

نماذج إدارة غرف الأخبار متعددة المنصات

فاطمة الزهراء عبدالفتاح*

مقدمة:

تمثل غرف الأخبار متعدد المنصات انعكاسًا تطبيقيًا لمصطلح الاندماج الإعلامي بما يعنيه من امتزاج للتقنيات التي كانت متباعدة قديمًا وبما يشتمله ذلك من أبعاد تقنية واقتصادية وثقافية، في تطورات أعادت تشكيل عمليات إنتاج الأخبار واستهلاكها، وأضافت إليها سمات المرونة flexibility والتخصيص Customization واللحظية instantness، وقيم التفاعل Interactivity والمشاركة Participation.

ويطرح مفهوم تعدد المنصات فكرًا لا ينغلق على وسيط النشر، ويرى في الصحافة صناعة الخبر وليس وسيط نشره، ما يعزز الاتجاهات المناقضة لمخاوف اندثار الوسائل أو انقراض وسيلة لحساب أخرى، ويفسر كثير من الاتجاهات الجديدة التي لحقت بالوسائل الإعلامية المختلفة بوجه عام، والصحافة بشكل خاص.

إذ شهدت صناعة الإعلام تحولات متنامية تعتمد على التفاعل بين عمليات متناقضة ومتكاملة في آن واحد لمنصات إعلامية مختلفة، ما انعكس في إعادة هيكلة المؤسسات الإعلامية وتطوير النماذج الاقتصادية والإدارية والتحريرية التي تتبعها، من أجل الوصول لإدارة إعلامية أكثر كفاءة لمنصات إعلامية أكثر تعددًا، وهو المفهوم الذي لم يعد مرتبطًا فقط برقمنة تقنيات الإعلام كما كان الحال إبان ظهوره وإنما بات يضم عناصر التكامل integration والجمع combination والمنافسة competition وكذلك التشعب أو الاختلاف divergence⁽¹⁾.

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 لتخفيض الميزانيات دون التأثير على تعدد المنصات الإعلامية للمؤسسة

* باحثة دكتوراه بقسم الصحافة - كلية الإعلام - جامعة القاهرة

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 كبيرة للنمو⁽²⁾.

فاتجهت المؤسسات الصحفية إلى التقليل من عدد العاملين ودمج دوائر الإنتاج وتكليف المراسلين بتغطية الأخبار بشكل يصلح لجميع إصدارات المؤسسات المطبوعة وغير المطبوعة، وهو ما اعتبرته ضروريًا للقضاء على الإهدار الناتج عن تكرار المهام⁽³⁾، ويقول Deuze (2007) إن أسلوب الإنتاج الإعلامي الحالي بات الأصل فيه هو تعدد المنصات، فيما مؤسسات إعلامية قليلة هي التي لازالت تنتج نوع واحد من الوسائط، فمنذ منتصف التسعينيات 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⁽⁴⁾.

وقد ظهر اتجاه بحثي يختص بدراسة التطورات التي لحقت بالمؤسسات الإعلامية وخاصة الصحفية في ظل صعود الرقمنة، بالتركيز على التطورات ذات الصلة بتعدد المنصات، حيث بات ينظر للمؤسسة باعتبارها مؤسسة عابرة للوسائط *cross-media institution* وهو ما أطلق عليه الموجة الثالثة من دراسات المؤسسات الإعلامية *the third phase of media institution research*⁽⁵⁾.

فقد عبّر تعدد المنصات الإعلامية الصادرة عن مؤسسة واحدة عن التشابك بين قنوات الإعلام المختلفة، وما اصطحبه من تطورات تكنولوجية ومهنية ومؤسسية، الأمر الذي دفع الباحثين لمناقشة أنماط تحققه في المؤسسات الإعلامية، وأسبابه ونتائجه، وهو الاهتمام الذي نبع من التحولات الجذرية في طرق التخطيط والعمل داخل المؤسسات الإعلامية التي أحدثها هذا الاتجاه الاندماجي الذي سهلت تطورات التكنولوجيا حدوثه، مثل رقمنة المحتوى والتكامل بين المكونات والجمع بين أكثر من أداة في جهاز واحد متعدد المهام⁽⁶⁾.

فلم تكن التحولات التي شهدتها المؤسسات الصحفية باتجاه تعدد المنصات الإعلامية Cross platform media production بعيدة عن اتجاهات البحث الإعلامي التي سعت إلى توصيف وتأصيل هذه التجارب ومحاولة نمذجتها، الأمر الذي انعكس في ظهور العديد من الدراسات الرامية إلى تحديد النماذج الرئيسية الجامعة لتلك التجارب، للإجابة على سؤال مفاده: **كيف أدارت المؤسسات الصحفية منصات النشر المتعددة التي باتت تمتلكها؟**

وتسعى هذه الورقة إلى رصد النماذج الرئيسية لإدارة المنصات المتعددة داخل المؤسسات الإعلامية، أو بمعنى آخر كيف تتم صناعة القرار وكيف يتدفق العمل داخل مؤسسة تنتج أنواع من المحتوى تختلف في طرق إنتاجها وتوزيعها واستهلاكها، إذ يطبع بعضها في صحيفة وينشر البعض الآخر على موقع إلكتروني أو يعرض كفيديو على موقع يوتيوب أو يتم بثه في رسائل قصيرة على الهواتف المحمولة أو غيرها من منصات توصيل المحتوى، وينقسم الفصل إلى ثلاث مباحث، وذلك باستعراض النماذج الرئيسية التي وضعها الباحثون والدراسات الأكاديمية لتوصيف نماذج إدارة المؤسسات متعددة المنصات، والسمات المميزة لكل نمط منها.

