

إدارة وسائل الإعلام والتحول الرقمة*

عرض كتاب

أسماء فؤاد**

يتناول الكتاب موضوع "إدارة وسائل الإعلام فى ضوء التحول الرقمة الذى يشهده سوق الإعلام العالمى"؛ وذلك انطلاقاً من الرؤى الجديدة والتجارب الواقعية فى هذا المجال، والتي شهدت مزيداً من الضغوط والصراعات والابتكارات فى صناعة الأخبار وإدارتها فى المؤسسات الإعلامية خلال الآونة الأخيرة. ويقع كتاب "إدارة الإعلام والتحول الرقمة" فى (١٦٧) صفحة، مرتكزاً على استعراض بعض الرؤى المنهجية ودراسات الحالة النوعية للممارسات المعاصرة، ويعد نتاج عمل جماعى قام به أربعة عشر أستاذاً وباحثاً من الخبراء المتخصصين فى مجال الإعلام والاتصال العاملين بجامعة ومعاهد ومؤسسات مختلفة.

ويبحث الكتاب فى كيفية التوجه نحو ضجة التكنولوجيا الجديدة التى قد تمنع إدارة المؤسسات الإعلامية من رؤية التغييرات المرغوب فى تحقيقها بغرف تحرير الأخبار والتي يمكن إجراؤها بالفعل على أرض الواقع، ويعرض الكتاب عدة أوراق بحثية منبثقة عن مشروع بحثى كبير تم إجراؤه خلال أربع سنوات بالتعاون بين ثلاث صحف نرويجية صغيرة ومتوسطة الحجم، بالإضافة إلى البحث الإثنوغرافى فى غرف تحرير الأخبار ببعض المؤسسات الإعلامية فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. ويتضمن كذلك بعض الأمثلة التجريبية الأخرى لغرف تحرير الأخبار التى تتحول من

* Arne L. Bygdas, Stewart Clegg & Aina Landsverk Hagen, Media Management and Digital Transformation, New York, Routledge, 2019.

** مدرس الإعلام، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية.

المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الثامن والخمسين، العدد الأول، يناير ٢٠٢١.

سير العمل التقليدى الذى يتم التحكم فيه ابتداءً من تحديد الموعد النهائى لتسليم الخبر والتدخل فى تفاصيله إلى إنتاج خط تدفق إخبارى مفتوح بدون هذا التحكم، ويوفر أدوات وأساليب جديدة لتعزيز الإبداع التعاونى وبدعم ممارسات الابتكار الإبداعية التشاركية، كما يعرض محاولات بعض غرف التحرير لتعزيز مشاركة الجمهور فى التدفق الإخبارى، ويناقش كذلك مقاييس الأداء والتعاون الخارجى مع مقدمى الخدمات التكنولوجية، وطلاب الصحافة والإعلام، والباحثين فى هذا المجال.

وينقسم الكتاب إلى مقدمة - اعتبرها المحررون الفصل الأول بالكتاب، إضافة إلى ثلاثة أقسام رئيسة يحتوى كل منها بدوره على أربعة فصول، ويبحث محررو الكتاب الثلاثة "Arne L. Bygdås, Stewart Clegg & Aina Landsverk Hagen" من خلال المقدمة "الفصل الأول" عن إجابة لتساؤل رئيس مفاده: "لماذا أصبح الابتكار مطلوباً فى إدارة وسائل الإعلام المؤسسية؟"، وفى هذا الصدد قاموا بعرض ملخص لفصول الكتاب واستعراض نتائج المشروع البحثى الإجرائى الخاص بتنظيم الابتكار الإعلامى، والذى تم إجراؤه خلال خمس سنوات (OMEN)، بدعم أساسى من المجلس البحثى النرويجى وبمساهمة العديد من الجامعات والمؤسسات الأخرى، مؤكداً أن التحدى الذى تواجهه المؤسسات الإعلامية - والصحف المطبوعة بشكل خاص - لا يرتبط فقط بالقدرة على الابتكار الرقمى الجديد عبر ابتكار بعض الحلول التكنولوجية لمواجهة التحديات مثل تلك التى قدمتها بعض الشركات الناجحة على مستوى العالم فى العصر الرقمى مثل شركات جوجل وفيسبوك وأمازون وأبل، فلا يزال هناك تحدى أمام غالبية الصناعات الإعلامية التى تم إنشاؤها قبل العصر الرقمى يتمثل فى كيفية تحقيق الانتقال الناجح المبتكر إلى الواقع الرقمى الجديد، والذى تحنل التكنولوجيا فيه المقام الأول؛ بما يتطلب استراتيجيات مبتكرة وفعالة للإصلاح والتطوير بمنثل هذه المؤسسات.

