

**strategy&**

Part of the PwC network

**Google** News Initiative

---

بناء قطاع أخبار  
حيوي في منطقة  
الشرق الأوسط  
وشمال أفريقيا



## للتواصل

### ستراتيجي & دبي

كريم داود  
شريك  
+971-4-436-3000  
karim.daoud  
@strategyand.pwc.com

كريم سركيس  
شريك  
+971-4-436-3000  
karim.sarkis  
@strategyand.pwc.com

### Google

دبي

مازن صباغ  
مسؤول شركات الأخبار والنشر  
+971-4-450-9500  
mazen  
@google.com

كارلا خوري  
مديرة العمليات التشغيلية  
+971-4-450-9500  
carlakhoury  
@google.com

مارتن روسكي  
مدير إدارة الشؤون الحكومية  
والسياسة العامة  
+971-4-450-9500  
martin.roeske  
@google.com

## نبذة عن المؤلفين

### ستراتيجي &

**كريم داود** هو شريك في ستراتيجي & الشرق الأوسط - جزء من شبكة برايس ووتر هاوس كوبرز -، مقيم في دبي، ويعمل في قطاع الإعلام والترفيه في منطقة الشرق الأوسط. ويتمتع كريم بخبرة تتجاوز ٢٠ سنة في تقديم الاستشارات الاستراتيجية، وإدارة الأرباح والخسائر في قطاعات الإعلام، والاتصالات، والنشر الرقمي في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط. وتشمل مجالات خبرته صياغة الاستراتيجيات، والتحول الرقمي، وتطوير الشركات والمشاريع المشتركة، وتطوير الأعمال والمنتجات الجديدة، والتكامل اللاحق للدمج، وبناء المؤسسات، وإدارة التغيير.

**كريم سركيس** هو شريك في ستراتيجي & الشرق الأوسط، مقيم في دبي، ويتولى قيادة قطاع الثقافة والإعلام والترفيه في المنطقة، كما يتمتع بخبرة تتجاوز ٢٤ سنة في هذا المجال، وفي تقديم الاستشارات الاستراتيجية، علاوة على تخصصه في تطوير قطاعي الثقافة والإعلام.

### Google

**مارتن روسكي** هو مدير إدارة الشؤون الحكومية والسياسة العامة في Google الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويباشر أعماله من مكتب دبي، حيث يتولى المسؤولية عن التعاملات مع الحكومات بخصوص السياسات الرقمية التي تؤثر على Google والويب. يتمتع بخبرة تزيد عن ٢٠ عامًا في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، والاستشارات، وتحسين عمليات الأعمال، والمؤسسات الاجتماعية. وتشمل مجالات خبرته الابتكار التقني والتحول الرقمي، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، والبرامج التعليمية.

**كارلا خوري** هي مديرة العمليات التشغيلية لمكتب Google في دولة الإمارات حيث تقيم في دبي، وتعمل بالتعاون الوثيق مع فريق الاستراتيجية ودخول السوق على تنفيذ المبادرات على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والتي تستهدف الجهات المعنية الرئيسية لـ Google (من الحكومات والشركات والمستخدمين). تتمتع بأكثر من ١٨ عامًا من الخبرة في مجال الاستشارات الإستراتيجية والإعلام. وهي متخصصة في رسم الاستراتيجيات، وإشراك الجهات المعنية العاملة في مختلف المجالات والاختصاصات، وإعادة هيكلة الفرق الإعلامية المتخصصة وتحولها، واستراتيجيات الإعلام الرقمية.

**مازن صباغ** هو مسؤول شركات الأخبار والنشر في Google. يقيم في دبي، ويعمل مع قطاع الأخبار في الشرق الأوسط لمساعدة الناشرين على استخدام منتجات Google وبرامجها في رحلتهم نحو التحول الرقمي. يتمتع بخبرة تزيد عن ١٨ عامًا في مجال الشركات الإعلامية والاستراتيجية. تشمل خبرته تطوير الشركات، والتحول الرقمي، وإدارة البرامج، وتطوير الأعمال، واستراتيجيات الإعلام الرقمي.

ساهم أيضًا في إعداد هذا التقرير من شركة ستراتيجي & كل من إلياس شرارة، وطارق مطر، وأمهيجات شارما، أما من Google ساهم كل من مريم مينا، وسارة الحسيني، ومها عفيفي، ورشا الحلاق، وسانجاي كومار.

# ملخص تنفيذي

تساهم الرقمنة بدورٍ محوريٍّ في تعزيز إمكانات النمو للمؤسسات الإخبارية العاملة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ إذ تنطوي على العديد من الفرص التي يمكن لهذه المؤسسات الاستفادة منها، إلا أنها تفرض في الوقت ذاته تحديات لا بدّ من معالجتها.

جديرٌ بالذكر أن المنطقة تتميز بسوق إخباري واعد في ضوء زيادة معدلات استهلاك الأخبار والطلب عليها، علاوةً على عدم ممانعة المستهلكين بدفع مقابل مالي نظير الاطلاع على الأخبار التي تهمهم؛ لاسيما التقارير الإخبارية الموثوقة والمعمّقة والمتخصّصة. كما تتوفر فرص كبيرة أمام السوق الإخباري في المنطقة لزيادة إيراداته خاصةً من خلال الإعلانات الرقمية، والإيرادات المحققة من المستهلكين (عبر تداول المحتوى الرقمي).

يساهم الاتصال واسع النطاق بخدمات الجوال، وارتفاع نسبة انتشار الإنترنت، وزيادة معدلات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المنطقة في تعزيز إمكانية النمو للسوق الإخباري؛ خصوصاً في صفوف المستهلكين الشباب الذين يتبعون أسلوب حياة رقمي. ولاستقطاب هؤلاء المستهلكين الضليعين بالتكنولوجيا وتعزيز الإيرادات الممكن تحقيقها منهم، فإن الأمر يتطلب من المؤسسات الإخبارية العمل على تحويل نماذج أعمالها وأساليبها المتبّعة في تقديم المحتوى. ويجب أن تشمل عملية التحويل إنشاء أنواع جديدة من المحتوى، والتنسيقات، وواجهات التفاعل مع المستخدمين، فضلاً عن ضرورة التعاون مع حكومات المنطقة، والهيئات التنظيمية، ومنصّات التكنولوجيا العالمية، والمعلنين، والأكاديميين بهدف تأسيس بيئة تمكينية تعزز من نمو المؤسسات الإخبارية الإقليمية؛ وهو الأمر الممكن تحقيقه عن طريق إتاحة برامج تطوير المواهب، وتقديم الدعم المالي الموجّه، وإطلاق مبادرات التثقيف الإعلامي للمستهلكين، وتحديث إطار العمل التنظيمي للقطاع.

