل المشكلات، مع عقد اجتماعات عن بُعد محدودة المدة تشمل اجتماع يومي لمناقشة العمل التحريري، وأسبوعي لمناقشة الأمور الفنية والتقنية، وشهري للتقييم واتخاذ القرارات، إلى جانب الحفاظ على السلامة النفسية للمحريين لتجنب التأثير السلبي لتداعيات الأزمة لا سيما وأنهم وأسرههم جزء منها.

2 - السياسات التحريرية *Editorial*، بتحديد الخط التحريري والموضوعات التي يمكن تغطيتها عن بُعد، وكذلك المصادر الصحفية التي يمكن التواصل معها افتراضيًا، فضلاً عن الالتزام بالضوابط الأخلاقية.

3 - مسارات تدفق العمل والبنى التنظيمية *Workflows and structures*، والتي تحتفظ بالتسلسل الهرمي وآليات إعداد التقارير، ولكنها تعيد تقسيم الغرفة إلى أقسام أقل وهو ما حدده الدليل في قسم المهام والذي يحدد التكاليف وبيادر تنفيذها وقسم الإنتاج الذي يتلقى كافة المواد المنتجة؛ المقروءة والمسموعة والمصورة، ويجهزها للنشر، على أن يكون لكل قسم منصة للتواصل الداخلي، التي لا تضمن تنسيق العمل فحسب وإنما الحفاظ على مناخ من الود والألفة.

4 - التدريب *Training*، فمع هذا التحويل يصاب العاملون والمحريون بالارتباك ما يستدعي إخضاعهم للتأهيل اللازم سواء لاستخدام الأدوات الرقمية أو مهارات التفاعل عن بُعد أو غيرها من متطلبات العمل في إدارة فريق موزع.

5 - مشاركة الجمهور *Audience Engagement*، سواء بإعادة تقييم احتياجاته والاستجابة للتحويلات فيها ومساعدته على اتخاذ القرارات الصحيحة والإجابة على تساؤلاته أو بإطلاق مبادرات لتعزيز مشاركات الجمهور، وهو ما يتطلب حفز التفاعل وتعزيز الوصول من ناحية والاهتمام بأدوات التدقيق والتحقق من ناحية أخرى.

6 - الأدوات والتكنولوجيا Technology and tools، والتي يوصي النموذج بالاتفاق على استخدام منصات بعينها وتحديد غرض كل منها، بحيث تلبى احتياجات الاتصالات الداخلية وعقد الاجتماعات وإدارة المشروعات المشتركة والمراسلة ومشاركة الموارد والتدريب وكذلك مهام التدقيق والتحقق والتفاعل مع الجمهور وكذلك الأمن الرقمي. وتستند الدراسة إلى نموذج Fathm وعناصره الست في رصد وتحليل ممارسات إدارة العمل عن بُعد في غرف الأخبار خلال جائحة كورونا، والتي كانت محورًا للمقابلات مع المسؤولين التحريريين وكذلك الاستبيان الذي تم تطبيقه على الصحفيين، بغرض الإلمام بواقع التطبيق والاستناد إلى محاور واضحة في تقييمه.

### الإطار المنهجي:

تتبع الدراسة إلى نوعية البحوث الوصفية، وتعتمد على منهج المسح الإعلامي في المستوى المتعلق برصد وتحليل الممارسات الإدارية في غرف الأخبار، كما وظفت الدراسة أسلوب المقارنة المنهجية؛ للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين غرف الرقمية والهجينة والتقليدية محل الدراسة.

ومن حيث أدوات جمع البيانات، فقد جمعت الدراسة بين الأساليب الكيفية والكمية، بما يعزز جوانب الرصد والتوصيف، وبما يحقق تحليل أعمق للظاهرة على مستوى رصد الممارسات وتقييمها، حيث استندت الدراسة إلى أداتين:

- الأولى المقابلات شبه المقتنة، مع مسؤولين تحريريين من ذوي المناصب الإشرافية في غرف الأخبار بالصحف المصرية، الرقمية والهجينة والتقليدية؛ لرصد الممارسات التي اتبعتها في إدارة العمل عن بُعد، من حيث إدارة فرق العمل ومسارات تدفق العمل والبنى التنظيمية والسياسات التحريرية والتدريب والتكنولوجيا المستخدمة، وتقييماتهم إزاء التجربة ككل.
- الثانية الاستبيان، والذي استهدف الرصد الكمي لاتجاهات الصحفيين الممارسين إزاء ممارسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار بشكل عام، حيث تضمن 21 عبارة لقياس تقييماتهم لممارسات العمل عن بُعد التنظيمية والتحريرية والتقنية، فضلاً عن مواقفهم إزاء الاستمرار في تطبيقه مستقبلاً وأسباب ذلك، بما يتكامل مع التحليل الكيفي ويعزز نتائجه.

وقد تم الاعتماد على المحاور الست لنموذج غرف الأخبار الموزعة في وضع دليل المقابلة ومحاور الاستبيان، بحيث تستهدف ثلاث مستويات أساسية من الرصد والتحليل، كالاتي:



- **الإجراءات التنظيمية:** تعنى بمحوري "إدارة فرق العمل الموزعة" و "مسارات تدفق العمل والبنى التنظيمية"، من حيث إدخال تعديلات على الهياكل الإدارية للغرفة أو مسارات تدفق العمل، وكذلك التعديلات التي تم إدخالها على الدوام اليومي، وآليات التكليف والمتابعة والتقييم، واعتماد وسائل للدعم النفسي.
- **الإجراءات التحريرية:** والتي تعنى بمحوري "السياسات التحريرية" و "مشاركة الجمهور"، من حيث استحداث أقسام تحريرية أو أنماط صحفية جديدة، وآليات متابعة اهتمامات الجمهور وحفزه على المشاركة، فضلاً عن آليات التدقيق والتحقق، والإرشادات المتعلقة بأخلاقيات التغطية.
- **الإجراءات التقنية:** والتي تعنى بمحوري "التدريب" و "الأدوات والتكنولوجيا"، سواء بتنظيم تدريبات لطواقم العمل الصحفي لتأهيلهم للتحويل إلى النمط الموزع، والحفاظ على الأمن الرقمي، وكذلك الوسائط المستخدمة لإدارة العمل والتواصل عن بُعد.

وإلى جانب تلك المحاور الثلاث التي ارتكز عليها تصميم دليل المقابلة والاستبيان، تم إضافة بعض المحاور المتعلقة بالتقييم ومقترحات التطوير وكذلك مدى الموافقة على الاستمرار في العمل عن بُعد فيما بعد كورونا، وأسباب ذلك.

### الإطار الإجرائي:

استهدفت الدراسة رصد ممارسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المصرية خلال الفترة من مارس 2020 إلى مايو 2021، وهو الرصد الذي استند في إطاره الإجرائي للمحددات الآتية:

#### 1 - عينة غرف الأخبار:

اعتمدت الباحثة على معيارين في اختيار عينة غرف الأخبار محل الدراسة، الأول التوزيع: أي أن تكون قد اعتمدت تغييرات في نظام إدارة فرق العمل إبان جائحة كورونا بما يحقق عنصر "الإدارة الموزعة" أي أن تعمل طواقم العمل الصحفي بشكل متباعد جغرافيًا، والثاني الرقمنة: بحيث تمثل الغرف محل الدراسة أنماطًا مختلفة من حيث رقمية وسائط النشر وهو العنصر الذي ينعكس بالتبعية على أئتلاف طواقم العمل للوسائط التكنولوجية التي تمثل عنصرًا رئيسًا في تطبيق الإدارة الموزعة، وتم الاعتماد في ذلك على التصنيف الذي يقدمه استطلاع تكنولوجيا غرف الأخبار الصادر المركز الدولي للصحفيين<sup>(43)</sup>، والذي يقسم غرف الأخبار إلى غرف رقمية والتي يصدر عنها منصات رقمية فقط، وتقليدية والتي تقدم الإصدارات التقليدية (ورقية) في حالة المؤسسات

الصحفية) أو كما يسميها التقرير إصدارات الإرث Legacy outlets، والغرف الهجينة التي تجمع بين النمطين. وفي ضوء هذين المعيارين تم تحديد عينة غرف الأخبار كالاتي:

- **غرف الأخبار الرقمية:** والتي تم فيها اختيار غرفتي "مصراوي" وبوابة الهلال"، حيث تمثل كل منهما نمط ملكية مختلف عن الأخرى (خاصة - قومية) فضلاً عن التباين بينهما من حيث قدم التجربة وحجم التواجد الرقمي.
- **غرف الأخبار الهجينة:** والتي تتمثل في المصري اليوم والشروق حيث تعمل كل منهما وفق نموذج تكاملي يدير كافة الإصدارات الرقمية والإصدار الورقي بشكل متقاطع، إلا أنهما يتباينان من حيث عدد العاملين والسياسات التحريرية وحجم التواجد الرقمي، ولم تتمكن الباحثة من تضمين غرفة أخبار تابعة لمؤسسة قومية في هذا النمط نظراً لاعتماد المؤسسات القومية على نماذج انعزالية يتم فيها التعامل مع كل إصدار بشكل مستقل تماماً على الآخر، ما ينفي صفة الـ "هجين" عنها.

- **غرف الأخبار التقليدية:** والتي تتمثل في غرفتي جريدة الأخبار ومجلة المصور، واللذان يمثلان نمطين مختلفين من حيث طبيعة الإصدار ودوريته وحجم العاملين فيه، وقد تم اختيار "المصور" باعتبارها تنتمي إلى نمط مجلات الأخبار news magazines التي تقدم موضوعاتها اتصالاً بالأحداث حيث تتضمن المجلة أبواباً مخصصة للمتابعات الخبرية مثل التقارير والأخبار في أسبوع، وهو ما ينعكس في هيكلها التنظيمي والمهام الموكلة للمحررين. ولم يتم تضمين غرفة أخبار ذات ملكية خاصة في هذا النمط نظراً لاتباع الإصدارات الصحفية الخاصة المعروفة ذات البناء التنظيمي المؤسسي أنماط الغرف الرقمية أو الهجينة فقط.

**2 - عينة المقابلات مع المسؤولين التحريريين:** تم إجراء المقابلات مع العينة المتاحة من المسؤولين التحريريين في مستويات الإدارة المتوسطة والعليا والتي بلغت 19 مقابلة، بواقع من 2 إلى 4 مقابلات في كل غرفة من غرف الأخبار محل الدراسة<sup>(44)</sup>، وقد سبق ذلك إجراء بعض المقابلات الاستكشافية في المرحلة الاستطلاعية للدراسة<sup>(45)</sup>.

**3 - عينة الاستبيان:** تم تطبيق الاستبيان إلكترونياً على عينة غير احتمالية من الصحفيين الممارسين قوامها 125 صحفياً وصحفية، بهدف توسيع دائرة الرصد واستكشاف تقييمات وتفسيرات الصحفيين، من واقع تجاربهم التي امتدت لأكثر من عام، إزاء اتباع سياسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار بشكل عام وتقييماتهم لها.

## التعريفات الإجرائية:

- **غرفة الأخبار:** هي مساحة العمل المشتركة التي يتعاون فيها كافة الصحفيون على تنوع مهامهم ووظائفهم لإنتاج المحتوى الإخباري ونشره، وهو ما يشمل مساحات العمل الحقيقية والافتراضية على السواء.
- **غرف الأخبار الرقمية Digital-only newsrooms:** وهي الغرف التي تصدر عنها منصات رقمية فقط كالمواقع الإلكترونية وتطبيقات الهواتف ومنصات التواصل الاجتماعي.
- **غرف الأخبار الهجينة Hybrid newsroom:** وهي الغرف التي تصدر عنها إصدارات تقليدية (الصحف الورقية في حالة الدراسة) ورقمية على السواء، وتشترط الدراسة فيها أن تتم إدارتها بشكل متكامل/ متقاطع، بحيث يجمعها بنية تنظيمية مشتركة.
- **غرف الأخبار التقليدية Traditional newsrooms:** وهي الغرف التي تخدم إصدار تقليدي فقط (الإصدار الورقي في حالة الدراسة).
- **العمل عن بُعد Remote Working:** مصطلح يصف العلاقة المكانية بين موقع مزاولة العامل لمهامه، ومكان العمل/ مقر مؤسسته التي يعمل بها، بما يعني مزاولة المهام الوظيفية بعيداً عن مقر العمل/ الشركة/ المؤسسة.
- **العمل الموزع Distributed work:** مصطلح يصف الممارسات المدمجة blended لإدارة فرق العمل المنتشرة في أكثر من موقع جغرافي، سواء بالمقار on-site teams أو بعيداً عنها Remote، وينسحب وصف الموزع بذات المعنى على "فرق العمل الموزعة" و "الإدارة الموزعة".
- **العمل الافتراضي Virtual working:** مصطلح ذو بعد تقني لوصف وسيط مباشرة المهام الوظيفية والاعتماد في أدائها بشكل كامل على الأدوات الرقمية ومساحات الفضاء الافتراضي، بما لا يلزم العامل/العاملين بالتواجد مكانيًا في مكان عمل/مقر واحد، أو عدم وجود مكان عمل/مقر على الإطلاق.

