

# هدف يتخطى المكسب إعادة النظر في ديمومة الإعلام في العصر الرقمي

الكتاب: بيتر ديسيلرس، كايل جايمس، رولا ميخائيل، لورا شنايدر

تقدم هذه الورقة البحثية نموذجًا جديدًا لديمومة الإعلام في وقت تواجه فيه الوسائل الإعلامية صعوبات هائلة في تقديم تغطية إعلامية ذات جودة عالية دون التعثر من الناحية المالية. وكثير من هذه التحديات جاء في أعقاب التحول الرقمي الذي دمّر نماذج تجارية قائمة وغيّر عادات استهلاكية إعلامية. ونحن نرى أننا بحاجة إلى التطلع إلى مسألة ديمومة الإعلام من منظور أوسع نطاقًا يتخطى حدود المكسب. ولذلك أعدنا نموذجًا يتناول مسألة الديمومة من خلال خمسة أبعاد؛ البعد الاقتصادي والبعد السياسي والمحتوى والتكنولوجيا والمجتمع، وعلى ثلاثة أصعدة؛ المنظمات الإعلامية والشبكات والإطار العام، حيث يسمح بتطوير استراتيجيات ومشروعات أكثر فعالية في تعزيز ديمومة الإعلام.



إن تحقيق الديمومة في مجال الإعلام هو تحدٍ برز بصفة خاصة في عصر التحول الرقمي الذي اجتاحت قطاع الإعلام بقوة إبداعية وأخرى مدمرة. لقد فتح التواصل الرقمي أبواب المشهد الإعلامي أمام مجموعة واسعة من العناصر الفاعلة والإمكانيات الجديدة، ولكنه قضى في الوقت نفسه على النموذج التجاري التقليدي لوسائل الإعلام. فالإعلانات المربوة التي كانت تمثل مصدرًا رئيسيًا لإيرادات الصحف تخلت عنها فجأة وتوجّهت في المقابل إلى المواقع الإلكترونية على نحو متزايد. وعلى ذلك شهدت الصحف انخفاضًا حادًا في الأرباح وبدأ نصيب الإعلانات المطبوعة من إجمالي الإنفاق في قطاع الإعلام في التقلص منذ أن بدأ المعلنون يتوافدون على مواقع الإنترنت وحتى يومنا هذا.

وقد تضاعف نصيب المنصات الإعلامية الرقمية من الإعلانات ليصبح اليوم أكبر بعشر مرات تقريبًا مما كان عليه في عام ٢٠١٦؛ أي أن حوالي ثلث المبالغ المُنفقة على الإعلانات حول العالم يصب في وسائل الإعلام الرقمية.<sup>1</sup> قد يبدو هذا جيدًا لوسائل الإعلام المتوفرة بنسخة رقمية، ولكن هذه التطورات التي طرأت على سوق الإعلانات جعلت المشهد أكثر تعقيدًا. يكتسب قطاع شبكات الإعلانات الإلكترونية دورًا أكبر على نحو متزايد وصار في قبضة إثنين من عمالقة التكنولوجيا، فيسبوك وجوجل، اللذان تحكما سويةً بقرابة الـ ٦٠ بالمائة من سوق الإعلانات الرقمية في نهاية عام ٢٠١٦.<sup>2</sup> وفي مقابل ذلك، يحصل صانعو المحتوى في الغالب على جزء ضئيل فقط من الإيرادات التي كانوا يحققونها عندما كانوا يتحكمون في صفقات الإعلانات، لتصل إلى ٣٠ سنتًا عن كل دولار<sup>3</sup> في يومنا هذا. ومن المتوقع أن يصل هذا التباين إلى الاقتصادات الناشئة التي يُتنبأ أن يستقي منها فيسبوك وجوجل الجزء الأكبر من أرباحهما في المستقبل. ناهيك عن الاستخدام المتزايد لبرامج حظر الإعلانات عن المواقع الإلكترونية والذي يضع وسائل الإعلام أمام حقيقة مُرّة وهي أنها لن تعود قادرة على الصمود اعتمادًا على إيرادات الإعلانات وحدها.

إن ظاهرة إعاقة التحول الرقمي لتدفق الإيرادات التقليدية قد عصفت بمعظم قطاع الصحافة في أمريكا وأوروبا، بل أنها ومنذ فترة وجيزة طرقتها إلى وسائل الإعلام في البلدان النامية أيضًا. فقد خلص استطلاع أجرته الرابطة العالمية للصحف وناشري الأخبار إلى أن الصحف في البلدان ذات الديمقراطيات الناشئة، بما في ذلك الدول الأفريقية الواقعة جنوب الصحراء الكبرى، تواجه صعوبات في جني المال من خدماتها على شبكة الإنترنت. وأثبتت الدراسة أن ٣٦ بالمائة من الصحف في البلدان ذات الديمقراطيات الناشئة لا تحقق إيرادات عبر الإنترنت على الإطلاق.<sup>4</sup>

وكذلك هي فترة عصيبة حتى في البلدان التي تنطوي على مشهد إعلامي حر نسبيًا مثل ناميبيا، والتي حصلت على المركز الثاني على مستوى أفريقيا في استطلاع أجرته منظمة "مراسلون بلا حدود" في عام ٢٠١٨ حول حرية الصحافة. وكشف تقرير صادر عن معهد أبحاث السياسة العامة في ناميبيا أن وسائل الإعلام التقليدية أخذت في التراجع بسبب انخفاض الإعلانات والصعوبات التي يواجهونها في تحقيق إيرادات عبر الإنترنت، كما سبق وأشرنا.

إننا لا نبالغ حين نقول أن العديد من وكالات الأنباء في جميع أنحاء العالم؛ سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، تجد أنفسها عالقة في صراع وجودي؛ ما بين رغبتها في تقديم تغطية إخبارية ذات صلة وذات جودة عالية لمتابعيها وتحقيق الربح في الوقت نفسه. كيف يمكن للمنظمات الإعلامية أن توظف صحفيين وتدفع لهم أجورًا كافية للمعيشة وتقدم تغطية إعلامية جادة في وقت يعجز فيه الكثيرون عن تحمّل حتى التكاليف الأساسية لتشغيل غرف الأخبار؟

هذا هو تحدي ديمومة الإعلام والذي يُعرّف بمسميات أخرى عديدة، منها «الاستدامة الإعلامية» و«الاستدامة المالية» و«الجدوى التجارية» و«الاستدامة الاقتصادية» لوسائل الإعلام. لا يوجد مفهوم موحد ومشترك بين كل هذه المصطلحات. وإن معظمها ليسلط الضوء على الخطط التجارية وغيرها من الجوانب المالية على حساب الجوانب الأخرى. أما DW Akademie، فتتطلع إلى هذا المفهوم عبر منظور شامل، لأننا نرى أن ديمومة الإعلام هي قدرة الوسائل الإعلامية والمشاهد الإعلامية على صناعة صحافة عالية الجودة بأسلوب مستدام.