ووفقاً لرؤى المحررين الثلاثة ونتائج المشروع البحثي؛ فإن مدى النجاح في دمج هذه التقنيات الجديدة في ممارسات العمل اليومية وانتقال بيئة العمل الصحفية وتحولها بالتزامن مع المناظرة الرقمية الجديدة أمر بالغ الأهمية، أخذاً في الاعتبار ضرورة إيجاد آليات يمكن عن طريقها للتكنولوجيا أن تغير الممارسات الاجتماعية ببيئة العمل الإعلامي بكل عناصره، وليس فقط تغيير طبيعة المخرجات المادية الملموسة؛ حيث أثبتت التجارب العملية أن الأمر ينتهي- في أغلب الأحوال- بالمؤسسات الإعلامية إلى العمل الرقمي بالتركيز على إدخال أحدث بدعة تكنولوجية للمنظومة بدلاً من أن تتحول البيئة ككل إلى الرقمية ويكون هناك تكامل بين مميزات التكنولوجيا الرقمية وسبل تيسير العمل وبيئته الاجتماعية والمخرج النهائي. وقد اعتمد المنهج التجريبي لهذا المشروع على دراسات ميدانية تتبعية تُشرك الباحثين الميدانيين في تعاون مشترك مع المبحوثين من الإعلاميين، كطريقة إيجابية للبحث العملي تهدف إلى تحرير الإمكانيات الإبداعية والبناء للمنظمات والمجتمعات البشرية، وذلك عبر إجراء المقابلات مع بعض محرري الصحف، وعقد العديد من ورش العمل بغرف التحرير، إضافة إلى الملاحظة بالمشاركة، وتحليل بعض الوثائق والمستندات والمحادثات الرسمية والتقارير الداخلية بالمؤسسات الإعلامية التي خضعت للبحث.

القسم الأول: الإثنوغرافيا في غرف التحرير

الفصل الثاني: مزامنة الأنظمة الزمنية المتضاربة في غرف تحرير الأخبار

يناقش مؤلفا هذا الفصل العلاقة المتضاربة بين النظامين المطبوع والرقمي بالمؤسسات الصحفية نتيجة محاولات المزامنة بينهما، وذلك بعرض جهود إحدى الصحف النرويجية المحلية التي بدأت في تجربة دمج النظامين الزمنيين المتناقضين والمرتبطين بالأخبار المطبوعة والرقمية، وذلك وفق المفهوم الذي قدمه Jordheim عام ٢٠١٤ "ممارسات التزامن"، ويؤكد المؤلفان أنه حتى إذا تم فرض استراتيجية "الرقمية أولاً" بغرفة تحرير الأخبار، فإن هذا لن يعنى أن النظام الرقمي للأخبار هو

المسيطر ولن يؤسس بالضرورة لعلاقة هرمية بين الرقمة والمطبوع، وبالتالي يتم التركيز على كيفية التنسيق بين هذين النظامين الزمنيين؛ من أجل التنقل بينهما في وقت واحد، فيخضع إطار إنتاج المخرجات المطبوعة للمواعيد النهائية المحددة سلفاً، والتي تتبع مساراً خطياً ثابتاً يومياً بدءاً من الاجتماع الصباحي لهيئة التحرير وانتهاءً بإرسال النسخة الورقية للطباعة، ويصف المؤلفون نظام الإنتاج هذا بأنه تكرر يومي للعمل الصحفى وكأنه استنساخ متكرر للتجارب اليومية السابقة. وفى المقابل يصبح هذا التكرار الروتيني غير مناسب على الإطلاق لإنتاج الأخبار الرقمية، والتي أصبح نظام الموعد النهائي المحدد سلفاً لها متقادماً، فتحول إلى العمل باستمرارية عبر الإنتاج والنشر الفورى للأخبار وتوجيهها بشكل مستمر وفورى للجمهور.

ويرى الباحثان أن كلا النظامين يتم العمل بهما فى المؤسسات الصحفية وأصبحا فى حالة أقرب فى وصفها للتعايش، فتحتوى على الأدوار البديلة والمتنافسة والمتكاملة، بل أن التنافر بين النظامين الزمنيين أصبح يلعب أيضاً دوراً فى تأطير العلاقة بين الإدارة والمحررين؛ فظهرت بعض التوترات والصراعات لأن أوجه التفاهم والخبرات الزمنية الإضافية والمتشابهة تؤثر على ممارسات عدم التزامن بين النظامين والعاملين بهما، وهو ما ينعكس على جهود المديرين بتحفيز المحررين على إعطاء الأولوية لإنتاج المطبوعات بدلاً من التحول بشكل شبه كامل للإنتاج الإلكتروني، بشكل يحدث التوازن بين النظامين ولا يخل بالمخرجات المطبوعة.

الفصل الثالث: من الموعد النهائي إلى التدفق الإخباري

يشير المؤلفون الأربعة للفصل الثالث موضوعاً جديداً يركز على آليات استخدام المؤسسات الإخبارية- فى إدارتها للمطالب المتناقضة- للاستعارات والتعبيرات المجازية فى عملية التحول من الالتزام بموعد نهائى لتسليم الأخبار إلى المرونة التى توفرها خطوط التدفق الانسيابية للعمل الافتراضى، ويؤكدون أن عمليات التغيير التنظيمى بهذه المؤسسات كانت نقطة انطلاقهم؛ لذا طرحوا سؤالاً تمثل فى: "لماذا

يصعب تحقيق التحول الفعلى من جدول زمنى ضيق وملزم وروتينى للعمل الإخبارى إلى سير العمل بشكل مرن وغير محدد المدة فى الممارسة العملية الواقعية رغم اتفاق الجميع أن هذا ممكن ومأمول فى حدوثه؟؛ ومن ثم قام مؤلفو الفصل بالبناء على البيانات المتاحة مع مناقشة بعض نتائج الفصل السابق وإضافة نتائج جديدة تم التوصل إليها نتيجة الدراسة التجريبية بثلاث مؤسسات إعلامية نرويجية متوسطة الحجم، والتي تم التركيز على الأنظمة الزمنية بها.

