

# إدارة المؤسسات الإعلامية

الدكتور: توفيق عمري

DGM411

التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية

المحاضرة العاشرة



## محتويات المحاضرة:

مقدمة.

- 1- مفهوم التَّحوُّل الرقمي في إدارة المؤسسة الإعلامية.
  - 2- مظاهر التَّحوُّل الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية.
  - 3- مسؤوليات إدارة المؤسسات الرقمية في عصر التحول الرقمي.
  - 4- تحديات التَّحوُّل الرقمي على مستوى المؤسسات الإعلامية.
  - 5- الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية.
  - 6- تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية.
  - 7- آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية.
  - 8- استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير المحتوى الإعلامي.
  - 9- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإعلامي.
  - 10- التحديات التي تواجه المؤسسات الإعلامية في العصر الرقمي.
  - 11- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الإدارة الإعلامية.
  - 12- تأثير التَّحوُّل الرقمي على المحتوى الصحفي.
  - 13- التَّحوُّل الرِّقْمِي في المؤسَّسة التسويقية.
- خلاصة.



## مقدمة

يُشير التحوُّل الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية إلى تبني التكنولوجيا الحديثة والرقمية لتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية وتطوير إستراتيجيات التوزيع والمحتوى. ويُتيح هذا التحوُّل للمؤسسات الإعلامية الوصول إلى جمهور أوسع، وتحليل البيانات بشكل دقيق، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مع القدرة على الابتكار في تقديم المحتوى الرقمي. كما يُسهم في تقليل التكاليف وزيادة سرعة إتخاذ القرارات، ما يجعل المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الإعلام الرقمي.



مفهوم التَّحوُّل الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية هو: "دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب عمل المؤسسة الإعلامية، بدءًا من جمع المعلومات وإنتاج المحتوى وصولاً إلى توزيعه وتحليل تفاعل الجمهور. يتضمن هذا التَّحوُّل إعادة هندسة العمليات التقليدية لتُصبح رقمية، وتبني نماذج عمل مبتكرة، وتحسين الكفاءة وزيادة التفاعل مع الجمهور. يشمل ذلك الإعتماد على المنصات الرقمية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، مع التركيز على المرونة والتَّكيف المستمر مع التطورات التكنولوجية".

فيما يأتي رصد لأهم مظاهر التحوّل الرقمي على مستوى إدارة المؤسسات الإعلامية:

**1- النّشر الإلكتروني:** استخدام منصّات النشر الإلكترونية مثل: المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية لدعم النسخ الورقية للصحف، ممّا يسمح بوصول أوسع للقراء وتوفير تجارب تفاعلية محسنة.

**2- التحليلات والبيانات:** تتابع إدارة المؤسّسة الإعلامية سلوك القراء وإهتماماتهم باستخدام أدوات التحليل الرقمية، ممّا يساعدها على فهمهم أكثر وبالتالي تحسين النشر والمحتوى وفقا 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 - التَّحرير الرقمي: استخدام أدوات التَّحرير الرقمي لإنتاج وتحرير المحتوى بشكل أكثر فاعلية وسرعة.
- 5 - الإِشترَاقات الرقمية: تقديم خدمات الإِشترَاك الرقمي للوصول إلى محتوى حصري وجودة أعلى، وتعزيز الإيرادات بعيدًا عن الإعلانات فقط.
- 6 - التفاعل مع القراء: استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز التفاعل مع القراء، مثل البودكاست وفيديوهات البثِّ المباشر والمنتديات الرقمية.
- 7 - تطوير المهارات الرقمية: تطوير مهارات العاملين في المؤسسات الصحفية لتكون على دراية بأحدث التقنيات والأدوات الرقمية.
- 8 - تغيير الروتين الإنتاجي للمضمون الإعلامي: لم يعد الصحفي مُضطَرًّا للحضور إلى الصحيفة والإلتزام بروتين العمل اليومي، الذي يبدأ غالبًا بالاجتماع الصباحي، فالحضور الفيزيائي للصحفي في غرفة التحرير لم يعد أمرًا ضروريًا، فقد أصبح هذا الأخير أشبه بالصحفي المتجول أو المتنقل، وهذا أضفى بعدًا مهنيًا جديدًا.

### □ مثال توضيحي :

المثال عن التحوّل الرقمي في المؤسسات الصحفية من خلال تجربة صحيفة نيويورك تايمز، التي نجحت في البقاء والتطوّر، رغم توقف أكثر من 120 صحيفة أمريكية عن الصدور. وقد مرّ تحوّل الصحيفة بثلاث مراحل أساسية:

**1. رقمنة المعلومات:** تحويل المحتوى الورقي إلى محتوى رقمي، عبر إنشاء موقع إلكتروني وتطبيق للصحيفة.

**2. رقمنة العمليات:** الانتقال من النسخة الورقية فقط إلى نموذج الاشتراك الرقمي المدفوع مع الإستمرار في النسخة الورقية، ممّا سمح بتوسيع المحتوى ليشمل المقالات الرقمية والفيديوهات والبودكاست والبث المباشر.