## نتائج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداتي المقابلات والاستبيان لتحقيق التكامل بين رصد ممارسات وإجراءات إدارة العمل عن بُعد في عينة غرف الأخبار محل الدراسة، ثم تقديم مؤشرات كمية بشأن اتجاهات الصحفيين الممارسين بشكل عام إزاء العمل عن بُعد وإجراءات تطبيقه في غرف الأخبار، وكذلك مدى قبولهم الاستمرار في اتباع سياساته ما بعد كورونا وأسباب ذلك.

## أولاً - ممارسات إدارة العمل عن بُعد في غرف الأخبار محل الدراسة في ضوء نتائج المقابلات:

يمكن تحديد الممارسات الرئيسية لإدارة العمل عن بُعد في غرف الأخبار التي ينتمي إليها المسؤولون التحريريون الذين تم مقابلتهم في إطار أربعة محاور، تقدم الثلاث الأولى منها عرضاً للنتائج في غرف الأخبار الرقمية (مصراوي- بوابة الهلال اليوم)، والهجينة (الشروق- المصري اليوم)، والتقليدية (الأخبار- المصور)، فيما يعرض الرابع مجموعة من التعقيبات المقارنة في ضوء عناصر نموذج غرف الأخبار الموزعة، التي تم الاستناد عليها في تصميم دليل المقابلة.

### 1 - غرف الأخبار الرقمية:

- تتوعت غرفتا الأخبار الرقمتان اللتان شملتهما الدراسة، من حيث الملكية، حيث تعد مصراوي مؤسسة خاصة فيما بوابة "الهلال اليوم" تابعة لمؤسسة صحفية قومية تخضع لإدارة الهيئة الوطنية للصحافة، كما تباينت من حيث سنوات التأسيس والعمل في السوق الصحفية الرقمية، حيث تمتد خبرة الأولى لأكثر من عشرين عاماً منذ تأسيسها عام 1999، فيما تأسست الثانية عام 2017 وأعيد إطلاقها في نوفمبر 2020 بهيكل وأقسام جديدة، وتعتمد بشكل كبير على متدربين من غير المعينين. وفي ضوء تباين الخلفية التنظيمية بين الغرفتين، تشابهت تجربتهما في إدارة العمل عن بُعد في بعض العناصر وتقاطعت في أخرى.

- على مستوى الإجراءات التنظيمية، اشتركت الغرفتان في عدم إدخال أي تعديلات على البنى التنظيمية أو استحداث وظائف جديدة أو التعديل في مهام العاملين أو ترتيباتهم الوظيفية ومسارات تدفق العمل، وإنما اعتمدت على نفس التنظيم القائم مع التباين في طريقة إدارة فرق العمل نفسها بالاعتماد على الوسائط الرقمية بشكل كلي أو جزئي.

- اشتركت مصراوي وبوابة الهلال اليوم في الاعتماد بشكل كامل على العمل عن بُعد، خلال الموجة الأولى والممتدة من مارس حتى يوليو 2020، حيث تم إدارة العمل بشكل

كامل عبر الوسائط الرقمية في نموذج أقرب لغرف الأخبار الافتراضية، ولكن مع انحسار الموجة واتخاذ الحكومة المصرية قرارات برفع الحظر وعودة العمل بالهيئات المختلفة، تباينت الغرفتان في أسلوب إدارة فرق العمل.

- اعتمدت مصراوي نموذجًا للعمل الموزع قوامه التناوب على مستوى القسم، بحيث يتواجد في مقر الغرفة ممثل واحد عن كل قسم، فيما يعمل الباقون من الخارج، ويتناوب العاملون في ذلك على مدار الأسبوع مع مراعاة إعفاء الحالات المصابة أو من لديهم ظروف صحية أو أسرية خاصة، ما يعني الاعتماد بنسبة 20% فقط على الدوام المكتبي، وهو ما أرجعه المسؤولون التحريريون إلى مزايا إدارة العمل عن بُعد، سواء فيما يتعلق بتوفير الوقت والجهد، فضلاً عن قولهم بعدم تأثر معدلات إنتاجية العمل أو كفاءته، ودحض المخاوف المرتبطة بعدم الالتزام أو التراخي في العمل حيث أبدى الصحفيون التزامًا بأداء واجباتهم الوظيفية سواء من حيث الإنتاجية أو ساعات الدوام، الأمر الذي انعكس في اتجاهاتهم إيجابية نحو استمرار العمل على هذا النسق مستقبلاً حتى بعد انتهاء الأزمة، رغم بعض عقبات التواصل التي أشاروا إليها مثل انقطاع الإنترنت أو الافتقار للتواصل المباشر، إلا أنهم أشاروا لعدم تأثيرها على مجمل التجربة.

- في المقابل، اعتمدت بوابة الهلال في الموجة الثانية من كورونا على نموذج موزع أيضاً، ولكن يعتمد على التواجد في غرفة الأخبار بشكل أكبر، بحيث يقضي كل صحفي 80% من ساعات دوامه بالمقر، حيث ارتأى المسؤولون التحريريون تقليص الاعتماد على ساعات العمل المنزلي (شيفت واحد أو شيفتين على الأكثر من المنزل على مدار الأسبوع) بسبب استشعار المشرفين التحريريين تراجعاً سواء في معدل الإنتاجية أو كفاءة الموضوعات أو الالتزام بساعات الدوام فضلاً عن صعوبات التواصل والعمل الجماعي عن بُعد، ما فرض ضغوطاً إضافية عليهم تضطرتهم للعمل على مدار الساعة، الأمر الذي انعكس في اتجاهاتهم السلبية نحو استمرار العمل عن بُعد مستقبلاً، وتفضيلهم تقليص الاعتماد على ساعات العمل المنزلي لأقصى درجة، لافتقادهم الشعور بالسيطرة على فريق العمل دون التواصل المباشر في حيز مكاني واضح.

- يمكن إرجاع هذا التباين بين نموذجي التوزيع في الغرفتين إلى أسباب تتصل بالبنية التنظيمية للغرفتين، حيث تتمتع مصراوي باستقرار تنظيمي أكبر بحكم قدم التجربة (روتين عمل مستقر ومسارات واضحة لتدفق العمل مستمرة لسنوات)، في مقابل حداثة بوابة الهلال وتواكب فترة العمل عن بُعد فيها مع إعادة هيكلتها وإطلاقها، بما جعل من الصعوبة الاعتماد على قنوات التواصل الإلكتروني ومساحات العمل الافتراضية في ظل

بنية تنظيمية لم تستقر بعد، هذا بخلاف انطباعات المديرين التحريريين عن العمل الافتراضي خلال فترة الحظر الأولى والتي شكلت إلى حد بعيد قراراتهم في المرحلة اللاحقة.

- اتبعت الغرفتان أساليب متشابهة لمتابعة فرق العمل وتوجيه التكاليفات، سواء من حيث الالتزام بساعات عمل محددة أو إنتاجية وأداء تكاليفات بعينها، كما لم تضع أي من الغرفتين نظام ثابت للاجتماع عن بُعد كأن يكون هناك موعد محدد للاجتماع عبر تطبيقات الاجتماعات المباشرة مثل زوم، ولكن تم الاعتماد على التواصل عبر مجموعات على تطبيقات التواصل الرقمي المختلفة، بحيث يتم التنسيق على مستوى كل قسم وكذلك على مستوى الغرفة ككل.

- لم يشر أي من المسؤولين التحريريين بالغرفتين لوجود سياسات منظمة للدعم النفسي للصحفيين خلال الأزمة، ولكنهم أكدوا على أثر العلاقات الإنسانية في تحقيق التآزر ومراعاة الحالات والظروف الخاصة.

- اعتمدت الغرفتان بشكل رئيس على مجموعات فيسبوك وواتس آب للتواصل الداخلي، فيما انفردت مصراوي باستخدام تطبيق Slack ووجود نظام خاص لإدارة رسائل البريد الإلكتروني تم تصميمه لمتابعة تدفق الموضوعات ومراجعتها، كما تعتمد الغرفتان على نظام تقني لإدارة المحتوى بالغرفة Newsroom management system، يمتلك الصحفيون حسابات عليه لإضافة موضوعاتهم ومتابعتها سواء من داخل أو خارج الغرفة. - استحدثت بوابة الهلال قسم طبي باسم "طبيب الهلال" للتجاوب مع تغيرات اهتمامات الجمهور خلال أزمة كورونا إلى جانب المتابعات في الأقسام التحريرية الأخرى، فيما اعتمدت مصراوي على تقديم متابعات وتغطيات خاصة دون استحداث أقسام تحريرية بعينها، خاصة وأن مجموعة أونا المالكة لمصراوي تمتلك موقع طبي متخصص باسم كونسلتو.

- فيما يتعلق بآليات التحقق من الأخبار وأخلاقيات التغطية الصحفية للأزمات، لم تخصص أي من الغرفتين فرق أو وظائف محددة لذلك، كما لم يتم توجيه تعميمات أو إرشادات خاصة، ولكن تم الاعتماد على آليات التواصل بين المشرفين وطواقم العمل الصحفي إلى جانب آلية المراجعة متعددة المستويات قبل النشر، فضلاً عن وجود سياسة للحذف والاعتذار حال نشر معلومات خاطئة.

- لم تقدم أي من الغرفتين تدريبات منظمة لدعم التحول وتعزيز إدارة العمل عن بُعد، وإنما اعتمدت مصراوي على خبرة العاملين واعتماد نظام العمل فيها بالأساس على

وسائط رقمية، وهو ما اتبعته بوابة الهلال أيضًا إلا أن الأخيرة شهدت تدريبات تأهيلية للصحفيين للتعامل مع محركات البحث وصياغة الأخبار بشكل ملائم لها، وغيرها من المهارات الرقمية وهو ما لم يكن ضمن دورات منظمة، ولكن في إطار إرشادات العمل الداخلية لا سيما في ظل حداثة التجربة.

- لم تقدم بوابة الهلال أي نوع من الدعم التقني للصحفيين خلال ساعات عملهم عن بُعد، سواء بتوفير أجهزة أو هواتف أو باقات إنترنت، وإنما اعتمدت بشكل كامل على أجهزتهم الشخصية، وهو ما تم إتباعه في مصراوي أيضًا، غير أن الأخيرة قدمت دعمًا لباقات الإنترنت لدى صحفيي قسم المالتيميديا.

- أبدى المسؤولون التحريريون بالغرفتين قلقًا من التأثير السلبي للعمل عن بُعد على المكون الاجتماعي لبيئة العمل وضعف التواصل الإنساني بين الصحفيين، وإن كان بشكل أكبر لدى بوابة دار الهلال، إلا أن ممن تمت مقابلتهم لم يبد انزعاجًا من تأثير عدم الحضور المكتبي على تقليص مساحات المقار أو تسريح العاملين، خاصة وأن دار الهلال تمتلك مبنى خاص وتاريخي بخلاف المقار المؤجرة بالمؤسسات الخاصة، كما لم يبد المسؤولون في مصراوي مخاوفًا من هذا النوع، بل العكس أظهروا قبولًا للإقدام على تلك الخطوة لتقليل النفقات التشغيلية وتوجيهها لزيادة الرواتب وتحسين أوضاع العاملين.

## 2- غرف الأخبار الهجينة:

- يصدر عن غرفتي أخبار المصري اليوم والشروق إصدارات ورقية وإلكترونية يتم إدارتها بشكل متقاطع، بحيث تخدم فرق العمل بكل غرفة كافة الإصدارات على تنوع وسائطها، مع وجود فريق مستقل لكل منصة يقوم بالمهام المخصصة لها، كفريق الإنتاج والتنفيذ للإصدار الورقي وفرق إنتاج المحتوى والسوشيال ميديا لتلبية احتياجات المنصات الرقمية، ولكن بشكل عام تدعم مسارات تدفق العمل منصات النشر المتعددة وفق نموذج تكاملي يعزز مفاهيم تعدد المهام.