ويؤكد المؤلفون أن فكرة الموعد النهائى هى قاعدة مؤسسية متأصلة لتتبع الوقت، لكن يظل الوفاء بها بمثابة الدراما اليومية لمحبرى الصحف المطبوعة، فالقاعدة هنا متأصلة بعمق فى الممارسة الفعلية لدرجة أنها تؤثر على أى محاولات للتحول إلى التدفق الإخبارى ليكون أكثر اتساقاً مع النشر الرقوى. ويناقش الفصل ما حدث فى المؤسسات الإعلامية الثلاث محل الدراسة عندما تم تقديم فكرة التحول من الموعد النهائى إلى فكرة التدفق الإخبارى، مع الاعتماد على فكرة الاستعارة واستخدام تعبيرات مجازية متعددة مقتبسة من مجالات أخرى لإقناع العاملين بالمؤسسات الإخبارية بعملية التحول باعتبار هذه الاستعارة من الأدوات القوية لتسهيل فكرة التغيير، وباعتبارها أيضاً من الإنجازات الإبداعية التى تم نسجها لتربط العالم التنظيمى بمجال العمل الفعلى. فأكدوا أن فكرة خط التدفق المرن تتميز بكونها عملية مستمرة على عكس الموعد النهائى الملزم الذى يبدأ فيه الجميع وينتهون فى الوقت نفسه، إلا إنه تم تفسير استعارة "خط التدفق الإخبارى" بشكل متباين من قبل العاملين بالمنظمات الثلاث، وهو ما جعل المؤلفين يقترحون تصوراً يعتمد على فكرة الاستعارات باعتبارها وسيلة لتغيير الممارسات الحالية الراسخة وتمكين المفاهيم الجديدة المرتبطة بالوقت والهيكلية الزمنية؛ لإخراج المحررين من الأعراف المؤسسية الروتينية المترسخة، وهنا استنتج المؤلفون أن الاستعارات فى هذا السياق يمكن أن تعمل كبنيات مؤقتة فقط لتجاوز العقبات وتمكين التغيير التحويلي شيئاً فشيئاً.

الفصل الرابع: الصحافة المحلية من خلال الأرقام

تناولت مؤلفة الفصل الرابع واقع الصحافة المحلية من خلال بعض الأرقام، حيث استخدمت بعض المقاييس الخاصة بقياس نجاح الأداء خلال العصر الرقمي عبر بعض الأساليب الكمية والنوعية، فقامت بإجراء دراسة على مؤسسة إعلامية محلية كبرى بهدف الكشف عن أفضل أنواع المواد الخبرية التي تجذب الجمهور وتقنعه، فشاركت المؤسسة في تحليل ١١,٠٠٠ مادة خبرية؛ للتعرف على تأثيرات عملية تلقى الجمهور لمثل هذه المواد الخبرية، ووجدت أن المقاييس لا تُستخدم فقط لتتبع مدى جودة القصص الإخبارية ولكن أيضًا للحصول على معلومات عامة أكثر حول تفضيلات الجمهور الإخبارية؛ وذلك بهدف وضع أدلة استرشادية لكيفية صنع القصص والتقارير الإخبارية الناجحة للصحف المحلية في المستقبل.

وفي الصحيفة المحلية التي تمت دراستها، كان التحليل الشامل للبيانات يمثل قدرًا كبيرًا من النتائج المهمة، جنبًا إلى جنب مع التقارير الأسبوعية الخاصة بالأداء، وهو ما أدى إلى تحول نظر المحررين والقائمين على عملية صنع الأخبار إلى التركيز على بعض التدابير الأساسية والمبادئ التوجيهية العامة التي أظهرتها نتائج التحليل؛ فحدث تحسن ملحوظ حينما بدأت الصحيفة المحلية في تغيير عملية الإنتاج الإخباري ومحاولة التكيف مع فلسفة إنتاج خط التدفق الانسيابي للأخبار، وهو ما تم تحقيقه عبر عقد سلسلة من ورش العمل التي أدت إلى زيادة بنسبة ٤٠٪ في عدد القصص الإخبارية التي أنتجها الصحفيون المشاركون بالورش، إضافة إلى زيادة القراءة بنسبة بلغت ٣٠٪، ومع ذلك خلصت الكاتبة إلى أنه حتى ولو كان التحليل الذي أجرته بالتعاون مع هذه المؤسسة الإعلامية غير مسبوق من حيث الحجم والنطاق واستخدام الموارد المتاحة في صناعة الإعلام في بلدان الشمال الأوروبي وتم اعتباره نجاحًا داخليًا؛ فإن الفائدة منه تضاعلت تدريجيًا بمرور الوقت وتراجع التحسن الذي حدث أثناء العمل، ومن هنا أوصت بضرورة تنظيم القضايا والموضوعات

وتغطية الأخبار المرتبطة بها عبر أطر أكثر قرباً وجذباً للجمهور المستهدف، بحيث يتم الجمع بين الأيديولوجية الصحفية المهنية ومقاييس النجاح المرتبطة بالجمهور المستخدم من أجل إرساء قواعد لصحافة محلية ناجحة ومناسبة للقراء.

