

اثنوغرافيا التحول الرقمي في غرف الأخبار بمؤسسات الموروث الصحفي: دراسة تطبيقية على الغرفة المطورة لإصدار "الأخبار" اليومي

د. فاطمة الزهراء عبدالفتاح *

ملخص:

تستهدف الدراسة تحديد العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية المؤثرة في التحول الرقمي لغرف الأخبار التقليدية بمؤسسات الموروث الصحفي الطباعي، بالتطبيق على الغرفة المطورة لجريدة الأخبار، وذلك عبر تحليل الإطار الاستراتيجي المحدد لذلك التحول وأهدافه وموارده، والعناصر التقنية التي تم اعتمادها وما ألحقته من تغييرات في العمليات والأدوار والعلاقات بيئة العمل، مع رصد الأبعاد الثقافية المرتبطة بالمفاهيم المشتركة والتوقعات ومدرجات الصحفيين لأدوارهم وقابليتهم لتبني الحلول الابتكارية المستحدثة، ومصادر تحفيز أو مقاومة ذلك التحول.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الاثنوغرافي بمعايشة انتقال طواقم العمل الصحفي من صالة التحرير التقليدية إلى غرفة الأخبار "المطورة"، وقامت بتحديد أربعة مراحل لذلك التحول بدءاً من التهيئة/التقرب حتى الضبط/القبول، والتي وجهتها استجابات الارتباك والقلق والخوف التي دفعت العاملين لممارسة الضغوط والتفاوض، ما تجاوزت معه الإدارة بالمرونة والتكيف والضبط. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية والتقنية كانت الأكثر تأثيراً في عملية التحول بالنظر إلى دعم الإدارة العليا للمشروع وعدم إدخال تغييرات جذرية على المسميات الوظيفية أو المهام والحفاظ على مسار تدفق العمل وهيراركيته.

الكلمات المفتاحية: اثنوغرافيا، إدارة غرف الأخبار، مؤسسات الموروث الصحفي، نظم إدارة غرف الأخبار

* مدرس بقسم الصحافة بكلية الإعلام – جامعة الأهرام الكندية

Ethnography of digital transformation in the legacy newsrooms: an applied research on the upgraded newsroom of Al-Akhbar daily newspaper

Fatma Alzahraa Abdel Fattah*

Abstract:

The study aims to identify the organizational, technical, and cultural factors affecting the digital transformation in the legacy newsrooms, applying to the upgraded newsroom of Al-Akhbar newspaper. It analyzes the strategic framework of that transformation, the adopted technical solutions and the cultural aspects related to the shared assumptions, expectations, and perceptions in order to figure out the sources of motivation or resistance for that transformation.

The study follows the ethnographic approach to depict the phases of moving the journalistic work crews from the old paper-based newsroom to the “upgraded” digital one. It identifies four stages of that transition, starting from preparation/anticipation to adjustment/acceptance, which were directed by the feelings of confusion, anxiety and concern which urged the journalists to exert pressures and manage negotiations, while the administration responded with flexibility, adaptation, and control. The study concludes that the organizational and technical factors were the most influential in the transformation process because of the top management support and the preservation of the job titles, workflows, and hierarchies without radical modifications.

Keywords: *Ethnography, newsroom management, legacy newspapers, newsroom management systems*

*Assistant professor in Journalism Faculty of mass communication, Ahram Canadian University

مقدمة:

تحتضن مصر أعرق المؤسسات الصحفية العربية التي اكتسبت مكانة تاريخية على مر عقود جعلت منها جزءاً من الموروث الثقافي الوطني، وذاكرة حية للأجيال المتعاقبة. وعلى الرغم من الدور الريادي الذي قامت به مؤسسات مثل الأهرام والأخبار والهلال وروز اليوسف، إلا إنها ما انفكت تواجه أزمات حقيقية لاسيما مع ازدهار التكنولوجيا الرقمية والتغيرات الدراماتيكية على مستوى إنتاج واستهلاك وتوزيع المحتوى الصحفي، وهو ما بذلت جهوداً حثيثة لمواكبته بإطلاق المنصات الرقمية المستقلة إدارياً أو التابعة لإصدارات المطبوعة، وكذلك رقمنة أرشيفاتها الصحفية وإنشاء مراكز المعلومات وتطوير نظم إدارة المحتوى، غير أن الإرث الصحفي الذي شكّل نقطة قوتها ومحور تميزها، يبدو أيضاً إنه يمثل تحدياً أمام تطوير غرفها الإخبارية بتحديث بناها التحتية وتعديل هيكلها التنظيمية الموروثة والتجاوب بفاعلية مع الحلول الرقمية التكاملية.

وقد قدمت المؤسسات القديمة أو مؤسسات الموروث الصحفي Legacy newspaper organizations حول العالم تجارب رائدة في التحول الرقمي، ليس فقط على صعيد استحداث منصات صحفية رقمية متعددة المنصات، وإنما على مستويات تكنولوجيا الإدارة الصحفية للإصدارات القديمة والجديدة على السواء، وهو ما كان محل اهتمام مهني وبحثي بالنظر إلى صعوبة التحول من نظام موروث وثقافة عمل مستقرة، مقارنةً بتبني نظام جديد وفق القواعد المستحدثة منذ البداية، فإذا كانت المؤسسات الصحفية القديمة تمتلك السمعة والجودة وثقة المستخدم، فضلاً عن تنوع الموارد والخبرة في التعامل مع قنوات التوزيع، إلا إنها في الوقت ذاته تعاني من بطء تبني المبتكرات وأعباء موروثة من النظم القديمة، لاسيما المتعلقة بالعمالة الضخمة⁽¹⁾.

فقد تحولت مؤسسات مثل "نيويورك تايمز" و"جارديان" و"دي فيله" إلى مؤسسات حديثة بل ورائدة في المجال الرقمي، باتباعها منهج قوامه التعلم المستمر، ومعالجة المقاومة الثقافية للتغيير مع الالتزام بالمعايير الصحفية وتعزيز العلاقة مع الجمهور، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الاقتصادية المتمثلة في تعزيز المحتوى المدفوع، وتقليص الأصول غير الأساسية⁽²⁾، إلا أن النجاح ذاته لم يتحقق في كافة المؤسسات القديمة التي ظلت تعاني من أعباء موروثة، خاصة المتعلقة بالعمالة الضخمة وبطء تبني الابتكارات⁽³⁾.

وفي مصر، بذلت مؤسسات الموروث الصحفي، والمتمثلة في الصحف القومية بالأساس، خطوات متلاحقة للتحول الرقمي، رصدتها العديد من الأديبات السابقة بالوصف والتحليل، كما نص قانون الهيئة الوطنية للصحافة رقم 179 لسنة 2018 على "دعم عمليات التحديث التكنولوجي، وتطوير البنية الأساسية، وتشجيع الانفتاح على التجارب الصحفية العالمية" باعتباره أحد الأهداف الرئيسية الثلاثة لعمل الهيئة

واختصاصها، وهو ما يعكس اتجاه المؤسسات الصحفية التاريخية للتحديث، الأمر الذي يواجه معضلات وإشكاليات عديدة، لاسيما في ظل الأزمة الاقتصادية التي يعاني منها الإعلام بشكل عام وفاقمت منها جائحة كورونا.

وفي يوليو 2019، افتتحت مؤسسة "أخبار اليوم" "غرفة الأخبار المدمجة" التي تم تقديمها باعتبارها "أحدث صالة تحرير ذكية مدمجة في الشرق الأوسط" وصرح رئيس مجلس إدارتها آنذاك "ياسر رزق" بأن الهدف منها "تعاون صالة أخبار الورقي مع بوابة "أخبار اليوم" الإلكترونية مع قسم الأرشيف والوكالات، حتى لا يعمل كل إصدار بمعزل عن الآخر"، وأنها ستدخل حيز التشغيل بعد الانتهاء من تدريب الصحفيين والذي تحدد آنذاك بأسبوع⁽⁴⁾، بيد إن الغرفة لم تدخل حيز التشغيل سوى في العام 2021، عقب زيارة لرئيس الهيئة الوطنية للصحافة في 16 مارس وجّه فيها بإدخالها حيز التشغيل، حتى تم افتتاحها رسمياً في 28 يونيو 2021.

وقد مثلت عملية نقل طواقم العمل الصحفي من صالة التحرير التقليدية إلى غرفة الأخبار "المطورة" (المدمجة وفق وصف المؤسسة) فرصة جيدة لمعايشة عملية التحول الرقمي واستكشاف العوامل المؤثرة فيها، لاسيما المتعلقة بالأبعاد الثقافية، والتي أشارت دراسات سابقة لدورها الرئيسي في عمليات الانتقال وتبني الحلول الرقمية خاصة في المؤسسات القديمة التقليدية أو ما يسمى بمؤسسات الموروث الصحفي، وهو ما تتبع فيه الدراسة المنهج الإثنوغرافي، بغرض توصيف الأبعاد الاستراتيجية والتقنية والثقافية لعملية التحول، وتحليل عوامل مقاومة أو تحفيز هذا التحول، انتهاءً بمجموعة من الاستخلاصات بشأن ممارسات التحول الرقمي في غرف الأخبار التقليدية.

مشكلة الدراسة:

لا يقتصر التحول الرقمي في المؤسسات الصحفية على استحداث منصات جديدة لبث الخدمات الإخبارية عبر الإنترنت فحسب، وإنما يشمل رقمنة عمليات الإنتاج وإدارتها عبر نظم تقنية متخصصة، حتى وإن كانت لمنتجات تقليدية مطبوعة، وهو التحول الذي يرتبط بعوامل متشابكة تتصل بالتنظيم والمخصصات المالية وتصورات الأفراد وتدريبهم وكذلك الإعدادات التقنية ذاتها، ما يجعل عملية التحول أكثر تعقيداً من مجرد امتلاك التكنولوجيا. ويزداد الأمر اشتباكاً في المؤسسات القديمة التي ترسخ بها نموذج صحفي وإداري قائم على نجاحات سابقة وثقافة إعلامية تم تطويرها عبر سنوات من الممارسة، فضلاً عن حالة الاعتزاز بالدور التاريخي لتلك المؤسسات الذي يجعل من الصعب تبني العاملين للممارسات المتحدثة بسهولة.

.. ومن هنا تتمثل المشكلة البحثية في:

تحديد العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية المؤثرة في التحول الرقمي لغرف الأخبار التقليدية بمؤسسات الموروث الصحفي الطباعي، وذلك عبر تحليل الإطار الاستراتيجي المحدد لذلك التحول وأهدافه وموارده، والعناصر التقنية التي تم اعتمادها وما ألحقته

من تغييرات في العمليات والأدوار والعلاقات ببيئة العمل، مع رصد الأبعاد الثقافية المرتبطة بالمفاهيم المشتركة والتوقعات ومدركات الصحفيين لأدوارهم وقابليتهم لتبني الحلول الابتكارية المستحدثة، ومصادر تحفيز أو مقاومة ذلك التحول.

أهمية الدراسة:

- تجبر الدراسة نقصاً في استخدام المنهج الاثنوگرافي بالدراسات الإعلامية عمومًا، ودراسات الإدارة الصحفية على وجه الخصوص، وهو ما يعزز المداخل الكيفية لبحث الظواهر المتداخلة من خلال التفاعل المباشر ومراقبة الممارسات والاستجابات في ميدان البحث.

- تولي الدراسة اهتمامًا بمؤسسات الموروث الصحفي بالتطبيق على الإصدار اليومي لـ"الأخبار"، وتتجاوب مع تطورات البنية التحتية والرقمية في المؤسسات القومية، لاسيما عقب استحداث الهيئة الوطنية للصحافة، التي سمي قانون تأسيسها "التحديث التكنولوجي" هدفًا رئيسيًا لعملها، ما يثري التراث البحثي لرصد ممارسات تلك المؤسسات التي تتمتع بقيمة مهنية وتاريخية باتت محل اختبار تحت ضغوط الاقتصاد والتكنولوجيا، ويعزز الإضافة المعرفية لبحث التحولات الرقمية في بيئة تنظيمية وثقافية تقليدية.

- تركز غالبية الدراسات على نتيجة التحول وأسبابه دون وصف لكيفية حدوث التحول نفسه والصعوبات التي واجهت تلك العملية على وجه التفصيل، وهو ما تسعى الدراسة لتقديمه في إطار يراعي البعد الثقافي دون اقتصار على البعدين الإداري والتقني الابتكاري فحسب، بالنظر إلى أهمية الثقافة السائدة في ضمان استمرارية تلك التغييرات وخروج فرق العمل من مساحات الراحة والاعتیاد وتجنب الارتداد والانتكاسة، وبما يعزز جوانب التحليل والتفسير ويراعي الأبعاد القيمة في عملية التحول ذاتها.

أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بعناصر المشكلة البحثية، والتي تتمثل في:

- تحديد الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي في غرف الأخبار التقليدية من حيث تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

- تحليل البنية التقنية لذلك التحول وأثرها في إعادة صياغة العمليات التحريرية والأدوار.

- توصيف الملامح العامة لثقافة غرفة الأخبار بمؤسسات الموروث الصحفي وما تتضمنه من افتراضات مشتركة وتوقعات ومدركات للعلاقات والأدوار.

- رصد مراحل التحول الرقمي من حيث الإجراءات التنظيمية والتقنية وكذلك استجابات العاملين لها، وأثر ذلك في تشكيل الوضع النهائي للغرفة، اتصالاً مع الثقافة السائدة.

- رصد عوامل تحفيز التحول الرقمي سواء الداخلية أو الخارجية، وكذلك مصادر المقاومة، انتهاء بتحديد العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية المؤثرة في التحول الرقمي لغرف الأخبار التقليدية بمؤسسات الموروث الصحفي الطباعي.

.. وبالارتباط مع تلك الأهداف، تسعى الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات كالتالي:

- ما الرؤية الاستراتيجية العامة الحاكمة لتطوير غرف الأخبار بمؤسسات الموروث الصحفي الطباعي، وموقع التطوير الرقمي منها، بما في ذلك الأهداف العامة ومخصصات الموارد؟

- إلى أي مدى يمثل مشروع غرفة الأخبار المطورة امتداداً لمراحل من التطوير الرقمي بالمؤسسة؟ وما التغيير الذي يقدمه لعمليات الإدارة التحريرية؟

- كيف استجابت طواقم العمل الصحفي لإجراءات التحول الرقمي؟ ومراحل ذلك؟ والعوامل المؤثرة فيه بالنظر لمدرجاتهم إزاء أنفسهم ومؤسساتهم والممارسة الصحفية ذاتها؟

- إلى أي مدى أثرت ثقافة غرفة الأخبار والافتراضات المشتركة على عملية التحول؟ وكيف عملت على تشكيل مخرجها النهائي؟

- ما العوامل الخارجية والداخلية التي حفزت عملية التحول؟ وما الصعوبات التي واجهته على المستويات التنظيمية والتقنية والثقافية؟

الدراسات السابقة:

تتسم الأبحاث الأجنبية المعنية بتحديث غرف الأخبار التقليدية بالقدم النسبي، نظراً للفجوة التقنية بين العالمين المتقدم والنامي، والتي منحت المؤسسات الصحفية القديمة في الغرب فرصاً مبكرة للتطوير والتحول، تجاوزت معها إما بالتكيف والتحديث أو حتى بالاندماج أو الإغلاق، وبالمقابل قدمت المكتبة العربية دراسات وفيرة فيما يتعلق بمحتوى الصحافة الرقمية وتقنياتها واستخدام الصحفيين للتكنولوجيا، وبحوث أقل فيما يتعلق بالتطوير الإداري ورقمنة غرف الأخبار، كما قدمت البحوث الأجنبية تراثاً متراكماً في دراسة الممارسات الصحفية باستخدام المنهج الإثنوغرافي، فيما قدمت المكتبة العربية تجارب محدودة تمثلت بشكل رئيسي في دراسة خالد زكي (2016)⁽⁵⁾ حول محددات صناعة القرار التحريري، وسلوى داهمش (2017)⁽⁶⁾ حول بنية الأنواع الصحفية في المواقع الإلكترونية، واللتين رغم عدم تعرضهما لإدارة التحول الرقمي

في غرف الأخبار بشكل مباشر، إلا إنهما قدما إضافة منهجية بتطبيق أدوات البحث الاثنوغرافي التي غابت عن الدراسات الإعلامية العربية.

وفي ضوء موضوع الدراسة، نعى في هذا الرصد بالأدبيات التي تناولت التحول الرقمي في غرف الأخبار وقامت بتوظيف المنهج الاثنوغرافي في هذا الشأن، وهي الدراسات التي تنتمي بشكل رئيسي للمدرسة الغربية في ظل ندرة بحوث إثنوغرافيا غرف الأخبار العربية، أخذاً في الاعتبار الدراسات التي استخدمت أدوات ميدانية مسحية لرصد أثر التحول الرقمي على ممارسات غرف الأخبار مثل محرز غالي (2008)⁽⁷⁾ ورحاب هاني (2013)⁽⁸⁾، وأسماء قنديل (2015)⁽⁹⁾ وفاطمة الزهراء (2015)⁽¹⁰⁾ وطلعت والسعيد (2020)⁽¹¹⁾ وأحمد فتحي (2021)⁽¹²⁾.

فعلى الرغم من أن بحوث اثنوغرافيا الأخبار تعود لخمسينات القرن الماضي، إلا أن التطورات التكنولوجية في تقنيات إنتاجها دفعت إلى إعادة النظر في التحليلات التي تقدمها والظواهر المدروسة وبيئتها، وهو ما لفت إليه البروفسيور بجامعة كارديف بالمملكة المتحدة Cottle (2000)⁽¹³⁾ مجادلاً في ستة معتقدات نظرية تتصل بالممارسات والمحتوى والجمهور والتأثير العام، قال إنها شهدت تغيرات جذرية لم يعد من الممكن إعمال البحوث القديمة عليها، وهي التغيرات التي انعكست في سلسلة من البحوث التي تركز على التحول في غرف الأخبار والعوامل المؤثرة فيه.

فقد أجرى Gade & Perry (2003)⁽¹⁴⁾ دراسة ممتدة على غرفة أخبار صحيفة "سان لويس بوست" على مدار أربع سنوات بهدف رصد إدارة التحول فيها، بيد أن نتائجها جاءت سلبية حيث كشفت الدراسة أن التفاؤل بشأن التغيير تلاشى خلال عام كما فشل الصحفيون في إيجاد علاقة بين مبادرات التغيير وإنتاج صحيفة أفضل.

كما قدم Porter & McLellan (2007)⁽¹⁵⁾ عدة دراسات اثنوغرافية على تطوير غرف الأخبار لصحف مثل هيرالد تايمز وأتالنتا جورنال ودوثان إيغال، وناقشا كيف تعمل القيادة وتحديد الأهداف وتطوير العاملين على تحسين ثقافة غرفة الأخبار وجودة المحتوى الإخباري باعتبارهما من العوامل الرئيسية لجذب الجمهور، وأهمية تعزيز التدريب الاستراتيجي الذي يرتبط بأهداف تحريرية واضحة ويتم استثماره كأداة للتطور المهني الذي يصب بالنهاية لصالح تحسين القارئ.

وعلى الصعيد التنظيمي، اقترح Sylvie & Gade (2009)⁽¹⁶⁾ نموذجاً ركز فيه على أثر التحولات في صناعة الأخبار على مسؤوليات المديرين ومن ثم أدوارهم من حيث المسؤوليات والابتكار وقيادة فرق العمل، وذلك من خلال بعدين رئيسيين هما الموارد والثقافة التنظيمية، وحددا الموارد في الوقت time وكيف أن التكنولوجيا أعادت تعريفه وكيفية إدارته وأثر ذلك على روتين العمل، واتخاذ القرار والقيم Decision making and values باعتبارها يحدد استجابة المؤسسة لبيئتها، والبنى الإجرائية procedural structures بإعادة تنظيم العمليات وجعلها أكثر مرونة وابتكارية لاسيما مع تقلص

الموارد وأعداد الصحفيين بغرف الأخبار، بينما حددا الثقافة في الحاجة إلى نمط إداري جديد يقدر العمل الجماعي ويعمل على مشاركة المعلومات والصلاحيات، ويحترم العاملين ويعزز الإبداع والتنوع ويمتلك المهارات الشخصية اللازمة للتأثير.