- لم تدخل أي من الغرفتين تعديلات على البنى التنظيمية أو المهام ومسارات تدفق العمل، ولكن قدمت كل منهما نموذجين متباينين لإدارة فرق العمل الصحفي خلال أزمة كورونا، حيث اعتمدت المصري اليوم نموذجًا موزعًا يعتمد بشكل محدود على العمل من المنزل ويعزز التواجد المكتبي بالاعتماد على العمل عن بُعد كاستثناء للفئات كالأمهات وأصحاب الأمراض المزمنة، فيما اعتمدت الشروق على نموذج موزع يميل إلى تعزيز العمل عن بُعد وتوظيف بدائل التواصل الإلكتروني ومساحات العمل الافتراضية.

- خلال الموجة الأولى، استمرت المصري اليوم في إلزام طواقم العمل الصحفي بالحضور ولم ترفع نظام البصمة الإلكترونية (تم استبدالها بالبطاقات تطبيقًا للإجراءات الاحترازية)، ولكنها أعتفت الصحفيات الأمهات (وكذلك المتزوجات باستثناءات) من الحضور المكتبي بحيث تؤدي مهامهن الوظيفية من المنازل، وكذلك أصحاب الأمراض المزمنة، فيما تضع الأقسام جداول لتوزيع العمل بين الصحفيين الرجال والصحفيات من غير المتزوجات الذين يلتزمون بالحضور 4 أو 5 أيام في الأسبوع حسب طبيعة القسم وتنظيمه الداخلي، وهو النظام الذي أثار حالة من التذمر بين العاملين خاصة مع تزايد الضغط على الصحفيين الملزمين بالحضور المكتبي وتراخي العاملين عن بُعد عن أداء مهامهم، ما دفع الإدارة للتراجع عن القرار بعد انحسار الموجة الأولى والتزام جميع العاملين بالدوام من 4 إلى 5 أيام أسبوعيًا، حتى إنه تم إلغاء نظام البطاقات الإلكترونية والعودة لبصمة اليد لإثبات حضور الصحفيين منعًا لعدم الالتزام بالتواجد المكتبي، أخذًا في الاعتبار اتباع الإجراءات الاحترازية وتقديم الاستثناءات للحالات الخاصة والمرضية.

- بالمقابل، اتبعت الشروق منذ بداية الأزمة نموذج موزع يعتمد إلى حد كبير على العمل من خارج المقر، حيث تم تعطيل نظام الحضور، وإلزام فرق السوشيال ميديا وإدارة الموقع الإلكتروني بالعمل افتراضيًا بشكل كامل، فيما يلتزم محررو الأقسام التحريرية بالحضور التمثيلي بالتناوب، ويلتزم فريق الإنتاج وتنفيذ الإصدار المطبوع بالحضور وفق تنسيق داخلي، نظرًا لصعوبة أداء تلك المهام عن بُعد، ما يعني الاعتماد على نموذج موزع قوامه الحضور المكتبي بنسبة لا تزيد عن 30%.

- لم تستحدث المصري اليوم أساليب جديدة لمتابعة العمل والتكليفات في ظل نموذج قوامه التواجد الفعلي بمقر الغرفة أو أداء مهام ميدانية، فيما اعتمدت الشروق على متابعة فرق العمل من خلال أداء التكليفات والالتزام بمعدلات الإنتاجية للمحررين، أو الالتزام بساعات الشيفتات بالنسبة لأقسام مثل الديسك.

- لم تتبع الغرفتان سياسات منظمة للدعم النفسي للصحفيين خلال الأزمة، ولكن تم الاعتماد على العلاقات الإنسانية بين الصحفيين، خاصة في حالة إصابة أي منهم أو من أسرهم.

- أبدى المسؤولون التحريريون في الشروق اتجاهًا إيجابيًا نحو العمل عن بُعد ودوره في توفير الوقت والجهد ونفي أي تأثير سلبي له على كفاءة العمل، لا سيما مع اتباع نظام موزع يجمع بين العمل المكتبي وعن بُعد، لتجنب الإصابة بالرتابة وتعزيز أواصر التواصل الاجتماعي بين العاملين.



- على الرغم من تطبيق المصري اليوم نموذجًا موزعًا يقلص الاعتماد على العمل من المنزل، إلا أن المقابلات كشفت عن تباين في اتجاهات المسؤولين التحريريين نحو تقليص الحضور المكتبي والاعتماد على بدائل العمل الإلكترونية، ما بين مؤيد باعتباره يواكب التحول الرقمي ويوفر الوقت والجهد، ومعارض باعتباره يدفع على التراخي ويؤثر سلبيًا على معدلات وجودة الإنتاج الصحفي، ما يجعل الأمر يرتبط إلى حد بعيد بقرارات الإدارة العليا التي آثرت الاعتماد على نظام العمل المعتاد، وهو ما يشير إلى تداخل العوامل المحددة لنموذج إدارة العمل داخل غرف الأخبار.

- تعتمد الأقسام التحريرية في الغرفتين على مجموعات واتس آب وفيسبوك والبريد الإلكتروني للتواصل الداخلي، حتى من قبل كورونا، ولكن اعتمدت الشروق بشكل أكبر عليه خلال الأزمة بسبب النموذج الموزع الذي اتبعته، كما نظمت بعض الأقسام اجتماعات بالفيديو للتنسيق والمتابعة، ولكن لم يتم توظيف تلك المنصات لتنظيم اجتماعات على مستوى الغرفة ككل، أو وضع جداول للاجتماع من خلالها بشكل منظم.

- تعتمد الغرفتان أيضًا نظام تقني لإدارة المحتوى يمتلك الصحفيون صلاحيات الدخول عليه لرفع موضوعاتهم ومتابعتها، سواء من داخل الغرفة أو خارجها.

- لم تخصص الشروق أقسامًا تحريرية معنية بالأزمة، وإنما اهتمت بتقديم تغطيات خاصة خلال مراحلها المختلفة، مع متابعة تفاعل الجمهور والتغيرات في اهتماماته وتقديم موضوعات تتجاوب مع ذلك. بالمقابل، خصصت المصري اليوم قسمًا باسم فيروس كورونا؛ لنشر الموضوعات الخاصة بالأزمة، ولكن لم تعتمد أي من المؤسساتين نهجًا منظمًا لإعداد الندوات أو المقابلات الصحفية عن بُعد وتوجيه إرشادات للصحفيين في هذا الشأن.

- لا تتضمن البنية التنظيمية لغرفة أخبار الشروق أو المصري اليوم فريقًا متخصصًا؛ للتحقق وتدقيق الأخبار، ولكن يتم الاعتماد في هذا الشأن على خبرة المحررين ونظم المراجعة متعددة المراحل، ووجود سياسات واضحة للتصحيح، إلا أن المصري اليوم استحدثت قسمًا منذ مايو 2021 باسم "المصري Fact" لتصحيح الأخبار المزيفة المنتشرة على الإنترنت، ولكنه لا يمارس دورًا داخليًا لتعزيز عمليات التحقق في مسارات إنتاج المحتوى بالغرفة.

- لم تقدم أي من الغرفتين تدريبات منظمة لدعم التحول وتعزيز إدارة العمل عن بُعد، وإنما اعتمدت مصراوي على خبرة الصحفيين وتبادل المعلومات فيما بينهم، لا سيما مع الاعتماد حتى قبل الأزمة على وسائط التواصل الإلكتروني.

- لم تتبع المصري اليوم أو الشروق سياسات منظمة لدعم عمل الصحفيين عن بُعد تقنيًا خلال الأزمة، سواء بتوفير أجهزة أو هواتف أو باقات إنترنت، وإنما اعتمدت بشكل كامل على أجهزتهم الشخصية، أخذًا في الاعتبار تقديم بعض الأجهزة لبعض الصحفيين كاستثناءات حتى من قبل الأزمة.

- قامت كل من المصري اليوم والشروق على السواء بتقليص مساحات المقار المكتبية خلال كورونا، وعلى الرغم من عدم تبرير القرار بالتعديل في ساعات الدوام المكتبي أو ربطه بالأزمة، فضلًا عن ارتباطه في حالة المصري اليوم بتسريح العاملين وتقليص أعدادهم على مدار الخمسة أعوام الماضية، إلا إنه لا يمكن تجاهل أثر تراجع أعداد الصحفيين المتواجدين بالمقار في التشجيع على اتخاذ مثل تلك القرارات، خاصة في حالة الشروق التي استغنت عن مقر قسم الموقع الإلكتروني بالدور الرابع - الذي يعمل بشكل كامل افتراضيًا - والاقتصار على مساحة مشتركة لجميع الأقسام بالدور الثالث.

### 3 - غرف الأخبار التقليدية:

- على الرغم من التباين في نوعية الإصدار ودورياته، تتشابه كل من الأخبار والمصور في اتباع نموذج إداري انعزالي بحيث لا ترتبط أي منهما بعلاقات للتكامل أو التقاطع الإداري مع أي من الإصدارات الرقمية أو الورقية الأخرى التابعة لمؤسساتهم، أخبار اليوم في الأولى، ودار الهلال في الثانية، وبحيث يقتصر أي تعاون على مبادرات شخصية غير إلزامية وليس لها أي انعكاس إداري سواء من حيث تحديد المناصب والمهام أو تشكيل فرق العمل أو غيرها، كما لا تمتلك أي منهما نظامًا تقنيًا لإدارة المحتوى، أخذًا في الاعتبار استحداث جريدة الأخبار مشروعًا لتطبيق نظام Newspress، ولكنه لا يزال في طور التشغيل التجريبي - إبان إجراء الدراسة -.

- اعتمدت الأخبار منذ بداية الأزمة على نموذج موزع قوامه تقسيم الدوام الأسبوعي لثلاث أيام من المقر وثلاث من الخارج، مع استثناء الصحفيات النساء بزيادة أيام العمل من الخارج لهن، لكنها احتفظت بنفس البنية التنظيمية للغرفة ومسارات تدفق العمل والمهام وتوقيات الاجتماعات وغيرها، واعتماد نظام كشوف الإنتاجية وغيرها من نظم العمل المعمول بها من قبل الأزمة، باستثناء اجتماع الأقسام الصباحي الذي انتقل للتنسيق عبر المجموعات الرقمية، وإلغاء الاجتماعات العامة التي بات من الصعب تنظيمها في ظل التناوب في الحضور.

- تباين تأثير هذا النموذج من قسم لآخر بجريدة الأخبار، وذلك حسب طبيعة القسم وعدد العاملين فيه ومدى التزامهم، ففيما يعد العمل من الخارج هو النمط السائد

بالأساس في الأقسام الإخبارية، وهو ما يجعل محرريها على درجة أكبر من الالتزام بأداء تكليفاتهم بغض النظر عن نظام الحضور المعمول به، واستناد بعض الأقسام التي تعمل أساسًا بنظام الشيفت على التناوب حتى قبل الأزمة، تأثرت بعض الأقسام الإخبارية النوعية سلبيًا بالافتقار للتواصل والمتابعة المباشرة، خاصة مع ضعف جدوى آليات المتابعة في ظل نظام التعيين وضعف الحوافز وكذلك العقوبات المالية على السواء.

- لا تعتمد مجلة المصور على نظام ملزم سواء في الحضور أو ساعات العمل أو معدلات الإنتاجية حتى من قبل الأزمة، وهو ما استمر مع جائحة كورونا، في نظام أقرب للعمل الافتراضي، والتواجد بالمقر لعمليات الإنتاج والتنفيذ أو عقد الاجتماعات التي لا يعد حضورها ملزم لجميع الصحفيين، وهو ما يعني عدم تأثير الأزمة بحال من الأحوال على نظام العمل أو بنيته في المجلة وإن كان زاد من عدم حضور الصحفيين للمقر، وضعف الإنتاجية خاصة مع عدم تفعيل آليات الثواب والعقاب الإداري على السواء.

- يعتمد الصحفيون في الأخبار والمصور على مجموعات واتس آب والبريد الإلكتروني للتواصل وإرسال موضوعاتهم حتى من قبل الأزمة، ولكن زاد الاعتماد بشكل أكبر على تلك المنصات خاصة بالأخبار، خاصة على المستوى الداخلي للأقسام، بحيث أصبحت المنصة الرئيسية لتقديم الأفكار وقائمة التكاليفات التي يتم من خلالها إعداد محاضر الأقسام وكذلك كشف الإنتاجية.