في تعريفنا السابق لمصطلح ديمومة الإعلام أخذنا بالحل الذي يُوصى به في معظم الأحيان للتغلب على المشكلات ذات الصلة بالديمومة بشكل عام وابتعدنا قليلًا عن المنظور التقليدي الذي يسلط الضوء على النماذج التجارية الفردية المبتكرة، وذلك ليتسنى لنا دراسة المشهد من منظور أوسع نطاقًا يشمل الأسواق والشبكات ووسائل الإعلام الفردية. واستنادًا على زاوية الرؤية الأوسع تلك نقدّم في هذه الورقة البحثية نموذجًا جديدًا لديمومة الإعلام الذي يحرص على مراعاة البيئة المحيطة بقطاع الإعلام ككل وذلك من خلال تسليط الضوء على الخمسة أبعاد ذات الصلة بديمومة الإعلام: الاقتصاد والسياسية والمحتوى والتكنولوجيا والمجتمع. ونحن نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى إثارة التفكير ونأمل أن تكون حافزًا لبدء نقاش أوسع حول التصدي لهذه المشكلة المعقدة باتباع نهج أكثر شمولًا.

قامت DW Akademie بتطوير هذه الورقة البحثية مع بعض من مزاولي مهنة الإعلام بهدف مخاطبة خبراء التطوير الإعلامي والقائمين على وسائل الإعلام وتشجيعهم على إعادة النظر في مفهومهم حول مسألة ديمومة الإعلام. وتولي الورقة اهتمامًا خاصًا بوسائل الإعلام الصغرى والمتوسطة في البلدان النامية وفي تلك التي تمر بمرحلة انتقالية، والتي ربما لا تهدف إلى تحقيق أرباح في المقام الأول بل إلى البقاء في المشهد الإعلامي وإحداث تغيير في مجتمعاتها.

<sup>1</sup> مقال بعنوان "Plummeting newspaper Ad Revenue Sparks New Wave of Changes" (هبوط إيرادات الصحف من الإعلانات يثير موجة من التغييرات) (أكتوبر ٢٠١٦) [www.wsj.com/articles/plummeting-newspaper-ad-revenue-sparks-new-wave-of-changes-1476955801](http://www.wsj.com/articles/plummeting-newspaper-ad-revenue-sparks-new-wave-of-changes-1476955801)

<sup>2</sup> مقال بعنوان "The Dominance of Google and Facebook in One Chart" (هيمنة جوجل وفيسبوك في رسم بياني واحد) (ديسمبر ٢٠١٦) [www.visualcapitalist.com/dominance-google-and-facebook-one-chart](http://www.visualcapitalist.com/dominance-google-and-facebook-one-chart)

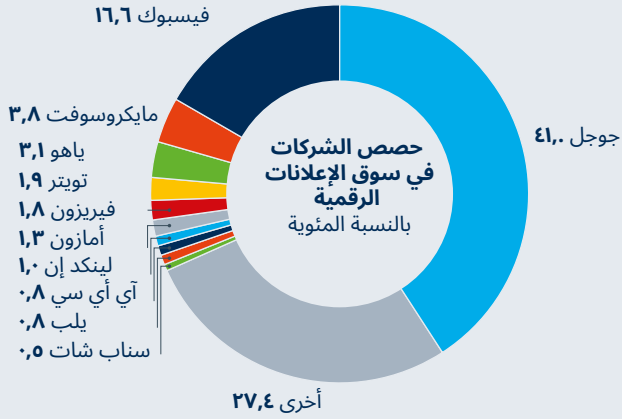
<sup>3</sup> مقال بعنوان "The Guardian is suing adtech outfit Rubicon Project for breach of contract" (الغارديان تقاضي فريق مشروع روبيكون بسبب الإخلال بالتعاقد) (مارس ٢٠١٧) [www.thedrum.com/news/2017/03/28/the-guardian-suing-adtech-outfit-rubicon-project-breach-contract](http://www.thedrum.com/news/2017/03/28/the-guardian-suing-adtech-outfit-rubicon-project-breach-contract)

<sup>4</sup> كاثرين و. جيشرو، "The Challenges Facing Independent Newspapers in Sub-Saharan Africa" (التحديات التي تواجه الصحف المستقلة في الدول الأفريقية الواقعة جنوب الصحراء الكبرى)، (٢٠١٤)

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/The%2520Challenges%2520Facing%2520Independent%2520Newspapers%2520in%2520Sub-Saharan%2520Africa.pdf>

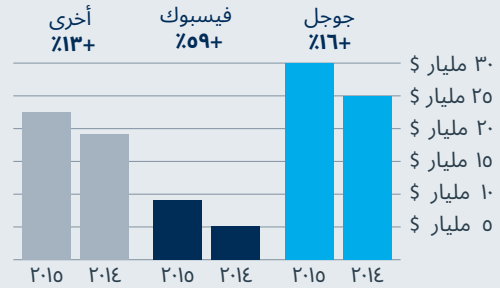
## هيمنة جوجل وفيسبوك

تهيمن جوجل وفيسبوك معًا على ٦,٥٧ بالمائة من سوق الإعلانات الرقمية ونصيبهما آخذ في التزايد.



المصدر: بيانات بحسب شركة إي ماركيت، وفيجوال كابيتاليس، ديسمبر ٢٠١٦

## نمو إيرادات الإعلانات الرقمية



وإن تلك المعوقات المالية تؤثر على الجودة العامة للمنتج الصحفي وعلى استقلالية الصحفيين.<sup>5</sup>

إن هذه التطورات تتطلب التفكير بأسلوب جديد من الناحية التجارية، وهذا ما تفتقر إليه العديد من البلدان ذات الاقتصادات الناشئة والجهات الفاعلة التي انضمت لقطاع الإعلام مؤخرًا. فالكثير منها لديها رؤى صحفية مبتكرة ولكنها تفتقر إلى الحنكة التجارية الضرورية لمواجهة التحديات الجديدة. فلقد تبين من خلال مسح للمشروعات الرقمية الناشئة في أربع دول بأمريكا اللاتينية أن واحدة فقط من أربع شركات تستعين بموظف مبيعات مدفوع الأجر وأنه في أكثر من نصف هذه الشركات يتولى مؤسس الشركة مهمة تحصيل الإيرادات بنفسه.<sup>6</sup>

## صعوبة مواكبة التغيرات في عادات الاستخدام

لقد أحدث عصر الإنترنت والهواتف الذكية تغييرًا في العادات الاستهلاكية للأخبار والمعلومات، ونلاحظ الآن التفوق الملحوظ للتلفزيون والمصادر الإلكترونية وسائل التواصل الاجتماعي على الصحف المطبوعة كمصادر رئيسية للأخبار.

