

## 1- معلومات الباحث:

### عنوان المداخلة:

التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية -المظاهر والتحديات-  
**Digital Transformation in Management of media institutions:**  
**Aspects and Challenges**

وحيدة بوفدح بديسي	الاسم واللقب
أستاذ محاضر أ	الدرجة العلمية
الدعوة والإعلام والاتصال	التخصص
كلية أصول الدين جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية -قسنطينة	الكلية والجامعة
<a href="mailto:w.badissi2017@gmail.com">w.badissi2017@gmail.com</a>	البريد الإلكتروني
0782691160	رقم الهاتف:

## 2- معلومات النشاط العلمي:

عنوان النشاط العلمي: إدارة المؤسسات الإعلامية في ظل التحول الرقمي -ملتقى وطني-  
تاريخ النشاط: 13 ماي 2024  
الجهة المنظمة: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية – جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة

## الملخص:

- تسعى هذه المداخلة للكشف عن واقع التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية الصحفية، بالتعرف على مظاهره وأهم التحديات التي يواجهها، وقد استخدمنا المنهج الاستقرائي التحليلي، وتوصلنا إلى النتائج الآتية:
- يتضمن التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية، خاصة الصحفية، استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير أداء المؤسسة وتلبية احتياجات الجمهور الرقمية.
  - يشمل ذلك الانتقال إلى النشر الإلكتروني، واستخدام التحليلات والبيانات لفهم الجمهور، والتواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتبني أدوات التحرير الرقمي، وتطوير الاشتراكات الرقمية، وتغيير الروتين الإنتاجي...
  - يتطلب التحول الرقمي تطوير استراتيجيات محتوى رقمية جذابة، وتوجيه العملية الإبداعية، وضمان جودة المحتوى، مع تحسين مهارات العاملين وتطبيق سرعة اتخاذ القرارات...
  - يواجه التحول الرقمي تحديات منها: تغيير ثقافة العمل والتكيف مع التقنيات الجديدة، الفجوة المعرفية، النخمة المعلوماتية، والتنافس مع المنافسين الرقميين...
  - تحتاج إدارة المؤسسات الإعلامية إلى مرونة وقدرة على التكيف لتحقيق التحول الرقمي بنجاح.

## الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، إدارة المؤسسات الإعلامية، الرقمنة، المؤسسات الصحفية.

## Abstract:

This intervention aims to uncover the reality of digital transformation in the management of journalistic media institutions by identifying its aspects and key challenges. We utilized an analytical inductive approach and arrived at the following conclusions:

-Digital transformation in the management of media institutions, especially journalistic ones, involves using digital technology to enhance institutional performance and meet the needs of digital audiences.

-This includes transitioning to online publishing, using analytics and data to understand the audience, engaging via social media, adopting digital editing tools, developing digital subscriptions, and changing production routines.

-Digital transformation requires developing engaging digital content strategies, guiding the creative process, ensuring content quality, improving employee skills, and implementing fast decision-making processes.

-Challenges facing digital transformation include changing work culture, adapting to new technologies, knowledge gaps, information overload, and competition with digital competitors.

-Media institution management needs flexibility and adaptability to successfully achieve digital transformation.

## key words:

.Press Institutions Digitization; Digital Transformation; Media Management

## مقدمة:

تعيش المؤسسات الإعلامية التقليدية خاصة الصحافة المطبوعة اليوم تحديات كبيرة، تأتي في مقدمتها الأزمة الوجودية -إن صح التعبير- التي تكاد تعصف بها أمام انتشار الإعلام الرقمي، الذي أضحى يستقطب قطاعا واسعا من الجمهور، يمثل مختلف الفئات والشرائح الاجتماعية، ولمواجهة تلك التحديات وللخروج من الأزمة تقع المسؤولية الأكبر على إدارة المؤسسات الإعلامية، لأنها المخولة فعليا باتخاذ القرار وتقديم الحلول ووضع الاستراتيجيات المختلفة من أجل استمرار وتطور المؤسسة الإعلامية.

في ظل هذا الواقع لا يجد القائمون على إدارة المؤسسات الإعلامية بدا من التكيف والتأقلم مع المستجدات الطارئة على قطاع الإعلام، وقد اقتنع أغلبهم أن الحل يكمن في دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة المؤسسة الإعلامية، وهو ما بات يعرف بالتحول الرقمي، الذي لا يعني بأي حال من الأحوال تغيير هوية المؤسسة الإعلامية التقليدية إلى مؤسسة إعلامية رقمية تماما، وإنما يعني استخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير أداء المؤسسة الإعلامية، مما يجعلها تحافظ على وجودها وتصل إلى جمهورها.

وتعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال العمود الأساسي لأي تحول رقمي في أي قطاع أو مؤسسة، لذلك تقع المؤسسات الإعلامية في قلب التحول الرقمي، وهي بذلك ليست مخيرة بل مجبرة إذا أرادت أن تحافظ على وجودها، ومع أهمية التحول الرقمي وضرورته نلاحظ أنه يتم ببطء في البلدان النامية مقارنة بالبلدان المتقدمة، كما أن الممارسة الصحفية سبقت إدارة المؤسسة الإعلامية على مستوى التحول الرقمي، مما قد يثير العديد من الإشكالات.

انطلاقا مما سبق تسعى هذه المداخلة إلى الكشف عن واقع التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية بالتركيز على المؤسسات الصحفية، كون هذه الأخيرة المثال الأبرز على صراع البقاء الذي تخوضه المؤسسات الإعلامية التقليدية، وذلك بتسليط الضوء على مظاهر التحول الرقمي في إدارة تلك المؤسسات وما يترتب عنها من مسؤوليات على عاتق إدارة التحرير بشكل خاص، ثم التحديات التي تشكل عوائق في سبيل تحقيق التحول الرقمي الأمثل في هذا المجال.

## أولاً- إدارة المؤسسات الإعلامية، المفهوم والوظائف:

تكتسي الإدارة الأهمية الأكبر في نجاح أي منظمة سواء كانت شركة أو مؤسسة أو مدرسة أو مستشفى أو مزرعة، ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها ومن ثم فأى نشاط يحتاج إلى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط. وتتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل:

1- مؤسسات صحفية

2- إذاعية

3- تلفزيونية

4- فضائيات

5- وكالات أنباء

6- دور نشر

7- شركات إعلانات

وهي تتفق مع أي منظمة أخرى في أنها جميعاً لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية مثل الانتاج والمشتريات والتسويق والأعمال المكتبية والتمويل وإن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة. وطبيعة الإعلام بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها.

ونظراً لطبيعة المهنة الإعلامية فإن هذه الأهداف متحركة ومن ثم فإن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة، فالتسلح بالعلم الإداري وحده لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة صحفية ما، كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير صحيفة أو إذاعة أو تلفزيون ليست مثل مشكلات مصنع سيارات أو مزرعة إذ أنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلى المرونة والسرعة من قبل مدير المؤسسة الإعلامية، ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها أي تسويقها (الحديثي، 2009).

مما سبق يمكننا القول أن إدارة المؤسسة الإعلامية تشمل مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى إدارة وتنظيم كافة جوانب العمل داخل المؤسسة الإعلامية، سواء كانت صحيفة، مجلة، قناة تلفزيونية، إذاعة، أو منصة إعلامية عبر الإنترنت. ويتضمن مفهوم إدارة المؤسسة الإعلامية عدة جوانب:

1. الإدارة الإدارية: وتشمل العمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنفيذ، والرقابة، وإدارة الموارد البشرية.

2. الإدارة التحريرية: وهي الإدارة التي تتعلق بعمليات التحرير وإدارة المحتوى الإعلامي، بما في ذلك اختيار الأخبار والمقالات والبرامج والمواد الإعلامية الأخرى.

3. الإدارة المالية: وتتضمن إدارة الأموال والموارد المالية في المؤسسة الإعلامية، بما في ذلك التخطيط المالي والميزانية والتقارير المالية.

4. التسويق والإعلان: وتشمل عمليات التسويق لجذب الجمهور، وزيادة القراء والمشاهدين والمستمعين، بالإضافة إلى إدارة عمليات الإعلانات والعلاقات العامة.

5. التكنولوجيا الإعلامية: وهي التي تشمل إدارة وصيانة الأنظمة التكنولوجية، والبنية التحتية اللازمة لتشغيل المؤسسة الإعلامية.

6. السياسات والقوانين: وتشمل تطبيق السياسات الداخلية، والقوانين الخارجية المتعلقة بالإعلام، وحقوق النشر وحرية التعبير.

7. البحث والتطوير: وتشمل جهود المؤسسة لتطوير وتحسين منتجاتها الإعلامية والتكنولوجية، وفهم احتياجات الجمهور.