- تباينت اتجاهات المسؤولين التحريريين في الأخبار والمصور من حيث تأثير جائحة كورونا وتقليص ساعات الدوام المكتبي على العمل، ولكن أظهرت المقابلات بشكل واضح تأثير العضلات التي تعاني منها المؤسسات الصحفية القومية، والتي تتمثل بشكل رئيس في ضعف الحوافز المادية والتأثير السلبي للتعيين الحكومي في مبادرة الصحفيين للعمل والإنتاج والمشاركة، وهو ما تفاقم مع عدم إلزامهم بالحضور من الأساس خلال الجائحة، والتي مثلت لدى البعض ذريعة لعدم الوفاء بالالتزامات المهنية.

- المسؤولون التحريريون الذين يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو استمرار العمل عن بُعد مستقبلاً، يقرون بعدم تأثير ذلك على اتخاذ قرار بذلك في مؤسساتهم من عدمه، نظرًا لطبيعة ملكية مؤسساتهم وخضوعها لنظم العمل العامة بالدولة وقرارات الهيئة الوطنية للصحافة.

- لم تستحدث الأخبار أو المصور تعديلات على سياساتها التحريرية بفعل جائحة كورونا، وإنما احتلت مرتبة متقدمة في أولويات التغطية والنشر بفعل قيمتها الخبرية، كما لا تخصص أي منهما فرقًا خاصة للتحقق والتدقيق وإنما تعتمد في ذلك على المراجعة قبل

النشر وخبرات المحررين والتواصل مع المحرر المختص حال التشكك في معلومة قبل نشرها.

- لم تتبع الأخبار أو المصور سياسات منظمة لدعم عمل الصحفيين عن بُعد تقنيًا خلال الأزمة، سواء بتوفير أجهزة أو هواتف أو باقات إنترنت، وإنما اعتمدت بشكل كامل على أجهزتهم الشخصية، أخذًا في الاعتبار تقديم بعض الأجهزة لبعض الصحفيين كاستثناءات حتى من قبل الأزمة.

- لم تكن مخاوف تقليص المساحات المكتبية ذات معنى لدى الأخبار أو المصور، بحكم تواجدهما في مقر تاريخية مملوكة لمؤسساتهم، كما لم تظهر المقابلات مخاوف من أن يسهم العمل عن بُعد في تحفيز قرارات تحويلهم لإصدارات إلكترونية، وأنه إذا ما تم اتخاذ قرار بذلك -مع استبعاد من تم مقابلتهم في الأخبار لذلك تمامًا- سيكون مرتبطًا بخطط الدولة إزاء المؤسسات القومية ولدوافع اقتصادية بحثة غير ذات صلة بالجائحة.

#### 4- تعقيبات مقارنة:

يمكن إدراج مجموعة من الملاحظات المقارنة الأفقية بين غرف الأخبار محل الرصد كالآتي:

- لم تتبع غرف الأخبار محل الرصد نموذجًا واحدًا لتوزيع فرق العمل بين المقار والمنازل والميدان، حيث مالت مصراوي والشروق إلى الاعتماد بشكل أكبر على العمل عن بُعد، في مقابل ميل المصري اليوم وبوابة الهلال لتعزيز الحضور المكتبي، فيما اتجهت الأخبار لاعتماد المناوبات التي استتدت لنظام توزيع العمل السائد ما قبل كورونا، أخذًا في الاعتبار عدم تأدية بعض الصحفيين لمهامهم عن بُعد على النحو الكافي، خاصة في الأقسام النوعية، وهو ما انسحب على المصور التي تعاني من عزوف الصحفيين عن التواجد والمشاركة حتى من قبل الجائحة، لا سيما مع عدم تفعيل نظام ملزم للحضور أو الإنتاجية.

- أظهرت غرف الأخبار المملوكة ملكية خاصة التزامًا أكبر بأداء المهام، في مقابل غرف الأخبار القومية والتي لم يبد فيها الصحفيون الالتزام ذاته، بل أشارت المقابلات إلى أنهم وجدوا في الأزمة ذريعة للامتناع عن الحضور والتباطؤ في أداء المهام، حتى أن غالبية المسؤولين التحريريين الذين تمت مقابلتهم فيها يميلون إلى رفض العمل عن بُعد.

- لم تظهر المقابلات تأثيرًا لنوعية غرفة الأخبار (رقمية - هجينة - تقليدية) في تحديد نماذج العمل موزعة التي اتبعتها الغرف، إذ مالت غرف رقمية لتعزيز الحضور المكتبي (بوابة دار الهلال) فيما اعتمدت غرف هجينة نماذجًا تميل لتعزيز العمل عن بُعد بنسبة

تصل إلى 70% من طاقة العمل (الشروق)، ولكن أظهرت غرف الأخبار الرقمية انضباطاً أكثر فيما يتعلق بمتابعة التكاليف والالتزام بساعات للعمل عن بُعد أو إنتاجية محددة، وهو ما قد يرجع لضغوط الوقت فيها ووضوح آليات المتابعة والقياس.

- أظهرت المقابلات اتجاهاً إيجابياً بشأن تجربة العمل عن بُعد بشكل عام، مع وجود انتقاد رئيس يتصل بعدم التزام بعض المحررين أو ضعف الإنتاجية، وكذلك غياب التفاعل المادي، وهو ما لوحظ إنه يزداد لدى المسؤولين في المراتب الإشرافية الأعلى.

- لا تعد الاتجاهات الإيجابية للمسؤولين التحريريين نحو العمل عن بُعد وتأييدهم لاستمراره مستقبلاً كافية لاتخاذ قرار بذلك بالفعل، حيث يرتبط الأمر إلى حد كبير بقرارات الإدارة العليا، وذلك في المؤسسات الخاصة والقومية على السواء.

- على الرغم من أن نموذج غرف الأخبار الموزعة يفترض تغييرات جذرية بالهيكل التنظيمي والاعتماد على نظام المراكز وتحديد توقيتات للاجتماعات الافتراضية، نفت المقابلات إدخال أية تعديلات على الهيكل التنظيمي أو مسارات تدفق العمل أو استحداث فرق للمتابعة، وإنما كان يتم الاعتماد على نفس التسلسل التنظيمي للغرفة مع استبدال التواصل المباشر بالتواصل الإلكتروني عند العمل عن بُعد، وهو ما امتد لعدم استحداث آليات خاصة للتحقق أو استصدار إرشادات لأخلاقيات التغطية، وإنما تم الاعتماد على الآليات القائمة، والتي تستند إلى حد كبير على التواصل الداخلي وآليات المراجعة السابقة للنشر.

- كشفت المقابلات عن ثلاثة معايير بارزة في توزيع فرق العمل بين العمل عن بُعد remote والعمل من داخل المقر on-site، وهي: أولوية الفئات الأولى بالحماية والتي تمثلت في الصحفيات الأمهات وأصحاب الأمراض المزمنة، والملاءمة الوظيفية بحيث يصبح الحضور المكتبي أكثر إلزاماً للأشخاص الذين لا يمكنهم أداء وظائفهم من خارجها مثل الإخراج الصحفي والمونتاج، وأخيراً التمثيل التحريري والإشرافي، بحيث يوجد ممثل عن كل قسم داخل الغرفة، وفق دوريات عمل موزعة على مدار الساعة، وهي المهمة التمثيلية التي يتناوبها أعضاء فرق العمل، ويتحمل المشرفون التحريريون الجانب الأكبر منها.

- اشتركت الغرف محل الدراسة في عدم الاهتمام بالتدريب أو الدعم التقني والنفسي، وهو ما يكشف عن تراجع قيم الاستثمار في الموارد البشرية أو تعزيز مهارات العاملين، الأمر الذي تعززته أوضاع التعثر المالي بالمؤسسات، إلا إنه يؤثر سلباً ليس فقط على التوجه نحو الإدارة الموزعة وإنما على كفاءة العمل الصحفي بشكل عام.

- فيما يتعلق بالأبعاد التحريرية، يمكن رصد متغيرين رئيسيين خلال الأزمة تجاوبت معهما غرف الأخبار أولهما زيادة معدل استهلاك المحتوى الرقمي وتفاعل الجمهور مع منصات التواصل الاجتماعي، وهو ما انعكس في الاهتمام بإنتاج المالتيميديا وتقنيات البث المباشر وتعزيز معدلات ضخ الأخبار، أما الثاني فهو نوعية الموضوعات التي يهتم بها الجمهور والتي تركزت بشكل رئيس حول المحتوى الخدمي الطبي بفعل الجائحة الأمر الذي دفع بعض الغرف لتخصيص أقسام تحريرية (وليس إدارية) على المواقع الإلكترونية واستحداث خدمات استشارية وتعزيز محتوى الفيديو والصور في هذا المجال.

- لم تكشف المقابلات عن استحداث أي مشروعات للصحافة التعاونية أو التشاركية، ولكن كان هناك اهتمام واضح بتعزيز تفاعل الجمهور عبر منصات التواصل الاجتماعي.

ثانياً - اتجاهات الصحفيين الممارسين إزاء اتباع سياسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار

#### في ضوء نتائج الاستبيان:

في سبيل استكشاف اتجاهات الصحفيين الممارسين بشكل عام لاتباع سياسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار بشكل عام، تم تطبيق الاستبيان إلكترونياً على عينة غير احتمالية من الصحفيين بلغ عددهم 125، منهم 52.8% صحفيين، و47.2% صحفيات، بينهم 44% أقل من 30 عاماً، ويشغلون وظائف صحفية متباينة في مؤسسات قومية (29.6%)، وخاصة (59.2%)، وأجنبية (11.2%)، كما يعملون في غرف أخبار يصدر عنها منصات رقمية فقط (36.8%)، أو رقمية وورقية (56%)، أو ورقية فقط (7.2%)، فيما تتباين سنوات خبرتهم في العمل الصحفي بين أقل من سنة إلى من يعملون في المجال الصحفي لأكثر من 10 سنوات والذين مثلوا الحصة الأكبر بنسبة 44.8% من المبحوثين.

جدول (1)

توصيف عينة الصحفيين الذين شملهم الاستبيان

النسبة	التكرار	المتغير	
52.8%	66	ذكور	النوع
47.2%	59	إناث	
44.8%	56	أقل من 30 عامًا	الفئة العمرية
36%	45	30-40 عامًا	
16.8%	21	40-50 عامًا	
2.4%	3	أكبر من 50 عامًا	
29.6%	37	قومية	
59.2%	74	خاصة	
11.2%	14	أجنبية	
36.8%	46	رقمية	نوعية غرفة الأخبار التي يعمل بها
56%	70	رقمية وورقية	
7.2%	9	ورقية فقط	
13.6%	17	أقل من سنة	سنوات الخبرة
24%	30	من سنة إلى 5	
17.6%	22	من 5 إلى 10 سنوات	
44.8%	56	أكثر من 10 سنوات	
32.8%	41	ممتاز (5 درجات)	كفاءة التعامل مع الوسائط الرقمية
50.4%	63	جيد (4 درجات)	
13.6%	17	متوسط (3 درجات)	
1.6%	2	ضعيف (درجتان)	
1.6%	2	ضعيف جدًا (درجة واحدة)	

وقد استهدف الاستبيان الخروج بمؤشرات عامة لاتجاهات الصحفيين المصريين الممارسين إزاء العمل عن بُعد وتقييماتهم له، ومواقفهم إزاء استمراره ما بعد كورونا من عدمه وأسباب ذلك، وهو ما يمكن عرضه كالآتي:

أ - اتجاهات الصحفيين إزاء "العمل عن بُعد" بشكل عام:

يوضح الجدول (2)، تباين تقييمات المبحوثين لأسلوب إدارة العمل عن بُعد، وكانت العبارات الحاصلة على أعلى وزن نسبي من حيث درجة الموافقة هي أن "العمل عن بُعد يقلل المشكلات والتعامل مع الزملاء المزعجين" 72%، وأنه يوفر الوقت 70%، فيما

حصلت عبارات أخرى على أوزان نسبية أقل من حيث أن العمل عن بُعد يوفر المرونة 64%، ويساعد على التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية 64%، واستحوذ الحصول على فرص تدريب عن بُعد ودوره في تعزيز الابتكار على نسب الموافقة الأقل بوزن نسبي 58%. وفيما يتعلق بالعبارات السلبية، فقد جاءت في نطاق الموافقة المتوسطة للضعيفة، حيث حصلت العبارة المتعلقة بتأثير العمل عن بُعد في جعل الشخص تحت الطلب في أي وقت على وزن نسبي 64%، فيما حصلت عبارة أنه يتسبب في الشعور بالخمول والكسل على نسبة موافقة أقل بوزن نسبي 56%، فيما كان القول بأنه أكثر تكلفة هو الأقل موافقة على الإطلاق بوزن نسبي 44%.