إن غالبية المحتويات المتوفرة على شبكة الإنترنت مجانية. لذا لن تجد القراء القليلين الذين يأخذون الجرائد المطبوعة مجانًا مستعدين لدفع المال مقابل المحتويات الرقمية. فلقد كشفت دراسة أجريت عام ٢٠١٥ أن فقط ١٠ بالمائة من المستخدمين حول العالم يدفعون مقابل الخدمات الإخبارية على شبكة الإنترنت.<sup>7</sup> وبدأ أنهم قد تخلوا عن الورق بشكل كلي، لأن الإصدارات المطبوعة تمر بحالة ركود أو أخذة في التراجع في معظم دول العالم، فيما عدا آسيا.<sup>8</sup>

ولكن هذا لا يعني أن المشهد الإعلامي الإلكتروني خالي من الصعوبات. إن توافر المحتويات الرقمية على نحو متزايد وسريع زاد من صعوبة جذب انتباه المستخدمين، فإن لم يكن المحتوى ملفتًا من الوهلة الأولى فسيضي معظم المستخدمين سريعًا لشيء آخر. ولذلك يشير العديد من مراقبي المشهد الإعلامي إلى تراجع التغطية الإخبارية الجادة من حيث الجودة والكم في الوقت الذي خلس فيه المحررون إلى أن العناوين والصور المثيرة للانتباه من شأنها أن تحصد عددًا أكبر من المشاهدات مقارنة بمقال يتطرق، على سبيل المثال، إلى قوانين مكافحة الجرائم الإلكترونية وأثرها على حرية التعبير على شبكة الإنترنت.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه ديمومة الإعلام تحديات أخرى يفرضها عليها أصحاب السلطة والنفوذ. في كثير من البلدان تعمل الهياكل السياسية والتشريعية ضد مصلحة الإعلام، وذلك حين تمارس شخصيات أو جماعات سياسية ضغوطًا على وسائل الإعلام لمنعها من التغطية الناقدة، حيث تمرر تشريعات أو تطبق إجراءات من شأنها أن تقيد حرية التغطية الإعلامية أو تزيد من صعوبتها أو حتى تعرّضها لخطر المساءلة القانونية، وهذا ما حدث في عام ٢٠١٦ عندما وجد موقع "ماليزيا كيني" الإخباري الماليزي نفسه محط أنظار الحكومة بعد كشفه فضيحة مالية تورط فيها رئيس وزراء البلاد. زعم المسؤولون أن الشبكة الإخبارية انتهكت قانونًا يجرم أي نشاط يُرى أنه "يعرقل الديمقراطية البرلمانية".<sup>9</sup> وفي عام ٢٠١٧ أغلقت صحيفة "ذي كامبوديا دايلي" في كامبوديا أبوابها على نحو مفاجئ، وهي صحيفة جادة تصدر باللغة الإنجليزية ولا تتوانى عن انتقاد السلطات العليا، وذلك بعد أن لفتت لها الحكومة فاتورة ضريبة بقيمة ستة ملايين دولار.

<sup>5</sup> مقال بعنوان «Namibia: Traditional media survival threatened» (ناميبيا: بقاء الإعلام التقليدي مهدد) (مايو ٢٠١٨) [www.namibian.com.na/177207/archive-read/Traditional-media-survival-threatened](http://www.namibian.com.na/177207/archive-read/Traditional-media-survival-threatened)

<sup>6</sup> جاتينه فانغر وميجال اياستريينر وغيرهم، «Inflection Point — Impact, threats, and sustainability. A study of Latin American Digital Media Entrepreneurs» (نقطة انعطاف — الأثر والتهديدات والاستدامة. دراسة عن رواد المشروعات الإعلامية الرقمية في أمريكا اللاتينية) (٢٠١٧)، <http://data.sembramedia.org>

<sup>7</sup> مقال بعنوان «Digital news consumers unlikely to pay for content and increasingly block ads» (مستخدمي المواقع الإخبارية الرقمية لا يدفعون مقابل المحتوى ويستخدمون برامج حظر الإعلانات على نحو متزايد) (يونيو ٢٠١٥)، [www.cjr.org/analysis/reuters\\_digital\\_news\\_report.php](http://www.cjr.org/analysis/reuters_digital_news_report.php)

<sup>8</sup> «World Press Trends 2017: Facts and Figures» (اتجاهات الصحافة العالمية بالحقائق والأرقام) (مارس ٢٠١٧)، [www.wptdatabase.org/world-press-trends-2017-facts-and-figures](http://www.wptdatabase.org/world-press-trends-2017-facts-and-figures)

<sup>9</sup> مقال بعنوان «Independent Malaysian news website faces threats, harassment» (موقع إخباري ماليزي مستقل يواجه تهديدات وملاحقة) (ديسمبر ٢٠١٦)، <https://cpj.org/2016/11/independent-malaysian-news-website-faces-threats-h.php>

## بعيداً عن التبرُّح - السعي إلى بيئة إعلامية صحية

إن القائمون على التنمية الإعلامية يتطلعون حتى الآن إلى مسألة ديمومة الإعلام عبر منظور محدود، وهو ما يعرضهم لكثير من الانتقاد. فالبعض رأى أنهم يميلون إلى اتباع نهج قائم على التجزئة بدعمهم المشروعات التي تتماشى مع «التيار السائد» كل عام، كصحافة البيانات أو أدوات التحقق، دون مراعاة للمسائل الهيكلية التي تؤثر على استدامة الإعلام في منطقة بعينها. ويشير البعض الآخر إلى أنهم يتجهون وبكل بساطة إلى تطبيق المناهج المجربة في دولة أخرى، دون مراعاة لاختلاف السياقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

كما انصب تركيز منظمات التطوير الإعلامي على زيادة تدفق الإيرادات ووضع خطط أعمال وتسويق أكثر كفاءة والتربح من المحتويات المتجددة على شبكات التواصل الاجتماعي. لأنشك في كون هذه الجوانب مهمة، إلا أنها من وجهة نظرنا ليست سوى جزء من الصورة.

إن مفهوم الديمومة لا يقتصر على القدرة على التبرح فحسب، لا سيما في المناطق الريفية، بل يعني في الوقت نفسه أن تكون وسيلة الإعلام جزءاً من المجتمع وأن تصبح الصحيفة أو المحطة الإذاعية المستدامة أداة تساهم في رفاهية ذلك المجتمع. ربما يمثل التمويل تحدياً دائماً لمحطة إذاعية مجتمعية في منطقة ريفية، ولكن من شأنها أن تظل قادرة على البقاء إن استندت إلى إطار قانوني داعم وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بغيرها من المحطات وأصبحت جزءاً من شبكة تعمل لصالحها. فإن هذا سيمكّنها من العثور على مجموعة متنوعة من مصادر الدخل المتواضعة وغرس جذورها في المجتمع الذي يساهم أعضاؤه في ضمان بقائها. وبهذا ستصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة المجتمعية.

إن أردنا أن نتبع نهجاً أشمل إزاء ديمومة الإعلام فعلينا أن ننظر إلى ما هو أبعد من الإيرادات الفردية لوسائل الإعلام. وهذا المنهج الأشمل يراعي في الوقت نفسه البيئة المحيطة بقطاع الإعلام ككل، أي أنه يأخذ «النظام البيئي للإعلام» في عين الاعتبار.

يعتمد النظام البيئي الصحي في الطبيعة على قدرة النباتات والحيوانات المختلفة على الوصول إلى مصادر الغذاء والماء وعلى تمتع كل منها بالسمات اللازمة للازدهار في موطنها الخاص. والأمر نفسه ينطبق على الإعلام، حيث تعتمد صحة النظام البيئي الإعلامي على وجود بيئة مواتية تتمثل بلا شك في وجود نموذج تجاري مناسب، ولكنها تتوقف في الوقت نفسه على توافر البيئة القانونية الداعمة وسوق الدعاية والإعلان المتكافئ ومؤسسات التدريب الصحفي والاتحادات المهنية وشبكات التوزيع والبنية التحتية الموثوقة لشبكة الإنترنت وثقة المجتمع وغيرها من العناصر.