وقد ركزت بعض الدراسات على مفهوم مقاومة التغيير، مثل Tameling & Broersma (2013) (17) اللذين قدما تحليلاً إثنوغرافياً للارتداد عن خطط التكامل الرقمي بسبب المقاومة الثقافية، وكذلك Schulte (2014) (18) الذي استند إلى نظرية البناء الاجتماعي ونموذج هيراركية التأثير لتفسير الفجوة بين المديرين والعاملين، والتي تدفع الأخيرين لمقاومة غير مجدبة للتغيير، في ظل شعورهم بضغط الروتين الرقمي واضطراب الصناعة وعدم تركيز مؤسساتهم على العمل الصحفي مقابل اهتمامها بنموذج أعمال فعال، ما أدى لشعورهم بالإحباط خاصة مع عدم تقدير المهام التقليدية مثل الكتابة والتصوير الفوتوغرافي وتسريح غير القادرين على التكيف مع المهام الرقمية وتعاقل الإدارات نفسها عن متابعة الرضا الوظيفي. كما عرض Bunce (2019) (19) نتائج بحثاً إثنوغرافياً أجرته لمدة شهرين بمكتب رويترز في نيروبي، ضمن مشروع عالمي لبحث إنتاج الأخبار في أفريقيا جنوب الصحراء، ركز فيه على مقاومة التغيير والإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمجابهتها والتي أعادت تعريف "الصحفي الجيد"، حيث عمدت إلى منح الصحفيين الأكثر تأقلاً مع التوجهات الجديدة في مراكز التأثير ونشر إحصائيات الجمهور وردود فعله الداعمة لها، الأمر الذي أثر على ثقافة الغرفة بتعطيل التسلسل الهرقاركي القائم وإعادة تعريف الكفاءة.

واستخدمت دراسات أخرى مدخل نشر المستحدثات كإطار لتحليل التحول في غرف الأخبار، وما يتعلق به من أبعاد تنظيمية، مثل Ekdale & et. al. (2015) (20) والذي أعد دراسة حول التغيير في إحدى غرف الأخبار العريقة Legacy newsroom، دون الإفصاح عن اسمها وفقاً لبروتوكول أكاديمي، في ضوء ثلاث مستويات؛ التكنولوجيا، الجمهور، والثقافة، ووجد أن الصحفيين أكثر استجابة فيما يتعلق بتبني المستحدثات التكنولوجية لأنهم يدركون أهميتها في عملهم وتعزيز قدراتهم، مع الاعتراف بما تمثله من ضغوط إضافية لإنجاز المهام اليومية خاصة لمن لم يتنشقوا عليها، فيما كان الصحفيين أقل استجابة للتغييرات فيما يتعلق بعلاقتهم بالجمهور حيث كانوا أقل ترحيباً بـ"صحافة المواطن"، مشككين في جودة وقيمة المحتوى الذي ينتجه المستخدمون، وأخيراً كانت الأبعاد الثقافية المتعلقة بماهية الصحافة وكيف يتم - أو كيف يجب أن يتم - القيام بها هي الأكثر مقاومة للتغيير، حيث تبني الصحفيون وجهة نظر أكثر تقليدية بشأن دورهم في المجتمع أو تشجيع الابتكار، ورغم تبنيهم لمبادئ التغيير نظرياً إلا أنهم كانوا مرتبكين بشأن إمكانية تنفيذها، مشيراً إلى أن عدم استقرار صناعة الصحافة ومخاوف التعرض للانتقاد واللوم، يفرض ضغوطاً على الصحفيين - خاصة المديرين - تمنعهم من تبني الحلول المستحدثة، حيث يشعرون أنهم لا يملكون

"حرية الفشل"، الأمر الذي يؤكد أهمية التواصل بشأن الأهداف المشتركة وخلق بيئة آمنة تشجع على الابتكار والمخاطرة.

واهتم أيضاً Ekberg (2018) (21) بالتحول في مؤسسات الموروث الصحفي الطباعي بأستراليا، استناداً إلى النظرية المؤسسية التقليدية والنزاهة التنظيمية لدراسة كيفية تكيف تلك المؤسسات مع الحفاظ على قيمها والكفاءات الأساسية، بالتطبيق على صحفيي The West Australian و Courier-Mail اللتين يرجع تاريخ إنشائهما إلى عامي 1833 و 1846 على الترتيب. وباستخدام أساليب مثل المقابلات والتوثيق والملاحظات، قدمت هذه الدراسة فهماً مباشراً للضغوط المتصورة التي يواجهها العاملون، والقضايا التي تم إدراكها، وكيف عملوا على مقاومتها أو الامتثال إليها.

كما اعتمد Neheli (2019) (22) على الملاحظة الاثنوغرافية في أربع مؤسسات إخبارية الإذاعة الوطنية النرويجية، وكالة الأنباء الكندية، صحيفة "هاميلتون سيكتاتور" المحلية الكندية وصحيفة "بورنموث ديلي إيكو" الإنجليزية، لاستكشاف طبيعة تأثير تحليلات الجمهور على غرف الأخبار، وتوصل إلى تأثير تلك البيانات في تعريف ماهية الصحافة والصحفي وتحديد أفضل الممارسات لتقديم الخدمة للجمهور، وللبقاء في مشهد إعلامي سريع التغيير.

وبالنظر إلى تأخر الصحف الأمريكية المحلية في تبني الحلول الرقمية مقارنة بتلك القومية والدولية، قدم Usher (2019) (23) تحليلاً إثنوغرافياً للتحول الرقمي في غرفة أخبار صحيفة "أوما ورلد هيرالد" من دورة عمل اليوم الواحد لإصدارين ورقيين صباحي ومساءلي، إلى أولوية الرقمي والإصدار الصباحي، معتمداً على البحث الميداني الغامر immersive fieldwork المكثف لمدة ثمانية أيام،؛ لتحقيق التشبع بالجمع بين أكثر من وسيلة لجمع البيانات بدلاً من التواجد لفترة أطول. وركز الباحث على توقيتات العمل وإعادة توطين الروتين اليومي ضمن سياقات جديدة ضمن ما سماه قُمع الوقت Funnel time والذي يفسر التعايش بين الممارسات الزمنية المتباينة، كما توصل إلى تقدير الصحفيين للوسيط الرقمي وشعورهم بأنهم غير مثقلين بالتعامل مع جميع طبقات العمليات والمواعيد النهائية المطلوبة لإنتاج منتج مطبوع.

وفي دراستهما لتحول صحيفة Het Nieuwsblad البلجيكية العريقة نحو استراتيجية "الرقمي أولاً"، ركز Hendrickx & Picone (2020) (24) على حالة الاضطراب وعدم التأكيد التي تنجم عن تغيير الهياكل الثابتة للصحفيين وخضوعهم لتغييرات جذرية في عملهم اليومي، وكيف يؤثر الاتصال من أعلى إلى أسفل على قبولهم لذلك التحول وقبوله أو مقاومته، محددتين خمس خطوات تواجهها جميع المستويات الهرمية لغرفة التحرير في محاولاتها الابتكارية وهي التأمل، التحضير، الإحباط، التفاوض والتكيف، في تأكيد على أهمية التواصل لتجنب التوتر وتشجيع الابتكار.

وقد استندت بعض الدراسات إلى مداخل نظرية مختلفة، مثل Steensen (2016) (25) الذي استند إلى نظرية المادية الاجتماعية sociomateriality التي تبحث في تأثير العناصر المادية والمجتمعية على التنظيم، وذلك لتحديد العوامل – البشرية وغير البشرية – المؤثرة في اكتساب المعرفة المهنية بغرف الأخبار العريضة التي تتبنى التكنولوجيا، وتتبع الآثار المادية Material traces للتحوّل الرقمي كتغيير بنية الغرف وأثاثها وتنظيمها، وتوصل إلى أن التكنولوجيا في بنيتها المادية وغير المادية أثرت على ثقافة غرف الأخبار أو الطريقة التي تؤدي بها الصحافة مثل تراجع التغطيات الميدانية في مقابل العمل المكتبي باستخدام الوسائط الرقمية ولملاحقة تدفق الأخبار، وتغيير أسلوب الكتابة لملاءمة النظم التقنية وكذلك تباين معايير جودة القصص الصحفية وكيفية التوصل لأفكار جيدة للعمل عليها وثقافة التواصل الداخلي.

كما استند Jordaan (2020) (26) في دراسته الاثنوغرافية إلى نظرية شبكة الفواعل Actor-network theory (ANT) والبنية المهنية الصحفية the professional journalistic habitus لبحث التحول في موقع Netwerk24 بجنوب أفريقيا، وتوصل إلى أن التكنولوجيا لها دور كبير في اضطراب التغيير إلا إنها ليست محركه الأساسي، فعلى الرغم مما تمثله من ضغوط إضافية على الصحفيين، اللذين باتوا مجبرين على تحمل مهام جديدة ومتعددة، إلا أن عوامل أخرى مثل ضعف التواصل الداخلي وتأثير بعض الشخصيات في الغرفة كانت هي مصدر القلق الأساسي، ليصبح معظم الصحفيين على استعداد للتكيف مع التغيير وقبول عدم اليقين بشأن المستقبل في الصحافة، فيما يتمسكون غالبًا بالمفاهيم التقليدية للصحافة يسعون لتحديد الأدوار الأنسب لهم في شبكة العمل الإخباري.

ومن الناحية المنهجية، اختصت بعض الدراسات بمناقشة الإشكاليات التي قد تواجه البحوث الاثنوغرافية في غرف الأخبار، ففيما لفت Cottle (2007) (27) إلى أهمية المنهج الاثنوغرافي في دراسات الإنتاج الإخباري، وفهم التعقيدات التي ينطوي عليها، وسبر الأبعاد الثقافية للظواهر، إلا إنه أوضح مجموعة التحديات التي تواجهه فيما سماه بالنقاط العمياء، والمتعلقة برصد تأثيرات العوامل الخارجية والضغوط الإدارية الداخلية والظواهر متعددة المواقع مثل غرف الأخبار التي لا تقتصر عملياتها على نطاقها المكاني، كما جادل Willig (2013) (28) في غموض و"لا مرئية" البنى المؤثرة على ممارسات الأخبار كتأثير الاقتصاد السياسي على سبيل المثال، مقترحًا استثمار مبادئ علم الاجتماع الانعكاسي بالنظر لما يوفره من أطر تحليلية تركز على الاستدلال بالنتائج، مقدمًا توصيفًا لبعض المفاهيم المفتاحية مثل المجال الصحفي وبيئة غرفة الأخبار ورأس مال الغرفة ونهج العمل الإخباري. وعلى المستوى الإجرائي، تناول Thomson (2014) (29) إشكاليات الإنغماس الميداني وتحقيق التوازن بين المشاركة والملاحظة.

وقد أكد Deuze & Witschge (2018)⁽³⁰⁾ على دور البحوث الإثنوغرافية في دراسة التحولات في صناعة الصحافة والممارسات الجديدة التي تدفع لإعادة النظر في تعريف الصحافة ذاتها، وذلك بالغوص في تلك "الفوضى" والكشف عن التحولات الكامنة التي تشهدها غرف الأخبار التقليدية حتى وإن بدت متماسكة ومستقرة من الخارج، لاسيما مع الأشكال الصحفية ما بعد الصناعية التي تم استحداثها وتتناهى مع المفهوم المؤسسي ذو الحدود المكانية الذي تعتمده المؤسسات الصحفية العربية.

.. وفي ضوء العرض السابق يمكن إدراج الملاحظات التالية:

- قدمت البحوث الإثنوغرافية الأجنبية تراكمًا علميًا لفهم تحولات غرف الأخبار التقليدية بفعل التكنولوجيا الرقمية، والعوامل المؤثرة في ذلك سواء على مستوى تطوير غرف الأخبار وإعادة هيكلتها، وأثر التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة والتدريب وتعزيز التواصل الداخلي في تفعيل التحول، وكذلك أنماط مقاومة التغيير وأسبابه، والفجوة بين الواقع والمدرّك، إلى جانب الدراسات المنهجية التي عنيت بتقويم البحوث الإثنوغرافية بمجال صناعة الأخبار.

- لم تل البحوث العربية اهتمامًا كافيًا للأبعاد الثقافية في دراسة تحولات غرف الأخبار، وإنما ركزت بشكل أكبر على الأبعاد التنظيمية والتقنية، مع استخدام محدود للمنهج الإثنوغرافي، وسيطرة واضحة للبحوث المسحية الكمية والكيفية.

- تكتسب دراسات مؤسسات الموروث الصحفي الطباعي أهمية خاصة بالنظر لنظمها الراسخة والتي تعزز عناصر المقاومة فيها، وتجعل الصحفيين أكثر تشبُّهًا بالأبعاد الثقافية المتعلقة بماهية الصحافة ذاتها، ووجهات نظر أكثر تقليدية بشأن دورهم في المجتمع، أو قبولهم للمبتكرات الجديدة.

- تنوعت المداخل النظرية التي قامت بتوظيفها الدراسات السابقة ما بين نظرية المادية الاجتماعية، نظرية شبكة الفواعل، نظرية البناء الاجتماعي، نموذج هيراركية التأثير، نشر المستحدثات، ونموذج هيراركية العوامل المؤثرة في تشكيل المضامين ببيئة العمل الصحفي، وهو ما يتسق مع تبنيها مداخل سيولوجية وانثروبولوجية في دراسة الظواهر الإعلامية الإدارية.

- تمثل بيانات العمل التي تمر بفترات تحول بيئة خصبة للبحث الإثنوغرافي والذي يتيح اتصالاً مباشرًا بين الباحث البيئة الواقعية للتحول، ويضع المكون الثقافي والاجتماعي لبيئة العمل في الاعتبار.

- اتفقت غالبية الدراسات على محورية العنصر البشري بفترات التحول، وأن التكنولوجيا وإن كان لها دور كبير في التغيير إلا أن استعداد الأفراد وقبولهم ومهاراتهم والتواصل معهم هو المحرك الرئيسي لذلك، ما يعزز الطبيعة التكاملية للعوامل المؤثرة

في التحول الرقمي، ويؤكد صعوبة الاقتصار في دراستها على المستويات التقنية والتنظيمية والاقتصادية.

- لم تكثف تلك الدراسات بتوصيف مستويات التحول والعوامل المؤثرة فيه فحسب، وإنما قام بعضها بنمذجة أثر التحولات الرقمية في صناعة الأخبار، بهدف تقويم الممارسات وتطوير أساليب إدارة تلك التحولات وترشيدها، ما يعزز القيمة المهنية والعلمية لنتائجها، ويسهم في تراكم الممارسات والخبرات لترشيد اتخاذ القرارات والتجاوب مع السياسات.

- تكشف الدراسات السابقة عن أن التحول الرقمي وإن كان يبدأ بمبادرة من الإدارة العليا غير أن تنفيذه يتحدد بشكل حاسم من قبل الموظفين الذين يشاركون في الأهداف وينفذون العمليات ويتبنون الحلول الجديدة ويحددون مدى قبول ومن ثم استمرار هذا التغيير، الأمر الذي يجعل التحول الرقمي عملية ممتدة من الإدارة العليا للمستويات الأدنى والعكس.

منهج الدراسة وأدواتها:

تنتمي الدراسة إلى نوعية البحوث الوصفية، وتعتمد على المنهج الإثنوغرافي باعتباره الأكثر ملائمة للدراسات المعنية بالأبعاد الثقافية، خاصة في المجتمعات التي تمر بعمليات إعادة هيكلة تتعد عن التقليد وتؤدي إلى تآكل اليقين في الممارسات الموروثة⁽³¹⁾، كما تساعد الإثنوغرافيا على فهم التغييرات العميقة في غرف الأخبار، ما يجعلها مدخلاً ملائماً لاستكشاف تأثير التحول الرقمي، وتحقيق فهم أفضل ليس فقط لأسباب التحول وممارساته وإنما أيضاً للعمليات والتصورات التي تحركه، ما يتلاءم مع إشكالية البحث وموضوعه. وتعتمد الدراسة في جمع البيانات على أدوات:

- **الملاحظة بالمشاركة:** وهي أداة رئيسية في بحوث الإثنوغرافيا، حيث يعد الباحث نفسه أداة جمع البيانات من خلال مراقبة أحاديث الأفراد ولغة الجسد والمكونات المادية لبيئة العمل⁽³²⁾، وهو ما تم استخدامه لرصد البنية المادية والتقنية للغرفة، وآلية العمل اليومي، والأحاديث المتداولة بما تتضمنه من تقييمات وردود أفعال، وحضور الاجتماعات التحريرية على مستوى الجريدة والأقسام، ما ساعد في توصيف الملامح الرئيسية لثقافة الغرفة وكذلك مراحل التحول بدءاً من عمليات التمهيد حتى الضبط والقبول، وتم خلالها تسجيل المدونات الإثنوغرافية أو الملاحظات الميدانية، وكذلك إجراء المقابلات الإثنوغرافية وهي مناقشات غير رسمية مع العاملين داخل الغرفة.

- **المقابلات المعمقة:** والتي استهدفت جمع المعلومات من المستويات الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية بهدف تحديد العوامل التنظيمية والتقنية وكذلك الثقافية المؤثرة على عملية التحول.

الإطار الإجرائي:

تم إجراء الدراسة بالتطبيق على غرفة الأخبار "المطورة" بمؤسسة "أخبار اليوم"، وهي الغرفة التي تم تخصيصها لإصداري "الأخبار" اليومي و"أخبار اليوم" الأسبوعي، بيد أن الباحثة اختصت ببحث الإصدار اليومي وفق عامل "الإتاحة"، والذي يعد عنصرًا حاسمًا في تحديد عينات الدراسات الميدانية، فضلاً عما تتيحه ضغوط الوقت والعمل اليومي من أبعاد أكثر ثراء وانسجامًا مع مفهوم غرف الأخبار ودراسة تبني الحلول الجديدة في بيئة عمل تقليدية.

وفيما يتعلق بعينة المقابلات المعمقة فقد تم إجراء 23 مقابلة على المستويات الثلاث التالية:

- **المستوى الاستراتيجي:** وهو المعني بتحديد الأهداف وتخصيص الموارد، ويشمل الهيئة الوطنية للصحافة والإدارة العليا بالمؤسسة، وأعضاء مجلس الإدارة⁽³³⁾.

- **المستوى التنفيذي:** ويشمل الشاغلين لمناصب إدارية تباشر تنفيذ السياسات ومتابعة التنفيذ اليومي، ويشمل ذلك منسقي الغرفة التحريري والتقني، والمطورين التقنيين، ومديري التحرير التنفيذيين، وسكرتارية التحرير التنفيذية⁽³⁴⁾.

- **المستوى التشغيلي:** والذي يتمثل بالأساس في المشرفين على الأقسام، ورؤسائها، ونوابهم⁽³⁵⁾.

وقد تم إجراء الملاحظة والمقابلات في الفترة من 13 يونيو حتى 29 يوليو 2021، والتي شهدت عملية الانتقال من صالة التحرير القديمة إلى الجديدة، بدءًا من المراحل المبكرة وحتى استقرار العمل فيها، كما أجرت الباحثة زيارة للمتابعة وتحديث البيانات والتأكد من عدم الارتداد يوم 12 أكتوبر 2021.

التعريفات الإجرائية:

- **مؤسسات الموروث الصحفي legacy newspapers:** هي مؤسسات الصحافة المطبوعة التقليدية التي نشأت وازدهرت قبل ظهور الويب، وظلت مستمرة حتى الآن، ونعتمد في تحديد مفهومها على تعريف مركز بيو الأمريكي لمؤسسات الإرث الإخباري legacy news organizations باعتبارها المؤسسات الإخبارية التي نشأت قبل الويب بما في ذلك الصحف المطبوعة ومؤسسات البث الإذاعي والتلفزيوني مثل صحيفة نيويورك تايمز وقناة سي إن إن وشبكة فوكس نيوز⁽³⁶⁾.

- **التحول الرقمي Digital transformation:** تعتمد الدراسة على تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتحول الرقمي باعتباره نتاج عمليتي الرقمنة

Digitization والتي يقصد بها تحويل العمليات التناظرية لرقمية، والترقمن digitalization والتي يقصد بها استخدام التقنيات والبيانات الرقمية وما ينتج عنه من نشاطات جديدة أو تغييرات في الأنشطة الحالية⁽³⁷⁾، أي إنه عملية تجمع بين تحويل العمليات التقليدية لرقمية (مثل رقمنة الأرشيف الصحفي) واستحداث عمليات رقمية جديدة (مثل استحداث منصات رقمية) وما ينتج عن ذلك من عمليات وأنشطة.

- **ثقافة غرف الأخبار Newsroom culture:** القواعد والمدرجات المشتركة التي يتم تطويرها على مدار سنوات لتحديد كيف يتم تأدية العمل داخل غرفة الأخبار، وماهية الأدوار والمهام، ومعايير التقدير المهني، وحدود العلاقات.