سيسهم تكاتف هذه الجهود التحويلية في تحسين تجربة استهلاك الأخبار، وتعزيز أداء المؤسسات الإخبارية، وبناء منظومة إخبارية حيوية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

# نهضة الإعلام الإخباري الرقمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

لقد تسببت الرقمنة في إحداث تغييرات جذرية في قطاع الأخبار بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا كما هو الحال في مناطق العالم الأخرى؛ إذ كشفت الدراسة المعمّقة التي أجريناها (برجاء الاطلاع على «دراسة منظومة الأخبار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا») النقاب عن تسبب الرقمنة في تغيير تفضيلات مستهلكي الأخبار، وأثارت علامات استفهام حول مدى صلاحية نماذج الأعمال وسبل تحقيق الإيرادات التقليدية المتّبعة في المؤسسات الإخبارية، كما كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من أوجه القصور في مهارات تلك المؤسسات وقدراتها، وسلّطت الضوء أيضًا على نقاط الضعف ضمن البيئة التمكينية لقطاع الأخبار في المنطقة (برجاء مراجعة الرسم البياني ١).

## الشكل ١

يواجه قطاع الأخبار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحديات على ثلاثة محاور



١ نتائج استطلاع YouGov  
المصدر: استراتيجي & نتائج استطلاع YouGov

## دراسة منظومة الأخبار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

ركّزت التحليلات التي أجريناها لقطاع الأخبار في المنطقة على جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة؛ إذ تشكّل هذه البلدان أكبر ثلاثة أسواق إخبارية في المنطقة، وتستحوذ على ٨٠ بالمئة من الإنفاق الإعلاني في قطاعي الإعلام والترفيه في المنطقة. أُجريت الدراسة في عام ٢٠٢٢ واستندت إلى معطيات من عدة مصادر شملت:

- المقابلات مع المؤسسات الإخبارية العاملة ضمن الأسواق الثلاثة وخبراء القطاع
- استطلاعات لآراء المستهلكين شملت ٤,٥٠٠ مشارك عبر جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة بالشراكة مع YouGov (برجاء مراجعة الملحق: منهجية إجراء الاستطلاعات)
- دراسات المقارنة المرجعية وتقارير السوق: استخدمنا هذه المصادر لتحليل منظومة الإعلام الإخباري في كل من هذه الأسواق الثلاثة من ناحية طلب المستهلكين، والمحتوى الإخباري المقدم، والبيئة التمكينية للقطاع.

وفيما يتعلق بعمليات التقييم:

- استند تقييم طلب المستهلكين إلى نتائج استطلاعات YouGov، وشمل القنوات، وتنسيقات المحتوى، والأجهزة المفضلة للمستهلكين، والعادات والأنماط الاستهلاكية، والاستعداد لدفع مقابل مالي نظير الحصول على الأخبار، ومستويات الرضا تجاه المنتج الصحفي.
- تناول تقييم مستوى العرض منظومة القطاع، ونماذج الأعمال وتحقيق الدخل، والقدرات التنظيمية، والشراكات مع منصات التكنولوجيا العالمية.
- شملت عملية تقييم البيئة التمكينية للقطاع مراجعة السياسات واللوائح التنظيمية الحكومية، ومبادرات تطوير المواهب، والتمويل والدعم المالي، والبنية الأساسية التكنولوجية والابتكار، وتقارير وبيانات السوق، والوعي الإعلامي.

تتجه تفضيلات المستهلكين نحو التنسيقات القصيرة، والفيديوهات، ووسائل التواصل الاجتماعي أدّت الرقمنة إلى حدوث تغييرات كبيرة في الخيارات المفضّلة لدى مستهلكي الأخبار في المنطقة من حيث القنوات الإخبارية والتنسيقات والفئات، وكذلك في سلوكياتهم ومستوى رضاهم عن المحتوى الصحفي.

علاوةً على ما تقدم، فقد حلّت الأخبار الرقمية محلّ المحتوى المطبوع في مختلف أنحاء المنطقة؛ إذ أشار ٦٨ بالمئة من المشاركين في استطلاعنا الذي شمل ٤,٥٠٠ مستهلك في الأسواق الثلاثة الرئيسية إلى اعتمادهم لوسائل التواصل الاجتماعي كمصدر رئيسي للحصول على الأخبار. واحتلّ الجوّال الصّدارة لدى ٩٠ بالمئة منهم من حيث الأجهزة الأكثر استخدامًا للاطلاع على الأخبار. وفيما يتعلق بتنسيقات الأخبار، فقد ذكر ٦٦ بالمئة من المشاركين أنّ خيارهم المفضّل هو الفيديوهات المخصّصة للأجهزة الجوّالة. وقد لاقّت المقالات المختصرة رواجًا أيضًا، إذ أبدى ٥٨ بالمئة من المشاركين إعجابهم بهذا التنسيق (برجاء مراجعة الرسم البياني ٢ بالصفحة الرابعة).

وفيما يتعلق برضا المستهلكين، فقد أعرب ٦٢ بالمئة من المشاركين في الاستطلاعات عن «رضا عالٍ جدًا» أو «رضا عالٍ نوعًا ما» عن مدى تنوع الآراء الواردة في الأخبار التي تصلهم وذلك على الرغم من عدم ثقتهم في الأخبار التي يطلعون عليها؛ إذ أجاب ١٢ بالمئة منهم فقط بـ «أبدًا» أو «نادرًا» عند سؤالهم عمّا إذا كانوا يشعرون بحاجة إلى التحقق من صحة الأخبار.