**3. التحوّل الرقمي الكامل:** في سنة 2020، تفوّقت مداخل النسخة الرقمية على النسخة الورقية لأول مرّة، وأصبحت الاشتراكات الرقمية المصدر الأول للإيرادات، بينما أصبح الإعلان دوراً ثانوياً. كما شمل التحوّل تغييرات إدارية بتعيين المديرية ميريديت كويت ليفيين التي تمتلك خبرة في الصحافة الرقمية، وأسهمت في وضع نموذج الدّفع مقابل المحتوى الذي حقّق نجاحاً كبيراً.

## مسؤوليات إدارة المؤسسات الرقمية في عصر التحول الرقمي

- 1- تطوير إستراتيجيات المحتوى الرقمي:** يتعيّن على إدارة المؤسسة تطوير إستراتيجيات محتوى رقمي متنوعة وجذابة، تستجيب لإهتمامات الجمهور المستهدف وتلبي إحتياجاته الرقمية.
- 2- توجيه العملية الإبداعية:** يجب أن تسهّل إدارة المؤسسة عملية الإبداع وتشجيع الصحفيين والكتّاب على إنتاج محتوى جديد ومبتكر، يتناسب مع المنصّات الرقمية المختلفة.
- 3- تبني أدوات التحرير الرقمي:** يتعيّن على إدارة المؤسسة التعاون مع فرق التكنولوجيا لتبني وتطوير أدوات التحرير الرقمي، وضمان إستخدامها بشكل فعال من قبل الصحفيين.
- 4- التحليل والتقييم:** يجب على إدارة المؤسسة مراقبة أداء المحتوى الرقمي، وتحليل البيانات لفهم تفاعل الجمهور معه، وتقديم التقارير والتوجيهات لتحسين الأداء المستقبلي.



## مسؤوليات إدارة المؤسسات الرقمية في عصر التحول الرقمي

- 5- **التدريب والتطوير:** يتعيّن على إدارة المؤسسة توفير التدريب والتوجيه المستمر للصحفيين و فرق التحرير التطوير مهاراتهم في إستخدام التكنولوجيا الرّقمية، وإنتاج محتوى عالي الجودة.
- 6- **ضمان الجودة:** يتعيّن على إدارة المؤسسة ضمان جودة المحتوى الرقمي والتّحقق من صحة المعلومات والتّحقّق من مطابقتها معايير النشر والأخلاقيات الصحفية.
- 7- **تطوير الشراكات والتعاون:** على إدارة المؤسسة بناء شراكات وتعاون مع منصات وشركات تكنولوجيا المعلومات ، لتحسين الوصول إلى الجمهور، وتوفير تجارب مستخدم متميّزة.
- 8- **سرعة إتخاذ القرار:** إذ يتعيّن على إدارة المؤسسة سرعة إتخاذ القرارات، لأنّ طبيعة الأخبار الفورية والكمّ الهائل من المعلومات المتوفّرة، يتطلّب أن تتخلّى إدارة التحرير عن السياسات التّقليدية في إتخاذ القرار.

**أولاً : ضعف الإمكانيات المادية:**

نقص المعدات والتقنيات الرقمية، خصوصاً في المؤسسات العمومية التي تعاني من بيروقراطية، تُعيق توفير الأدوات في وقتها.

**ثانياً : قلة الكفاءات المؤهلة رقمياً:**

الحاجة إلى كوادر شابة تمتلك مهارات تقنية عالية لإستخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل الإعلامي.

**ثالثاً: الفجوة المعرفية بين الإدارة وصانعي المحتوى:**

إدارات تقليدية ذات خبرة إدارية فقط، يقابلها شباب مبدعون في صناعة المحتوى الرقمي، ممّا يؤدي إلى صدمات بسبب إختلاف الرؤية.

**رابعاً : التّخمة المعلوماتية:**

وفرة كبيرة في المعلومات تجعل عملية الإنتقاء أصعب، وتفرض تحدّي الجودة، ممّا قد يدفع بعض المؤسسات لإنتاج محتوى ضعيف لجذب المتابعين.



**خامسا : هَيْمَنَةُ الشَّكْلِ عَلَى الْمَضْمُونِ:**

التَّركيز المفرط على الشكل الرقمي على حساب جودة المحتوى، إضافة إلى ضعف اللغة العربية، وإزدياد الأخطاء اللغوية في الصحافة الرقمية.

**سادسا: المنافسة غير المتكافئة:**

صعوبة منافسة المؤسسات الإعلامية العالمية ذات الإمكانيات الضخمة، مع وجود عدد كبير من المنصات المحلية مما يشتت الجمهور.

**سابعا : صعوبة تحقيق التوازن بين السرعة والدقة:**

الضَّغَطُ لنشر الأخبار فوراً في البيئة الرقمية مقابل ضرورة التَّثبت من المصداقية، ممَّا يشكل عبئاً كبيراً على الإدارة التحريرية.



## □ دراسة علمية : وحيدة بوفدح بديسي-2024

دراسة موسومة بـ: "التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية-المظاهر والتحديات-". تسعى هذه المداخلة للكشف عن واقع التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية الصحفية، بالتعرف على مظاهره وأهم التجديدات التي يواجهها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي، وتوصلت 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.
- يتطلب التحول الرقمي تطوير إستراتيجيات محتوى رقمية جذابة، وتوجيه العملية الإبداعية، وضمان جودة المحتوى، مع تحسين مهارات العاملين وتطبيق سرعة اتخاذ القرارات.