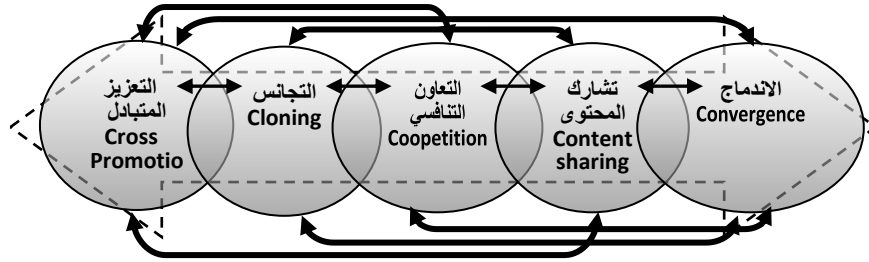
أولاً – نماذج إدارة المنصات المتعددة: من الانعزال إلى التكامل

قدمت الدراسات المختلفة محاولات عديدة لتوصيف النماذج الإدارية التي اتبعتها المؤسسات الصحفية في إدارة غرفها الأخبارية التي باتت تتمتع بمنصات متعددة للنشر في ظل الإمكانيات الجديدة التي منحها لها تقنيات الاندماج وتبعاتها على عمليات الإنتاج والنشر والاستهلاك الإعلامي.

ففي 2005 وضع Dailey & et. al.⁽⁷⁾ نموذجاً لفهم صحافة المنصات المتعددة Journalism multi-platform news تحت مسمى متسلسلة الاندماج Convergence continuum والذي وصف اندماج الصحافة باعتبارها نطاق ديناميكي dynamic scale يتكون من خمسة مستويات تمتد من أقل إلى أعلى درجات التكامل.

شكل رقم (1)

نموذج متسلسلة الاندماج convergence continuum



Source: Larry Dailey, et.al (2003). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. a paper submitted to the Newspaper Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City, Missouri, July-August, 2003

وقد عرّف Dailey هذا النموذج الاندماج الإخباري news convergence بأنه سلسلة من النشاطات السلوكية behavior-based Activities الشارحة لمستويات التفاعل والتعاون بين العاملين في الصحف ومحطات التلفزيون والويب. وقد سعى من خلال هذا النموذج لتقديم تصور بشأن التحالف بين المؤسسات الإعلامية متعددة الأنشطة cross-media alliances⁽⁸⁾.

وينقسم النموذج إلى خمسة دوائر تمثل كل منها مرحلة تضم طيف واسع من السلوكيات، ويعبر تداخلها عن التفاعل والتعاون بين المؤسسات الإخبارية، كما يمثل كل منها خطوة لتعاون أكبر بين تلك المؤسسات حتى يبلغ ذلك أقصاه بتحقيق الاندماج، وتتمثل تلك الدوائر في:

- **التعزيز المتبادل cross promotion:** العملية التي يتم فيها استخدام الكلمات و/أو العناصر المرئية للترويج لمحتوى تم إنتاجه بواسطة الشريك كأن يحث المذيع مثلاً مشاهديه لقراءة خبر في صحيفة ما، أو تقوم صحيفة بنشر شعار قناة تلفزيونية وهكذا.
- **التجاسس cloning:** عرض محتوى وسيلة أخرى شريكة مع تدخل تحريري محدود، كأن يقوم موقع إلكتروني بإعادة نشر خبر على صحيفة أو قناة تلفزيونية أخرى.
- **التعاون التنافسي coopetition :** وهي النقطة التي يتعاون فيها الشركاء بتشارك المعلومات الخاصة بقصص بعينها ولكنهم لا يزالون يتنافسون وينتجون المضامين الخاصة بكل منهم، كأن يقوم مراسل صحفي بالظهور في قناة إخبارية كخبير لمناقشة خبر ما، أو أن تسمح قناة إخبارية لمصور صحفي بالصعود لطائرة هليكوبتر خاصة بها لتغطية حدث ما.
- **تشارك المحتوى content Sharing :** يحدث حينما يجتمع الشركاء بانتظام لتبادل الأفكار وتطوير مشروعات خاصة، كالتعاون بين أكثر من وسيلة في تغطية الانتخابات مثلاً أو إجراء عملاً استقصائياً.
- **الاندماج convergence :** هو المستوى الذي يمتلك فيه الشركاء هيئة تحريرية واحدة وفريق يطور أعمال التغطية الصحفية بالاستفادة بنقاط القوة في كل وسيلة، مثل مشروع متعدد الوسائط يحتوي نصوص وصور وفيديو وصوت وجرافيك وقواعد بيانات وعناصر تفاعلية.