وتقوم إدارة المؤسسة الإعلامية بمجموعة من الوظائف أبرزها التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. (سعادة،

2022)

## ثانيا- مظاهر التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية:

التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية يعني التكيف مع التطورات التكنولوجية واستخدام التقنيات الرقمية لتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع الإعلامي، ويتجلى ذلك في تغيير الممارسات الصحفية، وفي تغيير طريقة إعداد الأخبار والأنواع والروايات الصحفية وسردها في قصص صحفية بعرض مرئي، مع الاعتماد على الوسائط

التشعبية، وتوظيف صحافة البيانات (شاوش، 2020)، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن التحولات الرقمية أحدثت تأثيرا واضحا في مختلف جوانب صناعة الصحافة من بينها جانب إدارة المؤسسة الصحفية، إذ يتجلى ذلك التأثير في تطوير أساليب الإدارة وأساليب صناعة واتخاذ القرار وأساليب تنظيمها، مع تبني طرق جديدة في الإنتاج والتوزيع والتحرير حتى تحافظ على مكانتها. (الرحمن، 2021)

وفيما يأتي رصد لأهم مظاهر التحول الرقمي على مستوى إدارة المؤسسات الإعلامية:

1. **النشر الإلكتروني:** استخدام منصات النشر الإلكترونية مثل المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية لدعم النسخ الورقية للصحف، مما يسمح بوصول أوسع للقراء وتوفير تجارب تفاعلية محسنة.
2. **التحليلات والبيانات:** تتابع إدارة المؤسسة الإعلامية سلوك القراء واهتماماتهم باستخدام أدوات التحليلات الرقمية، مما يساعدها على فهمهم أكثر وبالتالي تحسين النشر والمحتوى وفقاً لذلك.
3. **وسائل التواصل الاجتماعي:** استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوسيع النطاق، وزيادة التفاعل مع القراء، بالإضافة إلى استخدامها لترويج المحتوى وجذب المزيد من الجمهور.
4. **التحرير الرقمي:** استخدام أدوات التحرير الرقمي لإنتاج وتحرير المحتوى بشكل أكثر فاعلية وسرعة.
5. **الاشتراكات الرقمية:** تقديم خدمات الاشتراك الرقمي للوصول إلى محتوى حصري وجودة أعلى، وتعزيز الإيرادات بعيداً عن الإعلانات فقط.
6. **التفاعل مع القراء:** استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز التفاعل مع القراء، مثل البودكاست وفيديوهات البث المباشر والمنتديات الرقمية.
7. **تطوير المهارات الرقمية:** تطوير مهارات العاملين في المؤسسات الصحفية لتكون على دراية بأحدث التقنيات والأدوات الرقمية.
8. **تغير الروتين الإنتاجي للمضمون الإعلامي:** فلم يعد الصحفي مضطرا للحضور إلى الصحيفة والالتزام بروتين العمل اليومي الذي يبدأ غالبا بالاجتماع الصباحي، فالحضور الفيزيائي للصحفي في غرفة التحرير لم يعد أمرا ضروريا، فقد أصبح هذا الأخير أشبه بالصحفي المتجول أو المتنقل، وهذا أضفى بعدا مهنيا جديدا. ولكي نستوعب أكثر مظاهر التحول الرقمي للمؤسسات الإعلامية الصحفية نعطي مثلا عن كيفية التحول الرقمي في الولايات المتحدة من خلال صحيفة تعد من أعرق الصحف في العالم، ففي الوقت الذي

توقفت فيه 120 صحيفة في الولايات المتحدة عن النشر، وأغلقت أبوابها وسرحت صحفييها وعمالها، وجدت صحف أخرى طريقها للبقاء، وثبتت أقدامها في الميدان، يأتي على رأس قائمة تلك الصحف صحيفة نيويورك تايمز التي استمرت في الصدور طوال ما يزيد عن 170 سنة، والتي اشتغلت على التحول الرقمي عبر ثلاث مراحل أو خطوات أساسية جعلتها تحافظ على مكانتها كواحدة من أقوى الصحف في العالم، حيث بدأت بخطوة **رقمنة المعلومات** (تحويل المعلومات من صيغ مادية تقليدية كالورق، إلى صيغ رقمية)، وهنا عمدت الصحيفة إلى إنشاء موقع إلكتروني وإنشاء تطبيق إلكتروني لها، ثم انتقلت إلى مرحلة **رقمنة العمليات** (عملية استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية لتدعيم وتحسين نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية) وهنا تحولت الصحيفة من النسخة الورقية المطبوعة إلى الاشتراك الرقمي المدفوع، دون التخلي عن النسخة الورقية بطبيعة الحال، مما أتاح لها تنوع وتوسيع المحتوى الرقمي الذي أصبح يشمل بالإضافة إلى الأخبار الرقمية المكتوبة العديد من الفيديوهات والبودكاست والبلث المباشر.. الخ، لتصل في النهاية إلى تحقيق **التحول الرقمي**. (صالح، 2021)