الفصل الخامس: المبادرات الابتكارية كمنارات لآمال وأحلام المستقبل

ينطلق هذا الفصل من دراسة أُجريت حول مشكلات التمويل بالمؤسسات الصحفية بالعالم الغربى والجهود المبذولة لتطوير المخرجات الرقمية الجديدة بها، حيث يبحث الفصل فى كيفية جعل المبادرات الرقمية الابتكارية التكنولوجية الجديدة فى مجال الصحافة بمثابة منارات لتحقيق الآمال والأحلام المستقبلية فى المجال الصحفى، فحاول مؤلفو الفصل الثلاثة التحقق من نجاح بعض مبادرات الابتكار فى هذا المجال عبر تنظيم ابتكار المخرجات والخدمات الرقمية الجديدة التى أصبحت تدر تدفقات جديدة من الإيرادات للمؤسسات الصحفية، وذلك بإجراء البحث التجريبي عبر دراستى حالة متعمقتين بمؤسستين صحفيتين بالسويد كمثلة لبلدان الشمال الأوروبى، وذلك بإدخال الابتكارات الجديدة بسبل مختلفة للمؤسستين تتناسب وطبيعة كل منهما؛ إذ تُعد إحداهما رائدة فى ابتكار مخرجات وخدمات جديدة بينما يُنظر إلى الأخرى على أنها أكثر تحفظاً.

وتم تنظيم المبادرات كمشروعات منفصلة عن خط سير العمل الصحفى بالمؤسستين؛ لتجنب إحداث أى اضطرابات من وإلى المؤسستين بوضعهما الفعلى القائم، والسبب الأساسى لذلك هو اشتراط المؤسستين عدم التدخل فى إنتاج الأخبار اليومية، ومن ثم درس المؤلفون تطور تلك المبادرات وطبيعة علاقتها بالتغييرات التنظيمية باستخدام عدسة تحليلية قائمة على النظرية المؤسسية، وذلك برغم أنه كان من المفترض أن تقوم هذه المبادرات المؤقتة بمهام محددة وأهداف قابلة للقياس داخل المؤسستين، إلا أنها تحولت خلال فترة من الوقت من فكرة وجود أهداف وتدابير خاصة بها إلى فكرة التشبع بقيم وأفكار العمل بالمؤسسة نفسها، فبدلاً من أن تتم هذه

المشروعات خلال فترة زمنية محددة وتكون متصلة بمهام معينة تم وضعها بشكل مسبق، أصبحت مجرد أوعية شبه دائمة الوجود بالمؤسسة، دورها الأساسى يتمثل فى ادخار الطموحات والآمال الخاصة بتطوير العمل الصحفى مستقبلاً عن طريقها، بحيث يمكن للمؤسسة الصحفية الاستمرار فى العمل بشكله الروتينى المعتاد أثناء إجراء مثل هذه المبادرات الرقمية الابتكارية الجديدة بها، وبمعنى أدق تم إضفاء الطابع الدائم على المبادرات المؤقتة بحيث تم ربطها باستراتيجية القضايا المتعلقة بالمستقبل داخل المؤسسات الصحفية، فاستنتج المؤلفون أنه على الرغم من جاذبية وتميز فكرة تنظيم مبادرات ابتكارية جديدة كوسيلة للنجاح الصحفى، إلا أن هناك أهمية للنظر فى السياق التنظيمى الذى يتم من خلاله بدء مثل هذه المبادرات وتطويرها وكيفية ترسيخها فى المنظمة الدائمة بطرق مختلفة، ومن المهم عدم الاستهانة بهذه المشروعات لأنها تمثل منارات للأمل بتطوير المجال الصحفى.

القسم الثانى: تغير الممارسات فى غرف تحرير الأخبار

الفصل السادس: ابتكار الجديد أثناء إنتاج الأخبار

يُفتتح القسم الثانى من هذا الكتاب بالفصل السادس الذى يستعرض مؤلفاه بحثاً رائداً يُظهر أنه يمكن إيجاد حلول مبتكرة من داخل المؤسسات ذاتها، وذلك بتطبيق فكرة إدارة الابتكار والإبداع الجماعى داخل غرف تحرير الأخبار أثناء إنتاج المواد الإخبارية، خاصة فى حالة وجود أخبار غير مؤكدة لدى الصحفيين، فيرى المؤلفان أن رؤساء التحرير سوف يحققون نجاحاً أكبر إذا تعاونوا مع الصحفيين والمحررين عبر مجموعات تنظم عمليات الابتكار، مع ضرورة توفير مساحة كافية لإبداع العاملين مع التوجيه والتدخل فى الوقت المناسب، وذلك استناداً إلى البيانات التجريبية الخاصة بمؤسسة إخبارية إقليمية فى النرويج، حيث اتضح أن هذا التفاعل العملى عبر عمليات الابتكار المستمرة - الهادفة لإثراء العمل وتطويره- يعتمد على ثلاث

استراتيجيات أساسية يؤدي الجمع بينها إلى إيجاد أساليب وأدوات وطرق للتفكير في كيفية التغيير للأفضل في المؤسسات الإخبارية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- مشاركة جميع المحررين والصحفيين بالمؤسسة في العمليات الابتكارية، وذلك بالسماح لهم بالتعرف على المشكلات والتفكير في حلول مبتكرة لها.
- تجربة واختبار الأفكار والإبداعات الخاصة بالابتكار والطرق الجديدة للعمل باستخدام التكنولوجيا في الممارسة الفعلية كنوع من أنواع دعم التغيير.
- الاستفادة من النتائج غير المتوقعة في العمليات الابتكارية.