ومن النسب السابقة يتضح تأثير العلاقات الاجتماعية في تقييم الصحفيين لمزايا العمل عن بُعد، حتى أن العبارات التي حصلت على الأوزان النسبية الأعلى كانت ذات صلة بعلاقتهم مع زملائهم ورؤسائهم أو حياتهم الشخصية والأسرية، وأنهم يرونه غير مكلف، ولكن تراجع بشكل نسبي تقييمهم لتأثيره الإيجابي على تأهيلهم المهني أو الابتكار في العمل، وهو ما يتفق مع الكثير من التقديرات السابق الإشارة في الأدبيات السابقة.

## جدول (2)

تقييمات الصحفيين لأسلوب العمل عن بُعد بشكل عام

الوزن النسبي للعبارة	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		العبارات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
64%	13.6	17	12.8	16	27.2	34	27.2	36	17.6	22	العمل عن بُعد يمنح الحرية والمرونة لأداء المهام بطريقة أكثر ملاءمة
72%	14.4	18	5.6	7	17.6	22	26.4	33	36	45	العمل عن بُعد يقلل المشكلات ويقلل التعامل مع الزملاء المزعجين
44%	43.2	54	20	25	16	20	9.6	12	11.2	14	العمل عن بُعد أكثر تكلفة بالنسبة لي
56%	22.4	28	17.6	22	27.2	34	20	25	12.8	16	العمل بالمنزل يؤدي إلى الشعور بالخمول أو الملل
64%	8	10	20	25	30.4	38	20	25	21.6	27	العمل عن بُعد يساعد على الموازنة بين العمل والواجبات الأسرية
70%	14.4	18	9.6	12	16	20	28.8	36	31.2	39	أداء المهام عن بُعد يوفر الوقت



العمل عن بُعد يزيد الإبداع والابتكار	20	16	18	14.4	39	31.2	33	26.4	15	12	58%
العمل عن بُعد يزيد من فرص تسريح العاملين لعدم تواجدهم فعلياً	22	17.6	24	19.2	33	26.4	20	16	26	20.8	58%
العمل عن بُعد يجعل زملائه/رؤسائي يشعرون أنني متاح في أي وقت	31	24.8	31	24.8	23	18.4	19	15.2	21	16.8	64%
العمل عن بُعد يزيد من الفرص المتاحة للتدريب والتعلم	19	15.2	28	22.4	33	26.4	21	16.8	24	19.2	58%

### ب - اتجاهات الصحفيين إزاء تطبيق سياسات العمل عن بُعد في غرف الأخبار:

ذكر 118 صحفيًا ممن شملهم الاستبيان بنسبة 94.4% أن مؤسساتهم طبقت نظام العمل عن بُعد خلال جائحة كورونا سواء بشكل كلي أو جزئي، مقابل 5.6% فقط قالوا إن مؤسساتهم لم تدخل تغييرات على دوامهم المكتبي وهو ما أرجعوه لعدة أسباب منها أن عدد العاملين محدود ولا يتطلب التباعد، أو أن مؤسساتهم اعتبرت أن العمل عن بُعد غير ملائم لصناعة الأخبار، أو إنها اعتبرت القرار للمؤسسات الحكومية فقط.

ومن بين مفردات العينة الذين قالوا أن مؤسساتهم طبقت نظام العمل عن بُعد، قال 17 صحفيًا إنه لم يشملهم ذلك النظام، وهو ما أرجعوه إما لطبيعة وظائفهم من حيث كونها وظائف إشرافية أو إنها تستلزم تواجدهم مكتبيًا، أو لأنهم رفضوا العمل عن بُعد أو إنهم لا يملكون الأدوات اللازمة للعمل عن بُعد أو أن القرار كان لفئات محددة مثل الأمهات، ولعل تلك الأسباب تكشف عن تباين المداخل التنظيمية التي اتبعتها غرف الأخبار كما أوضحت المقابلات، كما تؤثر إلى صعوبات تطبيق استراتيجيات العمل عن بُعد لا سيما المتعلقة منها بالإمكانات التقنية.

وبشكل عام أبدى الصحفيون تقييمًا عامًا إيجابيًا إزاء تطبيق العمل عن بُعد في غرف الأخبار كما يتضح في الجدول (3)، حيث منحه 68.3% تقييمًا ممتازًا أو جيد جدًا، مقابل 4% ما بين السيء والسيء للغاية، فيما منحها 26.7% تقييمًا متوسطًا، وذلك بإجمالي وزن نسبي 78%. وهو ما يعكس حالة من التقييم الإيجابي لإجراءات العمل عن بُعد.

جدول (3)

تقييمات الصحفيين الذين طبقت مؤسساتهم نظام العمل عن بُعد للتجربة

التقييم	ممتاز (5)	جيد جدًا (4)	متوسط (3)	سيء (4)	سيء للغاية (1)	الإجمالي	الوزن النسبي
التكرار	31	38	27	3	2	101	٪78
النسبة	٪30,69	٪37,62	٪26,73	٪2,97	٪1,98	٪100	

وفي سبيل رصد اتجاهات الصحفيين إزاء إجراءات العمل عن بُعد بشكل متكامل، تضمن الاستبيان 21 عبارة تم وضعها في ضوء محاور نموذج غرف الأخبار الموزعة، بحيث تهتم برصد الصحفيين إزاء الإجراءات التنظيمية والتي تعنى بمحوري "إدارة فرق العمل الموزعة" و "مسارات تدفق العمل والبنى التنظيمية" في النموذج، والإجراءات التحريرية والتي تعنى بمحوري "السياسات التحريرية" و "مشاركة الجمهور"، والإجراءات التقنية والمتعلقة بمحوري "التدريب" و "الأدوات والتكنولوجيا".

ويوضح الجدول (4) النتائج المتعلقة بالإجراءات التنظيمية، حيث جاء الاتجاه العام للعبارة المتعلقة بها إيجابيًا بنسبة 76,2٪، إلا أن الصحفيين لم يمنحوا درجات متساوية لكل تلك الإجراءات، ففيما تجاوزت الأوزان النسبية للإجراءات المتعلقة بإدارة عملية التحول ومتابعة الإنتاجية وإدارة عمليات التكليف والمتابعة نسبة الـ 80٪، إلا أن الدعم النفسي للعاملين حصل على أقل وزن نسبي 56,6٪.

جدول (4)

استجابات الصحفيين بشأن الإجراءات التنظيمية لإدارة العمل عن بُعد في غرف الأخبار

الوزن النسبي	لا على الإطلاق		إلى حد ما		إلى حد كبير		العبارة خلال العمل عن بُعد:
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
٪83,3	7	5,6	29	23,2	65	52	عند وقوع مشكلات كان يمكن التواصل مع رؤسائي أو المختصين بسهولة
٪83,3	12	9,6	26	20,8	63	50,4	في أيام العمل عن بُعد، كان يتم متابعة التزامي بإنتاجية محددة
٪80	11	8,8	35	28	55	44	شرح لي مدرائي بوضوح إجراءات الانتقال للعمل عن بُعد
٪80	7	5,6	40	32	54	43,2	رغم العمل عن بُعد إلا أنني حظيت بفرص متساوية لتقديم الأفكار والتفاعل ومناقشة التكاليفات

55	44	27	21,6	19	15,2	76,6%	في أيام العمل عن بُعد، كان يتم متابعة التزامي بتوقيات للحضور أو ساعات العمل	
46	36,8	31	24,8	24	19,2	73,3%	تم إدخال بعض التغييرات في المهام الموكلة لي بما ساعدني على إنجاز مهامي بكفاءة	
37	29,6	30	24	34	27,2	67,6%	تم تحديد ساعات محددة للعمل عن بُعد دون التعامل على أي تحت الطلب في أي وقت	
24	19,2	29	23,2	48	38,4	56,6%	اعتمدت مؤسستي أساليب فعالة للدعم النفسي خلال الأزمة	
							76,2%	الاتجاه العام للصحفيين إزاء الإجراءات التنظيمية لإدارة العمل عن بُعد في غرف الأخبار

وعلى مستوى الإجراءات التحريرية وكما يتضح من الجدول (5)، جاء الاتجاه العام لدرجة تحقق العبارات الخاصة بها فوق متوسط بنسبة 69%، وقد حصلت عبارات التجاوب السريع للتغير في استجابات الجمهور على الوزن الأعلى بنسبة 86.6%، إلا أن العبارات المتعلقة بأخلاقيات التغطية خلال الجائحة وكذلك الإرشادات بخصوص مكافحة الأخبار الكاذبة على الأوزان النسبية الأقل، وهو ما قد يكشف عن تراجع تلك العناصر في أولويات الإدارات التحريرية بشكل عام، وكذلك العبارات المتعلقة بإنتاج الوسائط المتعددة عن بُعد، وهو ما قد يرجع للهيكل التنظيمية في غرف الأخبار والتي يختص فيها قسم محدد بإنتاج هذا النوع من المحتوى، أو أن الصحفيين لا يمتلكون الأدوات أو المهارات اللازمة والتي تعتمد بشكل أساسي على صحافة الموبايل.

## جدول (5)

استجابات الصحفيين بشأن الإجراءات التحريرية التي اتبعتها غرف الأخبار في إدارة العمل عن بُعد

الوزن النسبي	لا على الإطلاق		إلى حد ما		إلى حد كبير		العبارات خلال العمل عن بُعد:
	%	ك	%	ك	%	ك	
86.6%	3.2	4	24	30	53.6	67	استطعنا التجاوب بسرعة وكفاءة مع احتياجات الجمهور خلال فترة كورونا
73.3%	24	30	11.2	14	45.6	57	اشتركت في إجراء مقابلات مع المصادر عن بُعد
66.6%	26.4	33	26.4	33	28	35	أنتجنا قصص إخبارية شارك في إنتاجها الجمهور بفعالية
66.6%	29.6	37	16	20	35.2	44	اشتركت مع زملائي في تغطية صحفية مشتركة تمت بشكل كامل عبر الإنترنت (عن بُعد)
63.3%	31.2	39	21.6	27	28	35	تم توجيه دعم أو إرشادات أو تدريب لي للتعامل مع الشائعات والأخبار الكاذبة
60%	42.4	53	9.6	12	28.8	36	شاركت في إنتاج فيديوهات خلال عملي عن بُعد
60%	37.6	47	20.8	26	22.4	28	تم إرشادي بخصوص قواعد العمل مع الأزمات مثل مراعاة الحالة النفسية لأسر المرضى... إلخ
			69%				الاتجاه العام للصحفيين إزاء الإجراءات التحريرية لإدارة العمل عن بُعد في غرف الأخبار

وعلى مستوى الإجراءات التقنية الموضحة بالجدول (6)، فقد جاء الاتجاه العام للعبارات بنسبة 65% وهو ما يقل عن تقييم الإجراءات التنظيمية وكذلك التحريرية، الأمر الذي قد يرجع إلى اعتماد غرف الأخبار - وهو ما أشارت إليه المقابلات - على المعدات التقنية الخاصة بالصحفيين، وتراجع تقديم أي دعم لهم في هذا الشأن، فضلاً عن سيطرة المهارات الإعلامية مثل الكتابة والتصوير على الدورات التدريبية التي يتم تقديمها في مقابل تراجع المهارات الإدارية أو حماية البيانات الشخصية، وهو ما كشفت عنه الأوزان النسبية للعبارات حيث حصلت عبارات توفير معدات للعمل عن بُعد وتوجيه الدعم والإرشاد ضد القرصنة على الأوزان النسبية على الأقل على الإطلاق بين كافة العبارات بنسبة 53.3%، يليها التدريب على إجراء مقابلات عن بُعد بنسبة 56.6%، أو توفير تدريبات أونلاين بنسبة 60%، فيما جاء الوزن النسبي الأعلى لاستخدام المنصات الرقمية في التواصل الداخلي لمتابعة تكاليفات العمل بنسبة 90%.