## الشكل ٢

تفضيلات مستهلكي الأخبار في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



المصدر: نتائج استطلاع YouGov حول خيارات استهلاك الأخبار المفضلة (٢٠٢٢)

## نماذج عمل قديمة وفجوات بقدرات القطاع

ما زالت المؤسسات الإخبارية تبني نماذج عمل قديمة، مما يحدّ من تحقيق عائد مالي منها ويؤثر على آفاق نموها. هذا وتعاني المؤسسات الإخبارية من عجز بالقدرات الرقمية ومحدودية الشراكات مع كبرى شركات التقنيات العالمية والتي من شأنها تعظيم القيمة المضافة للقطاع.

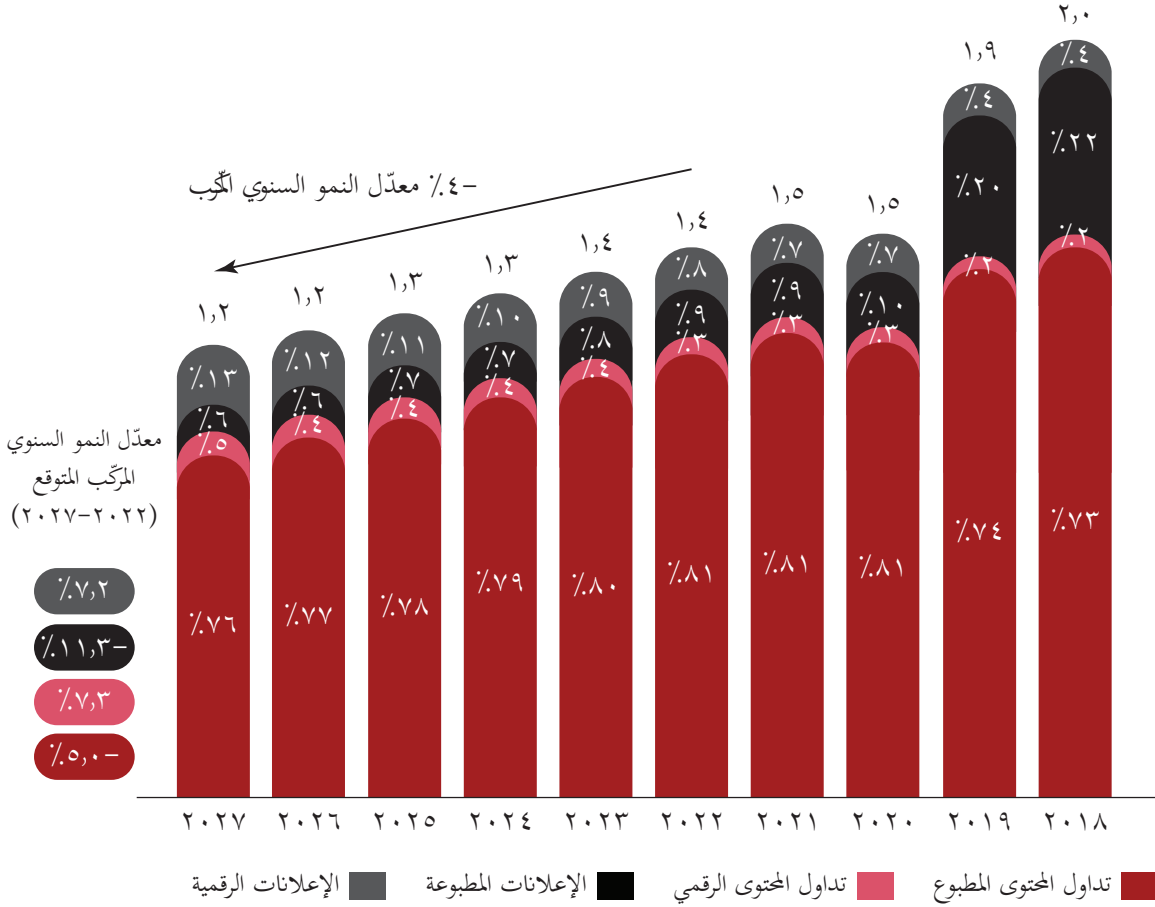
## نماذج الأعمال التقليدية في قطاع الأخبار تتحدّ من آفاق النمو

فرضت التحوّلات في أسلوب استهلاك الأخبار تحديات مادية ضخمة على المؤسسات الإخبارية التقليدية. وبخلاف التلفزيون التقليدي، فيبدو أن يكون قطاع نشر الصحف والمجلات سيكون هو الوحيد المعرض لتراجع الإيرادات بين عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٧ ضمن قطاع الأخبار والترفيه على مستوى العالم؛ إذ من المتوقع خلال هذه السنوات الخمسة أن تشهد إيرادات الصحف والمجلات على مستوى العالم انخفاضًا بمعدل نموّ سنوي مركب ٢ بالمئة. ويبدو أنّ قطاع الأخبار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سيشهد هو الآخر تراجعًا في الإيرادات، ولكن بمعدل يتجاوز المتوسط العالمي؛ إذ من المتوقع أن تتراجع إيراداته بمعدل نموّ سنوي مركب ٤ بالمئة (برجاء مراجعة الرسم البياني ٣).

### الشكل ٣

#### تراجع إيرادات الصحف والمجلات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

إيرادات الصحف والمجلات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (بالمليار دولار أمريكي، ٢٠١٨ - ٢٠٢٧)



ملاحظة: يعكس توزيع المحتوى الرقمي والمطبوع فئة الأرباح الواردة من المستخدمين.

