

غرف الأخبار المدمجة:

نماذج من دول الانتقال الديمقراطي

فاطمة الزهراء عبدالفتاح

باحثة إعلامية
كلية الإعلام-جامعة القاهرة

كتب "هورست بيركر"، نائب رئيس الاتحاد العالمي للصحف والمنظمة الدولية لناشري الصحف WAN-IFRA مقالاً في تقرير "الإبداع في الصحف: التقرير الدولي لعامي 2009-2010 يناقش فيه التحديات المستقبلية التي تواجه الصحافة في ظل التحول إلى العالم الرقمي، ويجمل خلاصة تجربته في قوله: ما علينا أن نفعله هو التفكير في منتجات "متعددة"، يتم تلخيصها تحت اسم تجاري واحد، في عالم "تجاري" جديد، بل والأفضل في عالم خبرة "تجاري" جديد^(١).

كبيرة للنمو^(٢).

فاتجهت المؤسسات الصحفية إلى التقليل من عدد العاملين ودمج دوائر الإنتاج وتكليف المرسلين بتغطية الأخبار بشكل يصلح لجميع إصدارات المؤسسات المطبوعة وغير المطبوعة، وهو ما اعتبرته ضرورياً للقضاء على الإهدار الناتج عن تكرار المهام^(٤)، وهي الأمور التي تجسدت بشكل عملي فيما يعرف بغرف الأخبار المدمجة Integrated newsrooms والتي يعمل فيها الصحفيون لكافة المنصات والإصدارات التابعة للمؤسسة باختلاف عناوينها والوسائط التي تقدم المحتوى من خلالها للجمهور.

ويقول (2007) Deuze إن أسلوب الإنتاج الإعلامي الحالي بات الأصل فيه هو تعدد المنصات، فيما مؤسسات إعلامية قليلة هي التي لازالت تنتج نوع واحد من الوسائل، فمنذ منتصف التسعينات باتت تظهر بنية من مؤسسات الأخبار الاندماجية متعددة الوسائط convergent multimedia news organizations حيث باتت الشركات الإعلامية تتجه - على الأقل - إلى التعاون بين فرق العمل والأقسام التي كانت منفصلة في الماضي^(٥).

وبشكل عام، فقد عبّر تعدد المنصات الإعلامية الصادرة عن

فقد شهدت صناعة الإعلام تحولات متنامية تعتمد على التفاعل بين عمليات متناقضة ومتكاملة في آن واحد لمنصات إعلامية مختلفة، وهو ما انعكس في إعادة الهيكلة الحالية بالمؤسسات الإعلامية والتطورات في نماذج الإعلام والتوزيع والاستهلاك، من أجل التحول الفعلي لإدارة إعلامية أكثر كفاءة لمنصات إعلامية أكثر تعديداً، وهو المفهوم الذي لم يعد مرتبطاً فقط برقمنة تقنيات الإعلام كما كان الحال إبان ظهوره وإنما بات يضم عناصر التكامل integration والجمع combination والمنافسة competition والتشعب أو الاختلاف divergence^(٦).

وهناك عوامل كثيرة حفزت بقوة نحو اتجاه المؤسسات الصحفية لتعدد منصات الإعلام، منها انخفاض مبيعات الصحف وركود جمهور الوسائل التقليدية والمنافسة الشديدة على موارد الإعلانات ونمو مستخدمي الأخبار عبر الإنترنت، هذا إلى جانب الحاجة لتخفيف الميزانيات دون التأثير على تعدد المنصات الإعلامية للمؤسسة الواحدة. فكان الاندماج في عمليات الإنتاج وتعدد المنصات وسيلة جيدة للوفاء بذلك، حيث يمكن أن تتشارك المنصات في مصادر الأخبار وتقدم عروض إعلانات متكاملة هذا بخلاف التوسع في إنتاج الوسائط المتعددة والتي تتيح الدخول في مجالات جديدة ذات احتمالات

مؤسسة واحدة عن التشابك بين قنوات الإعلام المختلفة، وما اصطلح به من تطورات تكنولوجية ومهنية ومؤسسية، الأمر الذى دفع الباحثين لمناقشة أنماط تحققه فى المؤسسات الإعلامية، وأسبابه ونتائجه، وهو الاهتمام الذى ينبع من التحولات الجذرية فى طرق التخطيط والعمل داخل المؤسسات الإعلامية التى أحدثتها هذا الاتجاه الاندماجى الذى سهلت تطورات التكنولوجيا حدوثه، مثل رقمنة المحتوى والتكامل بين المكونات والجمع بين أكثر من أداة فى جهاز واحد متعدد المهام^(٦).

وقد ظهر اتجاه بحثى يختص بدراسة التطورات التى لحقت بالمؤسسات الإعلامية وخاصة الصحفية فى ظل صعود الرقمنة، بالتركيز على التطورات ذات الصلة بتعدد المنصات، حيث بات ينظر للمؤسسة باعتبارها مؤسسة عابرة للوسائل cross-media institution وهو ما أطلق عليه الموجة الثالثة من دراسات المؤسسات الإعلامية - the third phase of media institution research^(٧).

وتسعى الورقة التى نحن بصددنا لاستعراض النماذج والممارسات المتعلقة بغرف الأخبار المدمجة، بالتطبيق على صحف من دول الانتقال الديمقراطى، التى يمثل تطوير مؤسساتها الإعلامية تحدياً إضافياً إلى جانب التحديات التى تواجهها بموجب تحولات السياق السياسى والاجتماعى الذى تعمل فى إطاره، مع تقديم رؤية عامة للوضع فى مصر، انتهاء بمجموعة من الاستخلاصات البحثية فى هذا الشأن.

أولاً - الجوانب المنهجية:

● أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الورقة من ثلاثة أبعاد رئيسية، أولها: حتمية البحث فى النماذج العملية التى اتبعتها المؤسسات الصحفية لتطوير أدائها وإذابة الفواصل الإدارية الجامدة بين فرق عمل منصات نشرها المختلفة، وتحررها من قيود الإصدار الورقى الوحيد وأولويته، إلى منظومة متكاملة تضع العنبر على الخبر فى مقدمة أولوياتها مع تعدد منصات نشره من أجل الوضوح للقارئ فى أى وقت وأى مكان وعبر الوسيط الذى يختاره، وهى الأمور التى تخلق مجتمعة نموذجاً إدارياً واقتصادياً جديداً لصناعة الصحافة.

البعد الثانى يتعلق بخصوصية دول الانتقال الديمقراطى، وخصوصية أوضاع الصحافة بتلك الدول التى تمر بفترات

تحول تحييطها آمال النهوض لوضع أفضل، وهو السياق السياسى والاجتماعى والثقافى الذى يلحقه بظلاله على المنظومة الإعلامية بكافة مكوناتها، ويجعل من تطوير المؤسسات الصحفية لمنظومتها الإدارية والتقنية والاقتصادية تحدياً إضافياً من أجل البقاء والمواجهة.. وهى الأمور التى تعد نماذج النجاح فيها باعثاً ملهماً للتجربة المصرية التى تعانى من سياق مشابه.

ويتمثل البعد الثالث: القلة النسبية فى الدراسات العربية التى تتناول غرف الأخبار المدمجة والتطورات الناشئة بفعل الضغوط الاقتصادية التى تعانىها الصحف الورقية من ناحية، والآفاق الواعدة التى خلقتها التطورات التكنولوجية من ناحية أخرى. هذا بخلاف سيطرة النماذج الغربية والأمريكية تحديداً على دراسات الحالة والنماذج التى تعرضها الدراسات العربية، فيما يجعل عرض نماذج خارج ذلك السياق وأقرب إلى سياق الحالة المصرية أمراً يمنح الورقة ثراءً بحثياً وتطبيقياً.

● الدراسات السابقة:

بالنظر إلى التراث العلمى السابق المتعلق باتجاه المؤسسة الصحفية إلى تنوع منصات الإعلام وكيفية لها أن تدير وسائل متعددة تتجاوز مفهوم المؤسسة/الصحيفة إلى المؤسسة/الوسائل، نجد إنها انقسمت إلى شقين رئيسيين الأول اهتم بالتأصيل النظرى لمفاهيم العمليات الاندماجية فى إنتاج واستهلاك الأخبار، والثانى ركز على الممارسات الصحفية المتعلقة به.

وقد ركزت كتابات الشق الأول على الحديث عن تأثير التكنولوجيا فى الدمج بين الوسائل وخلق مساحات للتقاطع بين الجديد والقديم، وهو ما ظهر بوضوح فى كتاب Nicholas Negroponte عام "Being Digital" 1995 والذى نفى فيه فكرة الإحلال بين الوسائل مؤكداً اتجاهها نحو التمازج استناداً إلى وحدة المكون الأول لها وهو البايت bitالذى هو أقل وحدة تخزين فى التقنية الرقمية، فى إشارة إلى أهمية "الرقمنة" فى فتح مجال واسع ليس فقط للاندماج بين كافة الوسائط داخل الرسالة الإعلامية، وإنما لتمكن المؤسسة الإعلامية من إصدار امتلاك أكثر من وسيلة أو بمعنى آخر أكثر من منصة.

كما قاد Henry Jenkins مدير برنامج دراسات الإعلام المقارن the MIT Comparative Media Studies Program بجامعة نيويورك مشروعاً للبحث فى تحولات الإعلام

هذا التعدد والتي تمثلت في نظرتها إليه باعتباره أداة Tool لجمع الأخبار ودمجها من أكثر من مصدر. الثانية تتعلق بالتغيرات في الهيكل التنظيمي ودوائر تدفق العمل وفقاً للمسؤوليات الجديدة. أما الثالثة فترتبط بالمهارات الإضافية التي باتت مطلوبة من الصحفي، إذ أظهرت المقابلات إن الصحفيين يرون إنهم باتوا يقومون بوظائف متعلقة بالوسائط المتعددة أكثر من السرد الخبري، وهو ما يظهر حاجتهم إلى تعلم المزيد عن المنصات الإعلامية الأخرى من أجل التكيف مع العمل عبرها . adaptability across platforms وقد أظهرت الدراسة إن التلفزيون هو المستفيد الأكبر من تعدد المنصات الإعلامية، إذ باتت تتدفق إليه مصادر إخبارية صحفية تتمتع بالعمق، لم تكن تصل إليه حينما كانت عمليات الإنتاج غير تعاونية وتتم في أماكن منفصلة.