وبالتالي يؤكد الفصل أن الإبداع المشترك هو المفتاح الأساسي لتطوير العمل في المؤسسات الإعلامية مع التركيز على أساليب البحث الأنثروبولوجية التي تهدف لخلق التعاون بين العاملين بالمؤسسة الواحدة، وهنا يتخذ المؤلفان الابتكارات العملية لمشروع "OMEN" نموذجًا لإدخال المبتكرات التكنولوجية الجديدة بشكل منخفض التكلفة ولا يتطلب تغييرات جذرية في الأداء العملي، فعلى سبيل المثال نجحت التجربة الابتكارية بإحدى المؤسسات التي خضعت للمشروع عبر مبادرته الرقمية من خلال ما يُعرف بالتتابع الثنائي، وذلك بتبادل الأدوار التفاعلي بين المحررين وأفراد الجمهور، ولكن على الجانب الآخر لم تتجح محاولات إدخال قسم التسويق في المؤسسة نفسها بهذه التجربة الابتكارية، أي أن استراتيجية التطوير الكلي يصعب تحقيقها في آن واحد وبنفس الاستراتيجيات، ومن جهة أخرى لا بد من وضع آليات لتجاوز العقبات بين إدارة التسويق وغرفة تحرير الأخبار لتعزيز مبادرات الابتكار.

وفي هذا السياق، أكدت نتائج مشروع "OMEN" أن التحدي الأكبر أمام المبادرات الجديدة لتنظيم الابتكار سواء بالمؤسسات الإعلامية أو بمؤسسات تعليم الصحافة يتمثل في غياب التنظيم ونقص المهارات اللازمة لوضع التصور الابتكاري والتخطيط المكثف والسريع لتطوير الأفكار، إضافة إلى أن ممارسات الإدارة التقليدية لمثل هذه المؤسسات تعيق العمل الجماعي الإبداعي بدلاً من تسهيله ودعمه، ومن

هنا أوصى المؤلفان بضرورة جعل النتائج العملية تتجاوز الأفكار النظرية على أرض الواقع.

الفصل السابع: إدارة الإبداع الجماعى بغرف تحرير الأخبار

يرتبط الفصل السابع بشكل وثيق بالفصل السابق، فيتناول مؤلفاه الإبداع الجماعى التعاونى باعتباره تحدياً رئيساً لدمج الابتكار فى ممارسات غرف تحرير الأخبار بالمؤسسات الإعلامية، حيث يؤكدان أن إشراك جميع العاملين فى العمل الإبداعى اليومى سيكون له العديد من الآثار الإيجابية المنعكسة على الممارسات والمخرجات النهائية، وهو ما يجب أن يديره رؤساء التحرير بنجاح؛ حتى تتحول الفكرة بشكل إبداعى إلى ممارسة يومية فى عملية إنتاج الأخبار وتحريرها، وذلك من خلال إحدى الأدوات التى تم الاعتماد عليها ضمن أدوات مشروع "OMEN"، وهى أداة أُطلق عليها "الفكرة الدافعة"، والتى تم تجربتها بالتطبيق على عينة من المحررين والصحفيين بثلاث مؤسسات إعلامية وعينة أخرى من طلاب الصحافة بثلاث جامعات بالنرويج والولايات المتحدة الأمريكية، وقد صُممت هذه الأداة ذات التكلفة المنخفضة والتطبيق السهل لتكون فعالة فى تطوير أفكار القصص الإخبارية، ورغم ذلك مازال من الصعب تنفيذها بغرف تحرير الأخبار بسبب كثرة الأفكار وتتابعها والتدفق اليومى للأخبار.

ويميز هذه الأداة قدرتها على تغيير بنية المنهجية التى يتحدث بها الصحفيون عن القصص الإخبارية التى يرغبون فى تحريرها ونشرها، بداية من طلاب الكليات ومروراً بالباحثين بالدراسات العليا وانتهاءً بالعاملين بالمجال الإخبارى، والذين عليهم - وفقاً لهذه الأداة - مناقشة فكرتهم مع مجموعة الأقران بهدف تطويرها معاً، والأخذ بالمخرج النهائى بعد المناقشة، أخذاً فى الاعتبار أن أدوار المديرين وفق هذه الأداة تتمثل فى تقسيم المجموعات وتقديم الدعم التكنولوجى اللازم للأفكار الإبداعية، وبالتالي هناك ضرورة لدمج هذه الأداة بالممارسات اليومية بغرف تحرير الأخبار

وجعل الجميع يعتمد عليها كأداة فعالة لتطوير الأداء المهني وتعزيز القدرة على محو الأمية الإبداعية وتوسيع الإدارة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية. ويخلص الفصل إلى أنه لكي يقوم رؤساء التحرير والأقسام المختلفة بتعزيز المعرفة الإبداعية لدى الصحفيين والمحررين؛ فإن عليهم إتقان تقنيات تعزيز الإبداع واستكشاف المحاولات الإبداعية، وذلك من خلال إعطاء الأولوية لهذا النشاط الجماعي الأساسي في غرف تحرير الأخبار؛ لما أظهره من فاعلية ونجاح في تطوير القدرات الإبداعية سواء لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية أو طلاب الصحافة.