وفي 2007، قام David Domingo & et. Al بإجراء دراسة على 58 صحيفة إسبانية لاستكشاف اتجاهات التطوير بها، وتوصل إلى أن تعدد منصات توصيل المحتوى كان هو استراتيجية الاندماج السائدة، أما الجوانب المتعلقة بدمج عمليات الإنتاج أو تدريب صحفيين متعددي المهارات كان موجوداً بشكل أقل في المؤسسات الكبرى والتي ابتعدت عن القيام بتغييرات جذرية في روتين العمل اليومي ومفاهيمه، بخلاف الصحف المحلية ذات طواقم العمل المحدودة والتي اتخذت خطوات أكبر في ذلك الاتجاه، فمن ضمن الـ 58 مؤسسة التي تم دراستها لم تتخذ 23

نماذج إدارة غرف الأخبار متعددة المنصات

منها أي خطوات بشأن تأسيس غرف أخبار اندماجية فيما اتجهت 20 مؤسسة للتعاون collaboration بين الإصدارات المختلفة، واتبعت 7 مؤسسات استراتيجيات أكثر تقدمًا فيما سمته الدراسة التنسيق coordination بينما كان عدد المؤسسات التي اتبعت استراتيجية لتنفيذ غرف أخبار اندماجية Integration ثمانية فقط، بينهم خمسة لا يمتلكون سوى منصة إلكترونية وطبعة ورقية، بالإضافة إلى ثلاث مؤسسات يمتلكون محطة إذاعية بخلاف الموقع والجريدة⁽⁹⁾، وحدد Domingo أربعة محاور للاندماج الصحفي Journalistic Convergence حددها في الانتاج التكاملي Integrated production وتعدد مهارات العاملين multiskilled وتعدد منصات توصيل المحتوى multiplatform delivery وActive Audience⁽¹⁰⁾.

وفي محاولة متقدمة رصدت تجارب عملية في عدة دول، أجرى مكتب الاتصالات في النمسا KommAustria⁽¹¹⁾، دراسة 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 في كونه إعلامًا من الناحية المهنية ورقميًا من الناحية التقنية، إلا إنه يختلف في طرق توزيعه واستهلاكه، سواء بطباعته في صحيفة أو نشره في موقع إلكتروني أو عرضه كفيديو على موقع يوتيوب.

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

- الاندماج الكامل **Full integration**: وفيه يتحد بناء Architecture وبنية infrastructure الإنتاج متعدد القنوات multi-channel production تحت إدارة مركزية واحدة تتحكم في مسار تدفق العمل والأخبار، وهو النموذج الذي يكون فيه:

- الاندماج هدفاً استراتيجياً.
- إنتاج المحتوى يأتي على رأس الأولويات Content is first فيما يأتي توزيعه على المنصات المختلفة في مرتبة تالية.
- النشر الإلكتروني يأتي على رأس الأولويات Online first وهو ما يدل على التحول الجذري من إنتاج الصحف newspaper production إلى إنتاج الوسائط المتعددة multimedia production.
- تدريب الصحفيين ليصبحوا قادرين على إنتاج الوسائط المتعددة.
- الاندماج الكامل لكافة المنصات تحت ذات الملكية هو الهدف الرئيسي للإدارة.

- الوسائل المتقاطعة **Cross Media**: وفي هذا النموذج:

- لا يعتبر الاندماج ضرورة استراتيجية ولكنه أداة.
- يعمل الصحفيون في غرف أخبار مختلفة لمنصات مختلفة ولكن يحدث اتصال داخلي من خلال منسقي الوسائط المتعددة multimedia-coordinators أو/و روتين يومي.
- تفقد الإدارة التعاون والاتصال بين قنوات الإعلام المتقاطعة.
- يظل الصحفيون متخصصون في نوع منتج أو منصة معينة، فيما يبقى تعدد المهارات هو الاستثناء وليس محل تشجيع فعال من الإدارة.

- المنصات المنعزلة **Isolated Platforms**: وفيه يظل التعاون غير موجود

سواء في جمع الأخبار أو إنتاجها أو توزيعها، حيث تكون:

- أقسام الصحيفة منفصلة، وتصميم غرفة الأخبار لا يسعى للاندماج.
- وجود حدود واضحة بين أقسام الأونلاين والمطبوع والراديو والتلفزيون في نفس المؤسسة الإعلامية.

- لا يتم النظر للاندماج كوسيلة مناسبة لتحقيق الجودة.
- التعاون يحدث من أسفل لأعلى وبالمصادفة وعبر محاولات أحادية من جانب الصحفيين.

وتتواجد تلك المستويات الثلاثة من اندماج غرف الأخبار معاً في السوق الصحفي coexisting إذ لم يبلغ المستوى الأخير وجود الأول، وتبنت كل مؤسسة صحفية ما يتناسب مع أهدافها، وهي المستويات التي استخدم Fernando Samaniego وصفاً مقتبساً من الإصدارات الإلكترونية لوصفها حيث اعتبر أن الإصدار الأول Newsroom 0.1 يعبر عن النموذج الذي يتم فيه إدارة كل من الإصدارين الرقمي والإلكتروني بشكل منفصل، أما الثاني Newsroom 0.2 يكون هناك قدر من التنسيق والترابط البيني بين الإصدارين cross-media newsroom، والثالث Newsroom 0.3 يعبر عن الاندماج الكامل حيث يتم إنتاج أنماط متنوعة من المحتوى للقنوات الإعلامية المختلفة من خلال مسار كامل وموحد لتدفق الأخبار بدءاً من التخطيط حتى الإنتاج، ولكنه أشار إلى ضرورة الانتقال التدريجي بين هذه المستويات أو الأجيال الثلاثة، حيث أن الانتقال المفاجيء من المستوى الأول للثالث يعتبر صادم لفريق العمل الذي لا يكون جاهزاً سواء على صعيد فريق التحرير أو فريق التقنيين والمطورين لاستيعاب هذه القفزة، مؤكداً أن تلك التحولات ينبغي أن تتم بناء على هدف عملي واقتصادي business goal وليس فقط بدافع التغيير أو المنافسة، مع الحصول على الموافقة والدعم الكامل من الإدارة في ذلك، منوهاً لعدم وجود نموذج مثالي للتحويل لغرفة أخبار مدمجة، إذ لا يوجد دليل إرشادي للنجاح، وإنما الهدف العملي الذي تم تحديده في البداية وطبيعة عمل المؤسسة وتفاعلها مع المجتمع هو الذي يحدد قرارات التغيير، أخذاً في الاعتبار أهمية توجيه بعض الاستثمارات لإدارة البحوث والتطوير R&D بما يساعد في توفير مجال للإبداع والاستكشاف في خضم ازدهام العمل الإعلامي اليومي⁽¹²⁾.