لتعلن الصحيفة سنة 2020 عن تفوق مداخلها نسختها الرقمية على النسخة الورقية لأول مرة منذ بدء التحول الرقمي لها، وقد سعت مجموعة "نيويورك تايمز" إلى جعل الاشتراكات في نسختها الرقمية مصدر مداخلها ونموها الأول، نظراً إلى أن الإعلان لم يعد سوى عنصراً مكملًا. ويدخل ضمن التحول الرقمي لهذه الصحيفة العريقة تغيير طاقمها الإداري وتعيين مديرة شابة "ميريديت كوبيت ليفين البالغة من العمر 49 عاماً" لها خبرة في الصحافة الرقمية، وهي التي ساهمت في وضع نموذج الدفع مقابل قراءة موقع الصحيفة، والذي حقق نجاحاً كبيراً ودعمها للصحيفة في التحول الرقمي. (بيرونيوز، 2020) ومن خلال المظاهر سابقة الذكر تتعين على إدارة المؤسسة الصحفية العديد من المسؤوليات الجديدة في مرحلة التحول الرقمي لضمان تطبيق التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال، ومساعدة المؤسسة الإعلامية على الاستفادة القصوى منها، ويمكننا تلخيص تلك المسؤوليات في النقاط الآتية:

**1. تطوير استراتيجيات المحتوى الرقمي:** يتعين على إدارة التحرير تطوير استراتيجيات محتوى رقمي متنوعة وجذابة، تستجيب لاهتمامات الجمهور المستهدف وتلبي احتياجاته الرقمية.

2. **توجيه العملية الإبداعية:** يجب أن تسهل إدارة التحرير عملية الإبداع وتشجيع الصحفيين والكتاب على إنتاج محتوى جديد ومبتكر، يتناسب مع المنصات الرقمية المختلفة.
3. **تبنى أدوات التحرير الرقمي:** يتعين على إدارة التحرير التعاون مع فرق التكنولوجيا لتبني وتطوير أدوات التحرير الرقمي، وضمان استخدامها بشكل فعال من قبل الصحفيين.
4. **التحليل والتقييم:** يجب على إدارة التحرير مراقبة أداء المحتوى الرقمي، وتحليل البيانات لفهم تفاعل الجمهور معه، وتقديم التقارير والتوجيهات لتحسين الأداء المستقبلي.
5. **التدريب والتطوير:** يتعين على إدارة التحرير توفير التدريب والتوجيه المستمر للصحفيين وفرق التحرير لتطوير مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الرقمية، وإنتاج محتوى عالي الجودة.
6. **ضمان الجودة:** يتعين على إدارة التحرير ضمان جودة المحتوى الرقمي والتحقق من صحة المعلومات والتحقق من مطابقتها لمعايير النشر والأخلاقيات الصحفية.
7. **تطوير الشراكات والتعاون:** يتعين على إدارة التحرير بناء شراكات وتعاون مع منصات وشركات تكنولوجيا المعلومات؛ لتحسين الوصول إلى الجمهور، وتوفير تجارب مستخدم متميزة.
8. **سرعة اتخاذ القرار:** إذ يتعين على إدارة التحرير سرعة اتخاذ القرارات، لأن طبيعة الأخبار الفورية والكم الهائل من المعلومات المتوفرة يتطلب أن تتخلى إدارة التحرير عن السياسات التقليدية في اتخاذ القرار. يمكن القول أيضا أن التطورات التقنية والتكنولوجية أحدثت بالفعل تحولا في طبيعة إدارة العمل الصحفي وفي مسؤوليات الإدارة الصحفية، حيث لم يعد الاتصال بين منتجي المضمين الاتصالية والمستخدمين يسير في اتجاه خطي واحد، بل أصبح تعدديا وشبكيا ودائريا، كما زاد معدل التواصل بين المستخدمين وبين المشرفين على المواقع عبر أدوات متنوعة ومتعددة، كما ضعفت سلطة حارس البوابة التي كانت تمارسها إدارة المؤسسة الصحفية. (ساعد، 2018)