المصدر: PwC Global Entertainment & Media Outlook ٢٠٢٣-٢٠٢٧، [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

على الرغم من نمو إيرادات المؤسسات الإخبارية الناتجة عن الإعلانات الرقمية والمستهلكين (تداول المحتوى الرقمي)، فإن هذا النمو ليس سريعاً بما يكفي لتعويض الانخفاض في الإعلانات المطبوعة وتوزيع المحتوى المطبوع. وقد عانت المؤسسات الإخبارية خلال السنوات القليلة الماضية من انخفاض إيرادات الإعلانات؛ وهو ما يعود بشكل رئيسي إلى خسارة إيرادات الإعلانات المبوّبة التي استحوذت عليها المواقع الإخبارية الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، كشفت المقابلات مع جهات فاعلة في قطاع الأخبار عن عوامل أخرى أدت إلى تراجع الإيرادات ومنها احتدام المنافسة على الميزانيات المخصصة للإعلانات والناشئة عن زيادة حصة الإعلانات التي تستحوذ عليها منصات التكنولوجيا العالمية وحسابات المؤثرين الاجتماعيين، وانخفاض التكلفة لكل ألف ظهور (CPM)، وارتفاع تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة، وتراجع الإنفاق الحكومي على الإعلانات والاشتراكات الإخبارية.

يواجه قطاع الأخبار في المنطقة أيضًا تحديات فيما يتعلق بأفاق تحقيق الإيرادات مستقبلاً ، وهي تحديات ناتجة عن صعوبات تحقيق التحوّل الرقمي، والابتكار في نماذج الأعمال، وتنوع مصادر الدخل. وعلى الرغم من ازدياد نسبة المحتوى الرقمي ضمن المنظومة الإعلامية الإخبارية، ما زالت العديد من الشركات مقيّدة بأسلوب عمل يركّز على المحتوى المطبوع. ويظهر ذلك بوضوح في العمليات المجزأة داخل غرف أخبار تلك الشركات والاعتماد بشكل رئيسي على تنسيقات المحتوى وقنوات التوزيع التقليدية. ومع ذلك، بدأت بعض المؤسسات الإخبارية الإقليمية في تنوع مصادر تحقيق الدخل على الرغم من محدودية الابتكار في نماذج الأعمال لديها. وتعمل عدة مؤسسات حاليًا على استكشاف نماذج أعمال مستدامة وتحديد طرق للنمو، مثل قناة «العربية» ومجلة «أريبيان بزنس» وصحيفة «غلف نيوز» وصحيفة «مدى مصر» و«المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام» (SRMG) وصحيفة «ذا ناشيونال». وتشمل الخطوات المتبّعة تطوير منصّات محتوى جديدة مثل المنصات الرقمية، والبودكاست، والفيديوهات، والتقارير البحثية، وإطلاق أنشطة تجارية أخرى ضمن المؤسسة مثل الدورات التدريبية والفعاليات في مجال الإعلام. بالإضافة إلى ذلك، بدأت بعض هذه المؤسسات باستخدام نظام جدران الدفع (Paywalls) بالنسبة لنماذج الاشتراك وبرامج العضوية.

### محدودية الإمكانيات والشراكات تُعيق التحوّل الرقمي

ساهمت المقابلات التي أُجريت مع مدراء أخبار إقليميين، والملاحظات الميدانية، والأبحاث في تسليط الضوء على النقص في القدرات التحريرية والرقمية داخل المؤسسات وعدم الاستفادة بالشكل المطلوب من خدمات الشركات التكنولوجية العالمية.

يظهر نوعان من النقص في الإمكانيات الرقمية ضمن قطاع الأخبار في المنطقة. أولاً، تفتقر بعض المؤسسات إلى إمكانيات إنتاج المحتوى الرقمي، وهي عنصر ضروري للانتقال إلى استخدام تنسيقات متوافقة مع الخيارات المفضّلة للمستهلكين في المنطقة. وتشمل هذه الإمكانيات إنتاج ملفات البودكاست، والفيديوهات، والأخبار المكتوبة القصيرة، والتنسيقات المتوافقة مع الأجهزة الجوّالة، والتسويق من قبل الأشخاص المؤثّرين. ثانيًا، لا يزال الاستثمار محدودًا في جمع البيانات، والأدوات التحليلية، والإمكانيات اللازمة للارتقاء بقيمة المحتوى. وتتيح إمكانيات تحليل البيانات لناشري الأخبار الاستفادة من طرق أخرى للنمو؛ إذ تسهم في تحسين أساليب توجيه الإعلانات والمحتوى، وتحسين الاقتراحات، وتعزيز كفاءة المحتوى، وبناء قاعدة جمهور والحفاظ عليها، وإعداد التقارير الآلية، وتحسين العناوين الرئيسية.

إضافةً لما سبق، تواجه الشركات الإعلامية الإخبارية في المنطقة صعوبةً في العثور على المواهب اللازمة لتقديم محتوى إخباري عالي الجودة. وعلى الرغم من محدودية البيانات المتاحة في هذا الصدد، إلا أنّ النقص واضح في الصحفيين الأكفاء وفقًا للمعلومات التي جمعناها من المقابلات مع الجهات الفاعلة في هذا القطاع. وأشارت عدة جهات معنيّة بالقطاع الإخباري خلال المقابلات إلى أنّه من الصعب الاحتفاظ بالمواهب الصحفية الإخبارية في المنطقة بالنظر إلى الفرص المتاحة في القطاعات الأخرى المتصلة على نحوٍ ما بقطاع الأخبار مثل التسويق، والعلاقات العامة، والاتصالات، والعمل الحكومي.

من الواضح أيضًا أنّ المؤسسات الإخبارية في المنطقة لا تستفيد بالكامل من الأدوات والمنتجات التي توفرها منصّات التكنولوجيا العالمية للمساعدة في تحقيق أقصى قدر من القيمة المضافة. وتواجه المؤسسات صعوبة في توسيع قاعدتها الجماهيرية، وتعزيز قيمة المحتوى، وتحقيق الدخل منه، وتحسين مستوى الأمان والخصوصية، وكل ذلك بسبب الشراكات المحدودة مع منصّات التكنولوجيا العالمية. وعلى الرغم من بعض الجهود الحالية في هذا المجال، ما زالت عمليات التعاون الاستراتيجية في بداياتها ما يتطلب بذل المزيد من الجهود لتشجيع التحوّل في المؤسسات الإخبارية.