- **غرف الأخبار التقليدية Traditional newsrooms:** وهي الغرف التي تخدم إصدار تقليدي فقط (الإصدار الورقي في حالة الدراسة).

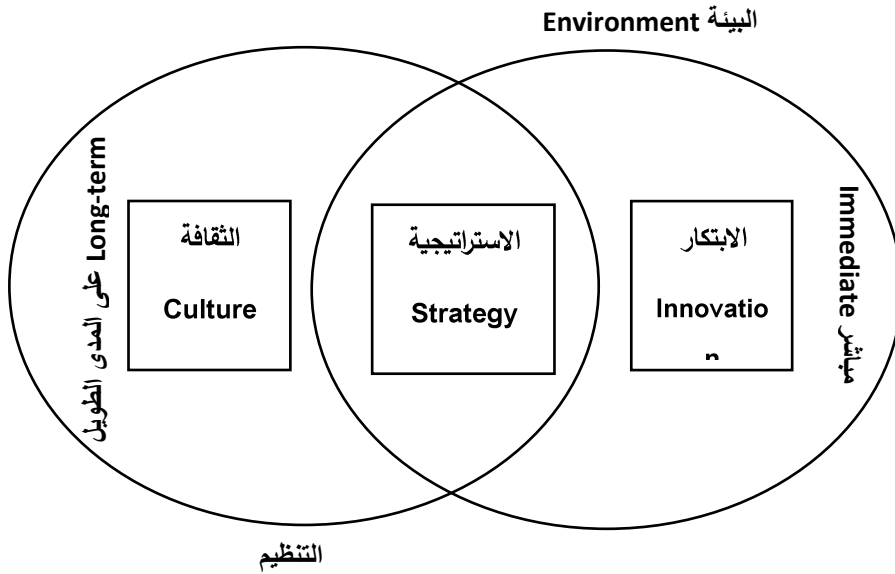
- **غرف الأخبار المدمجة Convergent newsrooms:** هي الغرف التي تتبع نموذجًا إندماجياً في إدارة كافة المنصات الرقمية وغير الرقمية التابعة لها، وهو ما يتم عبر دوائر عمل متداخلة وفي حيز مكاني مشترك ومن خلال نظام تقني متكامل، وتتميز بوجود ديسك مركزي شامل ومحررين كليين وفرق عمل متكاملة.

- **غرف الأخبار المطورة:** هو مصطلح شامل يصف الانتقال من وضع أقل لوضع أكثر تقدماً، سواء كان ذلك بتطبيق حلول رقمية أو تدريب العاملين أو إدخال وظائف جديدة، وقد أثرت الباحثة وصف الغرفة بـ"المطورة" وليس "المدمجة" بالنظر إلى التطوير الذي شهدته البنية التقنية للغرفة دون أن ينعكس ذلك في اتباع أي سياسات تكاملية بين الإصدارات المختلفة، وفقاً يستند مفهوم غرف الأخبار المدمجة.

الإطار النظري: إدارة التحول في غرف الأخبار:

تعتمد الدراسة على نموذج التحول في غرف الأخبار الذي قدمه Brown & Groves (2021)⁽³⁸⁾، وهو نموذج متعدد المستويات اعتمداً في وضعه على سلسلة من الدراسات الممتدة على عدد من غرف الأخبار وتحديداً صحيفة "كريستيان ساينس مونيتور" الأمريكية التي تأسست عام 1908.

وقد تم اختيار هذا النموذج بالنظر إلى استناده لدراسات على مؤسسات الإرث الصحفي، ما انعكس في تعدد مستوياته والتفاته للأبعاد الثقافية التي طالما أهملتها بحوث التحول الرقمي ببيئة العمل⁽³⁹⁾، خاصة مع كونها تمثل عنصرًا حاسمًا في تطوير المؤسسات القديمة التي ترسخ بها نموذج صحفي وإداري قائم على نجاحات سابقة، وثقافة إعلامية تم تطويرها عبر سنوات طويلة. وينقسم النموذج إلى ثلاث مستويات؛ الاستراتيجية والابتكار والثقافة، تمتد في حدوثها من الأمد القصير المباشر إلى الأمد



شكل رقم (1)

نموذج التحول في غرف الأخبار لـ Brown & Groves (2021)

الطويل، كالتالي:

الاستراتيجية: والتي تضع المخطط الرئيسي لعملية التحول في ضوء تحليل التنافسية Competitive analysis لتحديد مكانة الغرفة وما يميزها داخل الصناعة، والمهمة والأهداف Mission/goals بما يضع تصور واضح لما تبغي المؤسسة أن تكون عليه، وتخصيص الموارد allocation of resources بحيث يتم تحديد الميزانية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويركز هذا المستوى على البعد القيادي، ودور صناع القرار ليس فقط في تحديد رؤية طويلة الأمد قائمة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية، وإنما في توفير بيئة آمنة للمخاطرة والإبداع.

الابتكار: والذي اعتبره النموذج عملية قصيرة الأمد ومستمرة قائمة على التعلم من أجل

التطوير، ما ينتقل من عقلية حراسة البوابة إلى وهو ما يعتمد على تحليل الجمهور Audience analysis وتقديم المحتوى بما يتلاءم مع احتياجاته، ووضع استراتيجية مرنة تتجاوب مع التغييرات القائمة circumstances-based strategy، وتقديم أنماط جديدة من التغطية الصحفية واختبار تأثيرها وتطويرها بشكل مستمر Iterative processes، أي إنه بشكل عام يعبر عن الحلول المستحدثة التي تتحرك عملية التحول باتجاهها في إطار من التقييم المستمر.

الثقافة: اعتبر الباحثان أن المستوى الثقافي يمثل أساساً للنموذج، من منطلق أن فهم القيم المضمنة هو عنصر أساسي للتغيير وضمان استمراريته، وحددا ثلاث مكونات أساسية للثقافة في غرف الأخبار وهي الافتراضات المشتركة Shared assumption، أي الطريقة التي يؤدون بها عملهم والممارسات المقبولة من وجهة نظرهم، ومصادر المقاومة Sources of resistance أي الأسباب التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير، وتدشين النجاح Success creation أي تحديد القيم ومصادر الفخر ومحاولة تدشين نجاحات جديدة استناداً لنفس تلك القيم بما يعزز قبول التحول باعتباره امتداد وتعزيز لتلك القيم. وقد ركز النموذج على الدوافع والأبعاد الداخلية للتغيير الثقافي أكثر من الدوافع الخارجية كالمنافسة مع المؤسسات الإعلامية الأخرى، من منطلق أن المنافسة لن تتحقق سوى بدعم الإبداع داخلياً، لاسيما مع التحدي القائم بشأن استشفاف المستقبل "غير المؤكد" وتبني تقنيات وعمليات جديدة مع التمسك بالقيم العميقة للمؤسسة، ما يستدعي تطوير استراتيجيات لإقناع المحررين بتطوير قدراتهم على التكيف ودرء هواجس التعلم التي عادة ما يجلبها التغيير.

وعلى مستوى التحليل الثقافي، تعتمد الدراسة أيضاً على نموذج Eva Hartl (2019)⁽⁴⁰⁾ للتغيير الثقافي في سياق التحول الرقمي أو ما سمته اختصاراً التغيير الثقافي الرقمي digital culture change. إذ رغم إشارة العديد من الدراسات لأهمية البعد الثقافي في عمليات التحول الرقمي إلا إنها لم تشر تحديداً لماهيته. ومن خلال تحليل 11 دراسة حالة لمؤسسات شهدت تحولاً رقمياً، قامت هارتل بتحديد بتوصيف التغيير الثقافي الرقمي في ضوء أربعة رئيسية، كالتالي:

السياق Context: وهو دوافع التغيير سواء الخارجية external forces كالتطور التقني والبيئة الاقتصادية، أو الداخلية internal trigger كالتغيير في متطلبات أداء المهام أو مهارات العاملين.

المعالجة Process: وهي كيف قامت المؤسسة بإدارة عملية التغيير، سواء كان وفق خطة planned تتسم بالثبات أو بالتغيير وفق المتغيرات المختلفة، وكذلك إن كان التغيير يتم من أعلى لأسفل أو العكس أو خليطاً بين النهجين combined top-down/bottom up approach

المقياس Criterion : والذي يعني بالمخرجات المستهدفة من التغيير الثقافي الرقمي كمواكبة التطور وتعزيز بيئة التعلم والابتكار، وبحيث لا يصبح التغيير مرحلياً وإنما عملية مستمرة.

المحتوى Content : أي طرق وعوامل نجاح التغيير، ومنها القيادة ودور الإدارة العليا في تفعيل التحول الرقمي، والمعلومات والاتصال عن هدف التغيير ومراحله وإجراءاته والمشاركة بإدماج العاملين في صياغة رؤية التطوير وتنفيذه، والمهارات بتدريب العاملين وتعزيز مهاراتهم الرقمية، والتعاون مع الشركاء الخارجيين، إلى جانب إعادة التوزيع المكاني لمكاتب العاملين والاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية.

نتائج الدراسة:

تنتمي جريدة "الأخبار" لمؤسسة "أخبار اليوم" الصحفية، وتقع في ثلاث طوابق بمبنى موسى صبري، حيث يضم الطابقين السابع والثامن مكاتب المحررين ومديري ورئيس التحرير، فيما تقع الغرفة المطورة بالطابق السادس، والتي تم تشغيلها بديلاً لصالة التحرير القديمة بالطابق الخامس، وانتقلت إليها فرق الإدارة التحريرية التنفيذية والسكرتارية التحريرية والديسك والتنفيذ والتصحيح لتعمل في حيز مكاني مشترك وفق دورة عمل تُدار بالكامل عبر نظام تقني متخصص، بدلاً من عملها سابقاً كفرق منعزلة تعمل وفق دورة عمل هجينة ورقمية/رقمية.

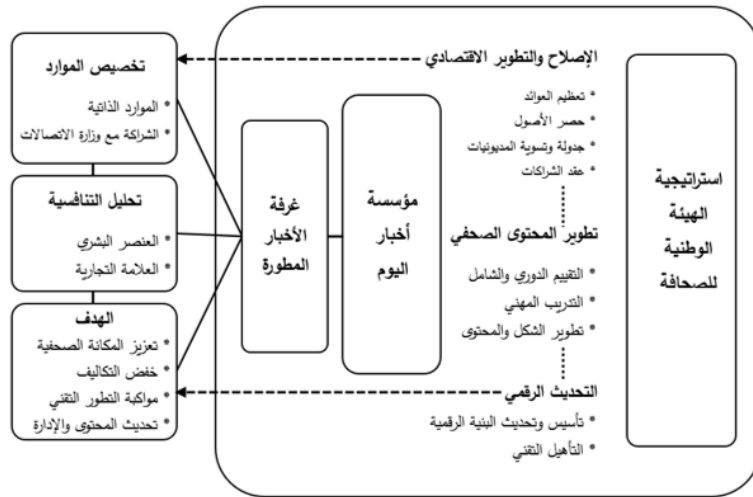
وقد تسنى للباحثة مراقبة عملية التحول من صالة التحرير القديمة للغرفة المطورة، باستخدام أدواتي الملاحظة بالمشاركة والمقابلات المتعمقة، وذلك في الفترة من 13 يونيو إلى 29 يوليو 2021، والتي شهدت عملية أتمتة دورة العمل والتدريب على النظام التقني الجديد والانتقال المكاني للغرفة، وغيرها من التحولات التي رقيمت كامل دورة العمل الصحفية، وأدت إلى تغيير في كيفية أداء المهام، والعلاقات بين الوظائف، فضلاً عن استحداث مهام جديدة وإلغاء أخرى، وهو ما تعنى الدراسة برصده بشكل تفصيلي يركز على كيفية إتمام ذلك التحول، ويحلل الصعوبات التي واجهته وكذلك المحفزات التي ساعدت على إتمامه.

وتستخدم الباحثة في عرض النتائج الأسلوب السردى *narrative form* لكتابة تقارير البحوث الاثنوغرافية، والذي يسمح بوصف ميدان الملاحظة والأحداث والأنشطة المثيرة للاهتمام والاقتراسات⁽⁴¹⁾، وتعقب كل معلومة أو استشهاد بمصدره سواء كان ملاحظات ميدانية أو مقابلات اثنوغرافية أو مقابلات معمقة، مع الإشارة في الأخيرة لمنصب المصدر أو المستوى الوظيفي فحسب، استرشاداً بدراسات سابقة اتبعت ذلك لطمأنة المشاركين وحثهم على التحدث بحرية⁽⁴²⁾.

ونعرض النتائج في أربعة محاور متكاملة استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة، وبما يحقق أهدافها ويوجب على تساؤلاتها، حيث يعرض الأول البعد الاستراتيجي لعملية التحول، ثم يصف الثاني البعد التقني، فيما يحلل الثالث مراحل التحول من منظور ثقافي يركز على الاستجابات والتفاعلات والتصورات داخل بيئة العمل، ثم يفسر الرابع عوامل الحفز والمقاومة للتحول الرقمي، بما في ذلك العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية المؤثرة في تلك العملية.

أولاً – المستوى الاستراتيجي: الأهداف والموارد

يأتي تأسيس غرفة الأخبار المطورة كجزء من استراتيجية الهيئة الوطنية للصحافة باعتبارها المنوطة بإدارة المؤسسات الصحفية القومية وتطويرها وتنمية أصولها وفقًا لقانون إنشائها، حيث تعد الغرفة جزءًا من مشروعات محور التطوير الرقمي الذي يهدف إلى تعزيز البنية التقنية لتلك المؤسسات، ومواكبة تطوير تكنولوجيا إنتاج وتوزيع المحتوى الصحفي بما يعزز قدرتها التنافسية، وهو ما يتكامل مع المحورين الصحفي والاقتصادي، إذ يعنى الأول بتطوير المحتوى وتعزيز أوجه تميزه المهني مع تطوير الإصدارات النوعية، فيما يضطلع الثاني بزيادة الموارد وتعظيم الاستفادة منها بما في ذلك تعزيز عوائد الإعلانات وحصر الأصول الثابتة وخطط تسوية وجدولة المديونيات في إطار من التعاون والشراكة مع البنوك والوزارات والجامعات، وهي المحاور الثلاث التي تحكمها رؤية أساسية قوامها تحقيق مصالح الدولة المصرية وتعزيز مكانة الصحف القومية باعتبارها أحد أعمدة هذه الدولة (مقابلة، رئيس الهيئة الوطنية للصحافة).



شكل رقم (2)

البعد الاستراتيجي لمشروع غرفة الأخبار المطورة في ضوء عناصر نموذج تحول غرف الأخبار

وقد جاءت محاور استراتيجية الهيئة من تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسات القومية، ومنها الأخبار، والذي يضع العنصر البشري مصدرًا رئيسيًا لقوة تلك المؤسسات ليس فقط بالنظر للوفرة العددية، وإنما للتنوع المهاري والعمرى وتراكم الخبرات، فيما تتمثل نقاط الضعف في عدم تحديث وتقدم وسائل الإنتاج، وحاجة العنصر البشري للتدريب، والفجوات المالية (مقابلة، عضو بالهيئة الوطنية للصحافة). حيث تعد الغرفة المطورة جزءًا من إجراءات معالجة الضعف المتعلق بتطوير تقنيات الإنتاج، وهو ما يتكامل مع تطوير العنصر البشري من خلال تدريبات مكثفة قوامها التأهيل الصحي المتخصص، وتعزيز الأخلاقيات والأصول المهنية فضلاً عن تطوير الإدارة التحريرية ورؤيتها، وهو ما يعزز الاستفادة من الطاقة البشرية من الصحفيين وغير الصحفيين، وبما يتكامل مع إجراءات تحديث البنية التقنية ومعالجة الملفات الاقتصادية (مقابلة، عضو بالهيئة الوطنية للصحافة).

وفي إطار عناصر التطوير الثلاثة الرقمي والصحي والاقتصادي لاستراتيجية الهيئة، يمكن توصيف البعد الاستراتيجي لغرفة الأخبار المطورة وفق عناصر نموذج تحول غرف الأخبار كالتالي:

- **تحليل التنافسية:** تحدد المؤسسة ميزاتها التنافسية الرئيسية في عنصرين، الأول علامتها التجارية التي تمثل إرثًا تاريخيًا، لا يحمل فقط قيمة معنوية وإنما قيمة مادية بالنظر للأرشيف الصحفي التاريخي وتراكم أصول المؤسسة، أما الثاني فهو العنصر البشري الذي يتمتع بالوفرة العددية وكذلك الكفاءة، حيث ساهم صحفيوها في تأسيس صحف مصرية خاصة وعربية وقنوات فضائية ويتمتعون بخبرة لسنوات طويلة في العمل الإعلامي (مقابلات، المستوى الاستراتيجي والتنفيذي).
- **الهدف:** تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال ميكنة دورة العمل الصحفية وتطوير مهارات الصحفيين وتطوير البنية التحتية التقنية بما يؤهلها للتوسع الرقمي المستقبلي (مقابلة، سكرتير عام التحرير)، فضلاً عن توفير التكاليف بخفض استهلاك الورق والأخبار، ورفع سرعة وكفاءة ودقة دورة العمل، الأمر الذي يعزز مواكبتها للتطور التقني في السوق الصحفي، ويحافظ على رسالتها ومكانتها كمؤسسة قومية عريقة (مقابلة، عضو الهيئة الوطنية للصحافة).
- **تخصيص الموارد:** اعتمدت المؤسسة في المشروع على مواردها الذاتية إلى جانب الشراكة الخارجية، حيث عقدت اتفاقاً مع وزارة الاتصالات تحملت الأخيرة بموجبه كافة التجهيزات التقنية الصلبة كالأجهزة والشاشات والوصلات والخوادم وغيرها، أو البرمجية المتمثلة بشكل أساسي في نظام إدارة الغرفة Newspress والذي تطوره شركة International Layout

وتمثلها في مصر شركة "إتقان"، فيما تحملت "الأخبار" كافة التكاليف غير التقنية كأعمال التنشيطيات والأثاث وغير ذلك، كما تولت الشركة المطورة للنظام تدريب العاملين على استخدامه، ما تكامل مع التدريبات التي تقدمها الهيئة الوطنية للصحافة لتطوير المهارات التقنية والصحفية للمحررين (مقابلة، منسق مشروع الغرفة المطورة).

ثانياً – المستوى التقني: التحول في الأدوار والعمليات

مرت صحيفة "الأخبار" بمراحل متتالية من التطوير التقني الذي استحدثت عمليات ومهام ووظائف وأنهى أخرى، وذلك على مستوى التنفيذ الطباعي بدءاً من التحول من نظام الرصاص إلى الجمع التصويري في منتصف الثمانينيات، ثم استخدام الحواسب الآلية في منتصف التسعينات، وتوظيف برامج الناشر الصحفي ومن بعده InDesign بإصداراته المختلفة (مقابلة، رئيس قسم التنفيذ)، أو على مستوى الأرشفة الصحفية التي ظلت ورقية/يدوية حتى استحداث مشروع لميكنة الصور والأعداد والقصاصات نهائية التسعينات (مقابلة، سكرتير عام التحرير)، وقد ظلت تلك التحديثات مرتبطة بمراحل الإنتاج وما بعد الإنتاج دون أن يكون للمحررين تداخلاً فيها لفترة طويلة.

ومع انتشار استخدام الحاسب الآلي، ومن بعده الهواتف الذكية، بات السياق العام مهيباً بشكل أكبر لتوظيف الوسائط الرقمية في إعداد المادة التحريرية، المكتوبة والمصورة، سواء من حيث مهارات الصحفيين أو الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة بتوفير أجهزة كمبيوتر متصلة بشبكة داخلية، فضلاً عن استخدام البريد الإلكتروني ومجموعات تطبيقات المراسلة ووسائل التواصل الاجتماعي كبديل لوسائط التواصل والتداول التقليدية، والتي أصبحت جزءاً أساسياً من دورة العمل الصحفي، حيث تم إنشاء بريد إلكتروني لتسليم الموضوعات اليومية وتوظيف محرر مساعد لتسلم المواد من عليه وتمريضها لمدير التحرير التنفيذي (مقابلة، مدير التحرير التنفيذي).