وإن لم تتوافر هذه العناصر واعتمدت وسائل الإعلام على النماذج التجارية أو برامج التدريب الصحفي الأكثر ابتكاراً على الإطلاق، فإن هذا لن يكفل لها الاستمرارية على المدى الطويل. لأنه في حال أن كانت الحكومة تسيطر على الجزء الأكبر من سوق الدعاية والإعلان، وقررت أن تحجب الإعلانات عن وسيلة إعلام بعينها، فإنها لن تنجو حتى وإن كانت تستند إلى نموذج تجاري مدرّس بعناية. وإن تعدد الوصول للمعلومات بسبب فرض قيود قانونية، فإن وفرة الإيرادات لن تمكن المراسلين من تقديم تغطية صحفية ذات جودة عالية. ولو فقد المجتمع المحلي ثقته في منظمة إعلامية، فإنها ستعجز عن إيصال محتوياتها إلى الجمهور المستهدف.

وإن اجتمعت مصالح الحكومات مع مصالح أصحاب النفوذ الاقتصادي فإن هذا قد يؤدي أحياناً إلى استخدام وسائل أخرى لتكميم أصوات وسائل الإعلام التي لا تتماشى تغطيتها الإعلامية مع تلك المصالح، من بينها السيطرة على أسواق الدعاية والإعلان على سبيل المثال. كما أنه ليس بغريب أن يتجه أصحاب النفوذ إلى شراء وسائل الإعلام المستقلة الناقدة دفعة واحدة، لاسيما تلك ذات الوقع الاقتصادي غير المستقر. فعلى سبيل المثال نجد أن ملكية الوسائل الإعلامية في جمهورية هندوراس موزعة بين ست عائلات، حيث أنها تمتلك عددًا كبيراً من الأسهم في قطاعات أخرى ومرتبطة مع الحكومة بعلاقة وثيقة. بالرغم من أن بقاء هذه الوسائل الإعلامية ليس معتمداً على الدعاية الحكومية، إلا أنها تقم التغطية القائمة على التحقيقات الصحفية من أجل حماية النظام وحماية مصالحها مع<sup>10</sup>. ولذا الأصوات الناقدة لا تجد منبراً لها هناك.

## ديمومة الإعلام وحرية التعبير وجهان لعملة واحدة

إن حرية الرأي والتعبير وحرية الوصول إلى المعلومات، وكلاهما جزء من المادة ١٩ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، تعتمد على وجود وسائل إعلام ناقدة قادرة على البقاء. وذلك لأن الأصوات الناقدة المستقلة إن صممت بسبب إخفاق اقتصادي أو ضغط سياسي أو مزيج من العوامل المختلفة، فإن هذا سيحد من وجهات النظر المطروحة ويجعل المناقشات العامة النزيهة ضرباً من المحال. فإن نجحت وسيلة الإعلام في تحقيق الاستدامة من الناحية المالية وتوقفت عن تقديم محتويات إعلامية عالية الجودة، فإنها بذلك ستكون قد أخفقت في تحقيق مهمتها الرئيسية والتي تتمثل في الوقوف للحكومة بالمرصاد ومساءلة أصحاب النفوذ والدفاع عن الأقليات ونقل صورة دقيقة ونزيهة عن التطورات التي تؤثر على المجتمع ككل. يمكننا القول باختصار أن وجود صحافة مستقلة عالية الجودة يتوقف على وجود قطاع إعلامي قادر على البقاء وهو ما يتطلب توافر مجموعة متنوعة من المصادر، من بينها المال والبنية التحتية والدعم المجتمعي والتحالفات الإستراتيجية. وهؤلاء الذين يرغبون في فرض قيود على حرية الإعلام والتلاعب بالنقاش العام غالباً ما يتصيدون في المياه العكرة مستغلين عدم استقرار أو ضعف النظام الإعلامي. وكثيراً ما يستخدمون وسائل اقتصادية لتقرير أولويات القضايا المطروحة أو تقييد الوصول إلى المعلومات. ولذلك فإنه لا غنى عن وجود وسائل إعلام قادرة على البقاء من أجل حماية حرية الرأي بشكل عام.

على الرغم من أن التطورات الاقتصادية والسياسية المذكورة أعلاه قد زادت من صعوبة تقديم صحافة جادة إلا أنه لا يزال هناك تعطش قوي لهذا النوع من الصحافة لاسيما في البلدان التي لا يسعى فيها قطاع الإعلام للربح<sup>11</sup>. ولهذا ينبغي أن يسعى القائمون على التنمية الإعلامية جنباً إلى جنب مع أصحاب المصالح على كافة مستويات المجتمع إلى العثور على استراتيجيات ذات سياق مناسب من شأنها أن تعزز ديمومة الإعلام وحماية حرية التعبير وحرية الوصول إلى المعلومات.

<sup>10</sup> ميشيل فوستر، "Calling the Shots: How Ownership Structures Affect the Independence of News Media" (تولي زمام الأمور: كيف تؤثر هياكل الملكية على استقلالية الإعلام الإخباري) (٢٠١٢)، <https://www.cima.ned.org/resource/calling-the-shots-how-ownership-structures-affect-the-independence-of-news-media-2>

<sup>11</sup> جانيته فاغر وميجال اياستريين وغيرهم، "Inflection Point — Impact, threats, and sustainability. A study of Latin American Digital Media Entrepreneurs" (نقطة انعطاف — الأثر والتهديدات والاستدامة. دراسة عن رواد المشروعات الإعلامية الرقمية في أمريكا اللاتينية) (٢٠١٧)، <http://data.sembramedia.org/>

## نموذج جديد لديمومة الإعلام

ليتسنى اتباع هذا النهج الأشمل المذكور أعلاه قامت DW Akademie بوضع نموذج لديمومة الإعلام يتخطى الحدود الفردية لوسائل الإعلام ويمتد إلى ما هو أبعد من مصادر الإيرادات.

### نموذج DW Akademie لديمومة الإعلام



يتمحور نموذج DW Akademie لديمومة الإعلام حول إمكانية وصول مستخدمي وسائل الإعلام إلى المعلومات الموثوقة والمستقلة، حيث ينظر إلى مسألة الاستدامة من منظور أوسع مقارنة بالمنهج التقليدي ويسلط الضوء على ما هو أكثر من النماذج التجارية لوسائل الإعلام الفردية.

٣ أصدقاء: المنظمات والشبكات والبيئة العامة (بما في ذلك الأسواق والأنظمة القانونية والسياسية والبنية التحتية التكنولوجية) هي الأصدقاء ذات الصلة بديمومة الإعلام.

٥ أبعاد: تتعلق ديمومة الإعلام بتحقيق التوازن الراسخ بين الجوانب المتمثلة في السياسة والاقتصاد والمجتمع والتكنولوجيا والمحتوى.