### ثالثا- تحديات التحول الرقمي على مستوى إدارة المؤسسات الإعلامية:

من خلال تتبع واقع المؤسسات الصحفية، والاطلاع على نتائج بعض الدراسات التي تناولت المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق تحول رقمي سلس وفعال للمؤسسات الإعلامية وخاصة الصحفية، أمكننا رصد



الكثير من التحديات، صنفها بعض الباحثين ضمن ثلاثة أقسام: تحديات إدارية، تحديات مالية، وتحديات تتعلق بالإمكانات البشرية. (كميل ادوارد متواضع، 2021)

كما أشارت إحدى الدراسات الميدانية التي استطلعت آراء عينة من الصحفيين إلى مجموعة من التحديات، حيث جاءت النتائج ردا على سؤال: "برأيك، ما هي العقبات التي تعترض تنفيذ التحول إلى الإعلام الرقمي في الإعلام الفلسطيني؟" على النحو الآتي: 74.1% نقص المهارات الإعلامية الرقمية، 63.8% نقص الرؤية الرقمية في المؤسسات الصحفية، 44.8% ممانعة بين مدراء وصناع القرار في المؤسسات الإعلامية المحلية، 44.8% غياب القرار الحكومي في التحول إلى الإعلام الرقمي، 36.2% نقص تقنيات ومعدات تدريس الإعلام الرقمي في الجامعات والكليات الفلسطينية، 34.5% نقص الخريجين المؤهلين للتعامل في التحول إلى الإعلام الرقمي، 32.8% نقص المعلومات عن هذا التحول المتخصص، 32.8% الخوف من فقدان وظائف تقليدية في الصحافة. (تطوير، 2020)

وكما نلاحظ من النتائج المذكورة فإن بعض تلك العقبات يتعلق بإدارة المؤسسة الصحفية. وفي ما يلي رصد لأهم التحديات حسب اجتهادنا الخاص:

- **ضعف وقلة الإمكانيات المادية:** لا يخفى عليكم أن التحول الرقمي يحتاج إلى توفير إمكانيات مادية كبيرة تشمل المعدات والتقنيات والبرامج الرقمية، مما لا تتوفر عليه الكثير من المؤسسات الإعلامية، خاصة العمومية التي تعتمد في مواردها على ميزانية الدولة من جهة، وتعاني من البيروقراطية التي تحول دون توفير تلك المعدات والتقنيات في الوقت المناسب من جهة أخرى.
- **قلة الكوادر البشرية المؤهلة:** إذ يتطلب التحول الرقمي طاقات بشرية شابة على وجه الخصوص تمتلك مهارات التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، وتستطيع توظيفها في مختلف أشكال العمل الإعلامي.
- **وجود فجوة معرفية كبيرة على مستوى الإدارة والتنفيذ:** إذ غالبا ما يتسم القائمون على إدارة المؤسسة الإعلامية بأنهم أشخاص ذوو خبرة من أعمار متوسطة وصلوا إلى مناصبهم الإدارية عن طريق التدرج في العمل الإداري، بينما نجد على مستوى الممارسة الميدانية وصناعة المحتوى الإعلامي شبابا في مقتبل العمر هم أبناء جيل الألفية الثانية، انخرطوا في الممارسة الإعلامية وصناعة المحتوى دون أي خبرة إدارية، يتسمون بالابتكار والحماس والشغف مما قد يجعلهم يصطدمون بالقائمين على الإدارة، فالفجوة المعرفية هنا تتضح

بشكل جلي بين اتخاذ القرار الذي يكون بيد إدارة المؤسسة الإعلامية وبين صانع المحتوى الذي يمثله الشباب المؤهل تكنولوجيا.

- **ظاهرة التخمّة المعلوماتية:** التي تعني وجود كم هائل من المعلومات يصعب الاختيار بينها، مما يجعل مهمة القائمين على إدارة المؤسسة الإعلامية في غربلة المعلومات واتخاذ قرار الانتقاء بينها أصعب منها في حالة ندرة المعلومات نفسها. كما تخلق ظاهرة تخمّة المعلومات ما بات يعرف بتحدي الجودة، وهو ما يفرض على إدارة المؤسسات الإعلامية التنافس في تقديم محتوى يجتذب المستخدمين وينافس المحتوى الآخر، الأمر الذي يدفع بعض المؤسسات لتوفير محتوى رديء وغير موثوق.