ويقدم Erdal (2008) (١٣) دراسة حالة أيضاً بالتطبيق على مؤسسة الإذاعة النرويجية العامة - the Norwegian public service broadcaster NRK حيث بحث في تعدد المنصات الإعلامية من منظوري عمل الأخبار news work ونصوص الأخبار news texts إذ ركز في الأول على البناء التنظيمي وعمليات الإنتاج والاستراتيجية المؤسسية للتعامل مع تعدد المنصات وكيف يتواصل الصحفيون مع تلك الاستراتيجيات خلال عملهم اليومي، فيما تناول الثاني كيفية كتابة ونشر التقارير الإخبارية في المنصات الإعلامية المختلفة من حيث تقنية الكتابة والإنتاج، وذلك بالتطبيق على مؤسسة الإذاعة النرويجية العامة the Norwegian public service broadcaster NRK باستخدام أدوات الملاحظة والمقابلات.

وقد توصل الباحث إلى إن تعدد المنصات بات يؤثر على ظروف العمل الإخباري اليومي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، مشيراً إلى ظهور بعض الإشكاليات المتعلقة بحقوق التأليف في ظل اشتراك أكثر من مرحلة وأكثر من مستوى في صناعة المادة الإعلامية.

وعلى صعيد متصل، أصدرت شركة Deloitte للاستشارات تقريراً عن الاندماج بين الإعلام والتكنولوجيا والاتصالات أشار إلى إن الاندماج بات ضرورة، محددًا ثلاثة مستويات له، هي (١٤):

١- المنتجات والخدمات المدمجة convergent products or services: وهو يمثل أعلى درجات الاندماج بهدف تقديم خدمة

الاندماجية، انتهى بإصدار كتابه "Convergence Culture: where old and new media collide عام 2006 وتضمن خلاصة أبحاث استمرت نحو ثمانية سنوات، طرح فيها "الاندماج" باعتباره نموذج جديد يمكن خلاله فهم التغيرات في بيئة الإعلام باتجاه التشابك والاختلاط بفعل التحولات التكنولوجية.

وإلى جانب تلك الإسهامات النظرية التي صدرت في شكل كتب أو مشروعات بحثية، يمكن رصد بعض الأوراق البحثية التي ركزت على مفهوم تعدد المنصات وإشكالياته وتداعياته بشأن إتاحة المجال أمام المؤسسات الصحفية لتنوع منصاتهما الإعلامية، ومنها (Anderson & Eickelman (1999) (١٥) و Ester (2004) Appelgren (١٥) و Dong Hee & et. Al. (2006) (١٥).

أما الشق الثاني فهو الدراسات المعنية برصد وتحليل الممارسات الصحفية الناتجة عن تعدد المنصات الإعلامية، حيث يقول Erdal (2007) (١٦) إن أغلب الدراسات ركزت على عمليات إنتاج الأخبار والقليل منها تناول سياق الإنتاج الذي أفرزته البيئة الرقمية التكاملية والتغيرات التي أحدثتها في السياق المؤسسي وعمليات الإنتاج، مشيراً إلى بعض التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات ذات المنصات المتعددة، والتي تركزت في بعدين رئيسيين الأول يتمثل في تغيرات الممارسات المهنية بالتركيز على دوائر تدفق العمل وصناعة القرار، والثاني يتعلق بالتطور في النوع genre واستحداث أنماط جديدة من المحتوى بفعل العمل عبر منصات متعددة.

وقد اتبعت الدراسات المعنية بواقع الممارسات متهجيات مختلفة في هذا الشأن، ومنها دراسات الحالة التي بحثت في تجربة بعينها أو قارنت بين عدة تجارب، ومنها دراسة الباحثين Garrison & Dupagne (2003) (١٧) لمركز تامبا للأخبار Tampa News Center والذي جمع العمليات الخاصة بصحيفة تريبيون تامبا The Tampa Tribune وتلفزيون والفا WFLA-TV والموقع الإلكتروني TBO.com معاً، ما أثار ضجة كبيرة آنذاك بشأن نموذج تدفق العمل داخل المؤسسات الصحفية في ظل مفهوم تعدد المنصات الإعلامية داخل المؤسسة الصحفية. وتضمنت الدراسة مقابلات متعمقة in-depth interviews مع ١٢ من مديري الأخبار والمحريين والتقنيين والإنتاجيين، حيث رصدت ثلاثة نقاط مهمة تتعلق بتأثير تعدد المنصات على الإدارة التحريرية، الأولى تتعلق بإدراك الهيئة التحريرية لأهمية

تلبى احتياجات المستهلك الحقيقية، الأمر الذي يتطلب اندماجاً على مستوى المنصة والمؤسسة.

٢- الاندماج داخل المنصة الواحدة: platform convergence وهو يعنى اندماج التقنيات المستخدمة فى إنتاج ذات الخدمة من أجل تحسينها.

٣- الاندماج التنظيمي: organizational convergence وهو يتعلق بالعمل المشترك بين فرق العمل والأفراد داخل المؤسسة من أجل تقديم المحتوى والخدمات الاندماجية، وهو ما انعكس فى مجمله فى اندماج الإعلام والتكنولوجيا والاتصالات معاً فى TMT convergence.

والى جانب هذه الدراسات التى تناولت حالات الاندماج بين منصات مختلفة وخاصة المواقع الإلكترونية والصحافة المطبوعة، ركزت دراسات أخرى فى استحداث قناة بعينها داخل المؤسسات الصحفية، مثل إعلام الموبايل mobile media والذى تناوله (2000) Andreas Nilsson^(١٥) مشيراً إلى تأثيره فى تغيير مفاهيم الإعلام التقليدى والنظر للمستهلكين باعتبارهم باحثين عن المعلومات وهو يلبي لهم تلك الحاجة، وقد شملت دراسته ثلاث حالات لأحداث رياضية واجتماعية موضعاً إدارتها إعلامياً من خلال الدمج بين أكثر من تقنية للوصول إلى المستهلك بأفضل أسلوب يناسب احتياجاته.

واتجه باحثون إلى دراسة تأثير تعدد المنصات على أطر التنظيم القانوني للمؤسسات الصحفية مثل دراسة Horvitz (2005)^(١٦) التى تناولت الإشكاليات القانونية التى أثارها هذا التعدد، على غرار القنوات التلفزيونية على الوب أو الراديو على الوب، وهل هى بحاجة إلى ترخيص فى ظل عدم حاجتها لتخصيص تردد - على سبيل المثال - كما هو الحال فى القنوات التقليدية، أم إن الترخيص فى بعض الدول يكون لأهداف أخرى تجارية أو إنه قد يدعم السيطرة البيروقراطية على وسائل جديدة تمثل فى حقيقتها اندماجاً تقنياً بين الوسائل.. هذا بخلاف الإشكاليات التى تثيرها وسائل البث على نطاق ضيق مثل البلوتوث والواى فاى، وما إذا كان يمكن اعتبارها قنوات تلبى حاجة للتخصيص، أو إنها وسائل شخصية.

كما تناولت الورقة المستجدات التى طرحها تعدد المنصات، حيث يشير الباحث إلى إن الرقمنة والتوسع فى استخدام الإنترنت جعل من الممكن نقل أى محتوى عبر أى قناة، فنحن نستخدم الهواتف المحمولة لالتقاط الصور وإرسال النصوص

ومشاهدة الفيديوهات، كما تتيح شبكات التلفزيون الكابلى الولوج للإنترنت، وتتيح أجهزة الكمبيوتر الشخصية التسجيل والأرشفة.. وهو ما يعنى فى مجمله إن الوسائل الإعلامية باتت تتسرب من سياقاتها الأصلية، وأصبحت الوسائل غير المتشابهة تندمج فى شبكات متواصلة وفائقة.. وهو ما يعنى بالمقابل ضرورة تطوير الخيارات التقليدية والنماذج المسيطرة، وسيظل الجدل لتحديد النهج التنظيمي لهذا التحول متوقف على الإرادة فى توجيه مسار هذا النهج.

والى جانب تلك الدراسات التى ناقشت الاستراتيجيات المؤسسية لإتباع سياسات اندماجية فى إدارة المنصات الإعلامية المتعددة، تناول باحثون العقبات التى تعرقل تطبيق ذلك، على غرار (2004) Singer^(١٧)والتي استخدمت نظرية انتشار الابتكارات the diffusions of innovations theory إطاراً نظرياً لدراساتها التى شملت أربعة مؤسسات إعلامية، وتوصلت إلى إن بعض الصدمات الثقافية تعرقل إطلاق منصات متعددة للمؤسسة الواحدة، إذ تدفع بعض التباينات الثقافية الصحفيين إلى الامتناع عن الانخراط فى جهود هذا التعدد وإدراته بشكل اندماجي، رغم اقتناعهم بدوره فى تحسين قدراتهم المهنية، وهو ما أرجعته إلى عزوفهم عن تبني الأفكار المستحدثة لأسباب ثقافية أو لافتقارهم التدريب اللازم.