## الحاجة إلى بيئة تمكينية أكثر فعالية

عادةً ما تعمل مختلف الجهات المعنية بالمنظومة الإعلامية الإخبارية (بما فيها الهيئات التنظيمية، والأكاديميين، والمنصات التكنولوجية، وناشري الأخبار، وغيرهم) على قيادة مبادرات متنوعة لضمان توفير بيئة تمكينية فعالة تتيح لقطاع الأخبار فرص النمو والازدهار (برجاء مراجعة الرسم البياني ٤). وقد كشفت المقابلات التي أجريناها مع مسؤولين تنفيذيين وهيئات تنظيمية في القطاع عن مخاوف وتحديات في البيئة التمكينية الحالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

### تقارير وبيانات سوق الأخبار

تعاني المنطقة من شح كبير في البيانات، وأبحاث السوق، والتقارير الموثوقة بشأن صناعة الأخبار؛ إذ تفتقر إلى المعلومات حول استهلاك الأخبار، وخيارات المستهلكين المفضلة، ومستوى الثقة في الأخبار، والمؤشرات الاقتصادية الخاصة بقطاع الأخبار، والإيرادات المحققة من المستهلكين، والإعلانات، والبيانات المالية. ومن الملاحظ أنّ الأبحاث والتقارير العالمية الصادرة عن مؤسسات معروفة مثل «معهد رويترز لدراسة الصحافة في جامعة أوكسفورد» و«مركز بيو للدراسات» (Pew Research Center)، لا تغطي منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

نتيجة هذا النقص في البيانات على مستوى القطاع بأكمله، يواجه الصحفيون والمحررون والناشرون صعوبة في استيعاب التغييرات التي تطرأ على القطاع، وفهم التحديات التي تواجهها الصحافة وبالتالي بناء مؤسسات إخبارية أقوى وأكثر مرونة. وتواجه كذلك الحكومات وغيرها من الجهات المعنية صعوبة في فهم الطبيعة المتغيرة لقطاع الأخبار في المنطقة لتصميم السياسات والمبادرات اللازمة لدعم القطاع.

### التمويل والدعم المالي

تعمل جهات معيّنة عامة وخاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ بما في ذلك الحكومات ومنصات التكنولوجيا العالمية على تقديم أشكال مختلفة من المساعدة للمؤسسات الإخبارية. وتوفر الحكومات في المنطقة، مثل الحكومة المصرية، التمويل والإعفاءات الضريبية؛ ما يشكل عاملاً أساسياً لمساعدة الصحف في هذه الدول على تحقيق الاستدامة المالية.<sup>٦</sup> ومع ذلك، قد تطرأ مشاكل إذا كان هذا الدعم المادي يفتقر إلى أهداف واضحة لمساءلة المستفيدين أو إذا كان ينتهك استقلالية الصحافة.

تؤدي جهات فاعلة أخرى، بما في ذلك منصات التكنولوجيا العالمية، دوراً مهماً من خلال توفير الدعم عن طريق مشاركة عائدات الإعلانات، وبرامج الابتكار، والتمويل، والأدوات. على سبيل المثال، بإمكان البرامج، مثل «مبادرة أخبار Google»، المصممة لدعم وتمويل المشاريع الرقمية، أن تساعد المؤسسات الإخبارية في عملية التحوّل وتوسيع نطاق وصولها إلى قاعدة جماهيرية أوسع. وعلى نفس المنوال، يمكن للأدوات، مثل «مدير إعلانات Google» مساعدة الناشرين في بيع وإدارة المساحة المتوقّرة للإعلانات لديهم بهدف زيادة إيرادات الإعلانات إلى الحدّ الأقصى.



### البنية الأساسية التكنولوجية والابتكار

لم تحصل المؤسسات الإخبارية في المنطقة على الدعم الكافي للاستفادة من أحدث الابتكارات وتحديد البنية الأساسية التكنولوجية. وبالتالي، يجب تقديم المزيد من الدعم لتحسين الإمكانيات والاستثمار في البنية الأساسية اللازمة لإدخال تكنولوجيات جديدة؛ بما في ذلك الذكاء الاصطناعي. فقد يساعد استخدام الذكاء الاصطناعي المؤسسات الإخبارية في تعزيز

الكفاءة والقدرة الإنتاجية، بالإضافة إلى تحسين جودة المراسلة الإخبارية، وجذب تفاعل الجمهور، وزيادة الإيرادات (برجاء مراجعة الرسم البياني ٥).

يجب أيضاً توسيع نطاق توفّر البرامج الحاضنة والمسرّعة للمشاريع التي تعزز الابتكار وتوفّر الدعم اللازم لمساعدة التكنولوجيات والشركات الإخبارية الناشئة على الازدهار.

## الشكل رقم ٥

دور الدعم المقدم لتحديث البنية التحتية التكنولوجية باستخدام الذكاء الاصطناعي في تمكين المؤسسات الإخبارية

### أمثلة على مبادرات الذكاء الاصطناعي

تهدف المبادرة البالغة ميزانيتها ٣ مليون دولار أمريكي، إلى توسيع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإخبارية المحلية لتحسين استدامتها على المدى الطويل.

مبادرة Knight Foundation

يهدف البرنامج المشترك بين Media Lab في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) و Berkman Klein Center في جامعة هارفارد إلى مكافحة نشر المعلومات الخاطئة وزيادة الوعي بتأثير الذكاء الاصطناعي.

المبادئ الأخلاقية والحكومة في مبادرة الذكاء الاصطناعي

يهدف برنامج Journalism AI Collab Challenge التابع لـ Google وبرنامج Journalism AI Fellowship إلى تسريع عملية استخدام وتنفيذ تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لدى مؤسسات وسائل الإعلام الإخبارية.