- **طغيان الاهتمام بعنصر الشكل على حساب المضمون:** وهذا نجده بكثرة في الصحافة العربية، حيث تكثر الصياغات اللغوية الخاطئة، وتعرض اللغة العربية إلى مجزرة حقيقية على مستوى بنائها النحوي والصرفي، وتطغى عليها أساليب الكتابة باللغات الأجنبية، وإن كانت المشكلة اللغوية قد وجدت أصلا منذ عقود مع الصحافة المطبوعة فهي لم تكن بهذه الحدة التي نجدها مع الصحافة الرقمية، وهي مشكلة يزيد من عمقها التحول الرقمي الذي يفرض سلطة الصورة على سلطة الكلمة .

- **المنافسة غير المتكافئة:** بين المؤسسات الصحفية العالمية، والمؤسسات الصحفية الوطنية أو المحلية، حيث لا تمتلك هذه الأخيرة الإمكانيات الكافية لمنافسة المحتوى العالمي الذي أصبح متاحا بضغطة زر، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ظاهرة التضخم المعارض أي وجود الكثير من المؤسسات المنافسة مما يفتت الوعي القرائي إن صح التعبير.

- **صعوبة اتخاذ القرار** الذي يوازن بين السرعة والفورية من جهة والحاجة إلى الدقة والتحقق في تحييص الأخبار وتحقيق المصدقية والموثوقية من جهة أخرى، وهو ما يشكل ضغطا ويسبب توترا وقلقا لإدارة المؤسسة الإعلامية. (شاوش، 2020)

## خاتمة:

يمثل التحول الرقمي للمؤسسات الإعلامية حتمية واقعية فرضها التطور التقني وظهور الإعلام الجديد، ويتطلب التحول الرقمي استيعاب التقنية ومحاولة إدماجها في إدارة المؤسسات الإعلامية، لأنه الخيار الوحيد المتاح اليوم لاستمرارية تلك المؤسسات خاصة الصحفية منها، وقد أثبتت التجارب في البلدان المتقدمة على نجاح عملية التحول الرقمي على مستوى الصحافة المطبوعة التي كانت على وشك الانقراض، ويتعين على إدارة المؤسسات الإعلامية العديد من المسؤوليات الجديدة في ظل التحول الرقمي الذي تبرز مظاهره على مستوى الوظائف الأساسية للإدارة الصحفية، وهي التخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه، غير أن هذا التحول يواجه عدة عراقيل وتحديات لا بد أن يكون لإدارة المؤسسة الإعلامية وعي كاف بها وإرادة حقيقية بأهمية التحول الرقمي؛ حتى تنجح في مواجهتها وتحويلها إلى فرص حقيقية، تضمن استمرارية المؤسسة الصحفية، وتجدها المكانة اللائقة بها، في ظل إعلام يتطور بسرعة مذهلة لا تبقي مكانا لمن لا يستوعب تقنياته ومتطلباته.

## قائمة المراجع:

- إسراء صابر عبد الرحمن. (2021). واقع استخدام التكنولوجيا الرقمية في الصحافة المصرية -دراسة لإتجاهات التطوير وإشكاليات التحول-. مجلة بحوث العلاقات العامة، 251-276.
- الإعلام مركز تطوير. (2020, 06 24). تاريخ الاسترداد 10 05 2024، من جامعة بير زيت:  
<http://mdc.birzeit.edu/page-1093-ar.html>
- جبران الحديثي. (2009, 02 21). إدارة المؤسسات الإعلامية. تاريخ الاسترداد 10 05 2024، من  
<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2009/02/21/157584.html>
- جمال شعبان شاوش. (2020). الممارسة الصحفية في المشهد الإعلامي الرقمي بين هيمنة التقنية وتحول الهويات المهنية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 189.
- حسيبة سعادة. (2022). إدارة المؤسسات الصحفية في الجزائر -دراسة مسحية-. الجزائر: جامعة الجزائر.
- ساعد ساعد. (2018). الأثر التكنولوجي في البيئة الاقتصادية للإعلام الجديد. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، 05 (02)، 22-21.
- الفرق بين رقمنة المعلومات ورقمنة العمليات والتحول الرقمي (2021). [فيلم سينمائي].
- محمد عطية الفرحاتي، رمضان عبد الرحمن رمضان، كميل ادوارد متواضع. (2021). معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، 848-849.
- يورونيوز. (2020, 08 06). مداخيل "نيويورك تايمز" الرقمية تفوق للمرة الأولى إيرادات الصحيفة الورقية. تاريخ الاسترداد  
<https://arabic.euronews.com/2020/08/06/new-york-times-digital-revenues-first-time-exceed-paper-newspaper>