كما تناول (2005) Klinenberg^(١٨) كيفية تعامل الصحفيين مع قيود الوقت وضغوط السوق فى إدارة المنصات المتعددة بشكل اندماجي يجعل الصحفى يقوم بأكثر من مهمة فى آن واحد، والعراقيل المرتبطة بتعدد المهام وتواترها بما يزيد التوتر ويقلل الوقت المتاح أمام العمل والإبداع، و أشار Quinn (2005)^(١٩) صعوبات أخرى أمام تنوع المنصات ترتبط بالتباين بين وجهة النظر الإدارية والصحفية فى هذا الشأن بشكل يصل إلى تبادل الاتهامات، فى ظل وجود حالة من الانقسام fundamental mental dichotomy وجهة النظر التى ترى فى الاندماج فى إدارة المنصات الإعلامية المتعددة أداة لزيادة الإنتاجية والتسويق، ووجهة نظر أخرى ترى فيه أداة من أجل صحافة أفضل.

فيما ناقش (2006) Huang et al.^(٢٠) مخاوف الصحفيين من العمل عبر منصات متعددة، وقدم Silcock & Keith (2006)^(٢١) بحثاً حول الممارسة الإعلامية فى مؤسسات

الشراكة الصحفية-التلفزيونية، ركزا فيه على كيفية فهم الصحفيون لتعدد المنصات والتحديات الثقافية التي تواجه الصحافة الاندماجية.

وعلى صعيد آخر، شككت دراسات في الجدوى المهنية لاتباع السياسات الاندماجية في إدارة المنصات المتعددة، وذلك من منطلق رئيسي مفاده إن تقسيم جهد الصحفى بين أكثر من منصة يزيد من الأعباء الملقاة عليه بما في مجمله يؤثر على كفاءة الأداء، ومنها دراسات Ursell^(٢٢) و Pavlik^(٢٣)

■ تعقيب على الدراسات السابقة:

- قلة الدراسات العربية التي تناولت التطورات التي لحقت بإدارة المؤسسات الصحفية إثر اتجاهها لتنوع منصات الإعلام من منظور تعدد المنصات الإعلامية، مقابل اهتمام الدراسات الأجنبية بذلك.

- اتجاه غالبية الدراسات المهتمة بنفس الموضوع لاستخدام أدوات ذات طابع كيفى، قوامها التعمق في رصد واقع التطبيق والممارسة، وذلك باستخدام أدوات الملاحظة والمقابلة.

- على الرغم من أهمية إدراك الصحفيين أنفسهم للتطورات الحاصلة باتجاه تعدد المنصات الإعلامية، إلا إن هذا الإدراك لا يتحول إلى ممارسة فعلية بدون إرادة القيادة المؤسسية نفسها، ما يشير بقوة إلى ارتباط التطور بوعى الإدارة المؤسسية لهذه التحولات ورؤيتها لدرجة تحقق مصلحة المؤسسة فيها.

- على جانب آخر، توضح الدراسات السابقة الدور الواضح للعوامل ذات الاعتبار الثقافية في نجاح السياسات الاندماجية في إدارة المنصات الإعلامية المتعددة، مثل تبني المستحدثات، والولاء للوسيلة الأم، ومناهضة الاستغلال المؤسسى، وغيرها، ما يشير إلى أهمية دراستها والاتفات إليها.

- لا يوجد إجماع بين الباحثين على نمط معين لنجاح الإدارة الاندماجية في المؤسسات الإعلامية، أو توصية بشأن نجاعتها في تحسين المنتج الصحفى، إذ إن ذلك يتوقف على مدى تحقيق إدارة ناجحة وفق سياسة تحريرية منسجمة ومنضبطة تجعل الوسائل الصادرة عن ذات المؤسسة تصدر بنفس الروح والشخصية النابعة من المؤسسة الأم، بيد إنها تعد مدخلاً مناسباً للكشف عن تأثير تنوع المنصات الإعلامية في إدارة المؤسسات الصحفية.

- على الرغم من عدم الترادف بين نجاح المؤسسة وتعدد منصات الإعلام وإدارة تلك المنصات بشكل اندماجي، إلا إن الأخير بات يمثل اتجاهًا عالميًا واضحًا، ما يشير إلى أهمية الكشف عن امتداده للبيئة الإعلامية المصرية باعتبارها جزءًا من نظيرتها الدولية.

● المشكلة البحثية:

ولم يكن التحول باتجاه الاهتمام بالإصدارات الرقمية وإدارة منصات المؤسسة الإعلامية بشكل اندماجي قاصراً على دول الغرب المتقدم فحسب، وإنما كان للدول الطامحة للتغيير وبلدان الانتقال الديمقراطي نصيباً منه، بل ورات فيه أداة لإنقاذ الصحافة التقليدية من أزمته وتطوير الأداء الإعلامى بما يتجاوب مع طموحات مجتمعاتها ويساعدها فى تقديم خدمة لائقة بالمستقبل الذى تطمح إليه.

وفى ضوء ذلك تتحدد المشكلة البحثية فى..

استكشاف النماذج التى وصفت طرق وأساليب إدارة المنصات الإعلامية فى الغرف الإخبارية متعددة الوسائط بشكل تكاملى، مع التركيز فى ذلك على النماذج التطبيقية للمؤسسات الإعلامية فى دول الانتقال الديمقراطى، بما يمنح ثراء لتلك التجارب فى ضوء خصوصية السياق الذى تعمل فيه، ومحاولة استنباط دروس للحالة المصرية فى ضوء سياقات سياسية واجتماعية مشابهة من حيث الانتقال والتحول.

ثانياً - تمدد المنصات الإعلامية وغرف الأخبار المنمجة:

لم تكن التحولات التى شهدتها المؤسسات الصحفية باتجاه تعدد المنصات الإعلامية Cross platform media production بعيدة عن اتجاهات البحث الإعلامى التى سعت إلى توصيف وتأسيس هذه التجارب ومحاولة نمذجتها، الأمر الذى انعكس فى ظهور العديد من الدراسات الرامية إلى تحديد النماذج الرئيسية الجامعة لتلك التجارب.

ومن تلك المحاولات البحثية، الدراسة التى أجراها مكتب الاتصالات فى النمسا KommAustria^(٢٤) للوقوف على النماذج الرئيسية لكيفية إدارة المنصات المتعددة داخل المؤسسات الإعلامية، أو بمعنى آخر كيف تتم صناعة القرار وكيف يتدفق العمل داخل مؤسسة تنتج أكثر من محتوى يتفق فى كونه إعلاماً من الناحية المهنية ورقمياً من الناحية التقنية، إلا إنه يختلف فى طرق توزيعه واستهلاكه، سواء بطباعته فى صحيفة أو نشره فى موقع إلكترونى أو عرضه كفيديو على

موقع يوتيوب.

وقد اتبع المشروع منهج دراسة الحالة على ست تجارب صحفية فى النمسا والمانيا وأسبانيا، بموجب حالتين عن كل دولة، واستخدمت الدراسة أداتى الملاحظة والمقابلة المتعمقة مع عينة عمدية من الصحفيين ومدبرى الأخبار. وتوصلت الدراسة لوجود ثلاث نماذج رئيسية لإدارة المنصات الإعلامية المتعددة الصادرة عن مؤسسة واحدة، هى:

● **الاندماج الكامل** : Full integration وفيه يتجدد بناء Ar- chitecture وبنية infrastructure الإنتاج متعدد القنوات multi-channel production تحت إدارة مركزية واحدة تتحكم فى مسار تدفق العمل والأخبار، وهو النموذج الذى يكون فيه:

- الاندماج هدفًا استراتيجيًا.

- إنتاج المحتوى يأتى على رأس الأولويات Content is first فيما يأتى توزيعه على المنصات المختلفة فى مرتبة تالية.

- النشر الإلكتروني يأتى على رأس الأولويات Online first وهو ما يدل على التحول الجذرى من إنتاج الصحف news-paper production إلى إنتاج الوسائط المتعددة multimedia production .

- تدريب الصحفيين ليصبحوا قادرين على إنتاج الوسائط المتعددة.

- الاندماج الكامل لكافة المنصات تحت ذات الملكية هو الهدف الرئيسى للإدارة.

● **الوسائل المتقاطعة** : Cross Media وفى هذا النموذج:

- لا يعتبر الاندماج ضرورة استراتيجية ولكنه أداة.

- يعمل الصحفيون فى غرف أخبار مختلفة لمنصات مختلفة ولكن يحدث اتصال داخلى من خلال منسقى الوسائط المتعددة multimedia-coordinators أو/و روتين يومى.

- تقود الإدارة التعاون والاتصال بين قنوات الإعلام المتقاطعة.

- يظل الصحفيون متخصصون فى نوع منتج أو منصة معينة، فيما يبقى تعدد المهارات هو الاستثناء وليس محل تشجيع فعال من الإدارة.

● **المنصات المنعزلة** : Isolated Platforms وفى ظل التعاون غير موجود سواء فى جمع الأخبار أو إنتاجها أو توزيعها، حيث تكون:

- أقسام الصحيفة منفصلة، وتصميم غرفة الأخبار لا يسهى

للاندماج.

- وجود حدود واضحة بين أقسام الأونلاين والمطبوع والراديو والتلفزيون فى نفس المؤسسة الإعلامية.

- لا يتم النظر للاندماج كوسيلة مناسبة لتحقيق الجودة.

- التعاون يحدث من أسفل لأعلى وبالمصادفة وعبر محاولات أحادية من جانب الصحفيين.