وإذا كانت تلك الدراسات قد اعتمدت على مناهج توصيفية للنماذج الإدارية التي اتبعتها المؤسسات التقليدية في تحولها للإنتاج الرقمي، فقد قدمت Elisheva Klagsbrun (2014) دراسة مقارنة للفوارق بين التحديات التي تواجه النماذج

الإدارية للمؤسسات التقليدية التي استحدثت أذرعاً رقمية online arm وتلك التي نشأت رقمية بالأساس Born-online news organizations، من حيث البنى التنظيمية structures وريادة الأعمال business leadership والتوجه لتبني التكنولوجيا، وذلك بالتطبيق على غرفتي أخبار موقع DataNews.com وهو موقع إخباري غير ربحي يركز على صحافة البيانات، والموقع الإلكتروني RadioOnline.com وهو تابع لمحطة راديو ويعمل من نفس المبنى ومن خلال مراسليها، كما قامت الباحثة بتطبيق استبيان على صحفيي الغرفتين.

وعلى خلاف المتوقع، توصلت الدراسة إلى إن غرف الأخبار الرقمية فقط online-only newsrooms تواجه صعوبات نظراً لافتقادها البنى التنظيمية ونظم العمل وريادة الأعمال اللازمة لنجاحها كمؤسسة، فضلاً عن توجهها لمحاكاة بعض الممارسات المتبعة في المؤسسات الطباعية والتي لا تلائم عملها الرقمي. كما إن الاستبيان الذي أجرته على صحفيي تلك المنصات الرقمية أظهر إنهم لازالو يتبنون بعض المدركات التقليدية بشأن الجمهور على الرغم من إدراكهم التام لحاجتهم للتغيير، وهو ما دفع الباحثة للقول بأن بناء تلك المؤسسات الجديدة بدون تراث إداري أو قواعد استرشادية من تجارب سابقة يجعل من إرساء نماذج إدارية لها أمراً صعباً، واعتبرته أكثر صعوبة من التحولات التي تخضع لها المؤسسات التقليدية للتكيف مع الاحتياجات الرقمية الجديدة حتى ولو كانت بطيئة، حيث أظهرت الأخيرة قدرة أفضل في استخدام التكنولوجيا الجديدة وابتكار أنماط صحفية جديدة من خلالها، في ظل تمتعها ببنى تنظيمية structure وقيادة Leadership ورؤية واضحة Vision، ما يمنح تلك العناصر أهمية بالغة عند دراسة التحولات المؤسسية في ظل التكنولوجيا الجديدة⁽¹³⁾.. ولعل تلك الدراسة تحمل أهمية كبيرة في إلقاء الضوء على أهمية العناصر التنظيمية والإدارية عند دراسة تحولات الإعلام في ظل التطورات الرقمية، دون اقتصار أبعاد الرصد والتحليل على الجوانب الصحفية والتكنولوجية فقط، وضرورة الالتفات لأهمية الأبعاد التنظيمية والإدارية.

ثانيًا- معايير التمييز بين النموذجين التعاوني والتكاملي:

في عام 2002 أطلقت الجمعية الدولية للصحف وناشري الأخبار بالتعاون مع كلية الإعلام بجامعة ساوث كارولينا مبادرة متخصصة لمساعدة المؤسسات الصحفية على التطور باتجاه تعدد الوسائط ومواكبة التطورات الاندماجية للسوق الإعلامي، تحت اسم Newsplex⁽¹⁴⁾ والتي وضعت تعريفًا للاندماج باعتباره "استخدام إمكانيات ونقاط قوة كافة القنوات للوصول للجمهور في أي مكان وفي أي وقت وعبر أكثر وسيط إعلامي مناسب"، وقد أصدرت عام 2004 دليلًا توجيهيًا يضم 62 قاعدة إرشادية لاندماج غرف الأخبار، استخلصتها دراسة وتحليل العديد من التجارب التي تعاونت معها الجمعية الدولية للصحف وناشري الأخبار، من أهمها⁽¹⁵⁾:

- التعاون Cooperation بين المنصات المختلفة ليس اندماجًا Convergence، إذ إن تغيير دوائر تدفق العمل بالمؤسسة لتحقيق التعاون بين المنصات المختلفة دون تحقيق إضافة حقيقية للخدمة التي يحصل عليها المستهلك في ظل الدمج بين وسائط متعددة، وإن لم يحدث ذلك فلا يتعد الأمر مجرد تغييرات إدارية لن تؤثر في مكانة المؤسسة بالسوق.
- الاندماج في غرف الأخبار ليس قضية تكنولوجية بالأساس، ولكنه يعني وصول القصة الإخبارية إلى المستهلكين عبر وسائل تكنولوجية يستخدمونها كجزء من المزيج الإعلامي الذي يستهلكونه.
- التكامل Integration بين المحتوى المنشور عبر أنماط متنوعة هو هدف المعالجة الإخبارية المدمجة converged news handling وليس تكراره duplication عبر منصات مختلفة.
- لن يكون كافة الصحفيين متعددي المهارات Muliskilled ولكن ينبغي أن يتبنوا جميعًا عقلية قادرة على استيعاب الوسائط المتعددة واستثمارها . multiple-media minded