## ❖ مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية، نظراً لاتساع مفهومها، إلا أنه يمكن تعريفها بأنها: "نظام إداري يعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات بهدف إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات للمتعاملين عن بعد، من خلال قنوات إلكترونية تتيح الوصول إلى الخدمة في أي وقت ومن أي مكان".

وتركّز الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتحسين أداء المؤسسات الحكومية ورفع كفاءتها، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل حصول المواطنين والمؤسسات على الخدمات بسرعة ويُسرٍ، كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الشفافية والمساءلة والحدّ من البيروقراطية، وترشيد النفقات، والإرتقاء بمستوى أداء القطاع العام.



## الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية

### ❖ فوائد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية:

تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الإعلامية العديد من الفوائد أهمها:

#### 1. تسريع الإنجاز وتبسيط الإجراءات:

من خلال بيئة رقمية، تربط جميع الأقسام، ممّا يَسمح بإتمام المعاملات بسرعة وبجهد أقل.

#### 2. تعزيز التواصل وتبادل المعرفة:

عبر قنوات اتصال إلكترونية تُتيح تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين والإدارات بسهولة.

#### 3. رفع جودة اتخاذ القرارات:

بفضل توفير بيانات دقيقة ومحدّثة تساعد على اتخاذ قرارات فعّالة.

#### 4. تطوير الموارد البشرية:

من خلال التدريب الإلكتروني وبرامج التطوير الوظيفي الرقمية.

#### 5. زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل:

حيث ترفع كفاءة الموظفين وتخلق ظروف عمل أكثر راحة وتنظيماً.

## الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية

### 6. تحسين العلاقة مع الجمهور:

عبر قنوات تواصل إلكترونية، تُتيح الإستجابة السريعة لإحتياجات الجمهور.

### 7. رفع جودة المحتوى الإعلامي:

من خلال إدارة إلكترونية فعّالة لعمليات إنتاج وتخزين ونشر المحتوى.

### 8. ترشيد الموارد وخفض التكاليف:

عبر تقليل إستهلاك الورق والنفقات التشغيلية.

### 9. دعم الابتكار والتميز:

لأنّها توفر بيئة رقمية تشجّع التّجديد والإبداع.

### 10. تعزيز المرونة ومواكبة العصر:

حيث تُمكن المؤسسة من التكيّف السريع مع التطوّرات الرقمية.

وبشكل عام، تسمح الإدارة الإلكترونية بتحويل المؤسسة الإعلامية إلى مؤسسة ذكية، فعّالة، وقادرة على تلبية إحتياجات جمهورها بجودة عالية.

- رغم فوائد الإدارة الإلكترونية، إلا أنَّ تطبيقها يواجه مجموعة من التحديات، أهمها:
1. **التحديات التقنية:** ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الأجهزة والشبكات، وقلة الكوادر الفنية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات.
  2. **التحديات المالية:** ارتفاع تكاليف تطبيق مشاريع التحوُّل الإلكتروني، سواء على مستوى التجهيزات أو تدريب الموارد البشرية.
  3. **التحديات التنظيمية:** صعوبة تغيير الهياكل التقليدية، ومقاومة التغيير من طرف بعض العاملين داخل المؤسسة.
  4. **التحديات البشرية:** ضعف الوعي والثقافة الرقمية، لدى بعض الموظفين والجمهور، ممَّا يُعيق التطبيق الفعَّال.



5. التّحدّيات الأمنية: مخاطر القرصنة وإختراق الأنظمة وسرقة البيانات، ما يستدعي توفير أنظمة حماية قوية.

6. التّحدّيات القانونية: غياب التشريعات المُنظمة للتعاملات الإلكترونية في بعض الدول، ممّا يُعرقّل التطوير.

7. تحدّي قياس العائد: صعوبة تقدير العائد الحقيقي من الإستثمار في الإدارة الإلكترونية في المدى القصير.

وللتّغلب على هذه التحديات، لا بد من إستراتيجية مُتكاملة تشمل الجوانب التقنية، البشرية، المالية والتنظيمية لضمان تطبيق ناجح وفعال للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية.

## آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية

لتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل فعال داخل المؤسسات الإعلامية، يجب الاعتماد على مجموعة من الآليات المتكاملة، أهمها:

- 1- وضع إستراتيجية شاملة للتحوّل الإلكتروني:**  
تتضمّن: الأهداف، المراحل، آليات التطبيق، مؤشرات الأداء، وطرق المتابعة.
- 2- توفير البنية التحتية التكنولوجية:**  
مثل: الأجهزة الحديثة، شبكات الإتصال القوية، والبرمجيات المتطورة.
- 3- تأهيل وتدريب الكوادر البشرية:**  
لرفع مهارات العاملين في استخدام أدوات وتقنيات الإدارة الإلكترونية.
- 4- تبسيط الهياكل التنظيمية:**  
بالإنتقال من البيروقراطية إلى المرونة واللامركزية.
- 5- تطوير التشريعات واللوائح:**  
بما يتناسب مع مُتطلبات التحوّل الرقمي وضمان حماية المعاملات الإلكترونية.

## أليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإعلامية

- 6- نشر الوعي بثقافة التعاملات الإلكترونية: داخل المؤسسة وبين الجمهور.
- 7- تحديث أساليب إدارة الموارد البشرية: مثل: التوظيف الإلكتروني، التدريب عن بعد، وخطط التطوير الوظيفي الرقمي.
- 8- تعزيز المشاركة الإلكترونية للجمهور: من خلال إستقبال المقترحات وتقييم الخدمات إلكترونياً.
- 9- التحسين المستمر وتقييم الأداء: عبر متابعة جودة الخدمات وكفاءة الأداء.
- 10- تبادل الخبرات مع المؤسسات المتقدمة: محلياً ودولياً للاستفادة من التجارب الناجحة في الإدارة الإلكترونية.

**أ/ إستخدام نظم إدارة المحتوى (CMS):**

حيث تُمكن من تخزين وتنظيم وإسترجاع النصوص والصور ومقاطع الفيديو بكفاءة عالية عبر قواعد بيانات ضخمة، مع تسهيل البحث بإستخدام الكلمات المفتاحية والرسوم، ممّا يوفر الوقت ويسمح بإعادة إستخدام المحتوى القديم.

**ب/ تحليل سلوك الجمهور عبر الأدوات الرقمية:** تتيح أدوات التحليل الإلكترونية تتبّع تفاعل الجمهور على المواقع ومنصّات التواصل الاجتماعي، ممّا يساعد على فهم إهتماماتهم وإنتاج محتوى أكثر جودة وملاءمة لتوقعاتهم.

**ج/ التعاون الرقمي بين فرق العمل:** توفر الإدارة الإلكترونية، منصّات تتيح للصحفيين والمحرّرين العمل على نفس المحتوى بشكل متزامن ومن أي مكان، ممّا يحسّن جودة المواد عبر تعدّد المراجعات وسرعة الإنجاز.

**د/ رقمنة عمليات الإنتاج والتحرير:** يؤدّي تبسيط الإجراءات، وربط الأقسام رقميًا، وإلغاء المعاملات الورقية إلى تسريع عملية إنتاج المحتوى ورفع كفاءتها وتحسين تدفّق العمل.



## أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإعلامي

أولاً- تطوير الإدارة والخدمات والتواصل مع الجمهور:

### ■ إدارة الموارد البشرية:

التوظيف الإلكتروني، التدريب عن بُعد، تقييم الأداء الرقمي، إدارة المسار الوظيفي، ونظم معلومات حديثة للموارد البشرية.

### ■ الخدمات والمنتجات الإعلامية:

إدارة المحتوى إلكترونياً، تحديث المنصات الرقمية باستمرار، إنتاج أشكال إعلامية مبتكرة، استخدام الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي، وقياس رضا الجمهور إلكترونياً.

### ■ التواصل مع الجمهور:

تفعيل قنوات التواصل الاجتماعي، الدردشة الفورية، إستقبال الشكاوى والإقتراحات إلكترونياً، إستطلاعات الرأي، والندوات عن بعد.



ثانيًا: تحسين أداء العاملين وصنع القرار:

■ رفع كفاءة العاملين:

توفير بيئة عمل رقمية تربط الأقسام، تقليل الأعمال الورقية، نظم معلومات دقيقة، فرص تدريب مستمرة، وزيادة الرضا الوظيفي.

■ إتخاذ القرارات:

تزويد الإدارة ببيانات حديثة، تبادل المعلومات عبر الشبكات الداخلية، إجتماعات عن بعد، سرعة تنفيذ القرارات ومتابعة نتائجها، والقدرة على تعديل القرارات وفق البيانات.



## أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإعلامي

### ثالثاً: تحديث المحتوى الإعلامي

- تحليل البيانات لتحديد تفضيلات الجمهور.
- استخدام الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي لصناعة محتوى إبداعي.
- إشراك الجمهور في تطوير المحتوى إلكترونياً.
- تحديث سريع للمواد الإعلامية على المنصات الرقمية.
- تحسين المحتوى بناءً على ملاحظات الجمهور.

### رابعاً: الإستجابة لإحتياجات الجمهور وتعزيز المصداقية

- الإستجابة السريعة لتطلُّعات الجمهور عبر قنوات التواصل الرقمية.
- استخدام أدوات تحليل البيانات لفهم إتجاهات الجمهور.
- نُظْم إدارة علاقات الجمهور CRM لتتبع السلوك والتفاعل.
- تعزيز الشفافية بنشر التقارير والمعلومات وإدارة الشكاوى بوضوح.
- تمكين الجمهور من المشاركة في بعض القرارات التحريرية.

### خامسًا : تأهيل الكوادر البشرية للتحويل الرقمي:

- برامج تدريبية لشرح مفهوم الإدارة الإلكترونية وتقنياتها.
  - تدريب عملي على الأنظمة الرقمية الجديدة.
  - ورش عمل وندوات تشاركية لطرح المقترحات.
  - الاستعانة بخبراء التحوّل الرقمي وزيارات ميدانية للمؤسسات الناجحة.
  - إعتماـد التعلّم الإلكتروني لتوسيع التدريب بتكلفة أقل.
  - تقييم مستمر لمُخرجات التدريب وربطه بأهداف قابلة للقياس.
- وتُحدث الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية في المؤسسات الإعلامية من خلال رفع كفاءة العاملين، تحسين جودة المحتوى، تسريع إتخاذ القرار، تعزيز التفاعل مع الجمهور، وزيادة المصداقية، ممّا يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في البيئة الرقمية الحديثة.