وفى نفس السياق، قدم (2009) Igor Vobic (٢٥) نموذجًا مختلفًا مفاده إن تعدد المنصات ليس عملية عالمية خاطية تقودها التكنولوجيا، وإنما تتنوع نماذجه من دولة لأخرى، ومن وسيلة لأخرى، كما تستمد سماتها سياسيًا واقتصاديًا وثقافيًا من السياق الاجتماعى الذى تحدث فيه، متوصلًا إلى نموذجين رئيسيين لإدارة المؤسسات الصحفية لمنصاتها الإعلامية، وهما:

● **نموذج الاندماج المتناثر** : Dispersed Integration وهو نموذج قليل التكلفة يعتمد على تحقيق التنسيق بين المنصات الإعلامية فيما يتعلق بالجوانب التنفيذية المتعلقة بتطبيق المهام، وهو ما أشار الباحث إلى تطبيقه فى مؤسسة zurnal media السلوفينية التى اعتمدت على بناء هرمى ثنائى Bi-pyramidal Hierarchal Structure حيث تضم غرفة الأخبار المركزية للمؤسسة 80 محررًا، وبها ديسك مركزى superdesk يجلس إليه محررى الطبعة اليومية الورقية والموقع الإلكتروني، ويعملون فى إطار فريق واحد، ويتم اتخاذ القرار من خلال مستويين الأول: يضم محررى الطبعة الورقية والموقع ويتمون بنفس القدر من القوة والمسؤولية، أما المستوى الثانى فيضم رئيس تحرير الورقى ورئيس تحرير الإلكتروني بنفس الدرجة من القوة والمسؤولية، ليتخذوا القرار إذا تعذر اتخاذها فى المستوى الأول. ما يعنى عدم وجود رئيس واحد لغرفة الأخبار، وإنما الواجبات والمسؤوليات مقسمة بين المنصات الإعلامية المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

● **نموذج دمج الدوائر** : Integration Circles والذى يركز على بنية إدارية هرمية Pyramidal Hierarchal Structure عالية التكلفة وتحقق أعلى قدر من التقاطع فى دوائر العمل والإنتاج، وهو ما طبقته مؤسسة Delo التى قامت ببناء غرفة أخبار تضم 230 صحفى وبلغت تكلفة تجهيزها 3ملايين يورو.

وتتمثل دوائر العمل فى ثلاث دوائر الأولى: تمثل لب العملية التحريرية editorial core حيث تضم رؤساء تحرير الإصدارات الورقية اليومية ونوابهم ومحرر الصور والمحررين الرئيسيين،

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

فالواقع يشهد إن الدول التي مرت بمراحل للانتقال الديمقراطي السياسي والاقتصادي، والتي سعت إلى تطوير ذاتها عقب عقود من التدهور، استطاعت أن تحقق نماذج مبهلة من التقدم في الفكر الإعلامي وانعكاساته التطبيقية، وإدراك واضح لمستقبل وتحديات الصحافة، وما تحتمه عليها تطورات التكنولوجيا وضغوط الاقتصاد، وتحولات أنماط الاستهلاك الإعلامي خلال العقد الأخير.. بيد إن تلك التجارب لم تحظ بالتناول البحثي المطلوب، الأمر الذي انعكس في قلة المراجع التي تناولتها بالرصد والشرح، الأمر الذي قد تستكملة الباحثة بمقابلات وجهه بحثي أكثر استفاضة بأوراق قادمة بإذن الله.

ونركز في هذا الصدد على أربعة نماذج، واحد من فنزويلا وأمريكا اللاتينية، والثلاث الآخرين من جنوب أفريقيا.. والمعروف أن الأخيرة حققت نمواً هائلاً على المستويين السياسي والاقتصادي، بعد سنوات من الصراع وسياسات الفصل العنصري، لاسيما بعد الإفراج عن المناضل الأفريقي نيلسون مانديلا في فبراير عام 1990 ثم إجراء أول انتخابات ديمقراطية في البلاد عام 1994 فاز فيها مانديلا كأول رئيس أسود يحكم البلاد بعد عقود من الحكم العنصري^(٢٧).

أما فنزويلا، وعلى الرغم من النظرة الغربية والأمريكية السلبية تحديداً لتجربتها من منطلق عدم الرضا عن توجهاتها وسياساتها الخارجية، إلا إن التاريخ تشير إلى إن لها تجربة في الانتقال الديمقراطي وتبادل السلطة، فقد شهد النظام السياسي في الربع الأخير من القرن العشرين ضغوط كبيرة دفعت به إلى تبني الخيار الديمقراطي، حتى تم قرار الانتخابات الرئاسية بعد الإطاحة شعبياً بالنظام العسكري 1988 وهو ما أعقبه اضطرابات سياسية واقتصادية طاحنة استمرت لنحو العقد^(٢٨)، حتى نجح هوجو شافيز في الوصول إلى الحكم 1998 ثم مرة أخرى عقب تعديل الدستور سنة 2000^(٢٩).

وهكذا فقد مرت تلك الدول بفترات عصيبة، وفي قلبها مرت المؤسسات الصحفية بفترات عصيبة أيضاً استطاعت أن تتجاوزها وأن تقدم من رحمها نماذج لتطوير البنى الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات متعددة الإصدارات، والتي باتت تتجاوز المفهوم التقليدي للإصدار الورقي الأحادي، إلى نموذج يعمل بنظام المنصات متعددة الوسائط Multimedia platforms

الثانية: الفريق التحريري للصحيفة الإلكترونية، الثالثة: محرري أقسام الرياضة والثقافة والفن والمحليات في الإصدارات اليومية، الرابعة: الوظائف الداعمة لكل الإصدارات وللمنصتين الورقية والأونلاين مثل التصوير والدعم الفني والمعلومات وغيرها.. يحكم هذه الدوائر بناء هرمي يأتي على قمته رئيسا تحرير المطبوعتين الورقيتين الرئيسيتين إذ يعدا المسؤولين الرئيسيين عن كافة إصدارات المؤسسة.

وعلى صعيد آخر وضع Dailey & et. al. (2005)^(٢٦) نموذجاً لفهم صحافة المنصات المتعددة -multi-platform news Journalism تسمى الاندماج المتواصل Convergence continuum والذي وصف اندماج الصحافة باعتبارها نطاق ديناميكي -dynamic scale يتكون من خمسة مستويات تمتد من أقل إلى أعلى درجات التكامل، تتمثل في:

- **الاستنساخ:** cloning: حيث تعيد كل منصة نشر مضمون المنصة الأخرى دون أي تعديل على الإطلاق.
- **التعزيز المتبادل:** crosspromotion: حيث تعيد كل منصة نشر مضمون المنصة الأخرى مع تعديلات بسيطة.
- **التعاون/ التنافس:** cooperation: حيث تتعاون المنصات مع الحفاظ على مجال للتنافس بينها.
- **تشارك المحتوى:** content sharing: حيث تشارك المنصات المحتوى وتوظفه لأهدافها.
- **الاندماج الكامل:** full convergence: حيث تقوم فرق متعددة المهام hybrid teams من منصات مختلفة في التعاون معاً لإنتاج المحتوى.

ثالثاً - نماذج من دول الانتقال الديمقراطي:

يمثل تطوير صناعة الأخبار، وملاحقة التطورات التكنولوجية في إدارة غرفها عيباً إضافياً في دول الانتقال الديمقراطي التي تناضل في الأساس من أجل تحويل إعلامها من إعلام عنصري أو ناطق باسم السلطة-حسب الفترة السابقة التي مرت بها -إلى إعلام يعبر عن المستقبل التي تبغى الانتقال إليه، ولعل ذلك يمنح البحث في تطبيق المؤسسات الصحفية بدول الانتقال الديمقراطي للاتجاهات الحديثة في إدارة غرف الأخبار خصوصية إضافية، نظراً لدواعي السياق السياسي والاجتماعي والأمني الذي تعانيه تلك المجتمعات، ورغبتها في إحداث تحول جذري في مضمون الإعلام ذاته بالنوازي مع تقنيات إنتاجه واستهلاكه.

المتنوعة التي تسعى للوصول للقارئ بغض النظر عن الوسيط، بل وتتبع نموذجاً للعمل يمنح من المنصات الرقمية الأولية من منطلق اعتبارات السرعة وتحولات أنماط استهلاك الأخبار لدى الجماهير.

● كادينا كابريليس الفنزويلية: مطبخ رقمي واحد ومطاعم

متعددة:

تمتلك مؤسسة Cadena Capriles الفنزويلية واحدة من أكبر غرف الأخبار المدمجة متعددة الوسائط في أمريكا اللاتينية، وقد اعتمدت استراتيجية ترفع شعار مطبخ رقمي واحد ومطاعم متعددة One Digital Kitchen, several media Res- وrestaurants للتعبير عن وحدة دوائر إنتاجها الإعلامي، وتعدد وسائط ومنصات توزيعه واستهلاكه، وهو المشروع الذي مثل نقلة حقيقية ورائدة بيئة الصحافة الفنزويلية المغلقة silo-like environment.



وتضم مؤسسة Cadena Capriles حالياً نحو 318 صحفياً يعملون بشكل جماعي وتحت سقف واحد من أجل تحرير وإصدار: صحيفة Ultimas Noticias التي تعد إحدى أكبر الصحف توزيعاً في فنزويلا، وإصدارها الأسبوعي UN Do-minical واللذان يتجاوز توزيعهما 350 ألف نسخة، والصحيفة الرياضية اليومية Lider والصحيفة الاقتصادية El Mundo بالإضافة إلى خمسة مواقع إلكترونية، وإصدارات للصحف الأربعة مخصصة للهواتف التي تعمل بنظامي Apple و-An-droid ونشرات إخبارية يومية في أربعة إذاعات، وبرنامجين إخباريين تلفزيونيان، وتطبيقات متنوعة للهواتف المحمولة،

ونشرت إلكترونيتين، وخدمة واحدة للرسائل القصيرة، إلى جانب إصدار لأجهزة القراءة بالحبر الإلكتروني Kindle وتحظى مواقع المؤسسة الإلكترونية بنحو مليون ونصف زائر في الشهر، فيما يتابع صفحاتها على موقع تويتر نحو 400 ألف شخص (٣٠).

وكانت المؤسسة قد اتجهت لتدشين غرفة أخبار مدمجة في 2008 وتحديداً بالمؤتمر العالمي للصحف world newspaper congress في جوتنبرج بالسويد، حينما اتفق رئيس المجموعة Miguel Angel مع رئيسة مجموعة INNOVATION بيريطنيا Juan Antonio Giner على إدارة مشروع لتحويل المؤسسة لغرفة أخبار مدمجة، وهو ما ساهم فيه بقوة نائبة رئيس تحرير المجموعة Nathalie Alvaray.