وقد بدأ التفكير في إنشاء نظام رقمي لإدارة العمل داخل غرفة الأخبار عام 2012، والتي بدأت باقتراح تنفيذ نظام تقني لإدارة ونشر أرشيف الصور التاريخية للأخبار، بحيث يمكنه عرض الصور بشكل غير قابل للنسخ أو الاستخدام، وتلقي طلبات الشراء عليها وتنفيذها، ثم تطورت الفكرة ليصبح نظام لأرشفة القصاصات الصحفية والصور، بيد أن الفكرة تعثرت لأسباب تتصل بمخاوف الأمن الرقمي واحتمالات التسريب والسرقة، وتحورت لابتكار نظام لإدارة العمل في غرفة الأخبار وهو ما تم بالفعل خلال العامين 2014 و2015 بتطوير لوحة تحكم مبسطة يتم عليها رفع المادة التحريرية وإرسالها لسكرتير التحرير ومن ثم للتصحيح بدلاً من تداول النصوص على الشبكة الداخلية (مقابلة، مطور نظام مركز المعلومات)، وقد تم توفير أجهزة كمبيوتر بالغرفة لتشغيل النظام وتفعيل استخدامه إلا أنه تعثر بسبب مقاومته ما تطلب قصر استخدامه على الصفحات المتخصصة فقط باعتبارها الأكثر محدودية من حيث التحديثات والتدفق

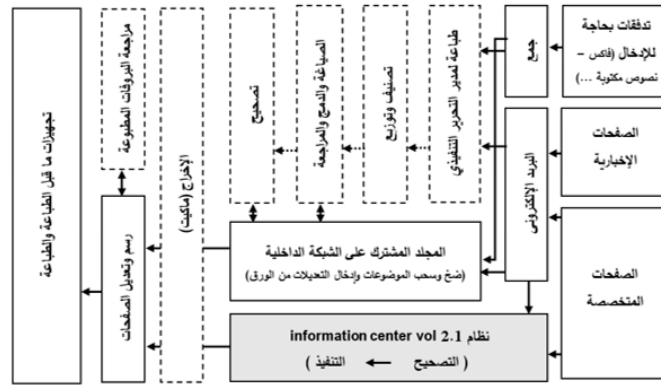
(مقابلة، سكرتير التحرير التنفيذي)، وقد ظل هذا النظام مستخدماً حتى الأسابيع الأولى من تشغيل الغرفة الجديدة، وهو النظام الذي حمل اسم information center vol 2.1.

وقد كشفت الملاحظة الميدانية والمقابلات الاثنوغرافية عن عدم تفعيل استخدام هذا النظام بالشكل الذي كان متوقفاً كنظام لإدارة دورة العمل، وإنما تحول لما هو أقرب لشبكة داخلية تتمتع بميزة الولوج عبر الإنترنت، بما يتيح استخدامه عبر مباني المؤسسة المنفصلة ومن الخارج، حيث يقوم المحرر المساعد برفع الأخبار من البريد الإلكتروني ومن الشبكة الداخلية إلى النظام باستخدام حساب محرر، ثم يعيد الولوج إليه مرة أخرى بحساب سكرتير تحرير ليحيل ذات الموضوعات إلى التصحيح الذي يقوم بدوره بتصحيحها لغوياً وإرسالها إلى التنفيذ وبذلك تنتهي دورة العمل التي لا يتداخل فيها أي من مسؤولي العملية التحريرية كالديسك أو مدير التحرير.

وقد وفر هذا النظام بعض المزايا عن المجلد المشترك على الشبكة الداخلية، حيث ضمن تمرير نسخة واحدة من مرحلة إلى أخرى بما يمنع تكرار النسخ أو ضياعها أو غير ذلك من عيوب التعامل مع الملف مباشرة، فضلاً عن اتصاله بالإنترنت، غير أن تفعيله واستمراره ارتبط بثلاث عوامل أساسية، أولها بساطة الواجهة حيث لم يتضمن خطوات معقدة كما أرفق شرحاً بلغة أقرب للعامة مع كل خطوة حتى أن علامة تبويب تسليم الموضوعات تحمل اسم "دليفي"، عدم فرض أعباء إضافية على مستويات الإدارة التنفيذية (سكرتارية التحرير - مديرو التحرير) حيث ظل في نطاق التداول بين التحرير والتصحيح والتنفيذ على مستوى التشغيل، وأخيراً تكيفه مع نظام الإدارة القائم بحيث يسهم في تسيير دورة العمل القائمة وليس تغييرها.

شكل رقم (3)

دورة العمل في صحيفة "الأخبار" مع استخدام نظام " information center vol 2.1" (2015 - 2021)



(**) تمثل الخطوط المتقاطعة مراحل العمل التي تتم بشكل ورقي

المصدر: إعداد الباحثة من واقع البحث الميداني

ورغم استمرار هذا النظام لست سنوات، والذي تم تصميمه بمبادرة داخلية ودون تكلفة تذكر، إلا إنه لم يخرج عن كونه مبادرة تطوعية لا ترقى للمستوى التنظيمي المطلوب، سواء من حيث التطوير والأمن الرقمي أو على مستوى الأثر في دورة العمل، إذ اقتصر تطبيقه على مسار محدود من تدفقات المحتوى (شكل رقم 3)، وهو ما دفع للتفكير في تأسيس غرفة أخبار متطورة يتم إدارتها من خلال نظام رقمي حديث، وفي العام 2015 تم تشكيل لجنة لاختيار النظام التقني لإدارة الغرفة، وقامت بكتابة تقرير أوضحت فيه ملاحظاتها بشأن كل نظام (مقابلة، المستوى التنفيذي)، وكان هناك ميول لاختيار إحدى الأنظمة المعروضة (easynews) باعتباره الأكثر تطوراً وسهولة في الاستخدام فضلاً عن توافر مكتب فني له بالقاهرة، مقارنة بنظام Newspress الذي يتم التواصل فيه من خلال مكتب تمثيلي لا يمتلك القدرة على حل أي مشكلات أو استحداث أي متطلبات، ويتم الرجوع في ذلك للشركة ببيروت، إلا إنه تم اختيار الأخير، رغم توصية اللجنة المشكلة بنظام آخر، ورغم توصية المسؤول عن التطوير الرقمي بالمؤسسة بعدم انتقائه، وهو ما يؤشر إلى منهجية اتخاذ القرار بالصحيفة، حيث تم تفسير اختيار ذلك النظام إلى سبب غير معلوم حتى للمستوى التنفيذي، أو أن السبب مادي (التكلفة متقاربة بالفعل)، أو إن الأمر ببساطة كان رغبة شخصية من رئيس التحرير السابق الذي اختبر نظام Newspress في مؤسسة صحفية أخرى (المصري اليوم) ترأس تحريرها قبل رئاسة تحرير الأخبار (مقابلة، المستوى الاستراتيجي).

وقد شهدت الغرفة أطروحات عديدة بشأن دورها والهدف منها إلا إنها تمحورت حول الاندماج والتكامل، سواء بأن تكون غرفة تكاملية تعد فيها كافة إصدارات المؤسسة، أو مركزاً إخبارياً يخدم كافة الإصدارات الصحفية الرقمية والورقية بحيث يجمع العاملين في وكالات الأنباء ومحركي وسائل التواصل الاجتماعي وأقسام الاستماع والمشاهدة (مقابلة، سكرتير عام التحرير) حتى تم الإعلان في افتتاحها يوم 10 يوليو 2019 إنها ستكون "المركز الرئيسي لإصدارات "أخبار اليوم" للمعلومات والأخبار، وأن هدف غرفة الأخبار المدمجة أن تتعاون صالة الأخبار الورقي مع بوابة "أخبار اليوم" الإلكترونية مع قسم الأرشيف والوكالات، حتى لا يعمل كل إصدار بمعزل عن الآخر⁽⁴³⁾.

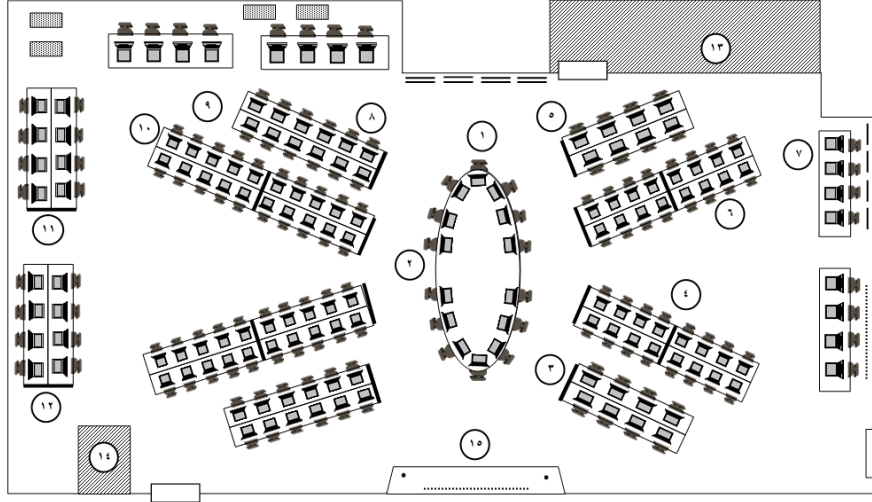
ولكن اتخذ المشروع - رغم افتتاحه رسمياً - منحى آخر، حيث اقتصر على إصدار "الأخبار" اليومي ليصبح مشروعاً للرقمنة وليس للاندماج (لا زالت الغرفة تحمل اسم غرفة الأخبار المدمجة)، وهو ما يرجع لصعوبة تنفيذ تلك التصورات الاندماجية، فضلاً عن عدم اتساقها مع خطط الهيئة الوطنية للصحافة والمنوطة بإدارة المؤسسات الصحفية القومية وفق قانون إنشائها (مقابلة، منسق غرفة الأخبار).

وتقع الغرفة المطورة على كامل مساحة الطابق، وتم تصميمها كمساحة مفتوحة مجهزة رقمياً لإدارة مراحل إنتاج الصحيفة إلكترونياً بشكل كامل، وملحق بها كافتيريا للعاملين، وغرفة استقبال، فضلاً عن غرفة السيرفر وأخرى للتكييف. وتخضع الغرفة لضوابط

صارمة بشأن منع تناول الطعام فيها أو التدخين (يتعرض المخالف لخصم 5 أيام من راتبه)، كما تتمتع بنظام للمراقبة وآخر لمكافحة الحريق.

شكل رقم (4)

رسم تخطيطي لغرفة الأخبار المطورة لإصدار "الأخبار" اليومي (أبعاد تقريبية)



- | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| (1) مدير التحرير التنفيذي | (5) محرر استقبال البريد الإلكتروني | (9) التنفيذ | (13) غرفة السيرفر |
| (2) الديسك المركزي | (6) أخبار الناس | (10) الجرافيك | (14) التكييف |
| (3) سكرتارية التحرير التنفيذيون | (7) الدعم التقني | (11) سكرتارية (الإخراج) | (15) منصة التحرير |
| (4) التصحيح | (8) أرشيف الصور | (12) قسم الخارجي | |

(*) تشير الخطوط السميكة إلى مواضع الشاشات والخطوط المتقطعة للافتات شعار الجريدة والمستطيلات المظلمة لماكينات تصوير

المصدر: إعداد الباحثة من واقع البحث الميداني

وعلى صعيد التجهيزات التقنية، تضم الغرفة المطورة خودام عملاقة و140 جهاز حاسب آلي (منها أجهزة أبل لقسم التنفيذ)، كما تم إمداد الصحفيين بنحو 35 تابلت و 50 لابتوب خلال العام 2021. ترتبط هذه الأجهزة من خلال شبكة داخلية جاهزة لاستقبال أكثر من 300 جهاز ومدعومة بخدمة إنترنت عالي السرعة، إلى جانب شبكة تليفزيون ودش مركزي لاستقبال أربعة أقمار صناعية، مع عارضين مرئيين (بروجيكتور) و 12 شاشة لعرض القنوات الإخبارية. ويدعم الغرفة شبكة كهرباء لاستقبال أحمال تزيد على 300 كيلو فولت أمبير مزودة بأنظمة تحكم ودعم حال انقطاع

التيار، فضلاً عن أنظمة مراقبة أمنية وكذلك أنظمة إنذار حريق مبكر وإطفاء آلي مرتبطة بوحدة الأمن الصناعي الرئيسية بالمؤسسة. كما تزويد الغرفة بأنظمة للأمن الرقمي لمنع أي اختراقات خارجية، مع تجهيز شبكة افتراضية خاصة Virtual Private Network VPN للسماح بالدخول من خارج مباني المؤسسة على نظام الغرفة بشكل آمن (مقابلة، رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات)، وكان من المخطط تنفيذ نظام للبيث المباشر من داخل الغرفة إلا إنه لم يكتمل في ظل تغير خطة عملها من "غرفة مدمجة" إلى "غرفة مطورة" لإصدار يومي مطبوع، كما أن خاصية ربط الشاشات بنظام الغرفة لمتابعة تنفيذ الإصدارات بشكل لحظي غير مفعلة.

وتتم إدارة العمل داخل الغرفة رقمياً باستخدام نظام Newspress والذي يدير سير العمل التحريري، ويتيح للمحررين كما لمدراء ورؤساء التحرير والمدققين اللغويين ولفرق الإنتاج والمصممين الولوج لخدم مركزى واحد لتأدية مهامهم اليومية، وإدارة دورة التحرير والنشر الكاملة، بدءاً من إنشاء الموضوعات إلى التنفيذ، حيث يسمح بإنشاء الموضوعات وتحريرها وتصميمها وفق صلاحيات تتباين من حساب لآخر وفق دور المستخدم وصلاحياته الوظيفية، فضلاً عن توفير مستوى للمتابعة Monitoring خاص بالمديرين يوفر لهم خصائص تتبع مراحل إعداد المحتوى والصفحات، وإضافة التعليقات والتوجيهات، وكذلك متابعة أداء المستخدمين، والكشف عن كل إضافة أو تعديل أو غير ذلك من الإجراءات على النظام، والشخص الذي قام بها وتوقيت ذلك. كما يوفر النظام خدمات أخرى مثل متابعة وكالات الأنباء Newswires بشكل يسمح بفلتر تدفق الأخباري الوارد منها بكافة أشكاله، وحجز الإعلانات Ad booking، بالإضافة إلى ملاءمته للاستخدام من خلال الأجهزة اللوحية والهواتف الذكية.

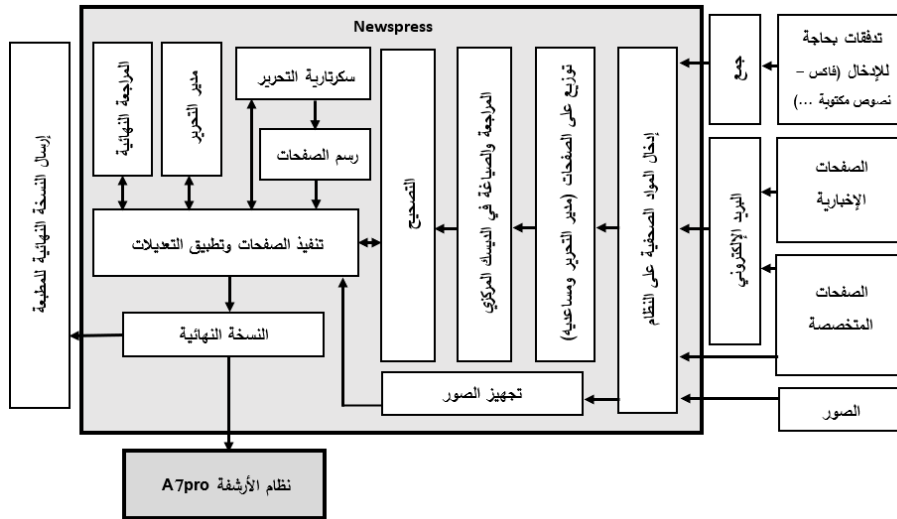
وعلى خلاف النظم السابقة التي كانت متبعة بالجريدة، يتيح Newspress إدارة كافة عمليات الإنتاج بشكل رقمي من خلال ثلاث مسارات مترابطة كالتالي:

- **المسار التحريري:** والذي يمثل المسار الرئيسي للتدقيق من المحرر إلى رئيس القسم ومنه لمدير التحرير (بعض الأقسام التحريرية تتجاوز مرحلة مدير التحرير للتصحيح والتنفيذ مباشرة)، الذي يقوم بدوره بتوزيع الموضوعات على الصفحات وفق التبويب المتوافق عليه في اجتماع التحرير، ليقوم الديسك بعملية المراجعة وإرسالها للتصحيح ومنه للتنفيذ الذي يقوم برسم الصفحات، والتي تدور دورة مراجعة بين سكرتارية التحرير ومدير التحرير والتصحيح والمراجع النهائي، وصولاً لرئيس التحرير حتى اعتمادها وإرسالها.
- **مسار الصور:** يعتمد يتم رفع الصورة إما كوحدة مستقلة (كاريكاتير مثلاً) أو مربوطة بنص، وعند رفع أي صورة على النظام تظهر لدى محرر الأرشيف الذي يقوم بمعالجتها وتصحيحها، بحيث لا يمكن إدراجها في الصفحات دون معالجة.

- **مسار تنفيذ الصفحات:** يقوم سكرتير التحرير برسم الصفحة على ماكينت بالشاشة، ويربط كل موضوع مرفوع على النظام بمكان نشره، ليقوم بالتنفيذ بتنزيل النصوص على الصفحة وفق الماكينت، من خلال ربط النظام ببرنامج InDesign من خلال مكون تقني Plugin يسمح بتخزين الصفحات على النظام عقب تنفيذها على الأجهزة، وتحديثها وفق كل تعديل يرد من التصحيح أو سكرتير التحرير أو مدير التحرير أو المراجع النهائي، ومع كل مرحلة تنتقل الصفحة من حالة لأخرى وبحيث يميز كل حالة لون محدد (مدير التحرير - الديسك - التصحيح - النشر - للطباعة) حتى مرحلة (مطبوعة) والتي تعني إنها أصبحت نهائية وتم إرسالها للمطبعة، مع تعريف كل عنصر فيها تمهيداً لأرشفتها.

شكل رقم (5)

دورة العمل في الغرفة المطورة لجريدة "الأخبار" مع استخدام نظام Newspress (منذ يونيو 2021)



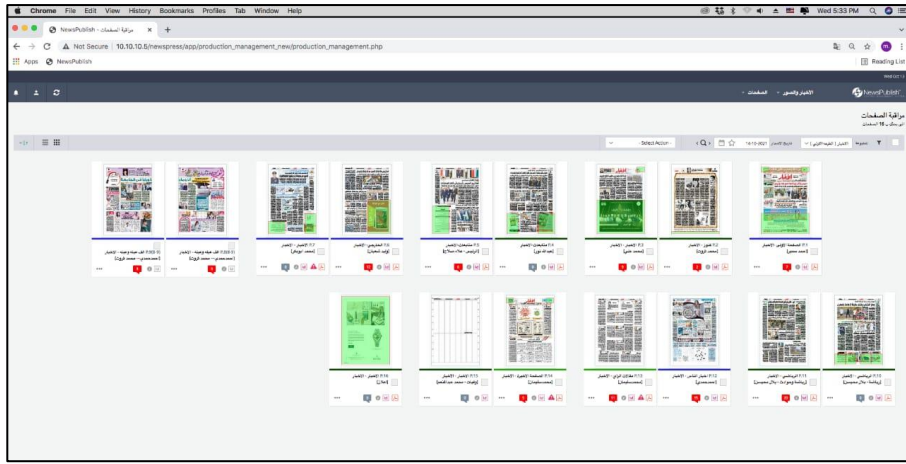
المصدر: إعداد الباحثة من واقع البحث الميداني

وقد أحدثت رقمنة دورة العمل تغييرات متفاوتة على المهام الموكلة للعاملين بدءاً من رفع الأخبار حتى تصميم الصفحات فضلاً عن عمليات الإدارة والمراجعة، وهي التغييرات التي لم شمل فقط وسيط أداء المهام، بأدائها على شاشة بدلاً من الورق، وإنما امتدت لتعديل طريقة أداء تلك المهام نفسها وعمليات التمرير من مرحلة لأخرى، وتحويل دورة العمل بالصحيفة من النمط الهجين (شكل رقم 4) إلى نمط رقمي تتم فيه كافة عمليات الإنتاج عبر النظام التقني (شكل رقم 5)، خاصة بعد الانتهاء من ربط

الغرفة بالدورين السابع والثامن، حيث بات المحررون (خاصة العاملين بالصفحات والأبواب المتخصصة) يرفعون موضوعاتهم على النظام التقني مباشرة ويتابعون مسار تنفيذ الصفحات ويبدون الملاحظات عليها دون الحاجة للتواجد الفعلي بالغرفة، من خلال نافذة مراقبة الصفحات على النظام التقني (شكل رقم 6)، أخذًا في الاعتبار استمرار الاعتماد على البريد الإلكتروني كوسيلة لإرسال المادة ومن ثم رفعها وذلك ضمن أوضاع توفيقية سيتم مناقشتها بال محور المتعلق بثقافة الغرفة (ملاحظات ميدانية، زيارة المتابعة).