- تحقيق الاندماج بمؤسسة إعلامية ما يتوقف على ظروف السوق ومقتضياته ما يعني عدم وجود تعريفاً موحداً لتحقيقه، ولكن كل مؤسسة تتبع الخطوات الملائمة لها من أجل كسر القيود التقليدية لعملها وإنتاج محتوى أكثر ثراء يتم توصيله للجمهور بطرق تتسق مع التطور في أساليب وصولهم للمعلومات.
- تصاعد أهمية الهواتف المحمولة في السوق الإخباري لسهولة وملاءمة حملها والانتقال بها The Convenience of Portability وهو الأمر الذي بات سمة رئيسية للسوق الإعلامي.

وقد فرق Avilés & Carvajal (2008) بين نموذج الوسائط المتقاطعة -cross media model والنموذج المتكامل integrated model بأن الأول يرتبط باستراتيجية مؤسسية تستهدف التعاون والتآزر لتقديم المنتجات متعددة الوسائط، وبذلك لا يكون العمل عبر أكثر من منصة هو هدف في حد ذاته وإنما هو أداة لإنتاج هذا النوع من المحتوى من أجل تقوية مكانة المؤسسة كمصدر للخبر بغض النظر عن المنصات الإعلامية، أما النموذج التكاملية فهو يهدف خلق ثقافة صحفية جديدة وأحادية تذوب فيها الحدود التقليدية بين الوسائط الإعلامية، حيث يتم العمل على تقوية الهوية الإخبارية للمؤسسة بين العاملين فيها، حيث يفكرون من أجل مؤسستهم ككل وليس كمنصات أو برامج منفصلة وبما يرسخ ثقافة مهنية يقودها تركيز على المحتوى content oriented وليس المنصة platform oriented بما يجعل الصحفيين يغطون الحدث لكافة المنصات ما يعني امتلاكهم مهارات تسجيل وتحرير الفيديو وتركيب الصوت عليه والنشر على الوب. وقد وضع الباحثان 15 معياراً للتمييز بين النموذجين كـ نماذج لاندماج غرف الأخبار متعددة الوسائط Models of Multimedia Newsroom Convergence⁽¹⁶⁾.

نماذج إدارة غرف الأخبار متعددة المنصات

جدول رقم (1)

معايير التمييز بين النموذج التكاملي والنموذج العابر للوسائط في إدارة غرف الأخبار

النموذج العابر للوسائط Cross-media model	النموذج التكاملي Integrated model	عناصر الاندماج Convergence descriptors
غرفتي أخبار أو أكثر منفصلة عن بعضها	غرفة أخبار واحدة تسمح بالتواصل	بناء الغرفة الإخبارية
محرر للوسائط المتعددة في كل منصة	محرر إخباري واحد	إدارة غرفة الأخبار
تعتمد على محررين للوسائط المتعددة	تعتمد على ديسك مركزي	التدفق الإخباري
اختياري	شروط ضروري	تعدد المهارات
التوزيع	جمع الأخبار وإنتاجها وتوزيعها	مستويات تعدد المهارات
لا يوجد	إلى حد ما ولكنه غير كافي	التدريب لتعدد المهارات
مهني وليس مالي	مهني وليس مالي	العائد الوظيفي للصحفيين متعددي المهارات
أقل من 10%	على الأقل 50%	نسبة الصحفيين متعددي المهارات
أولوية المنصة وأهميتها بنفس درجة المحتوى	أولوية المحتوى على المنصة	العلاقة بين المنصة (الوسيط) والمحتوى
ثقافة خاصة لكل وسيلة	ثقافة واحدة تتجاوز الحدود التقليدية بين المنصات	الثقافة المهنية
بالتدرج وعلى المدى الطويل	بشكل مباشر وعلى المدى القصير	تطبيق النموذج
الانتظار لاستكشاف التغيير الجديد	أبدى الكثيرون مقاومتهم له بل وقدم البعض استقالته	موقف الصحفيين من تنفيذ النموذج
على مستوى الإعلان والمحتوى وبعض الإنتاج المشترك	على مستوى الإعلان والمحتوى والإنتاج المشترك	التعاون بين المنصات Cross-promotion
تقديم الإنتاج متعدد الوسائط على مستوى الشركة	تقديم الإنتاج متعدد الوسائط على مستوى الشركة أو غرفة الأخبار	نطاق المشروع
الاندماج كأداة	الاندماج كهدف	الاستراتيجية

وفي طرح مناقض للنماذج التي ترى في تحقيق الاندماج بين المنصات المتعددة هدفاً مثاليًا تسعى المؤسسات لتحقيقه، قدم Igor Vobič (2009)⁽¹⁷⁾ نموذجًا مفاده إن تعدد المنصات ليس عملية عالمية خطية تقودها التكنولوجيا، وإنما تتنوع نماذجها من دولة لأخرى، ومن وسيلة لأخرى، كما تستمد سماتها سياسيًا واقتصاديًا وثقافيًا من السياق الاجتماعي الذي 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 في مؤسسة *Žurnal media* السلوفينية والتي اعتمدت على بناء هرمي ثنائي *Bi-pyramidal Hierarchal Structure* حيث تضم غرفة الأخبار المركزية للمؤسسة 80 محرراً، وبها ديسك مركزي *superdesk* يجلس إليه محرري الطبعة اليومية الورقية والموقع الإلكتروني، ويعملون في إطار فريق واحد، ويتم اتخاذ القرار من خلال مستويين الأول: يضم محرري الطبعة الورقية والموقع ويتمتعون بنفس القدر من القوة والمسؤولية، أما المستوى الثاني فيضم رئيس تحرير الورقي ورئيس تحرير الإلكتروني بنفس الدرجة من القوة والمسؤولية، ليتخذوا القرار إذا تعذر اتخاذه في المستوى الأول. ما يعني عدم وجود رئيس واحد لغرفة الأخبار، وإنما الواجبات والمسؤوليات مقسمة بين المنصات الإعلامية المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