الذكاء الاصطناعي في مجال الصحافة

### تأثير الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإخبارية

الذكاء في مجال الأنشطة التجارية  
خفض تكاليف البنية الأساسية ورفع الكفاءة التشغيلية



القدرة الإنتاجية المعززة  
القصص التي تُعرض تلقائياً ومراقبة وسائل التواصل الاجتماعي وتحويل الصوت إلى نص وغير ذلك



المراسلة الإخبارية  
تحسين البيانات وعملية المراسلة الصحفية الاستقصائية



التفاعل  
استخراج بيانات العملاء لجذب الجمهور وتحقيق الدخل



١ Knight Foundation هي مؤسسة أمريكية غير ربحية تقدّم المنح لدعم الصحافة والمجتمعات والفنون. المصدر: تقرير Knight Foundation، وموقع «مبادرة أخبار Google» الإلكتروني، وتحليلات استراتيجي &

## تطوير المواهب

أسست جهات معيّنة - عامة وخاصة - مبادرات تعليمية تهدف إلى تطوير المواهب وتحسين المهارات ضمن القطاع الإعلامي الإخباري في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (برجاء مراجعة الرسم البياني ٦). وعلى الرغم من أهمية هذه الجهود، لا تزال الحاجة قائمة إلى المزيد من المبادرات لمواصلة تعزيز المهارات الأساسية التي تحتاجها الصحافة العالية الجودة. ويشمل ذلك مجالات مختلفة مثل التحليلات، والمهارات الرقمية، وسرد القصص، والأبحاث، والعروض المرئية، والتحقق من صحة الأخبار، والتدريب على نماذج الأعمال المستدامة.

## الشكل رقم ٦ المبادرات الصحفية قليلة العدد، ولكنها بداية مهمة

### مبادرات تدريب الصحفيين

### مبادرات التحقق من صحة الأخبار

المبادرات	مبادرات تدريب الصحفيين	مبادرات التحقق من صحة الأخبار
المركز الدولي للصحفيين، Facebook	Google	Meta Journalism Project، شبكة "أريخ"، الشبكة العربية لمُدققي المعلومات (AFCN)
• برنامج تدريبي مشترك يركز على ممارسات المراسلة الإخبارية الأخلاقية للصحفيين في العالم العربي، ويستهدف الصحفيين العرب ومديري وسائل الإعلام من المنافذ التقليدية والرقمية في المقام الأول في جميع أنحاء المنطقة	• درّبت أكثر من ١٥,٠٠٠ صحفي بين عامي ٢٠١٥ و٢٠٢٣ • تدعم تحويل المؤسسات الإخبارية من خلال برامج النمو الرقمي (بالشراكة مع FT Strategies) • تساعد عُرف الأخبار وفرق الأعمال على بناء المهارات الرقمية (بالشراكة مع Upskill Digital) • تقدّم الدعم والتوعية للشركات الإخبارية الناشئة في مراحلها المبكرة حول تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية	• أنشأت هذه الجهات مشروع "التحرير والتحقق" (Edit and Verify) لمكافحة المعلومات الخاطئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا • قدّمت الجهتان ورشة عمل "البحث المتقدم وأدوات Google Advanced Research and Google Tools) لحوالي ٥٠ مشاركًا من أجل التدريب على التحقق من صحة الأخبار

المصدر: تحليلات استراتيجي &

## التثقيف الإعلامي

تؤدّي المبادرات المتعلقة بالتثقيف الإعلامي دورًا أساسيًا في تعزيز صحة وقوة قطاع الأخبار وذلك من خلال تثقيف مستهلكي الأخبار وإرشادهم إلى كيفية التعرف على المعلومات الخاطئة والمضلّلة. غير أنّ عدد المبادرات المماثلة في المنطقة محدود جدًا. وبالتالي، يمثل هذا النقص فرصة فريدة لمساعدة مستهلكي الأخبار، لا سيّما الأجيال الشابة، في التعرف بشكل فعّال على المعلومات ذات المصدقية والموثوقة، ما يؤدي بدوره إلى تعزيز التوعية في المجتمع.

## السياسات والقواعد التنظيمية

يمثّل الإطار التنظيمي للأخبار في المنطقة جانبًا مهمًا في التأسيس لبيئة تمكينية تضمن تمتع القطاع بالممكنات الضرورية. وفي الوقت الحالي، قد تكون القواعد التنظيمية المطبّقة على المؤسسات الإخبارية المحلية والإقليمية صارمة. بالإضافة إلى ذلك، لا تملك بعض هذه المؤسسات رؤية واضحة بشأن القواعد التنظيمية الخاصة بالإعلان الرقمي والمحتوى، ما قد يدفعها إلى تجنّب المخاطرة واتباع رقابة ذاتية. ولتشجيع الازدهار في قطاع الأخبار، فمن المهم وضع سياسات وقواعد تنظيمية ذكية ومتوازنة تناسب العصر الرقمي.

## الفرص المتاحة أمام مؤسسات الإعلام الإخباري

على الرغم من التحديات التي تواجه المؤسسات الإخبارية، فإنّ التغييرات التي تحصل في سوق الأخبار توفر فرصاً مهمة أيضاً.