بصناعة الفصل الثامن: إدارة المشاركة الجماهيرية الأخبار

يعرض مؤلفو الفصل الثامن الخطوات التي يمكن اتخاذها من أجل إدارة المؤسسات الإعلامية لخط إنتاج إخباري مشترك عبر مشاركة الجمهور وتعاونه مع المحررين بغرف التحرير، فيتحدث الفصل عن المؤسسات الإخبارية وعلاقتها بجمهورها، وطرق ووسائل استنقاء أفراد الجمهور للأخبار والأساليب الأكثر جذبًا لهم، ودور المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي كوسائل للتواصل المباشر والتفاعل بين العاملين بغرف التحرير والجمهور، وكيفية الاستفادة منها في معرفة ردود الأفعال والحصول على بعض الأخبار مع الحذر من الأخبار والمعلومات الزائفة، ثم يتناول الدوافع التي تجعل المؤسسات الإعلامية تهتم بالجمهور وتحاول جعله عنصرًا متفاعلًا في صناعة الإعلام، وكيفية الاستفادة من مشاركات الجمهور وسبل تعزيزها.

واستعرض المؤلفون الثلاثة بعض النماذج المنبثقة عن مشروع "OMEN"، والتي تم تجربتها بثلاث مؤسسات إعلامية، وبناءً على البيانات التجريبية من تفاعلات غرف تحرير الأخبار الثلاث، بالإضافة إلى بعض المقابلات مع المحررين ورؤساء التحرير، طور الباحثون نموذجًا منهجيًا للانتقال بالمؤسسات الإخبارية من فكرة الموعد النهائي "deadline" إلى فكرة التدفق الإخباري "flowline"، ثم إلى ما يُطلق عليه التوهج الإخباري "glowline"، وهو نموذج ابتكاري مشترك تنظمه الإدارة بتسهيل

الجهود التعاونية بين الصحفيين والجمهور، فى محاولة لتبادل الأخبار والأفكار الإبداعية بشكل مبتكر، ليصبح إشراك الجمهور هدفاً استراتيجياً مركزياً للمؤسسات الإعلامية يلعب دوراً مهماً فى تغيير الروتين الصحفى اليومي، حيث تكون مشاركة الجمهور فى أقوى حالاتها عندما تُمارس كأساس ثابت يربط الصحافة بجمهورها الذى تستهدفه بالأساس؛ إذ يمثل بناء مجتمع مواطنيه على قدر كبير من الوعى بالأحداث والاهتمامات والقيم السائدة أحد الأهداف الأساسية للعمل الصحفى، ومن ثم لا بد من تحفيز العاملين بالمجال الصحفى للاستفادة بفكرة إشراك الجمهور بصناعة الأخبار.

الفصل التاسع: الواقع الافتراضى والقرن الثانى للإذاعة

فى الفصل التاسع تركز المؤلفة على فكرة أطلقت عليها "تحدى اليوتوبيا الرقمية" بالتطبيق على الراديو، إذ تتناول الواقع الإلكترونى الافتراضى الذى أوجدته التكنولوجيا وانعكاسه على الراديو والنشاط الإذاعى، ويرتكز الفصل على نتائج أدوات الملاحظة بالمشاركة والمقابلة شبه المقننة، وتشير الباحثة إلى وجود حالة من مقاومة تبنى الراديو للتكنولوجيا الجديدة والاحتفاظ بالشكل التقليدى للراديو ومحتواه وسياقه؛ نظراً لموقعه الفريد عند جمهوره، فى حين ينتقد البعض هذا التوجه الذى يتسم بالحنين إلى الماضى؛ مطالبين بضرورة التوسع فى التواصل الإلكترونى ووضع تصور لمستقبل الراديو فى ظل هذه التكنولوجيا المتغيرة بشكل سريع. ورغم ذلك يؤكد المهتمون بمجال الراديو ودراسته على القيم التى يحرص الراديو بشكله التقليدى على الحفاظ عليها، فى حين تفتقدها أغلب البدائل الإلكترونية التى تغلب عليها النزعة التجارية وقيم السوق على وجه الخصوص.

ويتناول الفصل دور الراديو فى تكوين المعرفة ومسئولياته المجتمعية إزاء جمهوره، واختلاف مقاييس مثل هذه القيم فى ضوء التوجه نحو التقنيات الحديثة للاتصال، وفى هذا السياق يمكن التفكير فى طرح النقاش البنىء حول كيفية التحول الإلكترونى من أجل المستقبل وسبل تنظيمه، مع مراعاة القيم المستهدف توافرها فى

منصات الاتصال الإلكترونية الخاصة بالراديو، والدروس المستفادة لوسائل الإعلام المؤسسية من التقدم التكنولوجي ودوره المستقبلي في تغييرها، خاصة مع استمرار تقنيات الاتصال في التطور، وبالتالي فإن البث الصوتي في حاجة للجمع بين عدة آليات؛ للحفاظ على القيم الخاصة به ودوره في الممارسة الاجتماعية من جانب، ومواكبة التطور من جانب آخر، وهو ما يمكن أن يتعاون فيه القائمون بالاتصال ومنتجو المعرفة مع الجمهور بما يتناسب والظروف المجتمعية والسياق المحلي لكل مجتمع.