■ **نموذج الدوائر المتكاملة Integration Circles**: والذي يركز على بنية إدارية هرمية *Pyramidal Hierarchal Structure* عالية التكلفة وتحقق أعلى قدر من التقاطع في دوائر العمل والإنتاج، وهو ما طبقته مؤسسة *Delo* التي قامت ببناء غرفة أخبار تضم 230 صحفي وبلغت تكلفة تجهيزها 3 ملايين يورو. وتتمثل دوائر العمل في ثلاث دوائر الأولى: تمثل مركز العملية التحريرية *editorial core* حيث تضم رؤساء تحرير الإصدارات الورقية اليومية ونوابهم ومحرر الصور والمحررين الرئيسيين، 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 رئيساً تحرير المطبوعتين الورقيتين الرئيسيتين إذ يعدا المسؤولين الرئيسيين عن كافة إصدارات المؤسسة.

ثالثاً – الإدارة الاندماجية.. نمط إداري أم نموذج مثالي؟

تشير الدراسات إلى إن كثير من الأطروحات التوصيفية نظرت لإدارة تلك المنصات بشكل اندماجي Integrated model باعتباره قمة مراحل تطور إدارة غرف الأخبار متعددة الوسائط، وهو النموذج الذي لا يتم فيه تصنيف الأفراد ومهامهم داخل غرفة الأخبار بناء على الوسيلة التي يقدمون من خلالها إنتاجهم⁽¹⁸⁾، وإنما يتم استغلال كافة الموارد المتاحة لتقديم المحتوى عبر تلك المنصات على اختلافها. وقد قدم مشروع "المحتوى متعدد الوسائط في العصر الرقمي" MUDIA project الذي موله الاتحاد الأوروبي في إطار برنامجه "تقنيات مجتمع المعلومات" IST، نموذجاً دائرياً Circular Model لتوصيف انتقال غرف الأخبار لحالة الاندماج الكامل Full Integration والذي وضعه عند نقطة 360 درجة مئوية، فيما تكون في مراحلها الأولى Baby Steps عند 90 درجة، والمبادرات الأساسية Grass-roots initiatives عند 180 درجة، والاندماج متعدد الوسائط Multimedia Integration عند 270 درجة⁽¹⁹⁾.

وفي ظل الاهتمام بمفهوم الاندماج واتجاه المؤسسات الإعلامية إلى تبني استراتيجياته، كتب Covington (2006) مقالاً يصحح فيه بعض المفاهيم الخاطئة التي ذاعت بشأن الاندماج، لاسيما في ظل اعتقاد بعض المؤسسات أنه وسيلة لتخفيض التكاليف في ظل مشاركة المنصات المختلفة الموارد البشرية والتقنية والمكانية نفسها، حيث أوضح إنه لا يمكن النظر للاندماج باعتباره وسيلة لخفض النفقات لأنه في العادة يتطلب عدد أكبر من العاملين وتقنيات مكلفة، بل على العكس ينبغي النظر إليه باعتباره استراتيجية للنمو Growth Strategy، الأمر الذي يستلزم وجود رؤية واضحة والتزام جاد من جانب الإدارة العليا لتحقيقه في ظل ما يتطلبه من تغيير جذري وهيكلية⁽²⁰⁾.

وقد كتب Dietmar Schantin (2007)⁽²¹⁾، المدير التنفيذي للجمعية الدولية للصحف وناشري الأخبار آنذاك، مقالاً أكد فيه إنه بات لزاماً على غرف الأخبار تغيير نهجها من أسلوب المنتج الوحيد single product-oriented approach

إلى نهج يركز على تعدد الوسائط والمحتوى والمستخدم multimedia, content and user-oriented approach، يقوم على توزيع المحتوى عبر وسائط مختلفة وتوجيه الجمهور ما بين تلك الوسائط لتدعيم ولائهم للعلامة التجارية brand loyalty وبفي باحتياجاتهم المعلوماتية والإخبارية، وهي الأمور التي تلزم كل وسيلة/وسيط بدعم الآخر، في إطار من التنظيم القائم على استثمار السمات الفريدة لكل وسيلة، والتآزر فيما بينها لخدمة علامة تجارية واحدة.

وقد أوضح أن ذلك "التآزر" يمكن أن يحدث من خلال الإشارة في منصة لمحتوى منشور على منصة أخرى cross-referencing (توجيه قارئ الصحيفة لفيديو على الموقع مثلاً)، وعدم إعادة نقل المحتوى وتقديم إضافة له تعبر عن الخصائص المميزة لكل وسيلة (عرض انفوجراف الجريدة بشكل تفاعلي على الموقع مثلاً)، فضلاً عن أهمية تغيير التفكير بشأن الإصدار المطبوع، من كونه المحور الوحيد لعملية الإنتاج الصحفي، إلى جزء من حزمة اتصالية أكبر larger communication package بل ويأتي في أولوية نشر متأخرة بتلك الحزمة، في ظل افتقاده لسمات السرعة والتفاعلية والنشر اللامحدود، وهي الأمور التي يمكن تجاوزها بتطوير وسائط رقمية لعرض تلك الإصدارات تتمتع بقدر من المرونة والتفاعل مثل تقنيات الجريدة الإلكترونية e-Paper والحبر الإلكتروني e-ink، فضلاً عن إمكانية توظيف صحافة المواطن في إنتاجه.