وقد بدأ العمل بالمشروع فعلياً في يناير 2009 وتم الانتهاء منه في أبريل 2012 أي إنه استغرق نحو ثلاث سنوات تعبر عن التدرج والتخطيط والتنسيق المحكم الذي يضمن نجاح المشروع.. ففي أول عام من المشروع تم دعوة جميع الصحفيين والمديرين بالمؤسسة لمناقشة إيجابيات وسلبيات مشروع الدمج الإخباري والإداري في سلسلة من النقاشات أدارتها شركة In-novation بالإضافة لمئات الساعات من الاجتماعات والمقابلات الشخصية والعروض التقديمية بخصوص اتجاهات الوسائط المتعددة والعمليات الخاصة بـ"الأخبار الرقمية أولاً"، إلى جانب دراسة عن أفضل الممارسات حول العالم.

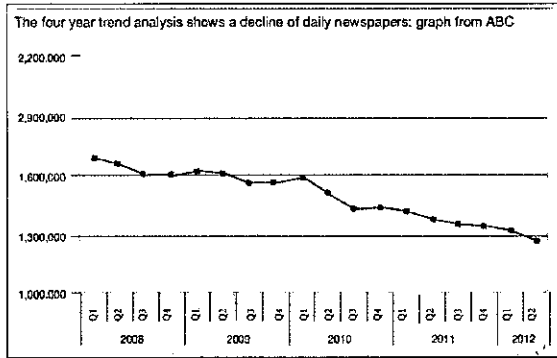
أما في العام الثاني، فريق الاستشارات الخاص بالشركة أنجز نماذج الاندماج الأولية، والكتيبات وكراسات الرسم الهندسي لغرفة الأخبار وكذلك للأقسام الإدارية. وفي العام الثالث، استوعبت المؤسسة كافة خطط التطوير الجديدة، مع تكييف كل مصطلح مع خصوصيات المجتمع والسوق، كما تم مناقشة الفكرة بشكل مع المعلنين ووكالات الإعلان والتي أيدت الاستراتيجية بشكل كبير وقامت بشراء مساحات وعروض إعلانية مقدماً بشكل غير مسبوق.

وأخيراً في أبريل 2012 تم استغلال فرصة أجازة عامة حيث لا تصدر الصحف، وتم نقل المؤسسة إلى الغرفة الجديدة، وذلك بشكل غير نهائي ولكنه يمكن الصحفيين من أداء أعمالهم.

وقد استغلصت المؤسسة ثمان خطوات هامة من أجل نجاح أي عملية اندماج لعمليات إنتاج المحتوى الإعلامي متعدد

المنصات، وهي (٣١):

على القضايا الخاصة بالمدن أو المجتمعات الخاصة بهم. وقد عانت الصحف اليومية بجنوب أفريقيا من انخفاض ملحوظ بلغ معدله 5.5% سنوياً منذ عام 2008 وفق إحصاءات مكتب تدقيق أرقام التوزيع بجنوب أفريقيا Audit Bureau of Circulations of South Africa وهو الانخفاض الذى شمل صحف مثل كاب تايمز، ستار، كاب ارجوس، بيتوريا نيوز، وسويتان، فعلى سبيل المثال انخفض توزيع صحيفة كاب ارجوس من 35 ألف نسخة ببداية 2012 إلى 33 ألف بالربع الأول من 2013 كما انخفض توزيع كاب تايمز من 39 ألف إلى 35 ألف بنفس الفترة (٣٢).



والمحوظ إن الصحف الناطقة بالإنجليزية حازت النسبة الأكبر من هذا الانخفاض، فيما، خالفت الإصدارات الأسبوعية للصحف الناطقة بلغات محلية ذلك الاتجاه بل وحقق زياً في التوزيع، فصحيفة مثل ايزولزو Isolezwe الناطقة بالأيسوزولو ارتفع توزيعها من 85 ألف نسخة يومياً في 2012 إلى 95 ألف في 2013 لتوزيع إصدار يوم الأحد، فيما قفز توزيع إصدار السبت من 69 ألف إلى 80 ألف، وهو ما يثير أفكار بشأن انتعاش صحافة المجتمعات المحلية، ما قد يكون موضوعاً لدراسات أخرى.

وقد أدت تلك الضغوط المتعلقة بضعف التوزيع ومن ثم تراجع الإيرادات إلى اتجاه الصحف لتقليص نفقاتها خلال الأربعة أعوام الأخيرة بالحث على مغادرة العمل طوعاً، بالإضافة إلى جمع ودمج مراحل العمل بالاتجاه إلى الإدارة المحورية Hubs والخدمات المشتركة shared services فعلى

1- جعل الصحفيين والمديرين جزء من مشروع الاندماج منذ بدايته الأولى، إذ لا يمكن إجبارهم عليه، دون استبعاد لأقسام التسويق والإعلانات، والحرص على جعلهم جزء من الخطة.

2- اختيار نموذج الاندماج الملائم للمؤسسة وخلق التوافق بشأنه، أخذاً في الاعتبار أن المسميات الوظيفية والأدوار والمسؤوليات ستتغير وهو ما يلزمه حزم تعويضات -compensation packages.

3- إنتاج كتيب لكافة الإجراءات، يتضمن دوائر تدفق العمل لكل قسم، واجتماعات التخطيط والمواعيد النهائية المقررة.

4- بمجرد وضع دوائر تدفق العمل المفصلة، يمكن البدء في وضع التصميم الملائم للفرقة والجوانب الهندسية المتعلقة بذلك. وينبغي الاستعانة بمهندسين لهم خبرة في تصميم الأماكن المخصصة للعمل الإعلامي، إذ لابد من توافق التصميم مع دوائر تدفق العمل الجديدة والمهام الموكلة للعاملين.

5- الاهتمام البالغ بالتدريب سواء قبل أو أثناء أو بعد المشروع من أجل الوصول لغرفة أخبار مندمجة بشكل كامل fully integrated newsroom.

6- الإدراك الكامل لصعوبة نقل تجارب الآخرين حرفياً، وأن لكل حالة خصوصيتها مع الحفاظ على هوية الإصدار ومذاقه الخاص وشخصيته الفريدة. publication's DNA

7- إدارة عملية التغيير بشكل يتجنب كافة المشاعر السلبية والخوف وسوء التفاهم.

8- دعم الإدارة العليا Top management هو أمر حتمي من بداية المشروع لنهايته. فبدون انغماس كامل لكافة المحررين والمديرين في العملية، وحالة تواصل داخلي ضخمة داخل غرفة الأخبار، وخلال المؤسسة ككل، فإن ذلك يعنى الفشل المحتم.

● تطبيقات من جنوب أفريقيا: ملامة النموذج لخصوصية المؤسسة الصحفية:

تضم أفريقيا 359 صحيفة منها 15 صحيفة أسبوعية و 32 تصدر في عطلات نهاية الأسبوع weekenders و 219 صحيفة مجانية، و 58 محلية و 28 يومية بالإضافة إلى ست صحف هجينة. وتصدر غالبية هذه الإصدارات للناطقين باللغة الإنجليزية بالإضافة إلى لغتي الأفريكانية والأيسوزولو، وتصدر أغلب هذه الصحف في مناطق حضرية ومتحيزة لقضايا تلك المناطق، لكن الصحف المحلية والمجانية (277 صحيفة) تركز

والحريرية بفعل ضغوط السوق ليس فقط على صعيد تدريب الكوادر على مهارات جديدة أو تحديث أدوات الإنتاج، وإنما أيضاً على صعيد استتباع تلك السياسات التخلص من عدد كبير من الوظائف في ظل اتباع دوائر عمل تكاملية، وتشارك الموارد، وتعدد المهام. Multi-tasking.

الثاني: لا تعاني المؤسسات الصحفية من تلك الضغوط الاقتصادية بشكل متساو، وإنما تتواجد اعتبارات أخرى قد تتصل بطبيعة المحتوى، أو خصائص السوق المستهدف، تجعل بعض الصحف أكثر تأثراً من الأخرى. أما الاعتبار الثالث فهو أن تلك التغيرات الدراماتيكية كانت تحديداً في الخمس أو ست سنوات الأخيرة، وهو ما يأتي بالتناغم مع الارتفاع المضطرب في تقنيات الهواتف المحمولة واللوحية وانخفاض تكاليف الولوج للإنترنت، وسهولة استخدام وسرعة الوصول لتلك المنصات الإخبارية أو بمعنى أدق توصيلها الأخبار لاستهلكها New delivery في أي وقت وحيثما يريدون.

وفيما يتعلق بالنماذج الجنوب أفريقية الثلاثة، فإنها تجتمع في كونها مؤسسات اتجهت إلى تنوع منصات الإعلامية، إلا إنها في الوقت ذاته تباينت في أسلوب إدارة تلك المنصات ما بين التكامل الكامل أو الاتجاه للتنسيق المحدود^(٣٣).

● سيتي برس : City Press

لم تتجه City Press إلى تكوين فرق عمل مستقلة لكل من الإصدارات الورقية والرقمية وإنما اتجهت إلى بناء غرفة أخبار مدمجة يعمل فيها الصحفيون للصحيفة والموقع ومختلف المنتجات الرقمية الأخرى، ولاسيما فيما يتعلق بالصحفيين الفرعيين sub-editors مع وجود محرر متخصص للمنصة الرقمية ورؤساء للأقسام خاصة في ديسك الأخبار، مع تخصيص فريق للوب يتضمن خبراء تقنيين من أجل مهام الإنتاج الرقمي digital-production وميانة الإنتاج المتراكم متعدد الوسائط.