## التحديات التي تواجه المؤسسات الإعلامية في العصر الرقمي

### ■ التحوّل السريع نحو الرّقمنة:

مع التطور السريع للتكنولوجيا، تجد المؤسسات الإعلامية نفسها مضطّرة للتحوّل من الوسائل التقليدية إلى الرقمية. هذا يتطلب إستثمارات كبيرة في البنية التحتية الرقمية وتدريب الموظفين على أدوات ومنصّات جديدة.

### ■ التنافسية العالية:

تشهد الصناعة الإعلامية تزايدًا في عدد المنصّات الرقمية، ممّا يجعل المنافسة على جذب الجمهور والإحتفاظ به شديدة. فالمنصات المستقلة وشبكات التواصل الإجتماعي تُضيف عبئًا إضافيًا على المؤسسات الإعلامية التقليدية.

### ■ الإعتماد على الإعلانات الرقمية:

الإعلانات هي المصدر الأساسي للإيرادات في الإعلام، ولكن مع إنتشار الحجب الإعلاني (Ad Blockers) وزيادة المنافسة على الإعلانات الرقمية، تواجه المؤسسات صعوبة في تحقيق إيرادات مستدامة.

## التحديات التي تواجه المؤسسات الإعلامية في العصر الرقمي

### ■ تغير سلوك الجمهور:

الجمهور في العصر الرقمي يبحث عن محتوى سريع، مخصص، وتفاعلي ، والمؤسسات التي تعتمد على النماذج التقليدية، تواجه صعوبة في تلبية هذه التوقعات، مما يؤدي إلى فقدان جمهورها لصالح منصات أخرى.

### ■ إنتشار الأخبار المضللة:

في عصر الإنتشار السريع للمعلومات، تواجه المؤسسات الإعلامية تحديًا كبيرًا في الحفاظ على مصداقيتها والتمييز بين الأخبار الحقيقية والمضللة، مما يتطلب تدقيقًا صارمًا ومصادقية عالية.

### ■ الأمن السيبراني:

المؤسسات الإعلامية عرضة للهجمات السيبرانية التي قد تؤدي إلى تسريب بيانات حساسة أو تعطيل خدماتها. وحماية البيانات وتأمين الأنظمة أصبح من التحديات الأساسية في العصر الرقمي.

### ■ التكيف مع تقنيات الذكاء الاصطناعي:

رغم أن الذكاء الاصطناعي، يوفر فرصًا كبيرة لتحسين الإنتاجية وتحليل الجمهور، إلا أن استخدامه يتطلب إستثمارات ضخمة وفهمًا دقيقًا لكيفية دمجها في العمليات الإعلامية دون التأثير على جودة المحتوى.

### □ أمثلة عملية لمؤسسات إعلامية نجحت في العصر الرقمي:

كيف تحوّلت المؤسسات التقليدية إلى قنوات رقمية ناجحة؟

#### ✓ نيويورك تايمز (The New York Times):

المؤسسة الإعلامية التقليدية التي اعتمدت على الصحافة المطبوعة لعقود، نجحت في التحول الرقمي من خلال إطلاق نموذج اشتراك رقمي قوي. طورت تطبيقًا تفاعليًا وموقعًا إلكترونيًا غنيًا بالمحتوى الذي يتنوّع بين المقالات، الفيديوها، والبودكاست. كما اعتمدت على التحليل الرقمي، لفهم الجمهور وتلبية اهتماماته، ممّا جعلها واحدة من أنجح الأمثلة في التحول الرقمي.

<https://www.nytimes.com/>

# The New York Times



<https://www.bbc.com/arabic>

NETFLIX

<https://www.netflix.com/dz/>

### □ أمثلة عملية لمؤسسات إعلامية نجحت في العصر الرقمي:

#### ✓ بي بي سي: BBC

طوّرت هيئة الإذاعة البريطانية منصّات رقمية متعدّدة مثل: BBC iPlayer التي توفّر محتوى بث مباشر وخدمات فيديو حسب الطلب. كما عزّزت من وجودها على وسائل التواصل الاجتماعي وقدمت محتوى مخصصًا للمنصات المختلفة لجذب الفئات العمرية الشابة، ممّا ساعدها على البقاء في صدارة المشهد الإعلامي.

#### ✓ نتفليكس: Netflix

رغم أنها بدأت كمزوّد لخدمات تأجير الأفلام بالبريد، نجحت نتفليكس في إعادة ابتكار نموذجها التجاري بالكامل لتصبح رائدة في صناعة البث الرقمي. من خلال استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتقديم توصيات مخصّصة للمستخدمين، تحوّلت نتفليكس إلى علامة فارقة في الإعلام الرقمي.

## □ دراسات حالة: إستراتيجيات مبتكرة في مواجهة التحديات الرقمية:

## ✓ فوكس ميديا (Vox Media):

VOXMEDIA

<https://www.voxmedia.com/>

إستخدمت نهجًا يعتمد على إنتاج محتوى عالي الجودة يتماشى مع إهتمامات الجمهور الرقمي. طوّرت منصات مثل Eater و The Verge، وإستخدمت البيانات والتحليل لفهم إهتمامات الجمهور بشكل دقيق، ممّا مكّنها من تقديم محتوى جذاب ومربح.