نسلط الضوء في نموذجنا على الأبعاد الخمسة (الاقتصادي والسياسي والمحتوى والتكنولوجيا والمجتمع) والثلاثة أصدقاء المتداخلة للمشهد الإعلامي؛ البيئة العامة والشبكات والمنظمات (والتي تُعرف أيضًا باسم مستويات الميتا والميزو والمايكرو).

يُعنى البعد الاقتصادي بالجوانب الاقتصادية وتلك ذات الصلة بالتمويل وغالبًا ما يكون هو الاعتبار الرئيسي أو الأوحيد الذي يتم مراعاته عند وضع استراتيجيات ديمومة الإعلام. أما الجانب السياسي، فيتضمن الهياكل السياسية والقانونية التي من شأنها التأثير على قطاع الإعلام سواء على المستوى الوطني أو المحلي. وقد يمتد أيضًا إلى التحركات الداخلية وعمليات صنع القرار في إطار الشبكات أو الوسائل الإعلامية.

## أحد أمثلة المشروعات: تعزيز الشبكات في الإكوادور

يتسم المشهد الإعلامي في الإكوادور بالانقسام الشديد، ويواجه سكانها الأصليون، الذي ينتمي الجزء الأكبر منه إلى مناطق ريفية، صعوبات كبرى إزاء حرية التعبير وحرية الوصول إلى وسائل الإعلام والمعلومات. وفي هذا الصدد أثبت الراديو المجتمعي فاعليته في توفير المعلومات ومنح صوت لهذه المجتمعات المهمشة، وإن لم يتم إحراز تقدم يُذكر فيما يتعلق بتخصيص ترددات لمحطات البث المجتمعية. كما تواجه هذه المحطات تحديات بسبب التمويل والضغوطات السياسية من الخارج. وسعيًا منها لدعم قطاع البث المجتمعي في الإكوادور عقدت DW Akademie شراكة مع التحالف الوطني للراديو المجتمعي CORAPE وأربعة من أعضائه لوضع خطط تجارية بديلة من أجل ضمان استمرارية المحطات على المدى الطويل وتقليل اعتمادها على التمويل الحكومي. نرى على سبيل المثال كيف بدأت محطة ERPE العضوة بالشبكة في إدراج الدخل من خلال إنتاج جوبوب الكينوا وقامت بفتح متجر للمواد الغذائية العضوية. كما تلقى أعضاء الشبكة تدريبًا في إدارة شبكات التواصل الاجتماعي ليتسنى لهم لوصول إلى الشباب بصورة أفضل وتشجيعهم على المشاركة. وإن محطات أعضاء شبكة CORAPE التي تعمل بشكل مباشر مع DW Akademie تقوم بتمرير ما اكتسبته من معارف وخبرات لباقي الأعضاء. ويتمثل الهدف العام من هذه الشراكة في تعزيز دور شبكة CORAPE في قطاع البث الإذاعي المجتمعي باعتبارها مركزًا لاكتساب الخبرات تقصده المجتمعات المحلية والمنظمات الاجتماعية الراغبة في إطلاق مشروعات إعلامية خاصة بها للحصول على المشورة حول النماذج التجارية المستدامة. كما أطلقت شبكة CORAPE وكالة دعاية وإعلان خاصة بها لتولي صفقات الإعلانات عن الشبكة بأكملها. وإن هذه الاستراتيجية قد سهّلت حصول الشبكة على صفقات إعلانية أكبر مما كانت ستحصل عليه لو بحثت كل محطة عن معلميها بشكل فردي.





## أحد أمثلة المشروعات: تعزيز الجودة والقدرة على الاستمرار في أوكرانيا

عبرت الرابطة المستقلة للمذيعين بأوكرانيا (IAB)، والمؤلفة من 100 جهة بث محلية ووطنية، عن حاجتها الملحة إلى تدريب أعضائها على إدارة وسائل الإعلام تدريباً شاملاً وذلك لتعزيز استمراريته على المدى الطويل. في عام 2010 أسست رابطة IAB جنباً إلى جنب مع DW Akademie مدرسة الإعلام الإلكترونية بأوكرانيا. توفر المدرسة برنامجين تدريبيين في إدارة وسائل الإعلام والصحافة الرقمية وتسلط من خلالهما الضوء على تحسين الأساس المالي لوسائل الإعلام المحلية والنهوض بالتغطية الصحفية. ويجمع مفهوم «التعليم المدمج» الذي تقوم عليه المدرسة الإلكترونية بين مزايا التعليم الإلكتروني والتعليم داخل قاعات الدراسة ويراعي ضيق جداول الإعلاميين العاملين ويمنحهم بالتالي الفرصة للتعلم في أي وقت وفي أي مكان. ولهذا العامل أهمية خاصة في المناطق الريفية.

إن برنامج إدارة وسائل الإعلام الذي تقدمه المدرسة الإلكترونية هو برنامج تدريبي مفصل وطويل الأمد ويمنح المدراء الإعلاميين المهارات والمعارف اللازمة لتحويل مشروعاتهم إلى تجارات مربحة. يتبع البرنامج منهجاً شاملاً يتم من خلاله الإجابة على التساؤلات الآتية: (1) كيفية وضع وتنفيذ إستراتيجية تجارية إعلامية قادرة على البقاء؛ (2) كيفية صناعة وبيع المحتوى والنهوض به وبناء مجتمع إعلامي؛ (3) كيفية إدراج الإيرادات، لاسيما في أسواق الدعاية والإعلان النامية وكيفية توفير المال؛ (4) كيفية تكوين وإدارة فريق عمل فعال. ومنذ عام 2017 توشع برنامج إدارة وسائل الإعلام المُقدّم من قبل المدرسة الإلكترونية ليضم المدراء الإعلاميين من مولدوفا وجورجيا ممن يواجهون تحديات وتهديدات مشابهة. ويستند البرنامج إلى نهج «التعلم بالممارسة» الذي يعتمد على تقسيم المدراء الإعلاميين المشاركين إلى فرق متنافسة، حيث يعمل كل فريق على تطوير مشروع إعلامي يخدم مجتمع من اختياره، ثم يتبادلون أفضل الممارسات التي اتبعوها ويسعون للعثور على حلول مبتكرة للتغلب على التحديات التي تواجه ديمومة الإعلام ويخلقون منهجاً ريادياً لإدارة وسائل الإعلام في مناطقهم.



ويسلط البعد الخاص بالمحتوى الضوء على الجانب الصحفي للاستراتيجية، بدءاً من مزاولي مهنة الإعلام ووصولاً إلى ما يقدمونه من محتوى. وينظر البعد التكنولوجي في المقام الأول إلى أنظمة الإيصال (الرقمية)، فيمتد من مراحل سير الإنتاج التي من شأنها خفض التكاليف ويصل إلى إمكانية وصول المستخدمين إلى الإنترنت. وأخيراً البعد المجتمعي والذي يراعي الجوانب ذات الصلة بجمهور وسائل الإعلام، كتنصيفه العام وقدراته وكذلك علاقته بوسائل الإعلام في حد ذاتها، من حيث مقدار ثقته فيها ومدى تعلقه العاطفي بها. وجدير بالذكر في هذا الصدد أن دعم المجتمع لوسائل الإعلام هو أحد الأسلحة الحاسمة في معركتها ضد التدخل السياسي.

وإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها البعض بل متداخلة إلى حد كبير. لو أخذنا البعد الاقتصادي، على سبيل المثال، فسنجد أن الدراسات التحليلية التي تُجرى على صعيد الأسواق (الميتا) من شأنها أن تنظر في مستويات دخل الفرد لتحديد ما إن كانت الجماهير على الصعيدين الوطني والمحلي قادرة على تحمل تكاليف المنتج الصحفي، وهو جانب مجتمعي. وعلى صعيد الشبكات (الميزو)، يمكن النظر في إنشاء هيئات تسويقية سعياً وراء إيرادات الإعلانات، وهو ما قد ينطبق على البعد التكنولوجي أيضاً عند الحديث عن الاتصالات وإمكانيات تبادل المعلومات. وقد يتمثل التحدي على صعيد الإعلام (المايكرو) في الافتقار إلى خطة تجارية مدروسة والفساد بين الموظفين، وكلاهما ينطبق على البعد السياسي المعني بالسياسات الداخلية وممارسات الإدارة، أو البعد المجتمعي، لأن الفساد قد يضر بمصداقية وسائل الإعلام تجاه الجمهور وشعوره بأنها تمثله.

تسمح هذه الأبعاد بإجراء تحليل أشمل للبيئة الإعلامية وتصنيف الأساليب والتحديات الرئيسية في كل منها، مما سيوفر لنا صورة أشمل للعوامل المعنية بضمان استمرارية وسائل الإعلام على المدى الطويل.

نعرض لكم في الجدول أدناه الأبعاد الخمسة مع مجموعة من أهم الجوانب والتحديات في كل بعد من هذه الأبعاد (على سبيل المثال لا الحصر). وهناك جوانب وأبعاد قد تنطبق على أكثر من بعد.

## الأبعاد الخمسة الرئيسية

### الجوانب والتحديات (على أصدءة البيئة والشبكات ووسائل الإعلام)

### الأبعاد

#### البعد الاقتصادي

- مستويات الدخل على الصعيدين الوطني والمحلي (هل الجمهور المستهدف قادر على تحمّل تكاليف المنتج الصحفي؟)
- مستوى المنافسة (عدد كبير من المنافسين يتهافت على عدد محدود من الإعلانات).
- تطوّر سوق الإعلانات الرقمية (هيمنة جوجل وفيسبوك) وأسواق الدعاية والإعلان المحلية/ الإقليمية (هل هي قادرة على دعم وسائل الإعلام القوية على الصعيدين المحلي والإقليمي؟)
- الرقابة المالية (نقص الرقابة قد يؤدي إلى سوء الإدارة والفساد والاحتيال).
- إنشاء سوق للخدمات والمنتجات غير الرقمية (مصادر دخل إضافية).
- الاتحادات التسويقية (التعاون معًا من أجل إيجاد مصادر إيرادات من الإعلانات والحصول على المنح).
- منصات لمصادر بديلة للإيرادات (المعاملات النقدية بالغة الصغر والتمويل المشترك).
- عدم وجود خطة/ إستراتيجية تجارية سليمة
- الافتقار إلى المهارات والخبرة التجارية المتقدمة
- تنوع مصادر الدخل (التبعية الاقتصادية وفقدان استقلالية هيئات التحرير والتعرّض لمشكلات مالية في حالة جفاف مصدر الدخل الوحيد).

#### البعد السياسي

- القوانين والسياسات واللوائح التي تدعم أو تعوق قطاع الإعلام (على سبيل المثال: سبل الوصول إلى المعلومات والرقابة وفرض القيود على حرية التعبير).
- الشفافية لهيكل الملكية الخاص بالمشهد الإعلامي
- تأثير الحكومة على الإعلانات أو سيطرتها الكاملة على أسواق الدعاية والإعلان
- القواعد واللوائح ذات الصلة بالاتحادات الإعلامية
- السياسات الداخلية لوسيلة الإعلام (هل هي شفافة وشاملة وديمقراطية؟).
- الشراكات مع منافذ إعلامية أخرى
- اللوائح المتعلقة بفصل فريق التحرير عن فريق التسويق (هامّة من أجل تحقيق الاستقلالية والمصداقية)

#### المحتوى

- الكفاءة/ المهارة الصحفية العامة لكل بلد
- نقص في برامج التدريب الصحفي والخبراء والمدربين
- عدم الالمام بطبيعة الجمهور (عدم إجراء أبحاث أو جمع بيانات عن الجمهور).
- تبادل المحتوى التحريري
- إفساح المجال أمام الابتكار من حيث الشكل والمضمون
- جودة المحتوى
- صلة المحتوى بالمجتمع
- جذب الصحفيين ذوي الخبرة والاحتفاظ بهم
- ظهور المحتوى على شبكة الإنترنت (تعزيز ظهور الموقع في محركات البحث SEO وسهولة العثور على الموقع/ المعلومات).

## التكنولوجيا

- الرقابة (هل تمتلك أو تستخدم الحكومة وسائل تكنولوجية لمراقبة المحتوى؟)
- البنية التحتية لشبكة الإنترنت (مدى تطورها؟ هل تمتد تغطية الإنترنت في جميع أنحاء البلاد؟ هل هي متاحة بتكلفة مناسبة؟)
- النقل وجودة الطرق (هل يتسنى توصيل الصحف إلى المناطق الريفية؟)
- توافر أنظمة الدفع الرقمية (مصدر هام ومحتمل للدخل)
- شبكات توزيع المحتوى
- تبادل المحتوى (عبر الإنترنت)
- قنوات التوزيع
- تكنولوجيا الإنتاج الحديثة
- المعدات التقنية
- التدريب على التقنيات الحديثة
- وجود استعداد لاستخدام التقنيات الحديثة

## المجتمع

- كيفية استقبال المتلقي للتغطية الصحفية (إن اعتبرت هجومياً على القيم المجتمعية، فإن هذا قد يؤدي إلى خسارة الإيرادات المتمثلة في التبرعات وغيرها من أشكال الدعم المجتمعي).
- ثقافة الابتكار (عدم وجود استعداد للتجربة والفشل)
- عادات الاستهلاك الإعلامي (الإلمام بالقراءة والكتابة واستخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي)
- الوثوق في المؤسسات الإعلامية
- الإدراك بأن المحتوى الرقمي ينبغي وأن يكون مجانيًا
- المحتوى النابع من المستخدمين
- الملكية المجتمعية
- مصداقية وسائل الإعلام تجاه المجتمع
- التوصيات المقدمة من قبل المجتمع للآخرين
- التعلق عاطفياً بوسيلة الإعلام وشعور الجمهور بأنها تمثله
- الدعم السياسي لوسيلة الإعلام (التضامن)

## ما سبب أهمية هذا النموذج الجديد؟ ولم نوصي به؟

علينا أن نتبع إستراتيجية أكثر فاعلية لإزاء ديمومة الإعلام بدلاً من أن نحصر أنفسنا في إطار المنظور الحالي المحدود، وذلك بأن نتبنى أسلوب منهجي للمشروعات ذات الصلة يحرص على إشراك العديد من الأطراف المعنية من المشتغلين بالإعلام والخبراء المحليين والمدراء الإعلاميين. وينبغي علينا أيضاً أن نطوّر إستراتيجية من شأنها الاستجابة للسياقات الفردية على المستويين المحلي والإقليمي عبر التعاون الوثيق مع الجهات المعنية المحلية بدلاً من أن نطبّق إستراتيجية موحدة على كل السياقات.