وقد بدأت الصحيفة التركيز على الوسائط الرقمية لدعم المنتج الورقي دون خطط واضحة لبث الأخبار رقمياً، ولكن تلك البداية أوضحت لها أهمية الإعلام الاجتماعي في تعزيز اسم الصحيفة كعلامة تجارية، وكذلك زيادة الإقبال على إصدارها الورقي والرقمي، ثم اتضحت أهميتها أكثر كمنفذ لتمير الأخبار العاجلة، وهو ما استتبعه هجرة القراء من

سبيل المثال، في 2009 بدأ المحررون "الفرعيون" subeditors في التوحد pooling حتى أصبحت الصحف الثلاث الأفريقية بمجموعة ميديا (24 شركة نشر كبرى) تتمتع بفريق واحد من محرري المناوبة والرياضة والتصوير عام 2012 مع احتفاظ كل صحيفة بموظفي الإنتاج الرئيسيين الليليين senior night-production.

وفي عام 2013 تم دمج غرفتي الأخبار بين صحيفتي بيزنس داى بمجموعة بي دي اف إم، وفايننشال ميل بمجموعة تايمز ميديا جروب، تحت مظلة المجموعة الأولى BDFM وهو الاندماج الذي حمل كلفة بشرية إذ اتجهت المؤسسة لتخفيض العمالة وفتحت الباب للاستقالة الطوعية كأداة لتخفيض النفقات وفي إشارة لتكبد الشركة الخسائر، وبالفعل قامت مجموعة BDFM بالتخلص من 34 وظيفة في الفترة من مارس 2012 حتى أبريل 2013 ما بين محررين وموظفي مبيعات ومديرين، وهي سياسات إعادة الهيكلة re-structuring والترشيح rationalisation التي جاءت عقب انخفاض توزيع الصحف في 2008 الأمر الذي يشير بقوة لاتجاه الصحف لتغيير نمط إدارتها الصحفية استجابة لضغوط السوق.

وقامت مجموعة ميديا 24 بالتخلص من 44 وظيفة من غرف أخبار ما بين سبتمبر 2012 وأبريل 2013 أي نحو 10% من الطاقم التحريري بالصحف الأفريقية بالمجموعة، وهو ما تم من خلال سياسات تقليص النفقات re- trenchments وحزم المغادرة الطوعية voluntary severance packages والتقاعد المبكر early retirement بخلاف تقليص العمالة attrition وتجميد بعض الوظائف freezing of posts.

وفي نفس الإطار، استغنت ثلاثة صحف ناطقة بالإنجليزية وهي ديلي سن وسانداي سن وسيتي برس بالإضافة للصحيفة الأفريقية سونداي عن 53 وظيفة من 2012 حتى مارس 2013 وهي الفترة التي سرحت فيها أيضاً صحيفة تايمز ميديا 18 من كبار الموظفين، ثلاثة منهم فقط بأسلوب التوافق المتبادل.

كل تلك التطورات تشير إلى 3 اعتبارات ينبغي الالتفات إليها قبل النظر إلى النماذج الجنوب أفريقية، الأول: التكلفة المترتبة على قرار المؤسسة بتغيير استراتيجياتها الإدارية

للموبايل، بأكثر من ربع مليون زائر شهرياً يتصفحون نسخة الصحيفة للموبايل. Mobisite.

وقد دفعت تلك الاستراتيجية الجديدة المؤسسة إلى الاستغناء عن نحو 10 وظائف على الأقل، وإتباع برنامج للتدريب وإعادة توظيف العمالة القائمة بمهام جديدة، وهو ما استهدف بالنهاية دعم قارئية منتجات الصحيفة والوصول للقارئ عبر منصات مختلفة، الإنترنت، المحمول، الهواتف اللوحية، أجهزة قراءة الحبر الإلكتروني، مع استخدام المواقع الإلكترونية ووفيسبوك وتويتر والمدونات والبوابات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية المساعدة للوصول إلى الجمهور في أي مكان وفي أي وقت.

في يوليو 2012 ارتفع جمهور الموقع الإلكتروني بنسبة 43% بإجمالي تجاوز 830 ألف زائر مقارنة بنحو 580 ألف بالعام السابق، وهو ما ارتفع إلى مليون زائر شهرياً في نوفمبر 2012 كما ارتفع عدد المشتركين بإصدار الجريدة على أجهزة Kindl و iPad. وقد كان 40% من زوار الموقع من خارج جنوب أفريقيا ما كان يعنى لمديريها أسواق جديدة وواعدة يمكنها توفير المزيد من المستخدمين.

● **بيزنس داى لايف: BDlive**

تمثل تجربة BDlive الجنوب أفريقية نموذجاً مختلفاً، إذ تم إطلاقها في أغسطس 2012 بمجموعة BDFM وباستراتيجية جاهزة تقوم على الاندماج وأولوية المنتج الرقمية، ما جعل قضية دمج دوائر العمل والإنتاج غير ذات بال لديها، إذ إنها بدأت مندمجة بالفعل، ووفق استراتيجية تقوم على النشر عبر المنصات الرقمية أولاً ثم النشر ورقياً في وقت لاحق.

وقد عمدت استراتيجية المؤسسة الجديدة إلى إنتاج مواد متعددة الوسائط (صوت-فيديو-معرض صور) لكل من Business Day و Financial Mail في مجموعة BDFM أما تلفزيون Summit TV والذي تم تغيير علامته لاحقاً إلى Business Day TV فيتبادل المحتوى مع الإصدارات الثلاثة الأخرى للمجموعة، وهو ما يعنى التكامل وتشارك المحتوى بين العلامات التجارية الثلاثة.

● **رابمأ - إطلاقة على الحالة المصرية:**

تشهد السوق الإعلامية المصرية تطورات متسارعة على صعيد الإنتاج والاستهلاك، أذابت الحدود التقليدية

الورقي إلى الرقمي، ودفع الصحيفة للتركيز على الوصول للجمهور عبر منصات متعددة. cross-platform audience.

وعندما بدأت الصحيفة في إنتاج قصص إخبارية لموقعها الإلكتروني كان بعضها منتج خصيصاً للموقع، فيما كان بعضها معاد نشره أو معاد تخصيصه لهذه المنصة re-purposed إلا إنها ركزت على إنتاج القصص الأكثر ملائمة للوسيط الرقمي للموقع والمتمثلة في الفيديو والصوت والانفوجراف وغير ذلك من المواد الداعمة للقصة الإخبارية على منصة النشر الأونلاين. Online platform.

● **مهل أند جارديان:**

أطلقت Mail and Guardian أول نسخة صحفية إلكترونية على الإنترنت عام 1994 وعلى الرغم من التنسيق الدائم بين ذلك الإصدار والإصدار الورقي، إلا إن كل منهما ظل له فرق العمل الخاصة به^(٢٤)، فإنها لم تتجه إلى بناء غرفة أخبار مدمجة بشكل كامل Fully converged newsroom بين منصاتهما، وإنما عمدت إلى التنسيق في العمل، والتكليف بمهام مشتركة بين الجانبين، فيما يميل لأسلوب الوسائل المتقاطعة Cross Media.

ولعل استمرار الصحيفة في العمل عبر غرفتي أخبار مستقلتين للإصدارين الورقي والرقمي، يرجع إلى نشأة الإصدار الرقمي في البداية كإدارة مستقلة بميزانية منفصلة، إلا إن الجريدة في 2012 و 2013 بدأت في تكليف الصحفيين الجدد بمهام تحريرية لكلا الإصدارين، إلا إنها لم تعتمد إلى تعديد المهام في الجوانب المتخصصة ولاسيما تصوير الفيديو على سبيل المثال، إذ لم تكلف تكليف صحفي الورقي التقليديين بتصوير مقابلاتهم بالفيديو واعتمدت في ذلك على فريق متخصص، الأمر الذي يشير لأسلوب وطريقة العمل التي اختارتها المؤسسة لإدارة نفسها: الاتجاه للتخصص لا سيما في المهام المتخصصة، استقلال دوائر تدفق العمل مع قدر من التنسيق والعمل المشترك خاصة للمحررين المنتسبين حديثاً للمؤسسة.

وقبل اتخاذ المؤسسة اعتماد استراتيجية تركز على المنتجات الرقمية كأولوية digital-first strategy والتي أعلنتها في أغسطس 2013 فقد حققت نجاحاً بالفعل على هذا المستوى، إذ حققت خلال عام 2011 زيادة 60% في زيارات موقعها الإلكترونية، و 2000% في استخدام خدماتها

الفاصلة بين وسائل الإعلام وأحالتها إلى أنظمة مفتوحة تتبادل المحتوى وتتشارك في الكوادر، وقد بات هذا الانفتاح أكثر سهولة وانسياباً في ظل ما أتاحتها التكنولوجيا، كما بات أكثر ضرورة في ظل المنافسة الشرسة التي تفرضها وسائل الإعلام الجديدة على الصحافة المطبوعة وحتمت على مؤسسات الأخيرة الدخول في مجالات جديدة ذات احتمالات كبيرة للنمو.. فأتجهت إلى إطلاق المواقع الإلكترونية وتوفير خدمات إعلام الموبايل وبناء مجتمعات لها على الشبكات الاجتماعية وإنتاج مضامين فيديو وإطلاق إذاعات وقنوات على الوب، دون استبعاد لأن يمتد ذلك إلى إطلاق القنوات الفضائية.

فلم تكن الصحف المصرية، العريقة والحديثة على السواء، ببعيدة عن التوجه إلى تعدد المنتجات الإعلامية تحت مظلة إعلامية/ علامة تجارية واحدة، فمؤسسة الأهرام، على سبيل المثال، إلى جانب إصداراتها الورقية العامة والمتخصصة، ذات الدورية الممتدة من اليومى إلى السنوى، باتت تصدر بوابة الأهرام، مواقع الإصدارات، وخدمة الأخبار القصيرة على الهواتف المحمولة، وفيديو الأهرام، وراديو أونلاين، وخدمات على صفحات الشبكات الاجتماعية، وخدمات التغذية الفورية RSS إلى جانب إعلانها عن عزمها إطلاق قناة فضائية^(٢٥)، وهو ما تكرر في الوفد والشروق واليوم السابع والمصرى اليوم، وغيرها من الصحف التي باتت تتجه إلى إنتاج أنماط متعددة تحت مظلة علامة تجارية واحدة، وهو ما يثير في مجمله تساؤلات حول الألية التي اتبعتها تلك المؤسسات في إدارة تلك المنصات وكيف تعاملت معها.