جدول (6)

استجابات الصحفيين بشأن الإجراءات التقنية التي اتبعتها غرف الأخبار في إدارة العمل عن بُعد

الوزن النسبي	لا على الإطلاق		إلى حد ما		إلى حد كبير		العبارات خلال العمل عن بُعد:
	%	ك	%	ك	%	ك	
90%	4	5	8.8	11	68	85	كان يتم التنسيق باستمرار من خلال مجموعات عمل رقمية (مجموعة واتس آب مثلاً)
70%	26.4	33	24	30	30.4	38	اهتمت مؤسستي بأن تعرف أن كان لدي الإمكانيات الرقمية اللازمة لإتمام مهامي بكفاءة وسرعة
60%	39.2	49	15.2	19	26.4	33	قدمت لي أو ساعدتني مؤسستي في الحصول على تدريبات أونلاين
56.6%	40.8	51	18.4	23	21.6	27	تم تدريبنا على إجراء المقابلات عن بُعد وتغطية الفعاليات الإلكترونية
53.3%	48	60	14.4	18	18.4	23	تم توجيه دعم أو إرشادات أو تدريب لحمايتي من القرصنة أو الاختراق الرقمي
53.3%	47.2	59	14.4	18	19.2	24	تم توفير معدات لنا للعمل عن بُعد (وصلات - أجهزة) أو تعويضنا عن استخدام أجهزتنا الخاصة
65%							الاتجاه العام إزاء الإجراءات التقنية لإدارة العمل عن بُعد في غرف الأخبار

وعلى صعيد توظيف الوسائط الرقمية في التنسيق وإنتاج الموضوعات عن بُعد، يوضح الجدول (7) مزيجًا من تلك الوسائط التي قال الصحفيون إنهم استخدموها خلال العمل عن بُعد، وهو ما تصدرته تطبيقات المحادثة المباشرة وهو ما أشارت إليه المقابلات بشأن الاعتماد على تلك التطبيقات خاصة تطبيقي واتس آب وفيسبوك، حتى من قبل الجائحة، ولكن زاد الاعتماد عليها خلالها، ثم المكالمات الهاتفية والاجتماعات عبر الفيديو والبريد الإلكتروني، ولكن يأتي استخدام النظام التقني لغرف الأخبار في مرحلة متأخرة، الأمر الذي قد يكون بسبب إغلاق الكثير من الصحف صلاحية الولوج لتلك النظم من خارج المقر لاعتبارات أمنية وخوفًا من عمليات الاختراق والقرصنة، ما

يستدعي وجود شخص بالمقر للقيام لاستقبال الموضوعات عبر منصات وسيطة ثم رفعها على النظام.

وعلى نفس الصعيد، جاءت تطبيقات إدارة فرق العمل في مرتبة متأخرة وهو قد يأتي لعدم انتشارها أو ائتلاف الصحفيين استخدامها ما كان يصعب معه الاعتماد عليها مع التحول السريع للعمل عن بُعد والتعرض لمشكلات إضافية بسبب عدم معرفة الصحفيين بها، لاسيما مع محدودية التدريب بالأساس كما أشارت النتائج.

جدول (7)

الوسائط التقنية التي ذكر الصحفيون الممارسون أنهم استخدموها خلال العمل عن بُعد

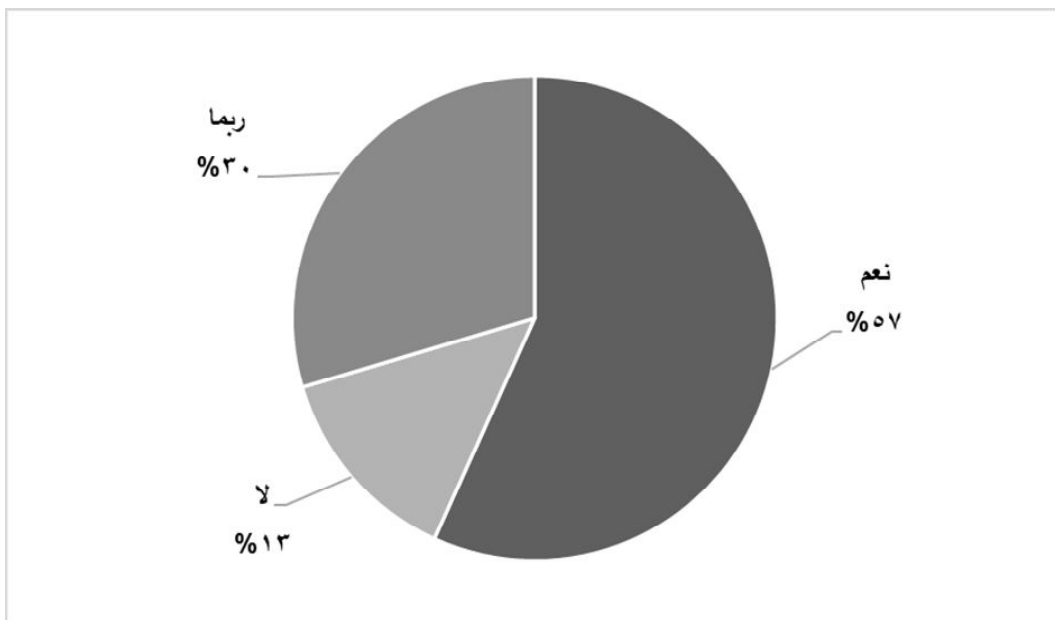
النسبة	التكرار	الوسيط التقني
26.7٪	72	تطبيقات المحادثات المباشرة ( Facebook messenger - WhatsApp - Telegram )
22.6٪	61	مكالمات هاتفية phone calls
15.2٪	41	تطبيقات الاجتماعات بالفيديو (Zoom)
14.4٪	39	البريد الإلكتروني
10.7٪	29	مجموعات فيسبوك Facebook group
7٪	19	النظام الإلكتروني للغرفة newsroom system
3.3٪	9	تطبيقات إدارة فرق العمل عن بُعد (slack - MS teams)

ويتضح من الاستجابات السابقة ارتفاع معدلات التحقق فيما يتعلق بمسؤوليات العمل والتكليفات وتراجعها في الجوانب المتعلقة بالاستثمار في التدريب والدعم التقني والمادي والنفسي، وهو ما انعكس في تعليقات المبحوثين بشأن ما يرغبون في تعديله في سياسات العمل عن بُعد، حيث أجاب 43 صحفياً على هذا السؤال بمجموعة من التعليقات التي تتلخص من الأكثر تكراراً للأقل في: تعزيز التنسيق الشامل وتفعيل اجتماعات ومكالمات الفيديو ومشاركة الأفكار في المساحات الإلكترونية المشتركة "الكل يشارك أفكاره وما توصل إليه من عمل أمام الجميع وليس على الخاص" مع إمكانية استحداث وظائف جديدة مثل "مدير العمل عن بُعد للإشراف على إنتاج وتعاون القائمين بالعمل لتحسين ومراقبة أداء العاملين"، الدعم المادي والتقني خاصة ما يتعلق بخدمة الإنترنت، احترام الفصل بين ساعات العمل وساعات الراحة، التدريب سواء على المهارات الصحفية أو

مهارات العمل عن بُعد، زيادة مساحات التفاعل الإنساني، الدعم النفسي "أن يكون لديهم الحد الأدنى من الإنسانية والشعور بفداحة الكارثة والجائحة وأنا جميعاً مُعرضين للدخول في التجربة"، الاهتمام بالإنتاج النوعي والسوشيال ميديا، تصميم أساليب للتقويم مناسبة للعمل عن بُعد، زيادة الأيام المخصصة للعمل عن بُعد.

### ج - اتجاهات الصحفيين إزاء الاستمرار في العمل عن بُعد فيما بعد كورونا:

أبدى الصحفيون اتجاهاً إيجابياً إزاء موافقتهم على إتباع غرف الأخبار سياسات العمل عن بُعد كلياً أو جزئياً فيما بعد كورونا، حيث قال 108 صحفياً بنسبة 87% إنهم يوافقون أو ربما يوافقون على ذلك، كما يتضح من الشكل (2).



شكل (2)

اتجاهات الصحفيين إزاء الاستمرار في "العمل عن بُعد" بعد انتهاء الجائحة

وقد برر المبحوثون (108) صحفياً موافقتهم على ذلك بأسباب متنوعة، جاء الثلاثة الأعلى فيها لدوره في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي يواجهونها، وهي الضغوط الأسرية ومخاطر التسريح والخلافات مع الزملاء، وخاصة أن الأخيرة سبق أن أشاروا إليها باعتبارها الميزة الأهم للعمل عن بُعد بشكل عام، كما يتضح من الجدول (8)، وهو ما يؤشر إلى تفوق تأثير المزايا الشخصية في مقابل المزايا المهنية في تشكيل اتجاهات الصحفيين نحو العمل عن بُعد.

## جدول (8)

أسباب موافقة الباحثين على اتباع غرف الأخبار بمؤسساتهم لسياسات "العمل عن بُعد" ما بعد الجائحة

النسبة لإجمالي الباحثين	التكرار	السبب
71.3%	77	يساعدني على تحقيق التوازن بين عملي وحياتي الخاصة
67.6%	73	بديل جيد لتوفير النفقات بدلاً من تسريح العاملين
56.5%	61	يقلل المشاكل مع الزملاء والمشرفين
51.9%	56	يمنح فرص أفضل للموهوبين ممن يقيمون بمناطق بعيدة
49.1%	53	أتمكن من ممارسة عملي عن بُعد كما لو كنت بالمكتب تمامًا
46.3%	50	أكثر مرونة ويعتمد على الإنتاجية وتحقيق الأهداف
38.9%	42	يزيد من إنتاجيتي
36.1%	39	يساعدني على الإبداع
1.9%	2	أخرى (توفير نفقات التنقل من مدينة لأخرى)

أما الرافضون لاتباع سياسات العمل عن بُعد مستقبلاً (17) صحفيًا ، فقد أرجعوا ذلك لعدة أسباب، تمثلت على التوالي من حيث التكرار في: أنه يدفع للكسل والخمول ويقلل الإنتاجية، لا يتيح التواصل والإبداع، لا يلائم العمل في غرف الأخبار، يشجع المؤسسة على طرد العاملين، يزيد الخلافات بسبب عدم التواصل وجهًا لوجه، يعزز التمييز بين العاملين، أنه مكلف ماديًا، أو أن الصحفي لا يمتلك الأدوات التقنية اللازمة للعمل عن بُعد.

**مناقشة النتائج:**

- على الرغم من أهمية الوسائط التكنولوجية في تطبيق سياسات العمل عن بُعد، ورغم ضعف الدعم التقني الذي تقدمه المؤسسات الصحفية في هذا الشأن، إلا إنها لم تكن العنصر الحاسم في انضباط "العمل عن بُعد" خلال أزمة كورونا، حيث استبدلت الغرف التفاعل الحقيقي والمباشر بقنوات تواصل رقمية كان يتم استخدامها بالفعل، مع تعزيزها بتطبيقات إضافية، فضلاً عن توظيف نظم إدارة الغرف التقنية، ليصبح العنصر الأكثر تأثيراً هو العوامل التنظيمية المتصلة بكفاءة مسارات تدفق العمل وتوزيع المهام ومتابعة أدائها وتعزيز قيم الالتزام والتعاون، هذا إلى جانب أثر العضلات الإدارية والاقتصادية التي تعاني منها المؤسسات الصحفية بالفعل ليس فقط بسبب الجائحة وإنما لظروف سابقة عليها.



- لم تنطبق المكونات التنظيمية لنموذج Fathm لغرف الأخبار الموزعة على أي من غرف الأخبار التي خضعت للدراسة، والتي صاغت نماذج لإدارة العمل عن بُعد مشابهة لنماذج إدارة العمل بالشكل المعتاد، ولكن مع استبدال التواصل المباشر بقنوات التواصل الإلكترونية، فيما لم تدخل أي منها تغييرات على الهياكل التنظيمية أو تعتمد على نظام المراكز وتحديد توقيتات للاجتماعات الافتراضية، كما يفترض النموذج، وهو ما ينسحب أيضًا على المكونات التكنولوجية المرتبطة بالدعم الرقمي ودعم الاتصالات، ولكن اتفقت غرف الأخبار محل الدراسة في اعتماد بعض المنصات كوسيلة مشتركة للتواصل، مثل تكوين المجموعات الإلكترونية.

- بالمقابل، اتبعت غرف الأخبار محل الدراسة مكونات النموذج التحريرية جزئيًا، باستحداث أقسام تحريرية أو تقديم تغطيات خاصة، كما اهتمت غرف الأخبار الرقمية والهجينة بمتابعة اتجاهات الجمهور والتفاعل معه عبر المنصات المختلفة.

- رغم ذلك، لم تستثمر غرف الأخبار الأزمة على مستوى الابتكار التحريري باستحداث أنماط صحفية جديدة وتفعيل أنماط الصحافة التعاونية والتشاركية، مع التراجع الواضح في تقديم أوجه الدعم المادي والنفسي والتقني للصحفيين، بل والاعتماد على أجهزتهم الشخصية في إنتاج المحتوى بما يزيد من الأعباء المفروضة عليهم.