لا يمكن التصدي للتحديات التي تواجه ديمومة الإعلام على المستوى الفردي لوسائل الإعلام. بل إنه لمن الضروري الجمع بين مختلف الأطراف المعنية لرؤية الصورة كاملة وتقييم صحة النظام البيئي للإعلام على المستويين المحلي والإقليمي. في هذه الحالة سيتسنى للشركاء التخطيط إستراتيجياً لمشروعات من شأنها المساهمة في خلق بيئة إعلامية مواتية تجد فيها وسائل الإعلام الفرصة للبقاء أو حتى الازدهار. فالشبكات من شأنها أن تعزز الديمومة وتتصدى للتأثير السياسي ومن شأنها أيضاً مساعدة وسائل الإعلام في تقاسم مواردها والنهوض بإمكاناتها للاستفادة من مصادر الإيرادات بكافة أنواعها.

إن قامت منظمات التطوير الإعلامي بتحليل مسألة ديمومة الإعلام من منظور الإيرادات فقط، فإن هذا يعني أن العديد من الوسائل الإعلامية التي تحتاج إلى دعمنا لن تستفيد من هذا الدعم. إنه لمن الضروري أن ننظر إلى ما وراء الأبعاد المالية والاقتصادية وهو ما يتطلب من المنظمات المعنية بالتطوير الإعلامي تغيير نهجها المتبع حتى الآن. دعونا نترك النقاش الدائر حول استدامة الإعلام وراثنا، لأن منظمات التطوير الإعلامي بحاجة إلى رؤية مسألة ديمومة الإعلام عبر منظور شامل.

وهنا يأتي دور النموذج الذي استحدثته DW Akademie. إن هذا النموذج يقترح أبعاد وجوانب ملموسة وضرورية لضمان ديمومة الإعلام ويتيح بذلك إمكانية لمزاولة مهنة الإعلام ومنفذي خطط التطوير الإعلامي والمتبرعين والأطراف الفاعلة في سياسة الإعلام لتوجيه جهودهم نحو تلبية الاحتياجات والقيام بعملهم على نحو أكثر فاعلية واستدامة. ويحدد النموذج الإطار العام لتحسين نهج التطوير الإعلامي وإستراتيجيات المشروعات فيما يتعلق بديمومة الإعلام. كما يساعد في تحليل وتقييم المفهوم المعقّد لديمومة الإعلام وبالتالي فهم أوجه قصور وإمكانات كل نظام إعلامي على نحو أكثر تفصيلاً. إضافة إلى دوره في توسيع أفق النقاش الدولي، حيث نأمل أن يساهم في الوصول إلى تفاهم متبادل وبذل جهود مشتركة على المستوى الإقليمي.



وأخيرًا دعونا نتعرّف على أهم الخطوات التي يجب اتباعها لتعزيز ديمومة الإعلام على المستوى الفردي لوسائل الإعلام. لعل أهمها هو توسيع مجال الرؤية ليتجاوز حدود البحث الفردي عن مصادر جديدة للإيرادات. إن الإستراتيجية القادرة على الاستمرار هي تلك التي تحقق التوازن بين مختلف جوانب ديمومة الإعلام؛ من اقتصاد وسياسة وتكنولوجيا ومحتوى ومجتمع، وذلك لدفع المحطات الإذاعية المجتمعية والشركات الرقمية الناشئة والصحف المحلية نحو مسار تكون فيه أكثر قدرة على البقاء والاستمرار.

لا توجد طريقة سحرية لتعزيز ديمومة الإعلام، بل إن التطلّع إلى الواقع كثيرًا ما يصيبنا باليأس. ولكن طبيعة الصحافة التي تتسم بالتطور المستمر تعطينا سببًا للتفاؤل في المقابل. فإن طبيعتها النابضة بالحياة تفسح المجال أمام الحلول المبتكرة والعادات الجديدة والمناهج المكثفة وفقًا للاحتياجات الفردية. وعلينا أن نقبل هذه التغييرات ونرحّب بها باعتبارها فرصًا. ولكن علينا ألا نقبل أبدًا بأي تهديد لحرية الرأي والتعبير. ولذلك، ينبغي أن تنصب كافة الجهود في إطار هذه البيئة المتغيرة على إيجاد شركاء وهيكل وممارسات من شأنها أن تدعم الصحفيين في أداء دورهم المحوري في المجتمع.

## أحد أمثلة المشروعات: مشاركة المحتوى في أوغندا

إن شبكة راديو أوغندا URN هي وكالة أنباء تمد ١٢ من المحطات الإخبارية في جميع أنحاء البلاد بالأخبار والنشرات والتسجيلات الصوتية والصور. تأسست الشبكة في عام ٢٠٠٥ وترى أن دورها يتمثل في توفير تغطية بديلة لتلك المقدمة من قبل وسائل الإعلام الكبرى في البلاد، وفي إمداد وسائل الإعلام، التي تفتقر إلى الموارد المالية أو القدرة لتغطية الأخبار خارج حدود مناطقها، بالأنباء العاجلة والتحقيقات الصحفية. يمكن لوسائل الإعلام أن تستفيد من خدمات شبكة URN بالاشتراك في الشبكة مقابل رسوم شهرية أو شراء كل منتج إخباري على حدة. إضافة إلى ما تقدمه من خدمات إخبارية، توفر شبكة URN دورات تدريبية للصحفيين، لاسيما أولئك الذين ينتمون للمجتمعات المهمشة، وتتناول هذه الدورات موضوعات متفرقة مثل التقنيات الحديثة وأخلاقيات الإعلام. كما قامت الشبكة بإطلاق تطبيق لهواتف الأندرويد يرافق المراسلين المدنيين خطوة بخطوة في سرد التقارير الإخبارية وذلك من أجل أن تمتد التغطية الإخبارية لتشمل المناطق النائية من البلاد. يستخدم المواطنون التطبيق لإرسال تسجيلات صوتية أو صور أو نشرات لتغطية الموضوعات التي تسترعي اهتمام مجتمعاتهم. وتصل هذه المحتويات إلى منصة إلكترونية ترعاها شبكة URN ويتسنى للمحطات الإذاعية المحلية الوصول إليها. وتتنوع التحقيقات المُرسلة من قبل المراسلين المدنيين ما بين الموضوعات الاجتماعية أو السياسية أو تلك ذات الصلة بالخدمات العامة أو المنازعات على الأراضي أو الجرائم البسيطة. وقد تطرقت بعض التحقيقات إلى الصراعات اليومية التي يواجهها شعب أوغندا ونجحت في إثارة المناقشات وإحداث تغييرات داخل المجتمعات المحلية.