وفي محاولة لاستطلاع واقع الممارسة، أجرت الباحثة 17 مقابلة داخل مؤسسة المصرى اليوم للطباعة والنشر شملت مستويات متعددة داخل إصدارات المؤسسة المختلفة، لاستكشاف بعض ملامح التحول التحريري والإداري بالمؤسسة، وقد خلصت من تلك المقابلات بمجموعة من الملاحظات التي يمكن إدراجها كالتالى:

١- الاتجاه لتعدد المنصات:

- بدأت مؤسسة المصرى للصحافة والطباعة والنشر عام 2004 بإصدار واحد هو صحيفة المصرى اليوم، كإصدار يومية ذو طابع إخبارى محلى مع اهتمام أقل بالقضايا

الخارجية.

- فى عام 2007 اتجهت المؤسسة لإطلاق موقع إلكترونى almasry-alyoum.com والذى مثل إعادة نشر للإصدار الورقى دون إعادة تحرير وإنما تم تقسيمه فى أبواب ثابتة تختلف بعض الشيء عن التقسيم المعروف للإصدار الورقى، وقد كان مسؤول عنه أحد مديري تحرير الإصدار الورقى.

- فى عام 2009 اتجهت المؤسسة لإطلاق بوابة al-masryalyoum.com كموقع يقدم خدمات نصية ومصورة تختلف عن الإصدار الورقى، وظلت بعض الوقت تحت إدارة أحد مديري تحرير الإصدار الورقى ثم انتقلت مسؤوليتها إلى مديري تحرير ذوى خلفية إعلامية غير طباعية.

- بالتوازي مع إطلاق البوابة، تم إطلاق نسخة إنجليزية لها تحت اسم Almasry alyoum English edition والتي باتت تقدم ليس فقط ترجمة للمضمون العربى، وإنما تقدم تقارير خاصة، وتستكتب مؤلفين غربيين للكتابة والتعليق.

- ظل الموقع الجديد يعانى من منافسة نظيره القديم فى ظل اعتياد الجمهور على الأخير، وسهولة استخدامه أيضاً مقارنة بالأول، وظل معدل المرور Traffic ranking فى البوابة أقل من الموقع القديم لمدة سنة تقريباً، حتى استطاعت البوابة أن تتقدم فى معدلات الاستخدام على الموقع القديم، وهو ما كان لثورة يناير عامل كبير فيه، بسبب الفيديوهات التي نشرتها البوابة للأحداث واجتذبت عدد كبير لها.

- كان لانتقال مسؤولية المنصة الإلكترونية إلى إعلاميين ذوى خلفية غير طباعية أثر فى إضافة بعض الخدمات الجديدة، وهى:

• **إعلام الهاتف:** متمثلاً فى خدمة الأخبار العاجلة عبر رسائل الهاتف المحمول SMS وخدمات التصفح عبر الهواتف Ipad - Iphone

• **الفيديو:** والذي تم البدء فيه منذ عام 2008 ويتم إنتاجه بواسطة فريق ميدانى متخصص بالتعاون مع الصحفيين الذين تم تدريبهم على استخدام كاميرات فيديو صغيرة الحجم VADO وقد تطور إنتاج الفيديو من مجرد تسجيلات قصيرة للأحداث إلى قناة تقدم البث المباشر ولللقاءات تحت مسمى تلفزيون المصرى اليوم - Almasry Al TV ويقام القسم مؤخراً بإنتاج فيلم بعنوان "الثورة.."

خبر" والذي شارك في مهرجان برلين 2012.

• **الإعلام الاجتماعي:** للمؤسسة صفحات على الشبكات الاجتماعية ليس فقط للترويج لمنتجاتها الصحفية وإنما للتواصل مع مستخدمي هذه الشبكات وإتاحة مساحات لنشر تعليقاتهم ومقالاتهم والصور التي يلتقطونها، وقد بلغ عدد مشتركها أكثر من نصف مليون مستخدم على موقع فيس بوك وحده.

- في أواخر عام 2011 اتجهت المؤسسة إلى فتح قناة إعلامية جديدة إلى جانب الإصدار العربي المطبوع والبوابة الإلكترونية وصفحاتها على الشبكات الاجتماعية وتلفزيون المصري اليوم، وكذلك خدمات إعلام الهاتف، بإطلاق الطبعة الإنجليزية Egypt Independent والتي تمثل امتداداً للنسخة الانجليزية لبوابة المصري اليوم، وقد بات لها موقعاً مستقلاً له صفحاتها على الشبكات الاجتماعية.

- في 2012 استحدثت المؤسسة مركزاً للدراسات ومجلة باسم "السياسي" وإصدار ورقى للنسخة الإنجليزية، كما كان لها تجربة في نشر الكتب (7 كتب)، إلا أن عام 2013 شهد إغلاق الإصدارات الثلاثة لأسباب اقتصادية، كما اتجهت الإدارة لتخفيض العمالة وأعلنت التزامها وضع سياسات لإعادة الهيكلة والتوسع في الأنشطة الريحية.

٢- التأثير على الهياكل التنظيمية ودوائر تدفق العمل:

- لم تنجح المؤسسة إلى تخصيص طواقم عمل متخصصة لكل منصة من منصاتنا بشكل كامل، وإنما تشهد دوائر تدفق العمل Work flow نقاط تقاطع عديدة بين الإصدارات المختلفة، فالمحررين يقومون بتصوير بعض الفيديوات باستخدام كاميرات الفيديو وإمداد قسم الوسائط المتعددة بها، ومحرري الوب قد ينتجون بعض الموضوعات التي يتم نشرها بالجريدة، فيما يعد محرري الجريدة هم المصدر الرئيسي للتحديثات الدورية للموقع.. وهكذا.

- على الرغم من هذا التقاطع وتعهد المهام، إلا إن قدر من اللامركزية يحكم إدارة العمل داخل كل منصة من هذه المنصات، ما يجعلها متعددة الرؤوس ومتشابكة الجسد.

- لازالت المؤسسة تعاني من قدر وافر من هيمنة الإصدار الورقى، إلا إن الإدارة باتت تتبنى اتجاهاً واضحاً لدعم الإصدارات الرقمية، وهو ما برز في حم الاستثمارات التي ضختها لتطوير الموقع الإلكتروني والتوسع في تطبيقات

المحمول.

- لازالت الكوادر الصحفية في حاجة لمزيد من التدريب للتعود على العمل الصحفى متعدد المهام، وإدراك أهمية النوافذ الإعلامية غير الورقية وقدرتها على فتح أسواق عمل واعدة وقابلة للتوسع.

- في عام 2013 أعلنت المؤسسة عن عزمها إنشاء غرفة أخبار مدمجة، إلا إن المشروع لازال تعترضه عقبات عديدة، وظل لعام كامل يراوح مكانه، لاسيما في ظل المشكلات التي خلفها توجه الإدارة لتخفيض العمالة.

٣- إدراك الصحفيين لمفهوم تعدد المنصات:

- يبدو إن بداية المؤسسة كصحيفة ورقية ثم انتقالها لنسخة إلكترونية تعيد نشر المضمون الورقى، رسخ شعوراً لدى الصحفيين - لاسيما العاملين بالنسخة الورقية - إنهم سر نجاح المؤسسة، وإن هذه التوسعات الجديدة نوع من الإنفاق غير المجد مادياً وإن هدفه الرئيسى هو تحسين صورة المؤسسة وإبراز مواكبتها للتطور.

- بالمقابل، يرى بعض صحفى الوب إن صحفى النسخة الورقية لا يزالون بأهمية التحديث اللحظى للموقع، وإن استمرار ارتباط الأخير بالإصدار الورقى بفريق عمل ميدانى واحد، دون تأهيل الأخير وإدراكه الجيد لخصوصيات العمل الإلكتروني سيؤثر بشدة على جودة الموقع.

- لا زال صحفى الإصدار الورقى يعتزون بالنسخة المطبوعة ويرون نشر موضوعاتهم فيها أكثر أهمية من نشرها الإلكتروني، باستثناء نشر التسجيلات المصورة لحواراتهم والفيديوات التي يكتبون تقارير عنها.

- الصحفيون فى الإصدارات الإلكترونية هم الأكثر إدراكاً لمفهوم تنوع المنصات، بخلاف الصحفيون فى الإصدار الورقى ولاسيما الذين هم فى ترتيب إدارى أقل، والذين كان بعضهم لا يعى للكلمة معنى من الأساس.

- على الرغم من إدراك الصحفيين فى المنصات الجديدة لهذه التحولات، إلا إنهم يفضلون العمل بأسلوب الجزر المنعزلة، وأن يكون لهم فريق عمل خاص بهم، يدرك أهمية العمل الإلكتروني ومتطلباته، ويرى فيه مهمته الأساسية وليس عملاً إضافياً.

خامساً - استخلاصات بحثية:

حاولت هذه الورقة الوصفية الاستكشافية إلقاء الضوء على بعض التجارب الصحفية بدول مرت بفترات انتقالية لم تخلو من ضغوط سياسية واقتصادية واجتماعية عنيفة، وهي التجارب التي تبنت فكراً إعلامياً يتجاوز التركيز على وسيط النشر، ويهتم بإنتاج القصة الخبرية، وتوزيعها بأنماط مختلفة عبر منصات عديدة للنشر، في إطار من التكامل بين فرق العمل التي تعمل معاً تحت مظلة علامة تجارية واحدة متعددة المنافذ، وليس من أجل وسيط نشر وحيد، مع إلقاء الضوء على الاتجاه الصحفى المصرى فى هذا الشأن.