- على الرغم من التطور التقني في غرف الأخبار بالمؤسسات المصرية خلال السنوات الأخيرة، والذي يعد موردًا رئيسًا لتطبيقات الإدارة الموزعة وممارسات العمل عن بُعد، إلا إنها لم تحقق التقدم ذاته على صعيد الدعم المهني والتأهيلي للعاملين، وهو ما ينعكس على سبيل المثال في تراجع الاهتمام بالتدريب، الأمر الذي يعد عقبة أمام تطوير صناعة الإبداع الصحفي التي تستلزم الاستثمار في الموارد البشرية بالأساس.

- على صعيد اتجاهات الصحفيين الممارسين نحو العمل عن بُعد بشكل عام، فقد أبدوا اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو العمل عن بُعد ورغبة في الاستمرار في تطبيقه مستقبلاً، حيث قال 87% إنهم يوافقون أو ربما يوافقون على الاستمرار في تطبيقه مستقبلاً، وهو ما يرجع للمزايا المتصلة بتأثيره الإيجابي على علاقاتهم الاجتماعية وحياتهم الشخصية فضلاً عن كونه غير مكلف، ما جعلهم يفضلونه ويؤيدون استمراره حتى وإن كانوا يرون إنه يؤثر بشكل أقل إيجابية على تأهيلهم المهني أو الابتكار في العمل، وفقًا للنتائج، الأمر الذي يؤشر إلى أهمية صياغة سياسات لتطبيق العمل عن بُعد تضمن تحقيق التوازن بين مصالح العمل والعاملين، وهو ما يجد له أصولاً في علوم إدارة الموارد البشرية وإدارة بيئات العمل، والتي قد تكون محلاً لمزيد من الدراسات المستقبلية.

- على خلاف الأدبيات السابقة التي أشارت إلى التأثير السلبي للعمل عن بُعد على بناء العلاقات بين فرق العمل وتراجع قيم المشاركة والإبداع، جاءت نتائج استبيان الصحفيين المصريين على العكس تمامًا حتى أنهم وضعوا الابتعاد عن مشاكل الزملاء ضمن أبرز مزايا العمل عن بُعد، وضمن أسباب تفضيلهم للاستمرار في تطبيقه مستقبلاً، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات أخرى تضطلع ببحث المكون الاجتماعي لبيئة العمل بغرف الأخبار، والقيم المسيطرة عليها.

- كشفت الدراسة عن مجموعة من العوامل التي تشجع اتجاه غرف الأخبار لنموذج العمل الموزع، مثل الاتجاه العام الإيجابي نحو تجربة العمل عن بُعد خلال جائحة كورونا، الاعتقاد بالتأثير الإيجابي لذلك النموذج في تخفيض النفقات ومن ثم تحسين أوضاع الصحفيين، الاتجاه المتسارع نحو الرقمنة والذي زادت الجائحة من وتيرته، والخبرة التي اكتسبها الصحفيون خلال الأزمة.

- بالمقابل، تظهر بعض العقبات التي تتمثل في مكافحة التغيير والنظم الإدارية التقليدية الراسخة لا سيما في الصحف القومية التي لا تزال تشهد صعوبات في الرقمنة وتعديل نظم الدوام المستقرة منذ عقود، وكذلك عدم الاهتمام الواضح بالتدريب أو تقديم الدعم التقني للصحفيين، وهي الضغوط التي إن تحملها الصحفيون كوضع مؤقت خلال الأزمة فلا يمكن استمرارها مستقبلاً حال الاعتماد على العمل عن بُعد كجزء من السياسات التنظيمية بالمؤسسات، الأمر الذي يتوجب معه تقديم التدريبات اللازمة لتأهيل الصحفيين للتعامل مع مساحات العمل الافتراضية بشكل كفاءٍ وآمن.

- بعض هذه الصعوبات ترتبط أيضاً بانحراف السياسات في بعض المؤسسات الصحفية، ومنها الممارسات الاستغلالية في بعض المؤسسات الخاصة، التي أشار إليها المبحوثون في استجاباتهم المفتوحة بالاستبيان، حيث قامت بتخفيض الرواتب في فترة الحظر الكامل تحت تأثير الأزمة، إلا إنها لم ترفعها مرة أخرى على الرغم من العودة للعمل المكتبي وبدوام كامل، الأمر الذي قد يزيد مخاوف الصحفيين من اتخاذ "العمل عن بُعد" ذريعة لتخفيض الرواتب.

- على الصعيد ذاته، وعلى الرغم من أن تقليص مساحات المقار المكتبية بغرض توفير النفقات هو بديل تقدمه التجارب الأجنبية لتعزيز مزايا العاملين وتحسين بيئة العمل، إلا أن الأمر لم يتحقق مع المصري اليوم أو الشروق اللتين قامتا بالإجراء ذاته ولم تقدم أي مزايا للعاملين، بل على العكس تم الاعتماد بشكل شبه كامل على الأجهزة الشخصية لطواقم العمل الصحفي واشتراكات الإنترنت الخاصة بهم في ساعات العمل من الخارج.

- يستلزم طرح استراتيجيات "العمل عن بُعد"، كخيار محتمل أمام الإدارات الصحفية، اتخاذ إجراءات متكاملة على المستوى التطبيقي لتعزيز البنى الرقمية والاهتمام بالتدريب وصقل الكوادر البشرية، كما يعزز الحاجة إلى المزيد من الأبحاث العلمية التي تعنى ببحث تقاطعات التكنولوجيا والإدارة الصحفية، وانعكاساتها على المكونات الاجتماعية والمهنية والتنظيمية والتقنية لبيئة العمل.

### مراجع الدراسة ومصادرها:

- 1 - Open News, Resources: How journalists can rethink our relationship with work during a pandemic, available at: <https://bit.ly/3cq1hhn>
- 2 - DART center for journalism and trauma (2020). Covering Coronavirus: Resources for Journalists, Columbia journalism school, 28 February, available at: <https://bit.ly/3z6jY1P>
- 3 - Kevin M. Kniffin, et. Al. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action, American Psychologist, Vol. 76 (1), pp. 63 - 77
- 4 - Ashish Valentine (2020), "As Journalists Work from Home, Their Newsrooms Are Shutting Down", KUOW, August 13, available at: <https://bit.ly/3r1vl6k>
- 5 - راجع: فاطمة الزهراء عبد الفتاح، إدارة غرف الأخبار الحديثة: نماذج من مصر والعالم، دار العالم العربي، 2016.
- 6 - Muhammad Asad Bin Khalid, et. Al. (2021). communication challenges for distributed teams, I. J. Engineering and Manufacturing, 1, 19-28
- 7 - محرز غالي (2018). الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها وتطبيقاتها في البحوث والدراسات العربية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال.
- 8 - أسماء حمدي فنديل (2015). المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية: دراسة حالة على عينة من الصحف المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الإعلام.
- 9 - فاطمة الزهراء عبد الفتاح (2015)، أثر التحولات التكنولوجية في إنتاج وتقديم المضمون في الصحافة المصرية في إطار تعدد المنصات الإعلامية: دراسة لاتجاهات التطوير وإشكاليات التحول، رسالة دكتوراه، غير منشورة جامعة القاهرة: كلية الإعلام.
- 10 - Rehab Hany (2019). The Organizational structure in Egyptian news organizations and its effect on the journalistic performance, PhD dissertation, Cairo University: Faculty of Mass Communication.
- 11 - عيسى عبد الباقي موسى، أحمد عادل عبدالفتاح (2020). اتجاهات الصحفيين والقيادات نحو توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المصرية، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، مج (1)، ع (1)، شتاء 2020، ص ص 1 - 66.

- 12 - Kate Starbird, Dharma Dailey (2014). Journalists as Crowdsourcerers: Responding to Crisis by Reporting With a Crowd, Computer Supported Cooperative Work (CSCW), Volume 23, Issue 4-6, pp 445-481
- 13 - Andrew Duffy (2020). How social media offers opportunities for growth in the traditional media industry: the case of travel journalism. In: Vladlena Benson (2016). Analyzing the Strategic Role of Social Networking in Firm Growth and Productivity, UK: IGI Global
- 14 - Abdulsamad Zangana (2017) The impact of new technology on the news production process in the newsroom, PhD dissertation, UK: The University of Liverpool
- 15 - Bunce M, Wright K, Scott M. 'Our newsroom in the cloud': Slack, virtual newsrooms, and journalistic practice. *New Media & Society*. 2018;20(9):3381-3399. doi:10.1177/1461444817748955
- 16 - Robert E. Gutsche, Jr. & Kristy Hess (2020) Placeification: The Transformation of Digital News Spaces into "Places" of Meaning, *Digital Journalism*, 8:5, 586-595
- 17 - Zanei Barcellos, Patricia Gil (2019), Generation Z Journalists: What to Expect from Them in Times of Media Degradation? , *MEDIJSKE STUDIJE (MEDIA STUDIES)* Vol. 10, No. 20, pp. 50-68
- 18 - Neto, Benedito Medeiros, et.al., (2019). Newsroom 3.0: Managing Technological and Media Convergence in Contemporary Newsrooms. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences | 2019*. DOI: 10.24251/HICSS.2019.290
- 19 - Buntly Avieson (2019). Breaking news on Wikipedia: Collaborating, collating, and competing, *First Monday*, Vol. 24, No. 5
- 20 - Federica Cherubini, et. al., *changing newsrooms 2020: Addressing Diversity and Nurturing Talent at a Time of Unprecedented Change*, the University of Oxford: the Reuters Institute for the Study of Journalism, October 2020.
- 21 - Birgir Guðmundsson (2020). Icelandic newsrooms in a pandemic mode. *Icelandic Review of Politics and Administration* Vol. 16, Issue 2 (147–166)
- 22 - Rachel E. Moran (2020) *Subscribing to Transparency: Trust-Building Within Virtual Newsrooms on Slack*, *Journalism Practice*, available at: [10.1080/17512786.2020.1778507](https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1778507)
- 23 - Nicole Blanchett (2021) *Participative Gatekeeping: The Intersection of News, Audience Data, News workers, and Economics*, *Digital Journalism*, DOI: 10.1080/21670811.2020.1869053
- 24 - Minna Aslama Horowitz, Ritva Leino (2020). *Pandemic and Public Service Media: Lessons from Finland*, *Baltic Screen Media Review*, Vol. 8, Issue 1, DOI: <https://doi.org/10.2478/bsmr-2020-0003>

25 - Elvira Torres, Alfred Hermida (2020). The social reporter in action: an analysis of the practice and discourse of Andy Carvin, In: Melissa Wall (ed.), Mapping Citizen and Participatory Journalism in Newsrooms, Classrooms and Beyond, UK: Routledge

26- للإطلاع على تقارير مشروع المرونة في غرف الأخبار الذي أعده اتحاد الصحافة الأوروبي راجع الرابط:  
<https://bit.ly/2TOrcHJ>

27 - Marry Meehan (2020). The Potential Impact of Work-From-Home on Newsrooms, International news media association INMA

28 - Kristen Hare (2020), How to (try to) work from home with kids (in a pandemic), Poynter Institute, April 17, available at: <https://bit.ly/3ckxlx7>

29 - Amaris Castillo (2020), "How do you become part of a newsroom when no one's in it?", Poynter institute, September 30, available at: <https://bit.ly/3anr9XW>

30 - Agya K. Aning (2020), "How journalism interns reported on places they've never been over the summer", Poynter institute, September 9, available at: <https://bit.ly/39HBbE3>

31 - Martínez Mendoza, S. & Ramos Rojas, D. N. (2020). Collaborative journalism: Tejiendo Redes fighting for the word and the informative agenda. Comunicación y Sociedad, e7608. <https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7608>

32 - Freedom of the press foundation (2020), How journalists can work from home securely, available at: <https://freedom.press/training/blog/wfh-securely/>

33 - Julie Posetti, et. Al. (2020). Journalism & the pandemic: A global snapshot of impacts. ICFJ, Two center for digital journalism. Available at: <https://bit.ly/3uWwKwx>

34 - Perreault MF, Perreault GP (2021). Journalists on COVID-19 Journalism: Communication Ecology of Pandemic Reporting. American Behavioral Scientist. February 2021. doi:10.1177/0002764221992813

35 - Tom Trewinnard (2020). The coronavirus crisis will eventually end, but the distributed newsroom is here to stay, Nieman Lab, 13 April, available at: <https://bit.ly/3uZ5oGb>