## ✓ مجموعة MBC:

mbc

GROUP

<https://www.mbc.net/ar>

نجحت المجموعة العربية في تعزيز وجودها الرقمي من خلال منصة Shahid التي توفر خدمات بث رقمي عالية الجودة موجهة للجمهور العربي. إستثمرت في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين تجربة المستخدم وتلبية تفضيلاته.

## ✓ واشنطن بوست (The Washington Post):

The Washington Post

<https://www.washingtonpost.com/>

تحت إدارة جيف بيزوس، إستثمرت في التكنولوجيا الرقمية لتطوير أدوات صحفية مبتكرة مثل تقنية الذكاء الاصطناعي التي تُستخدم لتحليل البيانات وتقديم تقارير دقيقة. كما ركزت على تحسين تجربة المستخدم عبر الأجهزة المحمولة والمنصات الرقمية.

## دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الإدارة الإعلامية

يساهم الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الإدارة الإعلامية من خلال أتمتة المهام، وتحليل البيانات بسرعة ودقة، ودعم اتخاذ القرار. فهو يُسرّع إنتاج المحتوى، ويحدّ من الأخطاء، ويساعد المؤسسات الإعلامية في فهم الجمهور وتوجيه المحتوى والإعلانات بشكل أدقّ.

**أبرز الأدوار:**

- 1- أتمتة العمليات:** مثل التحرير، وتصنيف المحتوى، وتحليل ردود الجمهور، مما يسرّع النشر ويقلّل الأخطاء.
- 2- تحليل سلوك الجمهور:** عبر جمع البيانات وفهم تفضيلات المتابعين لتقديم محتوى أكثر تخصيصًا.
- 3- إدارة المحتوى:** تحسين تنظيم وتوزيع المحتوى وزيادة الوصول بفضل تقنيات التعلم الآلي.
- 4- الإعلانات الذكية:** تخصيص الإعلانات حسب إهتمامات الجمهور لتحقيق نتائج وإيرادات أفضل.



أحدث التحول الرقمي تغييرات جوهرية في صناعة الصحافة، سواء في طرق الإنتاج أو الإدارة أو التوزيع. فقد ساهم التطور في تكنولوجيا الإتصال والإنترنت والوسائط المتعددة في تطوير أدوات العمل الصحفي ورفع كفاءته ومن بين هذه التأثيرات.

### 1. تحسين إدارة المؤسسات الصحفية وصنع القرار:

أصبح إتخاذ القرار داخل المؤسسات، يعتمد على نظم معلومات دقيقة بدلاً من الخبرة فقط، مما ساعد في رفع الكفاءة وسرعة إتخاذ القرارات.

### 2. رفع التنافسية وتحسين الأداء:

يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع عمليات العمل، وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور، إضافة إلى خلق مزايا تنافسية وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات.



## تأثير التحول الرقمي على المحتوى الصحفي

### □ دراسة علمية: محمد عطية الفرحاتي/ رمضان عبد الرحمن رمضان- 2021

تهدف الدراسة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي داخل المؤسسات الصحفية العامة. وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وإستخدم الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

وأهم ما وصلت إليه نتائج الدراسة: وجود معوقات مالية تتمثل في ارتفاع تكلفة الأجهزة والبرمجيات، ضعف الميزانية المخصصة للتدريب. وهناك معوقات إدارية تتمثل في الروتين الإداري، غياب التخطيط الإستراتيجي، وهياكل تنظيمية غير مناسبة للتحول الرقمي.

أما المعوقات البشرية، فهي مقاومة الموظفين للتغيير، وغياب قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.

ومن أهم التوصيات: دعم المشروع مالياً وإدارياً من قبل القيادات العليا. وضرورة إعداد خطة إستراتيجية زمنية للتحول الرقمي.

<https://2cm.es/1kjz2>

## التَّحَوُّل الرقمي في المؤسَّسات التسويقية

يشمل المزيج التسويقي الرقمي العناصر الأربعة للتسويق التقليدي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، مع إضافة عنصر جديد هو إدارة علاقات الزبائن CRM التي أصبحت أساسية في بيئة الإنترنت.

### أولاً - سياسة المنتج في التسويق الرقمي:

أدَّت التكنولوجيا الرقمية إلى تغيير كبير في طبيعة المنتجات، حيث ظهرت منتجات رقمية جديدة مثل: الألعاب عبر الإنترنت، البرامج، والموسيقى، والتي تتميز بكونها غير ملموسة، بدون حاجة للتعبئة التقليدية.

يتمُّ عرض معلومات هذه المنتجات عبر صفحات المتاجر الإلكترونية، بينما تعتمد صورة المنتج في ذهن الزبائن على مدى قدرته على تلبية إحتياجاتهم.

العاطفة تجاه المنتج في بيئة الإنترنت:

•المنتجات ذات العلامات التجارية القوية: مثل: Apple و Sony يمتلك المستهلكون إرتباطاً عاطفياً قوياً بها يعكس مكانة إجتماعية معيّنة.