وفى ضوء ما تضمنته الورقة من اتجاهات نظرية ونماذج تطبيقية، يمكن الخروج بمجموعة من الاستخلاصات البحثية التى يمكن إجمالها فى النقاط التالية:

- لا يوجد نموذج موحد لإدماج عمليات الإنتاج بالمؤسسات الصحفية، وإنما ينبغى على كل مؤسسة أن تصوغ النموذج الأكثر ملاءمة لأوضاعها الحالية ورؤيتها المستقبلية.

- على الرغم من اتجاه المؤسسات الصحفية المصرية لتعدد منصاتها الإعلامية، واستخدام وسائل متعددة للإنتاج الصحفى، إلا أنها لازالت تعترضها عقبات فى إدارة تلك المنصات بشكل اندماجي، يساعدها فى تقليص نفقات الإنتاج، وسرعته.

- تطرح مفاهيم الاندماج وتعدد المنصات والرقمى أولاً، وغير ذلك من مكونات فكراً لا ينفلق على وسيط النشر، ويرى فى الصحافة صناعة الخبر وليس وسيط نشره، ما يعزز الاتجاهات المناقضة لمخاوف اندثار الوسائل أو انقراض وسيلة لحساب أخرى، ويفسر كثير من اتجاهات التطور التى لحقت بالوسائل الإعلامية المختلفة بوجه عام، والصحافة بشكل خاص.

- تتضمن تلك التوجهات أبعاداً تمكنا من تحقيق فهم أكثر عمقاً وشمولاً للتحويلات فى بيئة الإعلام العالمى بشكل عام، والصحافة المصرية بشكل خاص، وهو ما سينعكس حتماً على المناهج والمداخل النظرية الحاكمة للبحث الأكاديمى فى هذا الشأن.

- الاهتمام الذى حظى به تعدد المنصات الإعلامية وإدارتها بشكل تكاملى سواء على المستوى الأكاديمى أو على مستوى الممارسة المهنية، وما أسفر عنه من نقاشات وأطروحات حول

تعريفه وأنواعه وانعكاساته، يزيد الثراء البحثى لهذا الحقل، بما يمثل بيئة خصبة للبحث والدراسة، كما يفسح المجال أمام بحث ما أفرزته الرقمنة Digitization من وسائل إعلامية هجينة أو ما يطلق عليه عبر الوسائل transmedia أو across channels أو الوسائل الوسيطة me-intersection أو dia الأمر الذى يعبر بقوة عن تعدد وتشابك دوائر إنتاج وتوزيع واستهلاك المنتج الصحفى.

- باتت الصحف بحاجة إلى إعادة النظر فى طريقة عملها، وفى أولوياتها، إدراك أن الاهتمام بالمنتجات الرقمية هو أمر حتمى.

- مشاركة الصحفيون بكافة درجاتهم ومهامهم الوظيفية، إلى جانب الإداريين، فى تطوير تقنيات العمل ودوائر تدفقه، هو أمر ضرورى، وهو ما يثير إشكاليات بشأن الثقافة الإدارية فى مصر بشكل عام، والتى تدار بها الصحف بشكل خاص.

- التحول إلى غرف الأخبار المدمجة ليس أمراً سهلاً ويحتاج لفترة زمنية كافية، يتم فيها تصميم الجوانب الإدارية والتحريرية والفنية المناسبة فى إطار من التضاهم المشترك والتوافق الجماعى.

- هناك تكلفة بشرية فى عمليات الإدماج تتمثل فى الاستغناء عن عدد من الوظائف وزيادة المهام المكلف بها الفريق القائم، وهو ما يستدعى صياغة منظومة لتعويض العمالة المسربة من ناحية، ونظام آخر لتطوير مهارات العمالة القائمة، أخذاً فى الاعتبار جوانب الحاجة للاستغناء عن وظائف واستحداث أخرى بما يتلاءم مع أولوية الاستثمار فى المنصات الرقمية.

- التواصل والتدريب هما أحد الركائز الأساسية لتكوين غرفة أخبار مدمجة، إذ إن البيئات المنغلقة أو فرق العمل غير المنسجمة أو أساليب الإدارة التى تتيح قدر كبير من التواصل، لا تكون مناسبة لإنشاء ذلك المشروع.

قائمة المراجع:

vergence", available at: <http://www.viktoria.se/nulden/Publ/PDF/MobMedia.pdf>

16 - Robert Horvitz, "Media Licensing, Convergence and Globalization", a paper presented For the conference "RE:activism: Re-drawing the Boundaries of Activism in a New Media Environment", 14-15 October 2005, Budapest, Hungary.

17 - Jane Singer, "Strange Bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations", *Journalism Studies*, Vol. 5, No. 1, 2004, pp 3-18.

18 - Eric Klinenberg, "Convergence: News production in a digital age", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, January 2005.

19 - Stephen Quinn, "Convergence's fundamental question", *Journalism studies*, Vol. 6, No. 1, 2005, pp 29-38.

20 - Edgar Huang, et. Al., "Facing the challenges of convergence. Media professionals' concerns of working across media platforms", *Convergence*, Vol 12, No. (1), 2006, pp 83-98.

21 - B. William Silcock, Susan Keith "Translating the tower of Babel? Issues of definition, language, and culture in converged newsrooms", *Journalism Studies*, Vol. 7, No. 4, 2006, pp 610-672.

22 - Gillian D. M. Ursell, "Dumbing down or shaping up? New technologies, new media, new journalism", *Journalism*, Vol. 2 m No (2)m 2001, pp 175-196.

23 - John V. Pavlik, "A sea-change in journalism: Convergence, journalists, their audiences and sources", *Convergence*, Vol. 10. No. 4, 2004, pp 21-29.

24 - José García Aviles, Op. Cit.

25 - Igor Vobiā, "Newsroom Convergence in Slovenia: News-work Environments of the Media Organizations Delo and Źurnal media", *Medij. istraĹ.*, Vol. 15, No. 1, 2009, pp. 5 – 25

26 - Larry Dailey, Lori Demo, Mary Spillman, "The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms", *Athlantic Journal of Communication*, Vol. 13, No. 3, pp 150-168.

٢٧- مصطفى شفيق علام، الفترات الانتقالية وإعادة إنتاج الفول: تجارب وخبرات، مركز المصري للدراسات والمعلومات، سبتمبر 2012.

٢٨- فاطمة مساعيد، التحولات الديمقراطية في أمريكا اللاتينية: نماذج مختارة، دفاثر السياسة والقانون، الجزائر، عدد أبريل 2011ص - 233 234.

٢٩- أمل مختار، صعوبة الانتقال الديمقراطي وخبرة الموجة الديمقراطية اللاتينية، الأهرام، 13 يوليو 2013.

30 - Claude E. Erbsen, et.al. (Editors), *Innovations Innews-*

١- هورست بيركر، "الطريق نحو المستقبل: الوسائط المتعددة والتقنيات المتعددة والمنابر المتعددة"، في "الإبداع في الصحف"، التقرير الدولي لعامي 2009 - 2010 مجموعة انوفيشان الدولية للاستشارات الإعلامية، ص. 6 - 7

2 - Ester Appelgren, *Convergence And Divergence In Media: Different Perspectives*", 8th ICCC International Conference on Electronic Publishing, Brasilia - DF, Brazil, June 2004, p 237

3 - José Garcia Aviles, " Newsroom Convergence: A Transnational Comparison", *Medienhaus Wien*, Austria, March 2008.

4 - Dennis F. Herrick, " Media management in the age of giants: business dynamics of journalism", USA, Wiley Blackwell, 203, pp 23 – 24.

5 - Mark Deuze, "Media Work", Cambridge, Polity Press, 2007, 148.

6 - Ester Appelgren, " op. Cit. , p 246

7 - Hallvard Moe, Trine Syvertsen, "Media institutions as a research field: Three phases of Norwegian broadcasting research", *Nordicom Review, Jubilee Issue*, 2007, pp 159.

8 - Jon W. Anderson, Dale F. Eickelman, "Media Convergence and Its Consequences", *Middle East Insight*, XIV(2): 59-61, March-April 1999

9 - Ester Appelgren, op. Cit. , p 9

" 10 - Dong Hee. Shin, Won - Yong. Kim, Dong-Hoon. Lee, "Convergence Technologies and the Layered Policy Model: Implication for Regulating Future Communications", Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden, Germany, Jun 16, 2006

11 - Ivar John Erdal, " Researching Media Convergence and Crossmedia News Production", *Nordicom Review*, Vol. 28, No.2, 2007, pp. 51-61

12 - Bruce Garrison, Michel Dupagne, "A Case Study Of Media Convergence At Media General's Tampa News Center", A paper presented at the "Expanding Convergence: Media Use in a Changing Information Environment" Conference, University of South Carolina, Columbia, SC, November 6-8, 2003.

13 - Ivar John Erdal, Op. Cit.

14 - Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), "Urgent Convergence: Fostering Risk Intelligence in the Technology, Media & Telecommunications Industries", *Risk Intelligence Series*, Issue No. 9, p 5

15 - Andreas Nilsson, et. Al., "Mobility and Media Con-

papers2012: world report, INNOVATION: International Media consultant media group, London, available at: HYPERLINK "http://www.uic.es/progs/obj.uic?id=517fbda3a032c" http://www.uic.es/progs/obj.uic?id=517fbda3a032c

31 - labid.

32 - labid.

33 - Op. Cit.

34 - Marenet Jordaan, Poke me, I'm a journalist: The impact of Facebook and Twitter on newsroom routines and cultures at two South African weeklies, *Ecquid Novi: African Journalism Studies*, Vol. 34, No. 1, pp. 21-35

٢٥- الشرق الأوسط اللندنية، "مصر: فضائية الأهرام بين سندان المنافسة الشرسة ومطرقة الملكية الحكومية"، 5/3/2009.