شكل رقم (6)

متابعة تنفيذ الصفحات عبر واجهة نظام Newspress في غرفة الأخبار المطورة



ثالثًا – المستوى الثقافي: الافتراضات المشتركة ومراحل التحول

على الرغم من الطبيعة التراكمية طويلة الأمد للثقافة، إلا إن توصيف المعتقدات المشتركة وعلاقات العمل القائمة وتحليل عملية التحول من منظور تفاعلها مع تلك المعتقدات والعلاقات، يمكننا من الكشف عن تأثير ثقافة غرفة الأخبار على عملية التحول استنادًا إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الحلول التقنية لا يتم في فراغ، وإنما يحدث في بيئة عمل تحكمها ثقافة تحدد استقبال العاملين لهذا التحول وتجاوبهم أو مقاومتهم له، ومن ثم تشكيل الوضع النهائي للتحول والذي يأتي نتاجًا لمراحل من التجاذب والتفاعل بين ثقافة العمل القائمة والمستحدثات المستجدة عليه.

ويعني هذا المحور بتوصيف المستوى الثقافي لتحول غرفة صحيفة "الأخبار" واستقراء تأثير الرقمنة عليها استنادًا إلى المرجعية المفاهيمية التي يوفرها الإطار النظري للدراسة، بدءًا بتحليل الافتراضات المشتركة التي تمثل مرجعية الممارسة والتفسير لدى الصحفيين ودورها في استيعابهم لأسباب التحول ودوافعه الداخلية

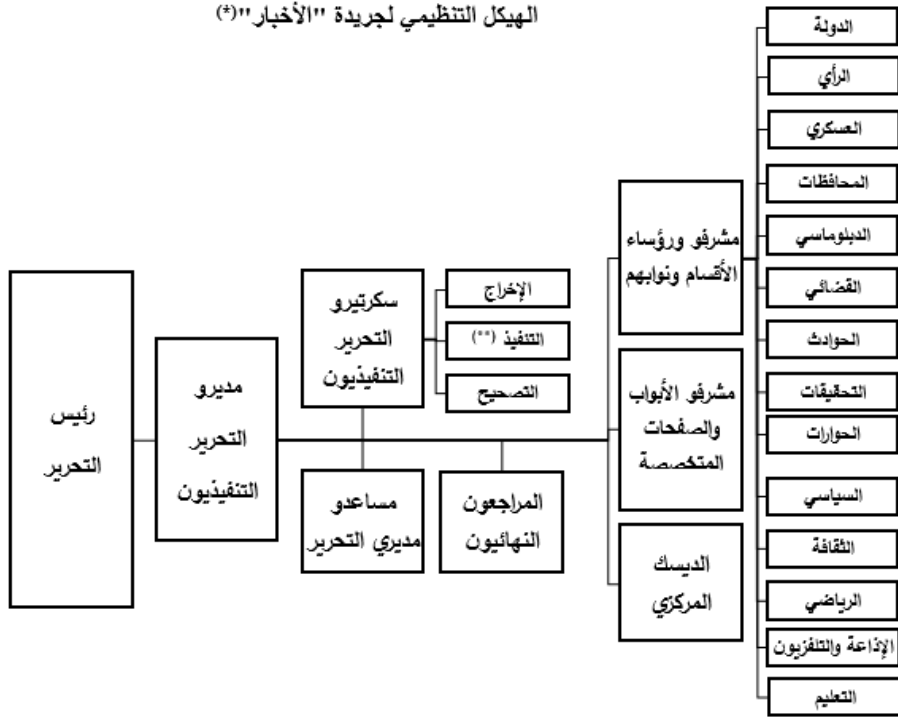
والخارجية، ثم تحليل مراحل التحول وأثر العوامل الثقافية فيها، من منظور التحول في غرف الأخبار والتغير الثقافي الرقمي.

أ - الملامح العامة لثقافة الغرفة: الافتراضات المشتركة

تضم غرفة "الأخبار" مزيجاً عمرياً متنوعاً، يجمع بين من هم دون الثلاثين والمتعاقدين ممن تجاوزوا سن المعاش، وهي تمتلك هيكلًا تنظيميًا ضخمًا إذ يبلغ عدد العاملين فيها حوالي 350 صحفيًا، بخلاف أكثر من ثلاثين موظف بقسم التنفيذ يتبعون إدارة المطابع، فيما يبلغ عدد الأقسام التحريرية 15 قسمًا تنتج محتوى الجريدة اليومي (16 صفحة) بما في ذلك المتابعات والتقارير والأبواب الثابتة وست صفحات متخصصة يومية⁽⁴⁴⁾، و13 بابًا و صفحة خاصة أسبوعية⁽⁴⁵⁾، ولكل قسم وباب أو صفحة رئيس واحد على الأقل، بخلاف المشرفين على بعض الأقسام مثل التحقيقات والرياضة.

شكل رقم (7)

الهيكل التنظيمي لجريدة "الأخبار"^(*)



(*) تم تصميم هذا الهيكل من واقع العمل داخل غرفة الأخبار، أخذًا في الاعتبار التداخلات التنظيمية للمسميات والأدوار الوظيفية

(**) يخضع قسم التنفيذ لتوجيه سكرتارية التحرير داخل الغرفة ولكنه إداريًا يتبع قطاع المطابع.

ويجمع تلك الطواقم الضخمة مجموعة من الافتراضات المشتركة التي تحدد الطابع العام للجريدة، وتحكم اعتقادات وتوقعات العاملين إزاء مؤسستهم وإزاء أنفسهم وإزاء الممارسة الصحفية نفسها، ومن خلال البحث الميداني، والمقابلات التي تم إجرائها على المستويات الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية، يمكن تحديد مجموعة من الافتراضات التي تشكل الملامح الرئيسية لثقافة الغرفة كالتالي:

* **مدرسة "الخبر" الصحفي:** إذ يشير الصحفيون باستمرار لتمييز مدرسة "الأخبار" الصحفية باعتبارها "مدرسة الخبر"، ومدرسة "الصحافة الشعبية"، التي تقدم "خطة" و"مذاق خاص"، قوامها الكتابة السهلة وتوظيف الصور الحية ومخاطبة اهتمامات القاريء ومشاكله اليومية، وتنعكس هذه المدركات في التوجيهات والاجتماعات الصباحية والتعديلات التي يتم إدخالها في مراحل التنفيذ والمراجعة، حيث يتكرر التوجيه بالتأكد من مصداقية الأخبار والتحقق من أنه "ليس فرقة" و"الالتزام بشخصية الأخبار في الكتابة" لاسيما مع اقتراح موضوعات نوعية تتصل بقضايا متخصصة (ملاحظات ميدانية، اجتماعات التحرير الصباحية)، بل إن الحفاظ على ذلك الطابع يمثل هاجساً لدى الصحفيين المخضرمين الأكبر سناً ويدفعهم لتكوين الكوادر وتدريبها (مقابلة، المشرف على الديسك المركزي). ورغم تعارض المدرسة الخبرية مع مستجدات الإعلام الرقمي، إلا أن بعض الصحفيين المخضرمين ومنهم من يحتلون مواقع بارزة بالإدارة التحريرية يرون أن ذلك حياداً عن مدرسة "الأخبار" التي أسسها الأخوان مصطفى وعلي أمين، وهي مدرسة الخبر بامتياز، وأن "الاعتماد على التحليلات والتقارير ده شغل مجلات، لكن اضطرت الصحف لاتباعه لانقاذ نفسها، لكن الخبر هو أساس الصحافة"، وأن "نكهة الأخبار القائمة على الخبر بالأساس هي سبب النجاح وأساسه" (مقابلات، المستوى التنفيذي).

* **الدور "الوطني" للصحيفة،** وأنها تعد "أحد أزرع الدولة الإعلامية" و"جزء من الدولة" وأنها "تقوم بمهام وطنية لإرشاد المواطنين وحماية أمن الوطن" (مقابلات)، وهو ما لا ينعكس فقط في مدركات الصحفيين للأولويات التحريرية وصناعة المحتوى، وإنما في دورة العمل ذاته المرتبطة بتقارير أنشطة القيادة السياسية، وكذلك في شعور الصحفيين أنفسهم بالتميز مقارنة بأقرانهم بالمؤسسات الصحفية الأخرى باعتبارهم "مرجعية" لاستبصار الأحداث (مقابلات اثنوغرافية). فعلى الرغم من التنامي المتزايد للصحافة الرقمية وما يبدو من منافستها لمدرسة الأخبار "الخبرية" الشعبية، إلا أن هناك قناعة سائدة بأن "الصحافة القومية الورقية باقية، على الأقل الأخبار والأهرام"، لأسباب عديدة منها أنها "وثيقة"، أو أنها "ذراع الدولة"، أو إنها "تحفز الناس على التفكير" (مقابلات اثنوغرافية – مقابلات معمقة مع المستويين الاستراتيجي والتنفيذي).

* **الفخر التاريخي،** إذ يقدر الصحفيون القيمة التاريخية لمؤسستهم كمدرسة صحفية ساهمت في إثراء الفن الصحفي المصري والعربي، حتى أن معاصرة الرموز الصحفية للمؤسسة، مصطفى وعلي أمين وموسى صبري، يعد مدعاة للتفاخر بين الصحفيين،

ومجالاً للزهو والفخر الشخصي، هذا بخلاف استدعاء تراث المؤسسة في المناسبات المختلفة، كاقترح عيد الأم وعيد الأب، واستدعاء الأرشيف التاريخي في المناسبات المختلفة (ملاحظات ميدانية، اجتماعات التحرير الصباحية).

* **الإصدار الأهم بالمؤسسة**، فرغم تعدد إصدارات "أخبار اليوم"، ينظر الصحفيون لـ"الأخبار" اليومية باعتبارها الأهم، وهو ما يجعلهم يستبعدون أي سيناريوهات بالإغلاق أو التحول لإصدار رقمي فقط، ويبعث بينهم الطمأنينة المستقبلية، والثقة في جدوى التحديث والتطوير (مقابلات اتنوغرافية).

* **تنازع الضوابط البيروقراطية والمرونة الإدارية**: ففيما يحكم عمل الجريدة قواعد لائحية تحتكم لاعتبارات الأقدمية والتسلسل الوظيفي، وتمنح أهمية للتوثيق والمحاضر والكشوف، وتعتمد في ذلك نماذج مطبوعة وورق "دشت"، إلا أن التنظيم الداخلي لجأ إلى إجراءات لمنازعة تلك القيود والموازنة بين متطلبات التجديد وقيود التنظيم المتوارث، فإن كانت اللوائح تمنح الترقيات على تسلسل المسميات الوظيفية وفق الأقدمية، فمن الملاحظ الانفصال بين تلك المسميات والأدوار، إذ لا يباشر بعض من هم على درجة مدير تحرير أي من صلاحيات ذلك المسمى، فيم يتولى من لازوا يحملون مسميات "مساعد نائب رئيس تحرير" مهام مدير تحرير ومشرفين على الأقسام ومسؤولين عن الإصدارات الخاصة كما قد يحظى بعضهم بعضوية مجلس التحرير، وهو ما أتاح الفرصة أمام شباب الصحفيين ممن يمكنهم تولي مهام قيادية بموجب التكليف وليس الترقية الوظيفية. ويمتد الأمر ذاته للجوانب المالية، إذ يمتلك رئيس التحرير القدرة على صرف مكافآت خاصة يتم تسلمها من مكتبه شخصياً، وهو ما أتاح مجالاً للإثابة في ظل لائحية الرواتب ومكافآت الإنتاج التي باتت تصرف تلقائياً دون أن ترتبط بالتميز الصحفي. فإن كانت الصحيفة "حكومية" بامتياز، بموجب الملكية والإدارة، إلا أن تلك التصريفات الإدارية خلقت هامشاً للحركة والتجديد، حتى وإن نازعته قيود البيروقراطية الوظيفية وموروث التعيينات التي تضيء طابعاً وظيفياً على مهنة إبداعية بالأساس.

* **دورة عمل تقليدية تلتزم بالتدوين الموثق**: إذ يحكم غرفة الإصدار اليومي لـ"الأخبار" روتين عمل تقليدي يبدأ باجتماعات الأقسام الصباحية (تتم بالفعل بالجريدة أو أونلاين عبر مجموعات واتس أب)، ثم اجتماع التحرير الصباحي الذي يرأسه رئيس التحرير التنفيذي في العاشرة صباحاً، واجتماع التبويب بين رئيس التحرير ومدير التحرير التنفيذي وسكرتير التحرير التنفيذي في الثانية عشر ظهراً، ويعد التوثيق المكتوب جزء أصيل من تلك الدورة، إذ تلتزم الأقسام بكتابة محاضر اجتماعات مكتوبة وفق نموذج محدد، كما يتم رفع وتوثيق محضر اجتماع لمجلس التحرير الصباحي، وهو المحضر الذي لا يقتصر دوره على تحديد أبرز موضوعات أجندة العمل اليومي ومناقشة الأفكار، وإنما يعد توثيقاً للإشادة وإبداء الملاحظات، فيما يعد وسيلة "معنوية" لتقييم الأداء. فعلى الرغم من أن حضور الاجتماع ليس إلزامياً، إلا أن مدير التحرير

التنفيذيين يحرصون على تسجيل الغائبين مع ملاحظات لفظية وأحيانًا مكتوبة إزاء الغياب المتكرر، كما يعد من قبيل المكافأة المعنوية الإشادة بأداء قسم أو بفكرة زميل، خاصة إن بادر بفكرة لقسم آخر، وكذلك تسجيل مدير التحرير إشادة بالعدد السابق الذي أشرف هو نفسه عليه، فيما قد يكون تحفيزًا لفريق العمل الذي تعاون معه، أو توثيقًا لجهده هو نفسه، بإضافة عبارة أن "مجلس التحرير يشيد بالعدد السابق تحفيزًا وإخراجًا" (اجتماعات مجلس التحرير الصباحية، ملاحظات اثنوغرافية).

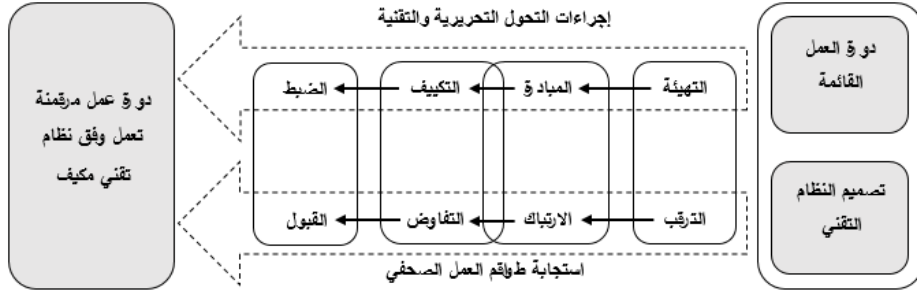
ب - مراحل التحول: من الترقب إلى القبول

تسنى للباحثة أن تجري دراستها الميدانية في الأيام الأولى لانتقال الطواقم الصحفية للغرفة المطورة، وهو ما أتاح تسجيل تطور استجابة العاملين للنظام الجديد، الذي يمثل الحل الابتكاري ومحور التحول في الغرفة مقارنة بنظام العمل القديم، وكذلك استجاباتهم للعمل في نطاق مكاني مفتوح بدلاً من المساحات المكانية الانعزالية في الغرفة القديمة (صالة التحرير بالدور الخامس)، وهو التطور الذي تداخلت فيه بالأساس العناصر الثقافية للغرفة، من حيث المدركات المشتركة بشأن طريقة أداء العمل والمهام وطبيعة الأدوار والعلاقات، وماهية الهوية الصحفية للجريدة.

ومن خلال يوميات الملاحظة المدونة، والتداولات المشاهدة بين العاملين، والمقابلات اثنوغرافية، يمكن تحديد أربعة مراحل لذلك التحول (شكل رقم 8)، وتعتمد الباحثة في تحديدها على ثنائية الإجراء/الاستجابة، في إطار التفاعل وممارسة الضغوط المتبادلة.

شكل رقم (8)

مراحل الاستجابة لرقمنة دورة العمل في الغرفة المطورة لإصدار "الأخبار" اليومي
(يونيو – يوليو 2020)



1 – المرحلة الأولى: التهيئة / الترقب:

رغم انتقال طواقم الإدارة والسكرتارية التحريرية والتنفيذ والتصحيح وقسم الخارجي لمقر الغرفة المطورة، لم يكن قد تم إدخال نظام إدارة الغرفة التقني التشغيل الفعلي، وإنما كان التغير الرئيسي بجمع تلك الأقسام في مساحة مكانية مشتركة على خلاف صالة التحرير السابقة التي كانوا يعملون فيها بانعزال ويقوم السعاة بدور الناقل للأوراق بين الغرف المتفرقة.

ومع بدء إجراءات الملاحظة، كان العمل مستمرًا بنفس آلية "صالة التحرير" القديمة دون أي استخدام لأجهزة الغرفة المطورة التي رغم تواجدها على الديسك المركزي بالغرفة إلا أنها تظل مغلقة ويجلس أمامها مدير التحرير التنفيذي ومساعدوه وطواقم الديسك يكتبون ويعدلون على الأوراق المطبوعة الواردة من البريد الإلكتروني أو الفاكس أو قسم الجمع، ومن بعدها يتم إرسالها لقسم الجمع لإدخال التعديلات المطلوبة ومن بعده التصحيح والتنفيذ في دورة عمل تقليدية قوامها التعاملات الورقية، فيما تمر الصفحات المتخصصة في دورة رقمية باستخدام النظام الإلكتروني القديم السابق الإشارة إليه (راجع الشكل رقم 3)، دون أي توظيف للنظام التقني الجديد لإدارة الغرفة Newspress والذي كان لا يزال في مرحلة التهيئة سواء بضبط الأجهزة أو تدريب طواقم العمل المختلفة عليه.

فمع انتقال تلك الأقسام للعمل في الغرفة المطورة، بدأت الإدارة التقنية والتحريرية للمشروع في عمليات "التهيئة" بتدريب فرق عمل الأقسام عبر قوائم يرسلها منسق المشروع لممثلي الشركة المطورة اللذين يقومون بتدريبهم على استخدام واجهة النظام عبر دورة عمل متكاملة بدءًا من المحرر حتى التنفيذ، مع إنشاء حسابات محددة الصلاحيات وفق ما يتم الاتفاق عليه مع منسقي المشروع التحريري والتقني، وهو

التدريب الذي لم يمتد إلى دورة العمل الفعلية وإنما اقتصر على نسخ تجريبية، فيما ظل العمل مستمر بنفس الآلية المعتادة ووفق دورة العمل القديمة، لتظل أجهزة الديسك المركزي مغلقة ويقوم أعضائه بالمراجعة والتعديل على النسخ المطبوعة التي تحال إليهم من رئيس التحرير التنفيذي ممهورة بملاحظات لتحديد صفحة النشر والتوجيه بالدمج أو الفصل، واقتصر استخدام موارد الغرفة المطورة على استخدام أجهزة الكمبيوتر للأغراض ذاتها (الاتصال بالإنترنت لطباعة الموضوعات المرسله على البريد الإلكتروني من المحررين، والقيام بأعمال الجرافيك والتنفيذ).

ورغم اعتياد تمرير العمل رقميًا عبر البريد الإلكتروني أو مجموعات الواتس آب، فضلاً عن خبرة كثير من الصحفيين في التعامل مع النظم التقنية لإدارة غرف الأخبار بحكم خبرتهم في مؤسسات صحفية أخرى، إلا إنه قد سادت حالة من "الترقب" إزاء النظام التقني المستحدث بسبب عدم خبرة البعض في استخدامه، أو عدم اعتيادهم عليه، لاسيما في مراحل المراجعة، خاصة في ظل ضغوط الوقت بالإصدار اليومي وعدم اليقين بشأن قدرة النظام الجديد وقدرتهم أنفسهم كفريق عمل على التعامل معه بشكل يفي بمتطلبات العمل، ومخاطر تحمل الـ"مسؤولية"، سواء مسؤولية التأخير "حال تطبيق نظام جديد لم يعتد عليه المحررون ولم يثبت بعد كفاءته"، أو "المسؤولية" حال "التسبب في أخطاء بالعناوين أو الصور أو تنفيذ الصفحات بسبب عدم التمكن من استخدامه" (مقابلات اثنوغرافية، 21 - 22 يونيو 2021).