36 - Venkatesh, A. and Vitalari, N.P. (1992), "An emerging distributed work arrangement", Management Science, Vol. 38 No. 12, pp. 1687-706

37 - European Commission, Sustainable Accommodation in the New Economy, available at: <https://bit.ly/3w1YZez>

38 - Carolyn Whitehead, et.al. (ed.) (2003), The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments, Routledge, available at: <https://bit.ly/3a81Qcg>

39 - Capel, C., & Cokley, J.D. (2005). A thumbnail dipped in tar: The resuscitation of a remote rural community newspaper using the Distributed Newsroom model. Transformation, 10, 1-17

40 - John D. Cokley (2005). The Application of in situ Digital Networks to News Reporting and Delivery. PhD dissertation, Australia: Griffith University, School of Arts, Media, and Culture

41 - John Cokley (2012). A key performance indicator for journalists: The value of systems thinking for the field, Telecommunications Journal of Australia Vol. 62 No. 5, pp. 73.1-73.9

42 - Fathm (2020). Distributed newsroom playbook. available at: <https://fathm.distributednewsroom.com/>

43 - International center for journalists ICFJ, 2019 state of technology in global newsrooms, available at: <https://bit.ly/2TII2Zr>

44 - تم عقد مقابلات في الفترة من مارس إلى مايو 2021 مع كل من:

- خالد ناجح، رئيس تحرير بوابة الهلال.  
 محمد إبراهيم، مدير تحرير بوابة الهلال.  
 أحمد الشامي، مدير تحرير موقع مصرأوي.  
 أسامة الديب، مدير تحرير المالتي ميديا بمؤسسة أوننا للصحافة والإعلام (مصرأوي- يلا كورة- الكونسلتو).  
 أسامة عبد المرید، رئيس قسم السوشيال ميديا بموقع مصرأوي.  
 محمد الهواري، مدير تحرير ومسؤول تطوير المحتوى بصحيفة المصري اليوم.  
 وفاء بكري، رئيس قسم الأخبار بالمصري اليوم.  
 هاني زبيدة، رئيس قسم التواصل الرقمي بالمصري اليوم.  
 سماح محمد، مسؤول نشر بموقع المصري اليوم.  
 محمد سعد عبد الحفيظ، مدير تحرير الشروق.  
 مجدي إبراهيم، رئيس قسم التصوير بالشروق.  
 عمرو محمد، سكرتير تحرير بالشروق.  
 أحمد الجمل، مدير شيفت بموقع الشروق.  
 حمدي كامل، رئيس قسم الأخبار بجريدة الأخبار.  
 حازم بدر، مساعد مدير تحرير بجريدة الأخبار.  
 عبد الله زيد، سكرتير تحرير جريدة الأخبار.  
 أحمد زكريا، رئيس قسم الاقتصاد بجريدة الأخبار.  
 حامد عبد اللطيف، مدير تحرير مجلة المصور.  
 رانيا سالم، رئيس قسم بمجلة المصور.  
 45 - تضمنت المقابلات الاستطلاعية كل من:  
 دعاء النجار، عضو مجلس نقابة الصحفيين ومساعد رئيس التحرير بصحيفة الجمهورية.  
 إبراهيم سعودي، مدير عام النشرات بقناة النيل للأخبار.  
 محمد أحمد، مدير تحرير موقع كشكول الإخباري التعليمي.

## References

- Abd Alfataah, F. (2016). 'idarat ghuraf al'akhbar alhadithati: namadhij min Misr walealami, dar Alealam Alearabi.
- Abdulsamad Zangana (2017) The impact of new technology on the news production process in the newsroom, PhD dissertation, UK: The University of Liverpool
- Agya K. Aning (2020), "How journalism interns reported on places they've never been over the summer", Poynter institute, September 9, available at: <https://bit.ly/39HBbE3>
- Amaris Castillo (2020), "How do you become part of a newsroom when no one's in it?", Poynter institute, September 30, available at: <https://bit.ly/3anr9XW>
- Andrew Duffy (2020). How social media offers opportunities for growth in the traditional media industry: the case of travel journalism. In: Vladlena Benson (2016). Analyzing the Strategic Role of Social Networking in Firm Growth and Productivity, UK: IGI Global
- Ashish Valentine (2020), "As Journalists Work from Home, Their Newsrooms Are Shutting Down", KUOW, August 13, available at: <https://bit.ly/3r1vL6k>
- Birgir Guðmundsson (2020). Icelandic newsrooms in a pandemic mode. Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 16, Issue 2 (147–166)
- Bunce M, Wright K, Scott M. 'Our newsroom in the cloud': Slack, virtual newsrooms, and journalistic practice. *New Media & Society*. 2018;20(9):3381-3399. doi:10.1177/1461444817748955
- Buntz Avieson (2019). Breaking news on Wikipedia: Collaborating, collating, and competing, *First Monday*, Vol. 24, No. 5
- Capel, C., & Cokley, J.D. (2005). A thumbnail dipped in tar: The resuscitation of a remote rural community newspaper using the Distributed Newsroom model. *Transformation*, 10, 1-17
- Carolyn Whitehead, et.al. (ed.) (2003), *The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments*, Routledge, available at: <https://bit.ly/3a81Qcg>
- Elvira Torres, Alfred Hermida (2020). The social reporter in action: an analysis of the practice and discourse of Andy Carvin, In: Melissa Wall (ed.), *Mapping Citizen and Participatory Journalism in Newsrooms, Classrooms and Beyond*, UK: Routledge
- European Commission, *Sustainable Accommodation in the New Economy*, available at: <https://bit.ly/3w1YZez>
- Fathm (2020). *Distributed newsroom playbook*. available at: <https://fathm.distributednewsroom.com/>

- Federica Cherubini, et. al., *changing newsrooms 2020: Addressing Diversity and Nurturing Talent at a Time of Unprecedented Change*, the University of Oxford: the Reuters Institute for the Study of Journalism, October 2020.
- Freedom of the press foundation (2020), *How journalists can work from home securely*, available at: <https://freedom.press/training/blog/wfh-securely/>
- International center for journalists ICFJ, *2019 state of technology in global newsrooms*, available at: <https://bit.ly/2TII2Zr>
- John Cokley (2012). *A key performance indicator for journalists: The value of systems thinking for the field*, *Telecommunications Journal of Australia* Vol. 62 No. 5, pp. 73.1-73.9
- John D. Cokley (2005). *The Application of in situ Digital Networks to News Reporting and Delivery*. PhD dissertation, Australia: Griffith University, School of Arts, Media, and Culture
- Julie Posetti, et. Al. (2020). *Journalism & the pandemic: A global snapshot of impacts*. ICFJ, Two center for digital journalism. Available at: <https://bit.ly/3uWwKwx>
- Kate Starbird, Dharma Dailey (2014). *Journalists as Crowdsourcers: Responding to Crisis by Reporting With a Crowd*, *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, Volume 23, Issue 4-6, pp 445-481
- Kevin M. Kniffin, et. Al. (2020). *COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action*, *American Psychologist*, Vol. 76 (1), pp. 63 - 77
- Kristen Hare (2020), *How to (try to) work from home with kids (in a pandemic)*, Poynter Institute, April 17, available at: <https://bit.ly/3ckxlx7>
- Marry Meehan (2020). *The Potential Impact of Work-From-Home on Newsrooms*, *International news media association INMA*
- Martínez Mendoza, S. & Ramos Rojas, D. N. (2020). *Collaborative journalism: Tejiendo Redes fighting for the word and the informative agenda*. *Comunicación y Sociedad*, e7608. <https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7608>
- Minna Aslama Horowitz, Ritva Leino (2020). *Pandemic and Public Service Media: Lessons from Finland*, *Baltic Screen Media Review*, Vol. 8, Issue 1, DOI: <https://doi.org/10.2478/bsmr-2020-0003>
- Muhammad Asad Bin Khalid, et. Al. (2021). *communication challenges for distributed teams*, *I. J. Engineering and Manufacturing*, 1, 19-28
- Musaa, I., Abdel-Fattah, A. (2020). *aitijahat alsahafiiyn walqiadat nahw tawzif taqniaat aldhaka' alaistinaeii dakhil ghuraf Al'akhbar bialmuasasat Alsahufia Almisria, almajalat Almisria libuhuth Alraay Aleam*, 1 (1), 1 - 66.



- Neto, Benedito Medeiros, et.al., (2019). Newsroom 3.0: Managing Technological and Media Convergence in Contemporary Newsrooms. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences | 2019. DOI: 10.24251/HICSS.2019.290
- Nicole Blanchett (2021) Participative Gatekeeping: The Intersection of News, Audience Data, News workers, and Economics, Digital Journalism, DOI: 10.1080/21670811.2020.1869053
- Perreault MF, Perreault GP (2021). Journalists on COVID-19 Journalism: Communication Ecology of Pandemic Reporting. American Behavioral Scientist. February 2021. doi:10.1177/0002764221992813
- Rachel E. Moran (2020) Subscribing to Transparency: Trust-Building Within Virtual Newsrooms on Slack, Journalism Practice, available at: [10.1080/17512786.2020.1778507](https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1778507)
- Rehab Hany (2019). The Organizational structure in Egyptian news organizations and its effect on the journalistic performance, PhD dissertation, Cairo University: Faculty of Mass Communication.
- Robert E. Gutsche, Jr. & Kristy Hess (2020) Placeification: The Transformation of Digital News Spaces into “Places” of Meaning, Digital Journalism, 8:5, 586-595
- Tom Trewinnard (2020). The coronavirus crisis will eventually end, but the distributed newsroom is here to stay, Nieman Lab, 13 April, available at: <https://bit.ly/3uZ5oGb>
- Venkatesh, A. and Vitalari, N.P. (1992), “An emerging distributed work arrangement”, Management Science, Vol. 38 No. 12, pp. 1687-706
- Zanei Barcellos, Patricia Gil (2019), Generation Z Journalists: What to Expect from Them in Times of Media Degradation? , MEDIJSKE STUDIJE (MEDIA STUDIES) Vol. 10, No. 20, pp. 50-68
- Abd Alfataah, F. (2015), 'athar altahawulat altiknulujiat fi 'iintaj wataqdim almadmun fi alsahafat almisriat fi 'iitar taeatud alminasaat al'iielamiati: dirasatan liaitijahat altatwir wa'iishkaliaat althawuli, risalat dukturah, ghayr manshurat jamieat Alqahira: kuliyyat Al'iielami.
- DART center for journalism and trauma (2020). Covering Coronavirus: Resources for Journalists, Columbia journalism school, 28 February, available at: <https://bit.ly/3z6jY1P>
- Ghali, M. (2018). al'utur alnazariat walmanhajiat almustakhdamat fi buhuth 'iidarat almuasasat alsahufiat waiqtisadiaatiha watatbiqatiha fi albuqhuth waldirasat Alearabia, almajalat Alearabia libuhuth Al'iielam walaitisali.
- <https://bit.ly/2TORcHJ>

- Kandil, A. (2015). almaeayir alhakimat lil'ada' almihni dakhil ghuraf al'akhbar bialsuhuf Almisria: dirasat halat ealaa eayinat min alsuhuf almisriati, risalat majistir, ghayr manshuratin, jamieat Alqahira: kuliyyat Al'ielam.
- Open News, Resources: How journalists can rethink our relationship with work during a pandemic, available at: <https://bit.ly/3cq1hnn>

# Journal of Mass Communication Research «J M C R»

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

---

## Chairman: Prof. Mohamed Elmahrasawyd

President of Al-Azhar University

---

## Editor-in-chief: Prof. Reda Abdelwaged Amin

Dean of the Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Assistants Editor in Chief:

### Prof. Arafa Amer

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

### Prof. Fahd Al-Askar

- Vice-President of Imam Muhammad bin Saud University for Graduate Studies and Scientific Research (Kingdom of Saudi Arabia)

### Prof. Abdullah Al-Kindi

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

### Prof. Jalaluddin Sheikh Ziyada

- Dean of the Faculty of Mass Communication, Islamic University of Omdurman (Sudan)

---

## Managing Editor: Dr. Mohamed Fouad El Dahrawy

Lecturer at Public Relations and Advertising Department, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Editorial Secretaries:

**Dr. Ibrahim Bassyouni:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

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

**Dr. Ramy Gamal:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

Arabic Language Editor : Omar Ghonem: Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Designed by: Mohammed Kamel - Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Correspondences

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.

- Telephone Number: 0225108256

- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- E-mail: [mediajournal2020@azhar.edu.eg](mailto:mediajournal2020@azhar.edu.eg)

● Issue 58 July 2021 - part 2

● 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.