### ارتفاع طلب المستهلكين على الأخبار

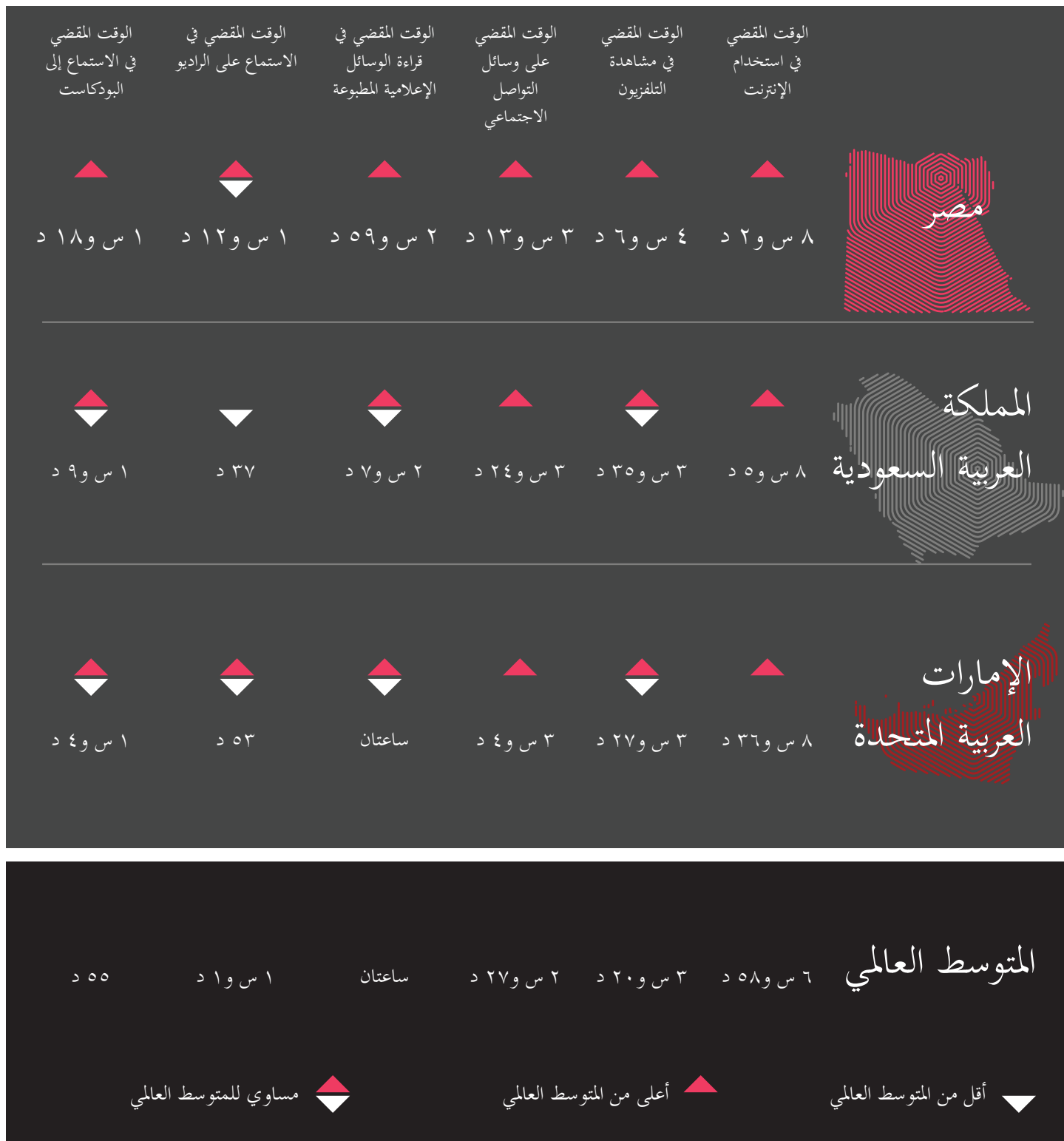
على الرغم من تحول الخيارات المفضلة لمستهلكي الأخبار في المنطقة من المحتوى المطبوع إلى المحتوى الرقمي ، لا يزال الطلب الأساسي على الأخبار متواجداً بقوة. ويستند هذا الطلب إلى عناصر أساسية تشمل المستويات العالية لاستخدام الجوّال، ونسبة انتشار الإنترنت الواسعة، والحضور الفاعل لوسائل التواصل الاجتماعي. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه المستويات المرصودة في الأسواق الرئيسية لوسائل الإعلام الإخباري في جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة تتجاوز المتوسط العالمي؛ إذ تتخطى معدلات الاستخدام اليومي للمستهلكين في هذه الأسواق المعدلات المرصودة على مستوى العالم (برجاء مراجعة الرسم البياني ٧). وتشير هذه العوامل إلى توفّر قاعدة كبيرة ونشطة من المستهلكين المتحمسين للمحتوى الإخباري في المنطقة.

” في هذه الأسواق، ترتفع معدلات استخدام المستهلكين لمختلف القنوات الإعلامية مقارنةً بالمستهلكين حول العالم. وتشير هذه العوامل إلى وجود قاعدة كبيرة من المستهلكين المهتمين بالمحتوى الإخباري بالمنطقة.

## الشكل رقم ٧

ارتفاع معدلات الاستخدام اليومي لوسائل الإعلام لدى متابعي الأخبار في مصر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة

الاستخدام المنزلي اليومي لوسائل الإعلام (بالساعات والدقائق، عام ٢٠٢١)



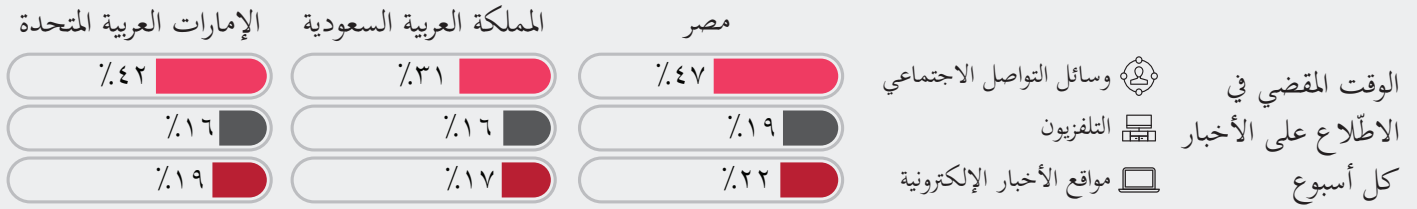
المصدر: Hootsuite Digital Reports للمصر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة (٢٠٢٢)، Global Media Insight UAE Internet Statistics

أشار ٦١ بالمئة من المشاركين في الاستطلاع - بشكل عام - إلى أنّ استهلاكهم للأخبار قد ازداد في الأعوام الثلاثة الماضية. ومع ذلك، تتفاوت وتيرة استهلاك الأخبار بشكل كبير باختلاف العمر (برجاء مراجعة الرسم البياني ٨). فمعظم المستهلكين في أسواق الأخبار الثلاثة الرئيسية الذين تتجاوز أعمارهم ٤٥ عامًا يطلعون على الأخبار يوميًا، في حين أنّ المستهلكين الأصغر سنًا، لا سيّما أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين ١٨ و ٢٤ عامًا، يطلعون على الأخبار بوتيرة أقل. ويشكّل هؤلاء المستهلكين شريحة كبيرة لا يتم الاستفادة منها تقريبًا، إذ إنّ نسبة السكان الشباب في المنطقة هي واحدة من أعلى النسب على مستوى العالم؛ بما أنّ أعمار ٥٤ بالمئة من السكان دون الـ ٣٠ عامًا. ويوفر أسلوب الحياة الرقمي لدى هؤلاء المستهلكين الشباب فرصة نمو مهمة للمؤسسات الإعلامية الإخبارية التي تنجح في جذب انتباههم والتفاعل معهم بكفاءة.