ساد "الترقب" أيضاً إزاء أثر النظام في استحداث أعباء جديدة، سواء على المستويات الإدارية الأعلى "وهو ما قد يكون مرضياً وظيفياً لها باعتبارها دلالة على صلاحيات أوسع ومن ثم مكانة وظيفية أكبر، ولكنه يضيف أعباء كبيرة تعوق وتبطيء العمل بدلاً من تسهيل مراحلها وإسراعها" (مقابلة، المستوى التنفيذي)، أو المستويات الإدارية الأقل حتى أن "البعض يتهرب من التدريب على النظام خوفاً من التكليف بمزيد من المهام أو حتى تغيير المهام التي اعتاد عليها" (مقابلات اثنوغرافية)، هذا إلى جانب التشكيك في جدوى مشروع الغرفة المطورة برمته، سواء بالإشارة إلى تجارب فاشلة بمؤسسات قومية أخرى أو تجارب سابقة داخل مؤسسة الأخبار انتهت فيها النظم الرقمية المستحدثة لما هو أقرب للمجلد المشارك، في إشارة لنظام مركز المعلومات (أرشيف الصور)، أو القول بأن الغرض من المشروع كله التباهي والتفاخر غير المجدي والذي سيؤول إلى فشل (مقابلات اثنوغرافية).

وقد زادت حالة "عدم اليقين" تلك بالنظر إلى ضعف التواصل الداخلي لتوضيح أهداف المشروع ومراحله وأهميته لكافة العاملين، أو على الأقل مستويات الإدارة التنفيذية والتشغيلية، حتى إن قرار الانتقال للغرفة نفسه لم يتم وفق تواصل داخلي، حيث فوجئت به إدارة التحرير التنفيذية في نفس اليوم (مقابلة، المستوى التنفيذي)، وتسبب الأمر نفسه في شيوع بعض الشائعات مثل إن المشروع تمهيد لإلغاء الإصدار الورقي، أو سوء الفهم بشأن بعض خصائص النظام التقني وقواعد استخدامه، مثل سبب حظر

الولوج للنظام من خارج المؤسسة، وهو ما تم اعتباره نوع من التعنت غير المبرر، رغم أهميته لتأمين النظام وحمايته (مقابلات اتنوغرافية).

2 – المرحلة الثانية: المبادرة/الارتباك:

ظلت الغرفة تراوح مرحلة التهيئة ما يقرب من الشهر، ورغم الانتهاء من تدريب ما يتجاوز عدد الصحفيين المتفق على تدريبه، والانتهاء من ضبط النظام على الأجهزة، وغيرها من الإعدادات التقنية (مقابلة مع المنسق التقني للشركة المطورة، 27 يونيو 2021) إلا أن إدارة التحرير التنفيذية ظلت مترددة في إدخاله مرحلة التشغيل الفعلية باستثناء صفحة أو اثنتين وبشكل متقطع ومحدود، حتى بادر أحد مديري التحرير التنفيذيين لإنتاج ثمان صفحات من الجريدة ثم إحدى عشرة صفحة في يومين متتاليين (23 – 24 يونيو 2021) باستخدام النظام الإلكتروني، بعدما عرض الأمر على رئيس التحرير في اجتماع التوبيخ والذي أبدى ترحيبًا بالمبادرة.

بيد أن تلك المبادرة فاجأت العاملين في الغرفة والذين لم يكن قد حصل أغلبهم – أو لم يهتم بالحصول – على أسماء حساباتهم على النظام أو أرقامهم السرية، فضلاً عن عدم إعلامهم مسبقاً ببدء التشغيل الفعلي بإنتاج ثلثي العدد باستخدام Newspress بدءاً من رفع المادة التحريرية حتى إتمام تنفيذ الصفحات، هذا إلى جانب عدم إتقان كافة العاملين خيارات واجهة النظام بشكل كافي، والارتباك في تحديد المادة التحريرية التي سيتم إنجازها وفق النظام الجديد أو القديم، وتكرار إنجاز المادة أكثر من مرة، وكذلك عدم وجود أجهزة كافية بقسم التنفيذ متوافقة مع النظام الجديد، حيث اقتصر عددها على ستة أجهزة فقط، وتسلسل مراحل الإنتاج ما أدى لتأخر مراحل الرسم والتنفيذ بسبب تعثر بعض المصححين في التعامل مع النظام التقني، كما أثر بعض العاملين الاحتفاظ بنسخة من موضوعاتهم التي قاموا برفعها لعدم الثقة بعد في كفاءة النظام، هذا بخلاف تفاوت المهارات الرقمية بين العاملين، وتعطل الإنترنت أكثر من مرة، الأمر الذي أصاب الغرفة بالارتباك ووضع ضغطاً كبيراً على مندوبي شركة تطوير النظام وإدارة التحرير وسكرتارية التحرير حيث بات عليهم الوفاء بمتطلبات العمل إلى جانب معالجة الأخطاء والإجابة على التساؤلات وتلافي أية تأخير في دورة العمل، ما أثار حالة من القلق والتوتر وممارسة الضغوط لإنجاز المهام وفق دورة العمل الرقمية مع بعض الاستثناءات كمراجعة البروفات يدوياً، والمناداة عبر الصالة لتأكيد الإرسال أو الاستقبال، مع تكليف محرر البريد الإلكتروني برفع المادة التحريرية على النظام بدلاً من المحررين بسبب عدم الانتهاء من ربط الدورين السابع والثامن بالغرفة أو الانتهاء من تدريب طواقم الأقسام التحريرية.

وقد ساعد في اجتياز حالة الارتباك، المتعلقة بخيارات النظام، التواجد المستمر لمندوبي الشركة التقنية في مقر الغرفة بصورة يومية، وتعاونهم مع المحررين سواء لشرح خطوات الاستخدام، أو حل المشكلات المستجدة، أو استحداث أية متطلبات كاستحداث

مستخدم أو اختصار مرحلة أو تعديل في مرحلة أو غيرها من التعديلات التي تؤدي إلى مطابقة دورة العمل على النظام مع دورة العمل الحقيقية، حتى أصبح تردد اسمها في الغرفة متكررًا ودلالة على ارتباك العاملين في استخدام النظام من ناحية ورغبتهم في الوفاء بمتطلبات العمل التي لم تعد اختيارية من ناحية أخرى، هذا بخلاف منسق الدعم التقني وطواقم الدعم الفني اللذين عملوا على تعزيز التنسيق وحل المشكلات التقنية وتعزيز الشبكة وغيرها من متطلبات البنية التقنية للمشروع.

ورغم الارتباك الذي صاحب تلك المبادرة إلا إنها كانت بمثابة خطوة لـ "كسر الثلج" وتحفيز طواقم العمل على أخذ النظام الجديد على محمل الجد، وتعزيز الثقة في النظام الجديد، فضلاً عن استكشاف الأخطاء المتكررة وتلافيها مثل نسيان إضافة اسم المحرر، وتفضيل إضافته في المتن إلى جانب خانة "المؤلف" في لوحة الإدخال، وكذلك استكشاف المتطلبات الخاصة للإنتاج وتوجيه الشركة المطورة باستيفائها، مثل الإخراج الممتد عبر الصفحات، والسماح بإضافة العناوين التمهيدية، وموازة مراحل التحرير مع الإخراج وغيرها من المتطلبات التي كشفت عنها التجربة الفعلية، ما كان له أثر إيجابي بالنهاية لاسيما مع النجاح في إتمام عدد الصفحات المطلوب وإرسال العدد بالتوقيت المناسب، ما دفع بعض العاملين للاحتفاء ببدء التشغيل على منصات التواصل الاجتماعي (منشورات الصحفيين على موقع فيسبوك، 24 - 25 يونيو 2021).

وقد كانت تلك المبادرة محل فخر واضح لمدير التحرير التنفيذي وإظهار التميز الوظيفي مقارنة بالمنافسين وأنه "على دراية بهذه النظم حيث كان يستخدمها في الخليج منذ عشرين عامًا"، وأنه "إن انتظر نزول الصحفيين ورؤساء الأقسام لرفع المواد التحريرية من داخل الغرفة، أو الانتهاء من الإعدادات التقنية لربط الدورين السابع والثامن فلن يتم تفعيل النظام أبدًا، ولهذا طلب إنشاء حسابات لـ (محرري استقبال الموقع الإلكتروني)، للرفع من الأمل للسيستم. كل واحد كان يبأجل عشان مين يتحمل مسؤولية التأخير والخطأ؟" (مقابلة، مدير التحرير التنفيذي)، وأنه "لا داع أن يقلق مندوب الشركة المطورة حيال تدريبه لأنه على دراية وخبرة بالنظم الإلكترونية لإدارة غرف الأخبار، بخلاف آخرين يحتاجون مساعدته" (ملاحظات ميدانية).

بيد أن التعجيل بالتشغيل الفعلي على هذا النحو لم يكن محل توافق بين مديري التحرير، لاسيما مع اعتقاد المديرين الآخرين بأنهما وكذلك الطواقم التحريرية لازالوا بحاجة لمزيد من الوقت للتشغيل التجريبي، ورغبتهم في إجراء بعض التعديلات على دورة العمل بالنظام التي يعتقدان أنها تضع أعباء كبيرة على مدير التحرير (ملاحظات ميدانية، مقابلات)، ما أثار خلأفاً واضحاً بينهم، وأوقف مدير التحرير التنفيذي المسؤول عن اليومين التاليين استخدام النظام التقني الجديد لـ "انقطاع خدمة الإنترنت" (تحققت الباحثة من توافر الخدمة)، كما وجه مدير التحرير الثالث في اليومين اللاحقين إلى توجيه العمل بنظام "نصف آلي"، بحيث يقوم محرر البريد الإلكتروني بطباعة الموضوعات الواردة له، ليكتب تعليماته على كل منها سواء بالاستبعاد أو الدمج أو

التوزيع على الصفحات، ثم يقوم المحرر بإدخالها على النظام الإلكتروني وفقاً لتوجيهاته المكتوبة على كل موضوع، مع استخدام النظام الجديد في إنتاج بعض الصفحات فيما يستمر إنتاج أخرى وفقاً للنظام التقني الأقدم (أرشيف الصور)، وثالثة بشكل ورقي تقليدي.

وقد أدى اتباع نظامًا مختلفًا لتسيير العمل بين كل يوم وآخر، والجمع بين أكثر من نظام في اليوم الواحد، لتذمر العاملين وارتباكهم ووقوع بعض الأخطاء، لاسيما بطواقم التصحيح والتنفيذ، اللذين باتوا يتلقون المادة التحريرية من أكثر من مصدر، فضلاً عن تكرار المهام مثل تنفيذ ذات الصفحة أكثر من مرة، أو رفع الموضوعات على النظام الجديد ثم التوجيه بتجاهلها والعودة للعمل وفق النظام القديم، وغيرها من الاضطرابات الناجمة عن عدم التوافق حول التشغيل الفعلي داخل إدارة التحرير التنفيذية (ملاحظات ميدانية).

كما أبدى صحفيون بالمستويين التنفيذي والتشغيلي تذرهم من النظام الإلكتروني وتفضيلهم العمل بالطريقة المعتادة التي تقوم على الحركة والتواصل الفعلي، وأن النظام غير قادر على الاستجابة لمتطلبات العمل الصحفي، فـ"السيستم" لا يضع في حسابه اعتبارات التغييرات العديدة في العمل، فهناك موضوعات تدخل دورة العمل ويتم حذفها، وأخرى يتم دمجها، وموضوعات "لا يمكن المساس بها"، كما يتم تغيير الصفحات وتوزيعها"، وأنه "أشبه بالبازل حيث ترتبط كل مرحلة بإتمام المرحلة السابقة على أكمل وجه دون اعتبار لتفاوت المستويات والمهارات واحتمالات الخطأ وإجراء التعديلات بشكل مستمر، ووجود اعتبارات غير آلية وغير مسبقة التحضير تفرض اتخاذ إجراءات بعينها، وهو ما لا يدركه ولا يستوعبه النظام" (مقابلات)، ما يجعلهم يفضلون إنتاج الصفحات بالطريقة القديمة أو "بلدي" وفق الوصف الذي أطلقه العاملون على الصفحات التي يتم إنتاجها خارج النظام الجديد (ملاحظات ميدانية).

وبالرغم من تلك الاستجابات الدالة على الارتباك والقلق والمقاومة، إلا إن المبادرة بتشغيل الغرفة فعليًا، ثم زيارة رئيس الهيئة الوطنية للصحافة يوم 28 يونيو 2021 بحضور صناع القرار الاستراتيجي بالمؤسسة، منحًا دفعة كبيرة للمشروع، والذي لم يعد تشغيله محل شك وإنما بات الأمر مرتبطاً بالوضع المترتب على هذا التشغيل، ليبدأ العاملون في "التفاوض" حول الأعباء الموكلة إليهم والمهام المستحدثة وطرق أداء المهام القائمة.

3 - المرحلة الثالثة: التكيف/التفاوض:

كانت إرادة الإدارة العليا في تنفيذ المشروع باعتباره واجهة تطوير للمؤسسة عاملاً رئيسياً في إضعاف أي مقاومة لتشغيل الغرفة والعمل وفق النظام التقني لإدارتها، واتجه العاملون للتكيف مع النظام الجديد بتعزيز كفاءتهم في التعامل بسؤال زملائهم أو الاستعانة بمندوبي الشركة المطورة للنظام وفريق الدعم التقني، حتى أن مديري

التحرير التنفيذي كانوا يتواجدون بأيام غير الأيام المسؤولين فيها عن إصدار العدد لتجربة واجهة الاستخدام وحفظ الخيارات والخطوات المطلوبة لإنجاز المهام المختلفة ومراحلها.

فبينما كانت مرحلة "المبادرة/الارتباك" مرتبطة بدفع النظام لمرحلة التشغيل الفعلي، شهدت المرحلة اللاحقة - والمتداخلة معها - محاولات للتكيف والاستكشاف والتفاوض بغرض التوصل لصيغة من التفاهم بين نظام العمل القائم والنظام التقني الجديد. فعلى الرغم من فترة التهيئة السابقة لقرار التشغيل الفعلي، إلا أن تدفق العمل باستخدام النظام الجديد لم يكن بالكثافة ذاتها وبالإلزام ذاته، ما لم يضع الصحفيين تحت اختبار ضغوط الوقت والتشغيل الحقيقي، إلا أن اختبار ذلك في الأيام الأولى للتشغيل الفعلي للنظام التقني دفع العاملين في الغرفة للتفاوض حول طبيعة المهام وحجمها ومراحل أدائها في دورة العمل الرقمية، بهدف التخلص من أو على الأقل تقليص الأعباء المترتبة على التحول، لاسيما مع عدم وجود مزايا مادية أو مكافآت مالية لذلك، وهو الأمر الذي استجابت له الإدارة التحريرية والتقنية إما بالتجاوب أو الرفض، ما نستشهد فيه بالتالي:

- **التفاوض لإزاحة المهام:** فعلى الرغم من اعتياد كافة الصحفيين، مع استثناءات محدودة، استخدام حواسيبهم وهواتفهم الذكية في إعداد المادة التحريرية رقمياً، إلا أن تكليف كل محرر برفع موضوعاته على النظام الجديد باستخدام حسابه الشخصي عليه كان محلاً للتفاوض"، إما لأن بعضهم يعتقد أن هذه ليست مسؤوليته وأن عملهم الصحفي هو إنتاج المحتوى وأن التعامل مع النظام التقني جزء من عمليات الإنتاج التي لا صلة لهم بها، فيما احتج البعض بصعوبة النزول للغرفة لرفع الموضوعات إذ لم يكن الدورين السابع والثامن قد ارتبطوا بنظام الغرفة بعد خاصة وأن بعضهم لم يكن قد تلقى تدريباً عن النظام، والبعض لم يكترب بتلق التدريب (مقابلات إثنوغرافية)، وقد تسبب ذلك "التفاوض" في استبعاد مقترح تجميع كافة الأقسام التحريرية داخل غرفة الأخبار، وأن يظل كل قسم في مقره المنفصل، على أن يتم ربط الأدوار الأخرى بالغرفة في مرحلة لاحقة، وإحالة مهمة رفع المادة التحريرية بشكل رئيسي لمحرر استقبال البريد الإلكتروني، واستحداث حسابات لموظفي الجمع على النظام يتمكنون من خلالها من رفع المواد التي ترد بشكل مكتوب (فاكسات أو مقالات)، أخذاً في الاعتبار قيام بعض الأقسام وخاصة الأقسام المتخصصة برفع المواد التحريرية بأنفسهم.

الأمر نفسه تكرر عند التفاوض حول المهام التنفيذية لسكرتارية التحرير، فمع رقمنة دورة العمل تحولت مهام الإخراج الصحفي (سكرتارية التحرير)، من الرسم على الماكيت الورقي، إلى الرسم على النظام الرقمي، وتنزيل المادة التحريرية على الماكيت (ربط المادة التحريرية بمكانها على الصفحة)، وهو ما شهد حالة من "التفاوض" حيث اعتبرها البعض إحدى مهام قسم "التنفيذ"،

ما دفعهم لتبادل أحاديث السخرية ووصف المهمة الجديدة بالـ"منزلاتي"، إلا إن ذلك الضغط لم يسفر عنه أي تغيير في دورة العمل الرقمية، وتم إضافة المهمة بالفعل للمخرجين الصحفيين اللذين اعتادوها والتزموا بها بعد فترة.

● **التفاوض لتقاسم المهام:** إذ تم تصميم دورة العمل الجديدة بحيث تُحال كافة موضوعات العدد، إخبارية وغير إخبارية، لمدير التحرير التنفيذي، للبت فيها قبل أن يتم تصحيحها لغوياً ورسم الصفحات، بدلاً من الاقتصار على مراجعة بروفات الصفحات المتخصصة بعد رسمها وفقاً لدورة العمل القديمة. وقد أثار هذا التعديل جدلاً وخلافاً بين مديري التحرير التنفيذيين أنفسهم، حيث أيد أحدهم التعديل الجديد بدافع اعتباره "دليل على الجدارة المهنية والتقنية"، فيما رفضه الاثنان الآخرين باعتباره يفرض أعباء إضافية لا طائل منها حتى وإن كانت تمنح مدير التحرير "صلاحيات إضافية تعزز مكانته"، الأمر الذي أثار حالة من التوتر استتبعها عقد اجتماع بين منسق الغرفة ومديري التحرير التنفيذيين انتهى لتعديل دورة العمل على النظام بحيث يتم تمرير موضوعات الصفحات المتخصصة للتصحيح اللغوي والإخراج الصحفي مباشرة، أي الإبقاء على الوضع القائم مسبقاً، وتعديل دورة العمل على النظام للتلاءم معها (ملاحظات - مقابلات اثنوغرافية - مقابلات مع مديري التحرير التنفيذيين).

● **التفاوض على توقيتات المهام:** لم يقتصر "التفاوض" على عبء العمل working intensity وإنما شمل الوقت اللازم لأداء المهام أيضاً working time حيث تعدد البعض التباطؤ في التعامل مع النظام خوفاً من تحمل أعباء إضافية مقارنة بزملائه، ما دفعهم لحجز وتعطيل الصفحات، ما جعل مشرفي السكرتارية يلجأون لتوزيع العمل مسبقاً منعاً لمثل هذا السلوك الذي يؤثر على دورة العمل بالنهاية نظراً للمسار الخطي لعمليات التدفق عبر النظام التقني.

● **التفاوض لاستحداث أدوار مساعدة:** لم تتضمن دورة العمل الرقمية أدوار لمساعد مدير التحرير، والذي يعاونه في متابعة الصفحات وإجراء التعديلات وغيرها من المهام، وقد تم التفاوض بشأن استحداث حسابات لهذه المهمة تتمتع بنفس صلاحيات مدير التحرير، الأمر الذي انتهى لاستحداثها على أن يتحمل مدير التحرير التنفيذي مسؤولية أية تعديلات تتم من خلال هذه الحسابات التي تتمتع بصلاحياته.

● **التفاوض لتعديل المسار الرقمي للمهام،** حيث يعتمد تصميم النظام على "التراتب" وليس "التزامن" حيث لا يسمح ببدء مرحلة دون الانتهاء مما قبلها، ما تسبب في إثارة العديد من المشكلات وتعطيل العمل، نظراً لعدم تمكن المخرجين الصحفيين من إرسال أية صفحة للتنفيذ دون الانتهاء من كافة موضوعات الصفحة تحريرياً وربطها بها، ما استلزم تعديل ذلك المسار إلى

"التزامن"، بحيث يتمكن المخرج من ربط الموضوع بمجرد إنشائه على النظام حتى وإن لم يتم الانتهاء من مراجعته أو تصحيحه، أو أن يضيف موضوعات بنفسه "تحت التنفيذ"، كما تم تمكين المنفذين من إضافة بعض المواد التحريرية على الصفحات مباشرة دون مرورها بسلسلة الإدخال على النظام (إضافة صورة أو كلام الصور أو تعديلات في المراحل الأخيرة لتجهيز العدد) لتكييف النظام مع متطلبات التعديل المستمر وضغوط الوقت، مع إلزامهم بـ"تعريف" تلك المواد على النظام (منحها كود تعريف) يتم أرشفتها لاحقاً، وذلك في مرحلة تغيير حالة الصفحة لـ"مطبوعة".