وفي نفس السياق، يرى Broersma & Taming (2013) أنه لا ينبغي النظر للاندماج باعتباره عملية خطية تركز على تحقيق التكامل في إدارة المنصات، وإنما هو عملية بحث عن أفضل الطرق للاستفادة من الفرص التقنية المتاحة بالتوازن مع تحقيق الأهداف الصحفية من ناحية ونماذج تحقيق الربح الاقتصادي profitable business models من ناحية أخرى، وذلك في عملية تشهد تطبيق استراتيجيات جديدة تتغير بفعل التداعيات غير المتوقعة وكذلك تحولات العوامل الاقتصادية والثقافية والمؤسسية، حيث انتقد الباحثان الكثير من الدراسات التي ركزت على الإبداع في إدارة غرف الأخبار Newsroom innovation كانت تنظر للتكامل في إدارة المنصات المتعددة Integration باعتباره الخطوة النهائية التي تكمل نجاح

نماذج إدارة غرف الأخبار متعددة المنصات

الصحف في توظيف التكنولوجيا وتنويع منصاتها، مستشهدين بتراجع بعض المؤسسات عن خططها نحو الاندماج الكامل، فيما سميها De-convergence⁽²²⁾.

تعقيب:

في ضوء النماذج السابقة التي سعت إلى تطير أنماط إدارة غرف الأخبار متعددة المنصات ما بين الانعزال الكامل إلى الاندماج الكامل، يمكن إدراج التعليقات التالية:

- الابتكار التكنولوجي يعتمد على قرارات اقتصادية ومهنية، ما يعني أهمية دراسة الاندماج ليس كعملية تقودها التكنولوجيا technology-driven process وإنما كعملية تستخدم الابتكارات التكنولوجية لتحقيق أهداف محددة في ظروف خاصة بكل حالة، وهو ما قد يفسر السبب في تباين النتائج التي أفضت إليها مشروعات الاندماج الإعلامي⁽²³⁾، وظهور نماذج متعددة لإدارة غرف الأخبار متعددة المنصات.

- على الرغم من تباين النماذج التوصيفية لانتقال المؤسسات الإعلامية نحو الاندماج، وتفاوت مستويات التكامل بين المنصات التي تمتلكها المؤسسة الواحدة، من حدود التنسيق المحدود إلى تحقيق الاندماج الكامل، إلا إن تلك النماذج المختلفة تسعى في مجملها إلى استثمار الفرص الجديدة التي توفرها تقنيات الاندماج الإعلامي على مستويات إنتاج الأخبار وتوزيعها واستهلاكها، وللتكيف مع التحولات التي غيرت مزاج المستهلكين وعاداتهم، بما أعاد صياغة السوق الإعلامي بالكامل، لتسعى غرف الأخبار إلى تقديم محتوى متكامل بين منصات متعددة تستهدف الوصول لأكبر قدر من المستهلكين باستخدام أنماط متنوعة من المحتوى وعبر مختلف الأجهزة التي يستخدمونها ليصبحوا قادرين على الوصول للمحتوى في أي وقت ومن أي مكان، وهو الهدف الذي انعكس في بنى غرف الأخبار وهيكلها التنظيمية ليظهر ما يسمى بغرف الأخبار المدمجة Integrated Newsroom أو Converged Newsroom.

- التجارب العملية هي التي قادت نمذجة أساليب إدارة غرف الأخبار ذات المنصات المتعددة وليس العكس، إذ سعت تلك النماذج لتوصيف حالات انتقال المؤسسات من أنماط الإدارة التقليدية الانعزالية إلى درجات متباينة من التكامل

نماذج إدارة غرف الأخبار متعددة المنصات

والاندماج، ومن ثم اتجهت لوضع نماذج توصيفية بالأساس، وهو الأمر الذي يكشف عن عدم وجود قواعد بعد لإدارة غرف الأخبار متعددة المنصات، أو نهجًا موحدًا للانتقال دون الغرف المدمجة، إذ أضفت كل تجربة صحفية من خصوصيتها وذاتيتها على الخطوات التي اتبعتها والشكل النهائي الذي استقرت عليه.

- جاءت نماذج الاندماج الكامل لتعبر بالأساس عن دوافع اقتصادية لترشيد نفقات غرف الأخبار، والاستفادة من الآفاق التي أتاحتها التكنولوجيا الحديثة، بحيث باتت تبحث عن استثمار الموارد المتاحة، وعدم توفير فريق عمل لكل منصة على حدة، لما يعنيه ذلك من تكاليف مضاعفة وتكرار للجهود والأدوار، بما يحمله ذلك من تداعيات سلبية تحريرية وإدارية وتسويقية.

- على الرغم من الخلط بين نموذج الوسائط المتقاطعة cross media model والذي تكون فيه كل منصة ذات إدارة مستقلة مع قدر عالٍ من التنسيق بينهم، والاندماج الكامل full Integration الذي يقوم بالأساس على تشارك الموارد والعمل لكافة منصات النشر دون الانتماء لوسيط بعينه، أي إن تعدد المنصات يكون على مستوى الإنتاج والنشر على السواء، ولكن بشكل عام فقد باتت الدراسات الإعلامية تستخدم مصطلحي integrated أو convergent newsrooms بشكل مترادف للتعبير عن غرف الأخبار التي تتمتع ببنى إدارية وتكنولوجية وتحريرية تسمح بإدارة مختلف المنصات بشكل متكامل.