القسم الثالث: تطوير غرف تحرير الأخبار

الفصل العاشر: إدارة الابتكار الصحفي وأمن المصادر في عصر الإنترنت المسلح

يناقش مؤلفا الفصل العاشر المفارقة بين الركود والتغيير في واقع الممارسة الصحفية بغرف التحرير الأمريكية خلال الفترة من ٢٠٠٤ حتى ٢٠١٣، ويتناولان فكرة إدارة الابتكار الصحفي مع الحفاظ على أمن مصدر المعلومة في عصر الإنترنت المسلح، فينطلق المؤلفان من سؤال حول كيفية انتشار المبتكرات داخل المؤسسات الإعلامية وإيجاد دور أساسي لها داخل غرف التحرير في الممارسات الواقعية، ويبحثان في أسباب مقاومة الابتكار والقلق منه من جانب، وآليات استخدام أدوات الحفاظ على أمن مصادر المعلومات من جانب آخر، وذلك بناءً على نتائج دراستي حالة تجريبتين لاعتماد تقنيات جديدة بما يتناسب وكل مؤسسة؛ حيث لا يمكن اعتبار الابتكار قوة طبيعية لا بد من الامتثال لها، وفي الوقت نفسه لا يمكن اعتباره بمثابة موجة كاسحة من الابتهاج الموجه نحو المستقبل.

ويؤكدان أن صناعة الأخبار مرت بعلاقة مضطربة مع الابتكار على مدار العقدين الماضيين، حيث غلب الجمود على المؤسسات الصحفية خلال التحول الأولي نحو الأخبار الرقمية، وفي المقابل لم يتم تنفيذ الابتكارات في السنوات الأخيرة فحسب، بل تم تبنيها بشكل مبالغ فيه، وذلك بتبني أطر البناء الاجتماعي للتكنولوجيا والتشابه

المؤسسى بين العديد من المؤسسات الإعلامية، فتم التحول من الركود إلى التغيير واستخدام أدوات الابتكار والممارسة الفعلية لها، ويمكن تفسير هذه الممارسات وتنفيذها على خلفية المعايير الاجتماعية والبيئية والهيكلية لكل مؤسسة، كما تطرق المؤلفان لأسباب تمسك بعض منتجي الأخبار بالروتين القديم للعمل الإخبارى، وكان فى مقدمة هذه الأسباب الارتباط بعادات العمل التقليدية، إضافة إلى ارتباط الأمر لديهم بتصورات حول الحفاظ على مكانة المؤسسة وسمعتها، والتي يرى صانعو الأخبار أنها العنصر الأهم فى هذا المجال، وذلك فى ظل المنافسة والضغوط الضخمة التي يشهدها السوق الإعلامى، خاصة تلك المرتبطة بالتطور الرقوى والتي أفرزت عدة مصطلحات جديدة منها: الأمن السيبرانى وأمن المصدر فى العصر الذى أطلقا عليه "عصر الإنترنت المسلح"؛ لذا أوصى مؤلفا الفصل بضرورة تعامل رؤساء التحرير مع الروتين بشكل مختلف، من خلال تنويع الممارسات العملية لكسر الروتين المعتاد وخلق أدوار جديدة للمحررين وتأمين طاقم العمل الصحفى بأطرافه المتنوعة كافة.

الفصل الحادى عشر: إدارة الأدوات الاجتماعية اللازمة للتوافق مع التكنولوجيا

يبحث مؤلفا هذا الفصل فى كيفية إدارة التغيير التنظيمى للمؤسسات الإعلامية بإدخال التكنولوجيا الجديدة لغرف التحرير، ومناهج إدارة الأدوات الاجتماعية اللازمة من أجل التحول الرقوى، فرغم دخول الأدوات الرقمية لبعض غرف التحرير منذ أكثر من عشرين عامًا، إلا أنه قد تم الاقتصار على تضمين الممارسات الصحفية فى أجهزة الكمبيوتر فقط، على الرغم من أن التكنولوجيا يمكن أن تكون عاملاً تمكينياً قوياً للتغيير فى المؤسسات الإعلامية، ومن خلال الدراسة التجريبية على إحدى المؤسسات الصحفية المتخصصة التي بدأت التحول الرقوى منذ عام ٢٠١٣ اتضح أن هناك فصل بين الروتين اليومى للصحافة المطبوعة والتدفق الإخبارى عبر الصحافة الإلكترونية، ولكن كان هناك حد أدنى من التفاعل بين العاملين فى كلتا المنصتين، ويظل التحدى الإدارى الأساسى متمثلاً فى النجاح الجماعى، عبر التعلم

الجمعي التنظيمي وتوفير التدريب الفردي ومشاركة المعرفة المكتسبة من أجل تطوير الكفاءة الجماعية، ومن جانب آخر لابد من توافر الأدوات الاجتماعية والإمكانات المادية لتقديم حلول مجدية وقابلة للتطبيق في الممارسة الواقعية بغرف التحرير، ولتطوير نظام إنتاج متكامل لنشر الأخبار المطبوعة والإلكترونية بشكل مرن، وهو ما يمكن الوصول إليه من خلال الاعتماد على نظريات الممارسات الاجتماعية المادية التي تحدد وتصف التغيرات في الممارسات التنظيمية مع إدخال تكنولوجيا جديدة في غرف التحرير، ومن ثم لابد من وضع قواعد وإجراءات لتحقيق الكفاءة المستدامة مع توفير فرص للمرونة في استخدام التكنولوجيا كعامل تمكين للعمل المبتكر والإبداعي. ويصف المؤلفان عدة محاولات لفرض الحلول المصممة في غرف تحرير الأخبار لجعلها "رقمية أولاً" والتي لم تنجح على النحو المنشود، ومع مرور الوقت لاحظا تحولاً تدريجياً في النهج الإداري من تطبيق التكنولوجيا من أجل تطوير الإجراءات الروتينية لاستخدامها بدلاً من ذلك كدعم لتطوير قدرات ومهارات المحررين؛ لأن طريقة تنظيم وإدارة التغيير التنظيمي المعتمد على التكنولوجيا يركز بشكل أساسي على الجانب الحرفي من السلسلة الاجتماعية المادية، بينما تعتمد البرمجة الناجحة على معرفة متعمقة بالمعلومات الجارية والتي تخضع لممارسات التغيير.