وقد عبرت هذه "المفاوضات" عن التواصل بين الإدارة المسؤولة عن التحول الرقمي والعاملين المشمولين به، كما كان لها أثر إيجابي في توزيع المهام وخلق تفاهات ساعدت في تفعيل عملية التحول، ورغم أنها أسفرت في بعض الحالات عن إحالة بعض المهام لمستويات إدارية أقل، أو الإخلال بالشمول الرقمي لكافة العاملين، إلا أنه لا يمكن إنكار دورها في الإسراع بعملية التحول وتعزيز قبولها بين العاملين، خاصة في بيئة عمل متفاوتة الأعمار والقدرات وذات ثقافة ورقية راسخة.

4 - المرحلة الرابعة: الضبط/القبول:

أسفرت عمليات التهيئة والتوفيق بالمراحل السابقة عن استقرار آلية العمل داخل غرفة الأخبار المطورة، وقبول العاملين لدورة العمل المرقمنة، التي تضمنت صلاحيات ومهام مختلفة إلى حد كبير عما كان مخططاً إليه وفق تصميم النظام في مرحلة التخطيط، الأمر الذي قد يبرر تفعيل النظام مقارنة بتجارب في مؤسسات تقليدية أخرى فشلت غرف إصداراتها في إدخال نظمها التقنية المستحدثة حيث التنفيذ.

وقد شهدت تلك المرحلة هدوءاً ملحوظاً داخل الغرفة واعتياداً على استخدامه لاسيما مع إدراك العاملين للفوائد المترتبة على استخدام النظام مثل تحديد المهام وفق صلاحيات كل حساب، وتحديد المسؤوليات كذلك بالنظر للتقارير التي يوفرها النظام للتعديلات التي يتم إدخالها والحساب القائم بكل منها، وتقليل الحركة والوضاء داخل الغرفة، وقدرة الجميع على متابعة مراحل التنفيذ وسرعة إدخال أية تصحيحات أو تعديلات وغير ذلك من مزايا التشبيك الرقمي.

وقد تم في هذه المرحلة استكمال بعض الخطوات لتعزيز استقرار المشروع، سواء استناداً إلى التعارضات والملاحظات التي كشف عنها واقع التشغيل، أو كان من المخطط الانتهاء منها مسبقاً، ونذكر منها:

- الانتهاء من ربط الدورين السابع والثامن بالغرفة، الأمر الذي مكّن طواقم الأقسام المختلفة من رفع موضوعاتهم (إن لم يكونوا يرسلونها عبر البريد الإلكتروني) وكذلك متابعة الصفحات وإرسال الملاحظات دون الاضطرار للنزول للغرفة.

- الانتهاء من ضبط الشبكة الداخلية وخدمة الإنترنت والسيرفرات الداخلية وتوافق الأجهزة، بما يعزز البنية التحتية للمشروع، ويمنع أية انقطاعات قد تؤثر على تبني العاملين للنظام.

- استكمال تدريب الطواقم الصحفية، وإنشاء الحسابات وتحديد صلاحياتها، وتعريفهم بخطوات مختصرة لاتباعها في إنجاز مهامهم على النظام، وكذلك الأوامر والإجراءات التي قد تتسبب في مشكلات تقنية لتجنبها.

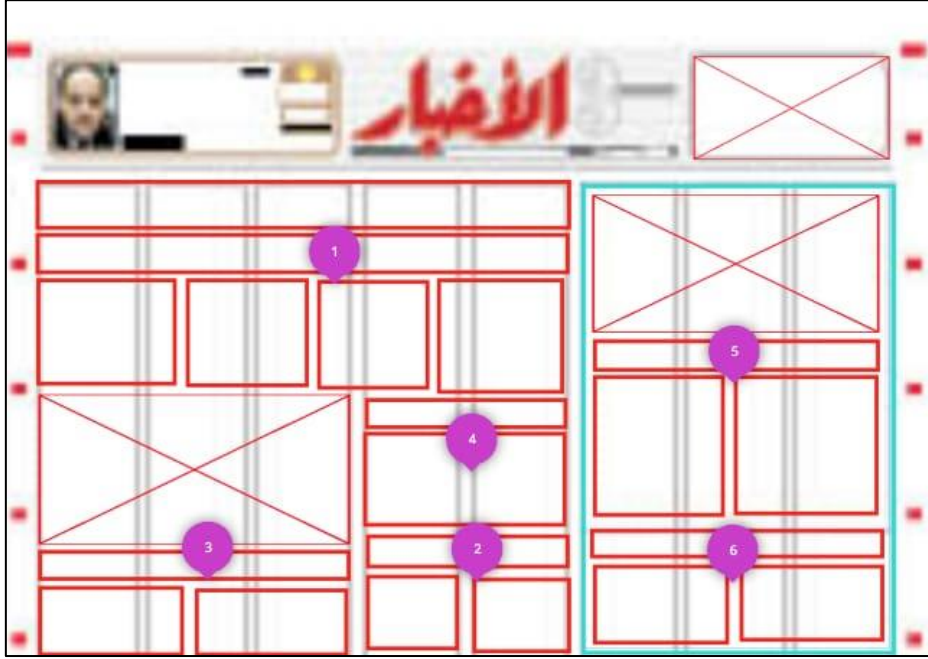
- الانتهاء من إنشاء حسابات لكافة الصحفيين وفق صلاحيات يتم الموافقة عليها من منسق المشروع والإدارة التحريرية، مع دمج الوظائف المستعدة على دورة النظام، ومنها مرحلة الجمع بإنشاء حسابات لموظفي الجمع بصلاحيات محرر يستطيع التمرير مباشرة للتصحيح أو مدير التحرير التنفيذي، وكذلك إضافة مرحلة المراجعة النهائية وهي مرحلة يقوم فيها أحد المحررين المخضرمين بمراجعة الصفحات قبل إرسالها للطباعة.

- تعديل سمات النظام غير المتوافقة مع متطلبات العمل، مثل إضافة الماكيت المدرج (لم يكن يتمكن المخرجون الصحفيون من ضبط ارتفاعات الكتل دون علامات التدرج بالسنتيمتر)، والربط بين الطبعة الأولى والطبعتين الثانية والثالثة، وضبط الصفحات الممتدة، وإخراج الموضوعات المنفصلة/المتصلة، ونسخ الصفحات في التنفيذ، وإضافة اختيار إحالة المادة التحريرية مباشرة للتصحيح بدلاً من إحالتها لمدير التحرير والديسك المركزي، للتوافق مع تباين دورة تدفق العمل بين الأقسام التحريرية.

- ضبط بعض إجراءات العمل للتوافق مع النظام التقني، مثل قسم سكرتارية التحرير الذي يعتمد على رموز بصرية غير متواجدة بالنظام، مثل الرموز البصرية المتعارف عليها للإعلان والصورة والكتلة النصية والكاريكاتير، وتوضيح العلاقة بين الكتل الصورية والنصية، ما اضطر المخرجين لاستخدام القلم الرسام لكتابة توضيحات نصية بديلة للتنفيذ (مقابلة، سكرتير التحرير وعضو مجلس التحرير)، وعلى صعيد آخر، أبطلت بعض تلك الإجراءات التوافقية مزايًا تقنية في النظام، مثل تشارك رئيس القسم والمناوبين في حساب واحد بسبب إنشاء حساب واحد فقط لكل قسم تحريري بصلاحيات رئيس قسم، ما أبطل مزية مراقبة الأداء أو تتبع الأخطاء التي يتيحها النظام.

شكل رقم (9)

رقمنة الإخراج الصحفي بالرسم إلكترونياً على الماكيت المدرج



رابعاً – عوامل الحفز والمقاومة:

جاءت استراتيجية تطوير غرفة الأخبار مدفوعة بعوامل مهنية واقتصادية متشابكة، حيث اتجهت غالبية المؤسسات لتطوير غرف أخبارها واعتماد نظم رقمية لإدارة المحتوى وتوزيعه وأرشفته، وهو ما يعزز الدوافع المهنية لمواكبة التطور مقارنة بالمؤسسات الأخرى، حتى وإن كان المنتج الصحفي المقدم ورقياً تقليدياً إلا إنه بات من المحتم تطوير آليات إنتاجه، لاسيما في المؤسسات القومية العريقة التي تواجه تحديات وضغوط إضافية بالنظر لدواعي الصورة المتعلقة بالوصول لمكانة تتلاءم مع المكانة والريادة التاريخية للمؤسسة، هذا بخلاف الضغوط الاقتصادية التي باتت تحتم على المؤسسات الإعلامية بشكل عام والقومية على وجه الخصوص توفير النفقات وتعدد مصادر الدخل والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ومن بينها قدرات الصحفيين العاملين سواء بتطويرها أو استثمارها لتحديث المحتوى المقدم للجمهور.

ومن خلال تحليل الأبعاد الاستراتيجية والتقنية لعملية التحول، واستقراء دلالات استجابات الطواقم الصحفية وما تتضمنه من أبعاد ثقافية، يمكن تحديد مجموعة من

عوامل الحفز التي دفعت مشروع الرقمنة للتفعيل وجنبته مخاطر التجميد التي عطلت تجارب مشابهة بمؤسسات أخرى، وكذلك عوامل المقاومة أعاق ذلك التحول مرحلياً أو أدت إلى تحويله عما كان مخططاً له.

1 - عوامل الحفز:

* **إرادة الإدارة العليا:** جاء تنفيذ مشروع غرفة الأخبار "الدمجة" بمبادرة من رئيس مجلس الإدارة السابق، ثم إدخالها الخدمة الفعلية كغرفة رقمية "مطورة" لصالح تحرير "الأخبار" بتوجيهات من رئيس الهيئة الوطنية للصحافة، ومتابعة مباشرة من القيادات الاستراتيجية للمؤسسة والصحيفة، وهو ما لعب دوراً هاماً في حفز عملية التحول برمتها، وتوفير الموارد اللازمة لها، وكذلك تسابق المديرين التنفيذيين لاتخاذ مبادرة التشغيل، وبقين المستويات التشغيلية بأن الأمر ليس اختياريًا، ما جعل عملية التحول نفسها موجهة من الأعلى للأسفل، وامتداداً لهدف استراتيجي تديره مستويات الإدارة العليا على المستوى الوطني القومي، والداخلي المؤسسي.

* **تعيين إدارة تنسيقية للمشروع،** حيث تم تخصيص منسق تحريري وآخر تقني للمشروع، يقومان بالربط بين الطواقم التحريرية والشركة المطورة، ومتابعة مراحل التنفيذ، وتلبية الاحتياجات المطلوبة، وحل المشكلات، أخذاً في الاعتبار اختيار المنسق التحريري من شباب المحررين، اللذين يمتلكون خبرة صحفية ورقمية (المنسق هو رئيس الديسك المركزي ومدير تحرير البوابة الإلكترونية أيضاً)، ودعمه إدارياً بصلاحيات للتعديل والتنظيم، عزز منها قدرته على التواصل والتفاوض، وهو ما يعتمد مبدأ تعيين المسؤولية Task ownership والذي يعزز الإنجاز والمحاسبة على السواء.

* **المزيج العمري للمكون البشري،** فعلى الرغم من قدم المؤسسة، إلا إن مجلس تحريرها هو مزيج عمري بين الصحفيين الأقدم والأصغر سناً، وهو الخليط الذي يمكن ملاحظته داخل غرفة الأخبار، ويمنح قدرًا من التدفق المتبادل على المستويات المهنية والمهارية، ما كان له أثر إيجابي في رقمنة دورة العمل.

* **الشراكات الخارجية،** والتي ساهمت إلى حد كبير في توفير الموارد اللازمة لإتمام المشروع، وهو ما يؤكد أهمية انفتاح المؤسسات الصحفية على مجتمعها وعقد الاتفاقات والشراكات التي تعزز قدراتها على التحديث والاستثمار.

* **المرونة في تكيف النظام الجديد مع دورة العمل القائمة،** من خلال أقلمة النظام الجديد مع القائم للحيلولة دون تجميد المشروع وتقليل مقاومته. وعلى الرغم من أن تلك المرونة أدت إلى إزاحة بعض المهام أو تقاسمها، وكذلك تضمين وظائف لا مكان لها على النظام كالجمع والتنفيذ، إلا أنها تجاوزت مع معطيات إدارية من الصعوبة تغييرها مثل استقرار توزيع المهام وتشابك الهيكل التنظيمي ووفرة الطاقة البشرية سواء من

المعنيين أو من المحالين للتقاعد المستمرين في الجريدة لاعتبارات التقدير المهني وأحياناً الإنساني.

* **التوظيف السابق للوسائط الرقمية في إدارة دورة العمل**، فمنذ سنوات تم اعتماد البريد الإلكتروني كوسيلة لتسليم التكاليفات على مستوى القسم وكذلك على مستوى الصحيفة، بإنشاء بريد إلكتروني موحد لكل الصحيفة يتم من خلاله إرسال الموضوعات للديسك المركزي، وقد أدى ذلك لاعتقاد الصحفيين إنجاز موضوعاتهم وإرسالها رقمياً، الأمر الذي عززته جائحة كورونا، وهياً بيئة عمل أكثر قبولاً وتجاوباً مع الحلول الرقمية.

* **الرغبة في التمايز المهني**: فقد كانت الخبرة في التعامل مع النظم التقنية أو في غرف أخبار حديثة بمؤسسات صحفية داخل أو خارج مصر مدعاة للتفاخر بين الصحفيين، حيث بدأ بوضوح الميل لاستعراض المعرفة المسبقة بالنظام التقني للغرفة، بل ونظم أخرى أكثر حداثة منه، والحديث دوماً عن التأخر في تطبيق تلك النظم التي اختبروها مسبقاً، وهو ما خلق حالة من "التنافس" لاسيما مع متابعة الإدارة العليا للمشروع والرغبة في إظهار ذلك التميز أمامها، لاسيما من جانب القيادات التنفيذية.

* **تعزيز البنية التقنية**: فالتوجيه بإعادة تشغيل غرفة تم تجهيزها منذ عام لم يكن بالأمر السهل، إذ أن بعض الأجهزة لم تكن متوافقة مع النظام الإلكتروني، وسرعة الإنترنت كانت بحاجة للزيادة، فضلاً عن ضبط الشبكة الداخلية لتعمل بكفاءة في طوابق الجريدة الثلاث، وكذلك ربطها بقسم الإعلانات، ومن بعد ذلك الأرشفة، وضبط السيرفرات والشبكة الداخلية، وغيرها من التجهيزات التي تتطلب نفقات مالية وإعدادات تقنية، كان لسرعة توفيرها، بالتعاون بين إدارة التكنولوجيا والشركة المطورة للنظام ومنسق مشروع الغرفة من الإدارة التحريرية، دور هام في مواكبة متطلبات التحول وتحفيزه.

* **المزايا المدركة للرقمنة**: يرتبط قبول التحول بإدراك مزاياه وليس بمجرد وجودها، وقد كان ذلك الإدراك أحد المحفزات القوية لتحفيز عملية التحول، حيث أتاح للإدارة التحريرية إمكانيات عديدة لتوجيه المادة التحريرية عبر المراحل المختلفة، هذا بخلاف متابعة الوكالات على ذات الواجهة التي يتم من خلالها إنجاز التقارير وإرسالها لمراحل التدقيق والمراجعة، تهيئة الصحيفة للتوسع الرقمي مستقبلاً أو الربط مع مشروعات رقمية أخرى، قدرة كافة الصحفيين على متابعة الصفحات في مراحل التنفيذ المختلفة حتى إتمامها بشكل نهائي وإبداء الملاحظات دون الاضطرار للتواجد داخل حيز الغرفة، تحديد الاختصاصات بناء على صلاحيات كل حساب، وكذلك القدرة على تحديد الحساب الذي أجرى تعديلات بعينها ما يعزز عملية المحاسبة، فكل تلك المزايا التي أدركها العاملون من خلال الممارسة شجعتهم على قبول النظام الرقمي.

2 - عوامل المقاومة:

* **فجوة المهارات الرقمية:** فلم يكن الصحفيين على قدر واحد من المهارة في التعامل مع الواجهات الرقمية، لعوامل تتصل بفوارق السن وكذلك تباينات الخبرة في التعامل مع واجهات الأنظمة التقنية المتخصصة في إدارة غرف الأخبار. إذ أبدى بعض الصحفيين الأكبر سنًا ممن يتمتعون بتلك الخبرة مهارات رقمية واضحة، فيما افتقد صحفيون شباب لمباديء التعامل الرقمي ليس فقط مع واجهة النظام وإنما مع برامج رئيسية في عملهم (بعض المخرجين الصحفيين لا يجيدون التعامل مع برنامج InDesign) وقد أدت تلك الفجوة لتزايد الأعباء على البعض دون الآخر، وكذلك في إزاحة بعض المهام (مثل الرفع على النظام) لوظائف أخرى.

* **مقاومة تحمل المزيد من المسؤوليات والأعباء:** فقد أحدثت رقمنة دورة العمل تغييرات متفاوتة على المهام الموكلة للعاملين بدءًا من رفع الأخبار حتى تصميم الصفحات فضلاً عن عمليات الإدارة والمراجعة، وهي التغييرات التي لم شمل فقط وسيط أداء المهام، بأدائها على شاشة بدلاً من الورق، وإنما امتدت لتعديل طريقة أداء تلك المهام نفسها وعمليات التمرير من مرحلة لأخرى، ما دفع إلى ممارسة الضغوط بشأن المهام المستحدثة، من أجل إلغائها أو توزيعها أو إحالتها لآخرين، فيما يعد نوع من إحالة المسؤوليات Responsibility shirking بهدف تقليل الأعباء المترتبة على التحول. وقد ربط البعض بين ممارسة تلك الضغوط وتراجع المبادرة للتغيير والإبداع بشكل عام، وهو ما تم التعبير عنه بمسميات مثل "غياب الشغف"، "التعامل مع المهام الصحفية كوظيفة". وقد كشفت المقابلات عن تفسيرات متباينة لذلك، سواء كان تفسير تاريخي بـ"استنزاف كفاءات المؤسسات الصحفية القومية لصالح الخاصة منذ التسعينات"، أو تفسيرات سياسية بالحديث عن ضغوط المطالبات الفئوية بعد ثورة يناير 2011 والتي دفعت المؤسسة "لإدخال عناصر غير متشعبة بقيم وتقاليده المؤسسة تحت ضغوط التعيين"، أو تفسيرات مادية لها صلة بضعف الرواتب والحوافز المالية أو تفسيرات تنظيمية لها صلة ببطء الترقى.

* **التقدير السلبي للعمل في مساحة مشتركة،** فرغم أن غرف الأخبار الحديثة لا تعتمد بالانعزال المكاني بل ولا تعتمد بالمكان نفسه بالنظر إلى نماذج الإدارة الافتراضية للعمل الصحفي، إلا أن هناك تقدير كبير بين المحررين للاستقلال المكاني والربط بينه وبين المكانة والنفوذ الوظيفي، فالتواجد في مساحة عمل مشتركة بدلاً من مكتب مستقل هو دلالة على "عدم السيطرة وضعف النفوذ" و"عدم القدرة على التفاوض مع الإدارة أو الدفاع عن حقوق الصحفيين"، وأن انتقال أقسام تحريرية إلى الغرفة المطورة وإلغاء مقارها المستقلة دلالة على ضعف رؤسائها (مقابلات اثنوغرافية).

* **تقدير الوسيط الورقي في العمل،** فعلى الرغم من امتلاك صحفيين القدرة على التعامل مع الوسائط الرقمية، إلا إن بعضهم يشعر إنه يفكر بشكل أفضل على الوسيط الورقي،

وأن توليد الأفكار ومراجعة الأخطاء وإبداء الملاحظات يتم بشكل أفضل ورقياً، ما دفع البعض لاستحداث مرحلة تمهيدية ورقية لنفسه قبل التعامل مع النظام، أو رفض ذلك واعتماد إرسال الموضوعات مكتوبة لاسيما مقالات الرأي.