- إذا كان نموذج التقاطع بين الوسائط cross-media model يركز على تقديم منتجات متعددة الوسائط في إطار من التعاون بين المنصات، فيما كل صحفي يعمل بمكانه في إطار من التفكير الإداري الذي يمنح الأولوية لعمليات الإنتاج الإخباري، فإن النموذج المتكامل integrated model يمنح الأولوية للتفكير الاستراتيجي والتخطيط الهيكلي الذي يعيد بناء شكل العلاقات الإدارية والتحريرية داخل المؤسسة بما يجعل هذه المنتجات متعددة الوسائط تخرج من بيئة متعددة المهارات ذات ثقافة صحفية جديدة لا تعير انتباهًا لنوع المنصة وإنما للخبر ذاته بغض النظر عن وسيط إنتاجه.

نماذج إدارة غرف الأخبار متعددة المنصات

- على الرغم من الاهتمام بمفهوم غرف الأخبار المدمجة، باعتبارها النموذج الأمثل لإدارة غرف الأخبار متعددة المنصات إلا أن هناك تجارب صحفية اتجهت إلى العدول عن ذلك الاندماج، وتجارب أخرى عزفت عن الاتجاه إليه وتفصيل أنماط الإدارة التعاونية، وهو الأمر الذي يؤكد عدم وجود نموذج مثالي لإدارة هذا النوع من الغرف ونجاحها وأن الأمر يتعلق في جانب كبير منه برؤية المؤسسة وأهدافها وطبيعة العمل بها.

المراجع:

- 1 – Ester Appelgren, " Convergence And Divergence In Media: Different Perspectives", 8th ICCC International Conference on Electronic Publishing, Brasilia – DF, Brazil, June 2004, p 237
- 2 – José Garcia Aviles, " Newsroom Convergence: A Transnational Comparison", Medienhaus Wien ,Austria, March 2008.
- 3 – Dennis F. Herrick, " Media management in the age of giants: business dynamics of journalism", USA, Wiley Blackwell, 2003, pp 23 – 24.
- 4– Mark Deuze, "Media Work", Cambridge, Polity Press, 2007, 148.
- 5 – Hallvard Moe, Trine Syvertsen,"Media institutions as a research field: Three phases of Norwegian broadcasting research", Nordicom Review, Jubilee Issue, 2007, pp 159.
- 6 – Ester Appelgren, Op. Cit., p 246
- 7 – Larry Dailey, Lori Demo, Mary Spillman, "The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms", Atlantic Journal of Communication, Vol. 13, No. 3 , 2005, pp 150–168.
- 8 – Larry Dailey, Lori Demo, Mary Spillman, The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. a paper submitted to the Newspaper Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City, Missouri, July–August, 2003
- 9 – David Domingo & et. Al., Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain, 2007, available at: <https://online.journalism.utexas.edu/2007/papers/Domingo.pdf>
- 10 – Ibid
- 11 – José Garcia Aviles. Op. Cit.
- 12 – Fernando Samaniego, 25 Tips for a Modern Newsroom, 25/7/2009, available at: <http://www.fernandosamaniego.com/2009/07/25-tips-for-a-modern-newsroom-1.html>
- 13 – Elisheva Weiss Klagsbrun, The New News: Vision, Structure, And The Digital Myth In Onlinejournalism, Phd Dissertation, University Of Southern California, Faculty Of The Graduate School, May 2014
<http://newsplex.sc.edu/about/index.html> – للمزيد حول المبادرة راجع:
- 15 – Kerry Northrup, The Newsplex Convergence Guides, newspaper techniques, September 2004, pp. 102 – 105
- 16 – José Alberto García Avilés, Miguel Carvajal, Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production – The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain, Convergence, 2008, Vol 14, No. 2, pp. 221–239

- 17 – Igor Vobič, "Newsroom Convergence in Slovenia: Newswork Environments of the Media Organizations Delo and Žurnal media", Medij. istraž., Vol. 15, No. 1, 2009, pp. 5 – 25
- 18 – Nieman Lab, Q&A: The Guardian's Gabriel Dance on new tools for story and cultivating interactive journalism, 25/11/2013, available at: <http://www.niemanlab.org/2013/11/qa-the-guardians-gabriel-dance-on-new-tools-for-story-and-cultivating-interactive-journalism/>
- 19 – De Aquino, R., Bierhoff, J., Orchard, T., Stone, M., The European Multimedia News Landscape, MUDIA report, Heerlen: International Institute of Infonomics, Maastricht, 2002
- 20 – Randy Covington (2006). Myths and Realities of Convergence. Nieman reports: Nieman foundation for journalism at Harvard. Winter 2006. Available at: www.nieman.harvard.edu/reportsitemprint.aspx?id=100299
- 21 – Dietmar Schantin, My view on cross-media communication for newspapers, 27/12/2007, available at: <http://schantin.wordpress.com/2007/12/27/my-view-on-cross-media-communication-for-newspapers/>
- 22 – Klaske Tameling, Marcel Broersma, De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice, the International Communication Gazette, 2013, Vol. 73, No. 1, pp. 19– 34
- 23 – José Alberto García Avilés, Op. Cit., pp. 221–239