الفصل الثاني عشر: التعليم كابتكار "استكشاف التآزر بين الطلاب والصحفيين"

يناقش مؤلف هذا الفصل عملية تعلم الإعلام والصحافة بشكل مبتكر، بالجمع بين العاملين بغرف تحرير الأخبار وطلاب الإعلام معاً في إنشاء مشترك وتعاون تجريبي للصحافة الرقمية والأفلام الوثائقية عبر شبكة الإنترنت، في محاولة لاستكشاف سبل التآزر وكيفية تعضيد التعاون بين طلاب الإعلام والصحفيين العاملين. وهو ما تم عبر دراسة حالة لمشروع تعاوني بين بعض المحررين المحترفين العاملين بالمعمل الرقمي والديسك بإحدى المؤسسات الإخبارية الإقليمية بالنرويج وعدد من طلاب الإعلام بثلاث جامعات، وأكدت التجربة أن هذا المشروع التعاوني كان بمثابة عملية

تعلم مستمرة لكل من الطلاب والصحفيين المحترفين، وذلك من خلال الاعتماد على منظور "التعلم بالممارسة العملية".

كما يناقش الفصل الأشكال الجديدة من التعاون بين الطلاب والمراسلين الخارجيين غير العاملين بغرف التحرير، ويوضح كيف أن التقنيات الناشئة ورواية القصص المبتكرة تعمل بشكل تدريجي لتقليل التسلسل الهرمي التقليدي بين المبتدئين والمحترفين في المجال الإخباري، وبالتالي يمكن عن طريق مثل هذه المشروعات وضع الخطوط العريضة لفرص متنوعة للتعاون الخارجي مع الطلاب والمؤسسات التعليمية التي ينتمون إليها ضمن الممارسات العملية لهم، كتجارب فعلية للمشاركة بغرف تحرير الأخبار والعمل الإخباري الخارجي باعتبارها النموذج الأفضل لممارسة العمل الإخباري عبر التدريب التعاوني وتبادل الأفكار الابتكارية.

الفصل الختامي: السياق والاستمرارية "مطالبة بإجراء بحوث حول الدقة الإعلامية"

يرتكز الفصل الختامي على مناقشة الدروس المستفادة من المشروع البحثي الإجمالي "OMEN"، فيحاول المؤلفان الخروج بفكرة لمشروع مستقبلي جديد حول إدارة الابتكار الإعلامي، وذلك بعرض سياق تصميم هذا المشروع البحثي التعاوني، والاستراتيجية التي اعتمد عليها المشاركون فيه للخروج بأنواع مختلفة وصور جديدة للابتكارات في المجال الإخباري، وتطوير مناهج ووضع نماذج ومفاهيم للمعرفة في هذا السياق؛ تفيد المؤسسات الإعلامية فيما يرتبط بعمليات الابتكار وإدماجها بشكل مختلف يعمل على تطوير سبل التدفق الإخباري.

ويؤكد مؤلفا الفصل على اعتبار البحوث الإعلامية جزءاً لا يتجزأ من البحوث الاجتماعية، ومن ثم فهي تساهم في تكوين المعرفة التي لها تأثير اجتماعي مباشر ومستمر، بما يتطلب وضع أسس لتطوير مناهجها البحثية وتأطير التدخلات التنظيمية، وهو النهج الذي يميز مشروع "OMEN"؛ إذ تم خلاله ربط المفاهيم

النظرية بالطرق والأدوات العملية لإنشاء ممارسة مبتكرة في الواقع الإخباري. وهنا يطالب المؤلفان بالتعاون بين الباحثين والمؤسسات والشركات الإعلامية لإجراء بحوث إعلامية حول دقة وسائل الإعلام، والتي تعتبر الشرط المسبق لتكوين المعرفة وإدارة وتمكين وتنفيذ عمليات الابتكار.

كما يشير المؤلفان إلى أن المعرفة التي تم تطويرها في المشروع البحثي "OMEN" لا يمكن التوصل إليها عبر نماذج أو مفاهيم نظرية مجردة، ولكنها توافرت بالدراسات التجريبية ودراسات الحالة التي قام عليها هذا المشروع الإجرائي، بما ساهم في خلق رؤى نقدية تم عرضها عبر فصول هذا الكتاب، ومن هذا المنطلق ظهرت رؤى ووجهات نظر جديدة وفهم مختلف لبعض الظواهر والقضايا الخاصة بإدارة الأدوات الابتكارية، وتمكين وتنفيذ عمليات الابتكار في مجال إدارة الإعلام والتحول الرقمي.