* **غياب المرجعية التحريرية الموثقة**، إذ تعتمد الصحيفة على تناقل الخبرات الشفاهي ودورة التأهيل الداخلي لتناقل أسلوب "الأخبار" في الكتابة وإنتاج المحتوى الصحفي، دون اعتماد كتاب للأسلوب أو هيكل تنظيمي موثق ودورة عمل موثقة تطابق الواقع الفعلي وليس الدرجات الوظيفية غير المفعلة، وهو ما أعاق عملية تهيئة نظام إدارة الغرفة وضبط إعداداته بما يتلائم مع طريقة الكتابة والصياغة في المؤسسة (مثل إضافة عنوان تمهيدي في حقول إدخال الموضوعات، أو اعتماد نظام التتمة، أو عدم إلزامية خانة المؤلف في بعض الأقسام)، كما أدى لتغيير دورة العمل على النظام عدة مرات، وهو ما استهلك وقتاً في عمليات الإعداد والضبط.

* **معوقات التواصل وتوافر المعلومات**، فالاضطراب الذي شهده المشروع من حيث تحديد هدفه في البداية ثم إرجائه ثم الإسراع في تشغيله، أضفت حالة من الاضطراب زادت من الشعور بعدم التأكد والمخاطرة والغموض، وهو ما تعزز بضعف التواصل الداخلي، حتى أن الصحفيين لم يكن لديهم علم بموعد الانتقال للغرفة المطورة، كما لم يتم التوافق بشأن موعد التشغيل الفعلي، أو تتوفر لديهم معلومات وافية بشأن مراحل التشغيل، إلا إن الصحفيين أظهروا استجابة سريعة في التجاوب مع المتغيرات والطوارئ بفعل تعودهم بالأساس على ضغوط العمل اليومي.

* **الموروث التنظيمي**، يتميز الهيكل التنظيمي للجريدة بالضخامة سواء من حيث عدد الأقسام والوحدات أو عدد العاملين، واللذين يتمتعون بمزايا التعيين الوظيفي، الذي رغم أهميته في الاستقرار الوظيفي إلا إنه يؤثر على المبادرة للتطوير والإبداع لاسيما مع محدودية العوائد المادية، وهو ما تتغلب عليه قيادة الجريدة بالموازنة بين تلك الالتزامات البيروقراطية والمرونة الإدارية، كما سبق التوضيح.

مناقشة النتائج:

- سعت الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية المؤثرة في التحول الرقمي لغرف الأخبار التقليدية بمؤسسات الموروث الصحفي الطباعي، وذلك باستخدام المنهج الاثنوغرافي بالتطبيق على الغرفة المطورة لإصدار "الأخبار" اليومي، حيث تم استخدام أداتي الملاحظة بالمشاركة والمقابلات المتعمقة بغرض تحليل الإطار الاستراتيجي والأبعاد التقنية وكذلك الأبعاد الثقافية المرتبطة بانتقال طواقم العمل الصحفي من صالة التحرير التقليدية إلى غرفة أخبار مرقمنة.

- تعبر غرفة "الأخبار" المطورة عن التجاوب مع حتميات التطوير التي تفرضها مفردات السوق والمنافسة، ورغم إنها اقتصرت على رقمنة عمليات الكتابة والمراجعة والتصحيح والإخراج وربطها عبر نظام متسلسل يضمن انضباطاً تحريراً لمسار تدفق

العمل، وانضباطًا إداريًا من حيث مساحة وصلاحيات التدخل والمسؤولية، دون انعكاسات واضحة على المحتوى أو إحداث تغيير جذري بتبني الحلول الرقمية تحريريًا واقتصاديًا، إلا إنها لعبت دورًا هامًا في تطوير إدارة العمل وتوزيع المهام والسرعة والتواصل، وهيات بيئة العمل ومفرداته البشرية والتقنية لأي توسعات رقمية مستقبلية.

- كشفت تجربة الانتقال من صالة تحرير تقليدية انعزالية قائمة على التعاملات الورقية، إلى مساحة عمل مشتركة يديرها نظام تقني بمؤسسة عريقة ذات نظم إدارية وثقافة تحريرية موروثية، عن مجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية المؤثرة في التحول الرقمي بغرف الأخبار التقليدية.

- على الصعيد التنظيمي، شكلت البنية الهريرية الضخمة والمعقدة للجريدة تحديًا أمام تدريب الطواقم الصحفية وتأهيلها ومناجعتها، وكذلك مخاوف العاملين من تحمل المزيد من الأعباء دون نظير مادي إضافي، إلا أن دعم الإدارة العليا للمشروع قدم دفعة قوية للمشروع، إلى جانب تعيين إدارة تنسيقية تحريرية وتقنية لإتمامه، واعتماد مفاهيم التكيف والمرونة لتعزيز مساحات التفاهم بين النظام القائم والجديد، وهو ما أسفر في مجمله عن الدفع بالمشروع نحو التشغيل الفعلي والحلولة دون تجميده، إلا إنه في الوقت ذاته حاد به عن بعض ما كان مخططًا له في البداية، كما صدر بعض أوجه العوار التنظيمي لدورة العمل الرقمية.

- على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد وإطلاق المشروعات وإتمام الشراكات والتعاقدات اللازمة، ولكن تبقى للإدارة التنفيذية الوسطى أهميتها، حيث يظل المديرين المتوسطين يفسرون ويتواصلون ويترجمون الأهداف الاستراتيجية التنظيمية إلى أفعال في دورهم في إضافة القيمة كفاعلين رئيسيين، وميسرين، ومنفذين⁽⁴⁶⁾.

- على الصعيد التقني، استطاعت المؤسسة وعبر الشراكات الخارجية توفير البنية التقنية اللازمة للمشروع، كما وفرت الدعم التقني اللازم من خلال كوادرها الداخلية، من تقنيين ومطورين، إلا أن فجوة المهارات الرقمية، لاسيما بين الأكبر سنًا، كانت أحد الصعوبات الرئيسية التي واجهت عملية التشغيل، وهو ما يؤشر لأهمية التدريب والتأهيل المبكر، مع ربط ذلك التدريب بالأهداف الاستراتيجية منعاً لتحويله إلى مجرد استغلال لمزايا وظيفية.

- على الصعيد الثقافي، واجهت الغرفة المطورة بعض الصعوبات ذات الصلة بتقدير الوسيط الورقي والتقدير السلبي للعمل في مساحات مشتركة والنظر للمهام الرقمية باعتبارها مهام غير صحفية، إلا إن تلك الاعتبارات كانت أقل تأثيرًا من نظيرتها التنظيمية والتقنية بالنظر لثلاثة عوامل رئيسية، الأول دعم الإدارة العليا للمشروع ولاسيما إن تشغيله بدأ بتوجيه مباشر من رئيس الهيئة الوطنية للصحافة الذي تابع تنفيذه في زيارتين لاحقتين، والثاني عدم إدخال تغييرات جذرية على المسميات الوظيفية أو

المهام والحفاظ على مسار تدفق العمل وهيراركيته دون تعديل باستثناء رقمنة عملياته، أما الثالث فهو المزايا المدركة لعملية الرقمنة إلى جانب اعتياد نسبة كبيرة من العاملين توظيف الوسائط الرقمية في عملهم لاسيما خلال جائحة كورونا، إذ كان لتلك المزايا دور كبير في حفز استجابات الطواقم الصحفية رغم ما تسببت فيه من ضغوط إضافية عليهم لإنجاز مهامهم التي لم يعتادوا على إتمامها رقميًا، وهو ما يتفق مع دراسات سابقة مثل Ekdale & et. Al. (47).

- رصدت الدراسة أربعة مراحل لعملية التحول بدءًا من الترقب/التهيئة حتى الضبط/القبول، والتي وجهتها استجابات الارتباك والقلق والخوف التي دفعت العاملين للتفاوض على الوضع الجديد بعدما بات التحول أمرًا محسومًا، وهو ما تجاوبت معه الإدارة بالمرونة والتكيف والضبط، وهو ما يكشف عن أهمية التواصل لتفعيل عملية التحول، ولعبت الإدارة التنفيذية دور فاعل فيه، فعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد وإطلاق المشروعات وإتمام الشراكات والتعاقدات اللازمة، ولكن يظل للإدارة التنفيذية الوسطى أهميتها، حيث يظل المديرين المتوسطين يفسرون ويتواصلون ويترجمون الأهداف الاستراتيجية التنظيمية.

- تتصل عملية التطوير الرقمي بخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار، بحيث توفر الأمان الوظيفي لقادة التغيير والتحول، سواء بإعفائهم من تحمل اللوم عند الفشل، وكذلك تشجيعهم بتذليل العقبات ومنح المزايا والتميز الإيجابي، ليصبح الابتكار والتغيير أحد معايير الترقى والتميز الوظيفي، وهو ما يتنافى إلى حد بعيد مع مبدأ "الأقدمية".

- على الرغم من أن توفير التكاليف، بخفض استهلاك الورق والأحبار، يعد أحد الأهداف الرئيسية لتطوير غرف الأخبار التقليدية على غرار "الأخبار"، إلا إنه من الأجدى النظر للتحول الرقمي باعتباره استراتيجية للنمو وليس وسيلة للحد من النفقات، ما يجعله مجالاً للاستثمار وتنويع الموارد وليس للوفر المالي فحسب.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1 - Gomaa Ahmed & Cosgrove Elizabeth, (2014). "The Cross-Roads to Digital: Newspaper Models and the Change to an Industry," **European Journal of Interdisciplinary Studies**, Bucharest Economic Academy, issue 02, June.
- 2 - Lucy Küng (2015). **Innovators in Digital news**. I.B.Tauris & Co. & the Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford
- 3 - GOMAA Ahmed & COSGROVE Elizabeth, op. cit.
- 4 - بوابة أخبار اليوم، حلم على أرض الواقع: تفاصيل افتتاح غرفة الأخبار المدمجة بأخبار اليوم، 10 يوليو 2019، متاح على الرابط: <https://bit.ly/3hPjgzd>
- 5 - خالد زكي (2016). محددات صناعة القرار التحريري في الصحافة المصرية وانعكاساتها على الأداء المهني. رسالة دكتوراة، غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة)
- 6 - سلوى داهمش (2017). المتغيرات المؤثرة في بنية الأنواع الصحفية بالصحف الإلكترونية المصرية: دراسة تحليلية للأنواع الصحفية والقائم بالاتصال، رسالة دكتوراة، غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة)
- 7 - محرز غالي (2008). رؤية القائمين بالاتصال لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بالصحف المصرية. **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، ع 32، 451 - 510
- 8 - رحاب هاني، (2013). توظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة وتأثيراته على الجوانب الاقتصادية والإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة ميدانية علي الصحافة المصرية والبريطانية، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة)
- 9 - أسماء حمدي قنديل (2015). المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية : دراسة حالة على عينة من الصحف المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الإعلام
- 10 - فاطمة الزهراء عبدالفتاح (2015)، أثر التحولات التكنولوجية في إنتاج و تقديم المضمون في الصحافة المصرية في إطار تعدد المنصات الإعلامية : دراسة لاتجاهات التطوير وإشكاليات التحول، رسالة دكتوراة، غير منشورة جامعة القاهرة: كلية الإعلام
- 11 - محمود رمضان (2020). تكاملية الوسائل لنشر المحتوى في الصحف المصرية: دراسة ميدانية على عينة من القائمين بالاتصال في ضوء نظرية التحول الرقمي، **مجلة البحوث الإعلامية**، ع 55، الجزء الأول، أكتوبر، 101 - 180
- 12 - أحمد فتحي (2021). نظم تمويل المؤسسات الصحفية المصرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية: دراسة مستقبلية. رسالة دكتوراة، غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة)
- 13 - Cottle, Simon (2000). New(s) Times: Towards a 'Second Wave' of News Ethnography. **Communications**, Vol. 25, 2000, No. 1, pp. 19-42.
- 14 - Peter J. Gade, Earnest L. Perry (2003). Changing The Newsroom Culture: A Four-Year Case Study of Organizational Development at The St. Louis Post-Dispatch. **J&MC Quarterly**, V01.80, N0.2 summer 327-347
- 15 - McLellan, M., Porter, T. (2007). **News, Improved**, Washington DC: CQ Press.
- 16 - George Sylvie and Peter Gade(2009), Changes in News Work: Implications for Newsroom Managers,” **Journal of media business studies**, 6(1):113-148.
- 17 - Tameling, K., & Broersma, M. (2013). De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. **International Communication Gazette**, 75(1), 19–34.
- 18 - William Schulte (2014). Newsroom Resistance: An Ethnographic Study of the Modern News Worker, Policies, and Organizational Dissatisfaction. **The IAFOR Journal of Media, Communication and Film**. Volume II - Issue I - Summer 2014. pp. 129 - 144

- 19 - Bunce, M. (2019). Management and resistance in the digital newsroom. **Journalism**, 20(7), 890–905.
- 20 - Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. (2015). Making Change: Diffusion of Technological, Relational, and Cultural Innovation in the Newsroom. **Journalism & Mass Communication Quarterly**, 92(4), 938–958.
- 21 - Ekberg, Anna Sara Kristina (2018) The role of organizational integrity in responses to pressures: A case study of Australian newspapers. **PhD dissertation**, Queensland University of Technology.
- 22 - Neheli, N.B. (2019). **Metrics and analytics in the newsroom: an ethnographic study exploring how audience data are changing journalistic practice.**
- 23 - Nikki Usher (2019). "Funnel Time" in the Heartland: Shifting Temporalities and Changing Materialities at the Omaha World-Herald, **International Journal of Communication** 13, 2939–2959
- 24 - Jonathan Hendrickx & Ike Picone (2020) Innovation Beyond the Buzzwords: The Rocky Road Towards a Digital First-based Newsroom, **Journalism Studies**, 21:14, 2025-2041
- 25 - Steensen, Steen. (2016). What is the matter with newsroom culture? A sociomaterial analysis of professional knowledge creation in the newsroom. **Journalism**. 19. 10.1177/1464884916657517.
- 26 - Marenet Jordaan (2018). News work In Transition: An Ethnography of Netwerk24. **PhD dissertation**. Stellenbosch University
- 27 - Simon Cottle (2007). Ethnography and News Production: New(s) Developments in the Field. **Sociology Compass** 1(1):1 - 16
- 28 - Ida Willig (2013). Newsroom ethnography in a field perspective. **Journalism** 14(3):372-387
- 29 - Line Hassall Thomsen (2014). **Ethnographic Fieldwork: Studying Journalists at Work**. In: SAGE Research Methods Cases, London: SAGE Publications, Ltd
- 30 - Deuze, M., & Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. **Journalism**, 19(2), 165–181.
- 31 - Willis, Paul, & Trondman, Mats. (2002). Manifesto for Ethnography. **Cultural Studies: Critical Methodologies**, Volume 2 Number 3, p.396
- 32 - Akemu, O., & Abdelnour, S. (2020). Confronting the Digital: Doing Ethnography in Modern Organizational Settings. **Organizational Research Methods**, 23(2), 296–321

33 - تشمل المقابلات في هذا المستوى كل من:

- عبدالصديق الشوربجي، رئيس الهيئة الوطنية للصحافة، مقر الهيئة، 14 يوليو 2021
- وليد عبدالعزيز، عضو الهيئة الوطنية للصحافة ومدير تحرير "الأخبار"، مكتبه بالدور الثامن، الأخبار: مبنى موسى صبري، 7 يوليو 2021
- سامح عبدالله، عضو الهيئة الوطنية للصحافة، مكتبه بالدور الثالث، مؤسسة الأهرام: المركز الإقليمي للتدريب، 7 يوليو 2021
- محمد صلاح، سكرتير عام التحرير بمؤسسة "أخبار اليوم" ومسؤول مشروعات التطوير الرقمي، مكتبه بالدور الخامس، الأخبار: مبنى مصطفى وعلي أمين، 7 يوليو 2021

- طاهر قابيل، مدير التحرير التنفيذي وعضو مجلس الإدارة، مكتبه في الدور السابع، الأخبار: مبنى موسى صبري، 15 يوليو 2021
- 34 - تشمل المقابلات في هذا المستوى كل من:
 - محمد سعد، المنسق التحريري لمشروع غرفة الأخبار المطورة ورئيس الديسك المركزي، مكتبه (القديم) بالدور الثالث، الأخبار: مبنى موسى صبري، 23 يونيو 2021
 - أحمد صلاح، المنسق التقني لمشروع غرفة الأخبار المطورة ورئيس قسم تكنولوجيا المعلومات، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 14 يوليو 2021
 - إيهاب الحضري، مدير التحرير التنفيذي وعضو مجلس التحرير، مكتبه بالدور الثامن، الأخبار: مبنى موسى صبري، 23 يونيو 2021
 - فرج أبو العز، مدير التحرير التنفيذي، مكتبه بالدور السابع، الأخبار: مبنى موسى صبري، 10 يوليو 2021
 - أحمد شلبي، سكرتير التحرير التنفيذي، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 28 يونيو 2021
 - حمدي كامل، رئيس قسم الدولة وعضو مجلس التحرير، مكتبه بالدور الثامن، الأخبار: مبنى موسى صبري، 28 يوليو 2021
 - إسماعيل علي، سكرتير التحرير وعضو مجلس التحرير، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 18 يوليو 2021
 - ياسمين هاني، رئيس قسم الخارجي وعضو مجلس التحرير، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 15 مايو 2021
 - محمد إبراهيم، مندوب شركة إتقان لتنفيذ نظام News Press، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 22 يونيو 2021
 - طارق محمود، مندوب شركة إتقان لتنفيذ نظام News Press، غرفة الأخبار المطورة، 27 يونيو 2021
 - سعيد حنفي، مطور النظام التقني القديم، ومطور بوابة أخبار اليوم، الدور الثالث، الأخبار: مبنى موسى صبري، 23 يونيو 2021
- 35 - تشمل المقابلات في هذا المستوى كل من:
 - مؤمن خليفة، المشرف على الديسك المركزي، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 10 يوليو 2021
 - نوال سيد، نائب رئيس قسم الخارجي، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 21 يونيو 2021
 - محمود المخيزي، رئيس القسم الرياضي، مقابلة عبر الهاتف، 11 يوليو 2021
 - أمير لاشين، المشرف على قسم التحقيقات، مكتبه بالدور السابع، الأخبار: مبنى موسى صبري، 11 يوليو 2021
 - حمدي عبدالله، رئيس قسم التنفيذ، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 28 يوليو 2021
 - عبدالمنعم فرج، نائب رئيس قسم التصحيح، غرفة الأخبار المطورة بالدور السادس، 29 يوليو 2021
 - مخلص عبدالحفي، رئيس قسم التحقيقات وعضو مجلس التحرير، مكتبه في الدور السابع، الأخبار: مبنى موسى صبري، 11 يوليو 2021
- 36 - Pew Research center (2018). **Sources Shared on Twitter: A Case Study on Immigration.**
- 37 - Natalja Verina, Jelena Titko (2019). Digital Transformation: Conceptual Framework. International Scientific Conference: Contemporary Issues In **Business, Management And Economics Engineering'2019**, Vilnius Gediminas Technical University, 9–10 May 2019, Vilnius, Lithuania
- 38 - Carrie Brown, Jonathan Groves (2021). **Transforming Newsrooms: Connecting organizational culture, Strategy, and innovation.** New York: Taylor & Francis Group.
- 39 - Trenerry B, et. Al. Op. cit.

- 40 - Eva Hartl (2019). **A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation**. proceedings of the 25th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2019), Cancún, Mexiko, August 15-17
- 41 - Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). **Qualitative methods in business research**. SAGE Publications Ltd, p. 160
- 42 - Tameling, K., & Broersma, M. (2013). Op. Cit.
- 43 - بوابة أخبار اليوم، «حلم على أرض الواقع» | تفاصيل افتتاح غرفة الأخبار المدمجة بـ«أخبار اليوم».. صور، 10 يوليو 2019، متاح على الرابط: <https://bit.ly/2Y4jw6e>
- 44 - الصفحات المتخصصة: ماسبيرو – فنون – سوشال ميديا – سينما – كنوز - فضائيات
- 45 - العالم بين يديك – بالعربي – من قلب إسرائيل – شباب زون – ثقافة – أول السطر – حكايات علمية – مراسيل – الصعيد بحري – إبداع – ألف عيلة وعيلة – الملحق الديني - فرفش
- 46 - Fillemon, Ndangi & Katoma, & Ungerer, Marius. (2011). The role of middle managers in strategy execution: a case study of a Local Authority Council (LAC) in Namibia. **Politeia**. Vol. 30, No. 3 32-54.
- 47 - Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. Op. cit.