•المنتجات دون علامة معروفة: مستوى الإحتفاظ بها منخفض، لأنها كثيرة ومتاحة بسهولة.

**ثانياً: سياسة السَّعر في التسويق الرقمي:**

تلعب إستراتيجية السعر دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المؤسسة لأنَّها تؤثر على المبيعات والأرباح وحصة السوق وصورة العلامة التجارية. في عصر التسويق الرقمي لم يَعد تحديد السعر يعتمد فقط على تكاليف الإنتاج، بل أصبحت المنافسة العالمية العامل الأهم، خصوصًا مع إنتشار المنتجات المُماثلة عبر الإنترنت.

بالنسبة للمنتجات الرقمية، تَميل المؤسَّسات إلى تحديد الأسعار وفق الأسعار التنافسية في السوق، مع مراعاة تغطية تكاليف التطوير. غالبًا ما تُعرض الأسعار بعملات قوية مثل: الدولار أو اليورو، ويتم الدفع عبر التحويل المصرفي. كما أتاح الإنترنت للمستهلكين إمكانية مقارنة الأسعار بسهولة، ممَّا يفرض ضغطًا على المؤسسات لتعديل أسعارها باستمرار للحفاظ على قدرتها التنافسية.

## التحول الرقمي في المؤسسات التسويقية

### ثالثاً: سياسة التوزيع في التسويق الرقمي:

تعني سياسة التوزيع في التسويق الرقمي، الطريقة التي تستخدمها الشركات لإيصال منتجاتها أو خدماتها إلى العملاء عبر القنوات الرقمية. ومع التحول نحو البيئة الإلكترونية، أصبحت هذه السياسة تعتمد على:

1. القنوات الرقمية المباشرة: مثل: المواقع الإلكترونية، المتاجر الإلكترونية، والتطبيقات التي تسمح بالتعامل بين الشركة والعميل دون وسيط.
2. المنصات الاجتماعية: استخدام شبكات التواصل مثل فيسبوك، إنستغرام، تيك توك، ويوتيوب لعرض المنتجات وتوجيه العملاء إلى نقاط البيع.
3. الأسواق الرقمية Marketplaces: مثل Amazon، Noon وغيرها، حيث تستفيد الشركات من جمهور كبير جاهز للشراء.
4. السرعة والسهولة



## التَّحول الرقمي في المؤسَّسات التسويقية

رابعاً : سياسة الترويج في التَّسويق الرِّقْمِي:

فَرَض العصر الرقمي تغييرات كبيرة على سياسة الترويج، إذ أصبحت المؤسسات مطالبة بوضع إستراتيجية تواصل عبر الإنترنت، بسبب ميزات الإتصال الرقمي مقارنة بالترويج التقليدي. أهم مزايا الترويج الرقمي:

- **إنخفاض التكاليف** مقارنة بالإذاعة والتلفزيون والصحافة.
- **سهولة الوصول للمعلومات** في أي زمان ومكان عبر الإنترنت.
- **إستهداف دقيق للعملاء** وفق اهتماماتهم وتعاملهم عبر الشبكات الاجتماعية.
- **إستخدام أدوات تحليل مثل: Google Analytics** لفهم الجمهور وبناء إستراتيجية تواصل مخصَّصة.
- **إمكانية قياس نتائج حملات الترويج بدقة** عبر مؤشرات واضحة.
- **أهم أدوات الترويج الرقمي:** مواقع الويب، المدونات، النشرات البريدية، الشبكات الاجتماعية (فيسبوك، تويتر، إنستغرام، لينكدان، بنترست)، الندوات عبر الإنترنت، الفيديو (يوتيوب)، المنتديات، والمسابقات الإلكترونية.

**خامسا : أنظمة إدارة علاقات الزبائن (CRM):**

في التسويق الرقمي، الكثير من المؤسسات التي تمارس التسويق الرقمي لا تمتلك نظام CRM. فالعلاقة بين التسويق الرقمي وإدارة علاقات الزبائن قوية وتعتمد على الأهداف المستهدفة ضمن إستراتيجية التسويق الرقمي.

يمكن للمؤسسات اختيار أحد أنواع CRM الأربعة حسب أهدافها:

**1. CRM للاستعادة والاحتفاظ بالزبائن:** يركّز على الزبائن الذين لديهم نيّة شراء المنتج أو الخدمة.

**2. CRM للولاء:** يركّز على الزبائن الأكثر إستقرارًا، ويراقب أذواقهم وتفضيلاتهم ويتيح المكافآت والحوافز.

**3. CRM لتنويع العرض والتحسين:** يُركّز على مجموعة واسعة من الزبائن، ويُستخدم لنشر وإختبار الحملات التسويقية.

**4. CRM لأبحاث السوق:** يركّز على الزبائن المحتملين وقطاعات السوق المختلفة.

## Top CRM Softwares



**□ دراسة علمية : إلهام يحياوي - سارة قرابصي- 2019**

دراسة بعنوان : "التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق". ناقشت الدراسة إنعكاس آثار التحوّل الرقمي على مختلف الأقسام في هيكلّة المؤسسات من الأهداف المراد تحقيقها في وقت قياسي، ولكن يبقى السؤال مطروحا كيف يتم ذلك في مجال التسويق، حيث يواجه المسوّقون تحديات وفرصا جديدة في هذا العصر الرقمي. وقد يكون التسويق الرقمي هو استخدام الوسائط الإلكترونية من قبل المسوّقين للترويج للمنتجات أو الخدمات في السوق، حيث هدفه الرئيسي هو جذب الزبائن والسماح لهم بالتفاعل مع العلامة التجارية، من خلال الوسائط الرقمية. وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح التّحدي الذي يكمن في مواكبة التأثير الدائم والمتزايد باستمرار من خلال فهم التغيّرات الأخيرة في العالم بالتحوّل التقليدي إلى الرقمي في مجال التسويق. وقد توصلت الدراسة إلى أنه في سباق التحول الرقمي، تحتاج المؤسسات أولاً وقبل كل شيء إلى تحديد منتجات ، خدمات رقمية جديدة، وأشكال جديدة للتسويق، قنوات مبيعات جديدة من أجل تفاعل الزبائن معها.

### □ تجربة شركة NIKE في تبني التسويق الرقمي:

نجحت شركة Nike في التحول الرقمي بفضل حضور قوي على شبكات التواصل الاجتماعي، واعتمادها على إستراتيجيات تضع المستهلك في قلب العملية التواصلية. حوّلت الشركة المتابع من مجرد متفرج إلى مشارك فعال من خلال محتوى تفاعلي وفوري على منصات مثل Facebook و Twitter و Pinterest. ركّزت Nike على إرسال الرسالة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، مع إنشاء صفحات متخصصة لكل فئة من منتجاتها لبناء مجتمعات تفاعلية متجانسة. كما عزّزت الشركة ارتباط المستهلك بعلامتها عبر منصتها الخاصة Nike+ التي تجمع الرياضيين لقياس الأداء، ومشاركة النتائج، وإضافة عنصر التحفيز والتشويق Gamification، ممّا جعلها نموذجًا عالميًا في دمج التكنولوجيا بالتسويق الرياضي.



<https://www.nike.com/fr/>

### □ تجربة شركة Alteryx الإمارات في تبني التسويق الرقمي:

إِعتمدت شركة Alteryx على علوم البيانات والتحليلات لتعزيز إستراتيجياتها في التسويق الرقمي، حيث مكَّنتها برمجيات تحليل البيانات من فهم سلوك المستهلكين، وقياس ولائهم، ودراسة المنافسين بدقة أكبر. ساعد هذا النهج الشركة على إطلاق حملات إعلامية موجهة تستهدف الجمهور المناسب بمنتجات وخدمات متخصصة، إضافة إلى الحصول على رؤى عميقة حول السوق والتنبؤ بالميزانيات وتعزيز ولاء العملاء. وقد إستفادت Alteryx من البيئة الرقمية المتقدمة في الإمارات، حيث تصل نسبة مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي إلى أكثر من 99%، مما جعل المنصات مثل فيسبوك ويوتيوب أدوات فعَّالة لتحقيق انتشار واسع ونجاح كبير في حملاتها الرقمية، ووفقاً لأحدث الإحصاءات، لا تزال نسبة تصل إلى 99.26% من السكان في الإمارات نشطة على وسائل التواصل الاجتماعي مع أكثر من 8.7 ملايين مستخدم يتصلون بحساباتهم الاجتماعية عبر الأجهزة النقالة، ويظل الفيسبوك أكثر المنصات شعبية بين وسائل التواصل الاجتماعي، في العام 2018.



## خلاصة

التحوّل الرقمي في إدارة المؤسسات الإعلامية، يعزّز كفاءة العمليات ويطور أساليب الإنتاج والتواصل مع الجمهور عبر الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة. يسمح هذا التحوّل بتحسين إدارة الموارد البشرية، وأتمتة العمليات، وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. من جهة أخرى، تتيح ريادة الأعمال الإعلامية استثمار هذه الفرص الرقمية لتقديم محتوى مبتكر وخدمات إعلامية جديدة، مع تسويق رقمي فعّال والوصول إلى جمهور أوسع. بذلك، يشكّل التكامل بين الرقمنة وريادة الأعمال، قاعدة قوية لتطوير المؤسسات الإعلامية وتعزيز تأثيرها.

## قائمة المراجع المعتمدة

- 1- البلوشي عبد الله بن مبارك: "إدارة المؤسسات الإعلامية في العصر الرقمي"، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2020.
- 2- الدليمي عبد الرزاق: "إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، 2014.
- 3- الشكعة سامي: "الإدارة الإعلامية في المؤسسات الصحفية"، دار الفكر العربي، 2010.
- 4- زيد عبد الله: "إدارة الإعلام: الأسس والتطبيقات"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016.
- 5- عبد العزيز ياسر: "إدارة المؤسسات الإعلامية في ظل الإعلام الجديد"، المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام، مصر، 2018.
- 6- سمير الهاشمي: "استراتيجيات التسويق الإلكتروني"، دار صفاء، عمّان، 2020 .
- 7- كفاح الربيعي: "التسويق الرقمي وإدارة الحملات الإعلانية"، دار وائل، الأردن، 2021.



# تمنيتي بالنجاح للجميع

المحاضرة العاشرة

DGM411

إدارة المؤسسات الإعلامية

Prepared by  
**Dr. TEWFIK AMRI**