بالإضافة إلى ذلك، نجح هذا التطبيق في تعزيز استمرارية الراديو المجتمعي. فبسبب العوائق المالية، كانت العديد من المحطات تعجز عن تغطية الأحداث والأخبار في المناطق شديدة البعد. وكان ينتهي بها الأمر عادةً بيث نفس الأخبار التي تتناقلها المحطات الإذاعية الأخرى في البلاد. كما كان للتغطية الصحفية من قبل المدنيين أثر في إثراء وتنويع الأخبار التي تُبث من قبل المحطات الإذاعية المحلية. ونجحت المحطات في جذب المزيد من المستمعين حين قررت أن تقدّم محتويات أكثر صلة بالمجتمع المحلي. وقد أدت زيادة أعداد المستمعين في بعض الحالات إلى زيادة الصفقات الإعلانية.

تسعى شبكة URN لتحقيق هدفها الذي يتجسد في نشر أخبار ذات نوعية جيدة، ورفع المستوى العام للإعلام الوطني. ويتم تمويل أعمالها عبر مصادر متعددة، كرسوم الاشتراكات و لمنح وكذلك عن طريق الشراكات مع منظمات التطوير الإعلامي مثل DW Akademie وغيرها.



## نقاط أخرى ذات أهمية...

- هناك حاجة لتقصي وتبادل المعلومات حول بعض التحديات الاقتصادية التي يواجهها الإعلام في كل بلد<sup>12</sup>. فقد سلط عدد قليل من التقارير الضوء على تجارب المشروعات الصحفية الناشئة في البلدان النامية<sup>13</sup>.
- لا يمكننا إغفال أهمية الأبحاث ذات الصلة بالجمهور، لأن مثل هذه الأبحاث تعد خطوة أساسية لإيجاد قاسم مشترك في أسواق الإعلانات. وإذا ما أرادت وسائل الإعلام أن يكون لها مجتمعها الخاص، فإنه ينبغي عليها أن تتعرف على طبيعة جمهورها وميوله واحتياجاته. وللوسائل التقليدية القائمة على المقابلات المباشرة مع الجمهور دورًا بارزًا في هذا الصدد أيضًا، وليس فقط الأدوات التحليلية الرقمية المعهودة.
- كثير من الصحفيين لا يتمتعون بالفطرة بمهارات ريادة الأعمال. وإن الاهتمام بتعزيز القدرة على ريادة الأعمال في التعليم الصحفي أو من خلال ورش العمل هو أحد العوامل الرئيسية لاكتساب منظور شامل حول ديمومة الإعلام. وإنه لمن الأهمية أن تعتمد وسائل الإعلام على خطة تجارية استراتيجية مجهزة مسبقًا.
- في استراتيجية ديمومة الإعلام تعتبر الثقة عملة نقدية. يمكن استخدامها في التبريح ولكنها تعتبر في الوقت نفسه سلعة هشة. والاستراتيجيات الفادرة على البقاء والاستمرارية هي تلك التي تأخذ المخاطر ذات الصلة بالجمهور في الاعتبار. وإن مشاركة المستخدمين هي العامل الرئيسي في تحقيق الاستدامة، ولذلك فإنه لمن الضروري رعاية العلاقات مع المستخدمين.

شكر وتقدير: يتقدّم المؤلفون بالشكر إلى فاينشا فولكلر وصامويل جوماه عن جهودهما ومساهماتهما القيمة في هذا الورقة البحثية، وكذلك إلى كافة الزملاء والشركاء الآخرين الذين أمدوهم بالرؤى والآراء والأفكار.

<sup>12</sup> قامت DW Akademie بتطوير مؤشرات لقياس ديمومة الإعلام. انظر "قياس الجانب التجاري: مؤشرات لتقييم ديمومة الإعلام (٢٠١٦)" لـ لورا شنايدر، آن هوليفيلد، يان لوبلينسكي. تقوم في الوقت الراهن بتطوير أداة تقييم أشمل لديمومة الإعلام.

<sup>13</sup> وفقًا لتقرير منظمة Sembramedia بعنوان "Inflection Point" نقطة انعطاف (٢٠١٧) وتقرير شركة AMI لمعلومات التسويق بعنوان "Mobile media services at Sub-Saharan African newspapers" (خدمات وسائل الإعلام المحمولة في الصحف الأفريقية جنوب الصحراء الكبرى) (٢٠١١) وتقرير مركز المساعدة الإعلامية الدولية CIMA بعنوان "Calling the Shots" (تولي زمام الأمور) (٢٠١٢) وتقرير معهد رويترز لدراسة الصحافة بعنوان "Survival is Success: Journalistic Publishing for Peanuts" (الضمود هو النجاح: المشروعات الصحفية الناشئة على شبكة الإنترنت في غرب أوروبا) (٢٠١٢). وتقرير "Publishing for Peanuts" (النشر مقابل فتات يُدفع) لـ ج. روبنسن وكريستن غرنان وأنيا شيفرين هو أحد التقارير الشاملة التي تسلط الضوء على المشروعات الصحفية الناشئة في البلدان النامية.

Supported by the



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development

هدف يتخطى المكسب | إعادة النظر في ديمومة الإعلام في العصر الرقمي  
© 2020 مقدمة من Deutsche Welle.

تُرجم استناداً إلى: Peter Deselaers , Kyle James , Roula Mikhael ,  
Dr. Laura Schneider

“More than money | Rethinking Media Viability  
in the digital age” (2019)

الناشر: Deutsche Welle  
ترجمة ومراجعة: Zeyad Abdullah و Heba Shalaby.

## دمغة الناشر

الناشر

Deutsche Welle  
53110 Bonn  
Germany

المسؤول

بيتر بيرنر

تاريخ النشر

مارس ٢٠١٩

© DW Akademie

مصادر الصور

فيجوال كاييتاليست

DW Akademie

الكتاب



د. لورا شنايدر  
رئيسة قسم الدعوة  
DW Akademie  
laura.schneider@dw.com



رولا ميخائيل  
مديرة مؤسسة مهارات  
roula.mikhael@  
maharatfoundation.org



كايل جايمس  
مدير مشروعات  
DW Akademie  
kyle.james@dw.com



بيتر ديسيلرس  
ممثل دولة ناميبيا  
DW Akademie  
peter.deselaers@dw.com

DW Akademie هي مركز مؤسسة دويتشه فيله لتطوير وسائل الإعلام الدولية والتدريب الصحفي ونقل المعرفة. تعمل مشاريعنا على تعزيز حق الإنسان في حرية الرأي والتعبير وفي الوصول إلى المعلومات دون عوائق. DW Akademie تُمكن الناس في أرجاء العالم من اتخاذ قرارات مستقلة قائمة على حقائق موثوقة وحوار بناء. DW Akademie هي شريك استراتيجي لوزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية. ونحن نتلقى كذلك تمويلاً من وزارة الخارجية الألمانية والاتحاد الأوروبي، ونعمل أيضاً بفاعلية في حوالي 50 دولة نامية وصاعدة.

DWakademie 

@dw\_akademie 

[dw.com/newsletter-registration](https://dw.com/newsletter-registration) 

[dw.com/mediadev](https://dw.com/mediadev) 

*Made for minds.*



[dw-akademie.com](https://dw-akademie.com)