## الشكل رقم ٨

يُتابع المستخدمون الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ عامًا الأخبار يوميًا، بينما يمثّل المتابعون الأصغر سنًا سوقًا كبيرة جديدة

نسبة المجيبين الذين يطلعون على الأخبار لأكثر من ٤ ساعات في الأسبوع (الوقت المفضي على وسائل الإعلام المفضّلة)



نسبة المجيبين الذين يطلعون على الأخبار مرّة واحدة فأكثر في اليوم (حسب العمر)



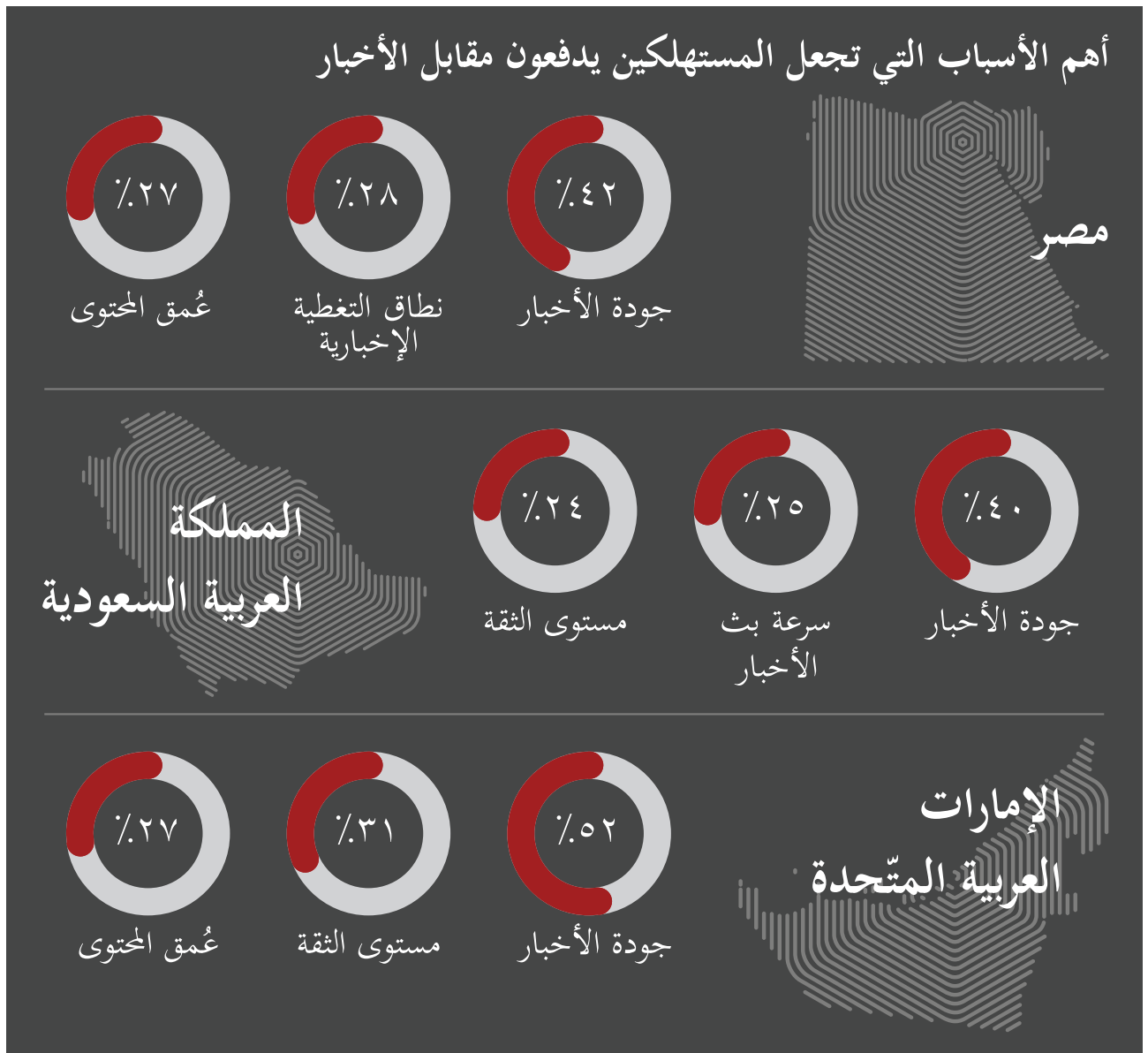
المصدر: نتائج استطلاع YouGov حول خيارات استهلاك الأخبار المفضّلة (٢٠٢٢)

المستهلكون في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على استعداد للدفع مقابل الحصول على أخبار عالية الجودة

أشار ٤٥ بالمئة من المشاركين في استطلاع YouGov إلى استعدادهم للدفع مقابل الحصول على تقارير إخبارية عالية الجودة؛ لاسيما في الفئات الرائدة مثل الترفيه، والصحة، والرياضة. وأعرب هؤلاء المشاركون عن استعدادهم لسداد مقابل مالي نظير الحصول على التغطية في الوقت المناسب، والاطلاع على المحتوى الصحفي المتخصص والموثوق وواسع الانتشار (برجاء مراجعة الرسم البياني ٩). وفي المقابل، فإن هؤلاء المستهلكين ليسوا مستعدين للدفع مقابل المراسلات الإخبارية العامة التي يمكن العثور عليها بسهولة والاطلاع عليها مجاناً.

## الشكل رقم ٩

متابعو الأخبار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مستعدون لدفع مقابل الأخبار التي يريدون الاطلاع عليها



المصدر: نتائج استطلاع YouGov حول خيارات استهلاك الأخبار المفضلة (٢٠٢٢)



## الإنفاق الإعلاني يتمتع بعامش كبير للنمو

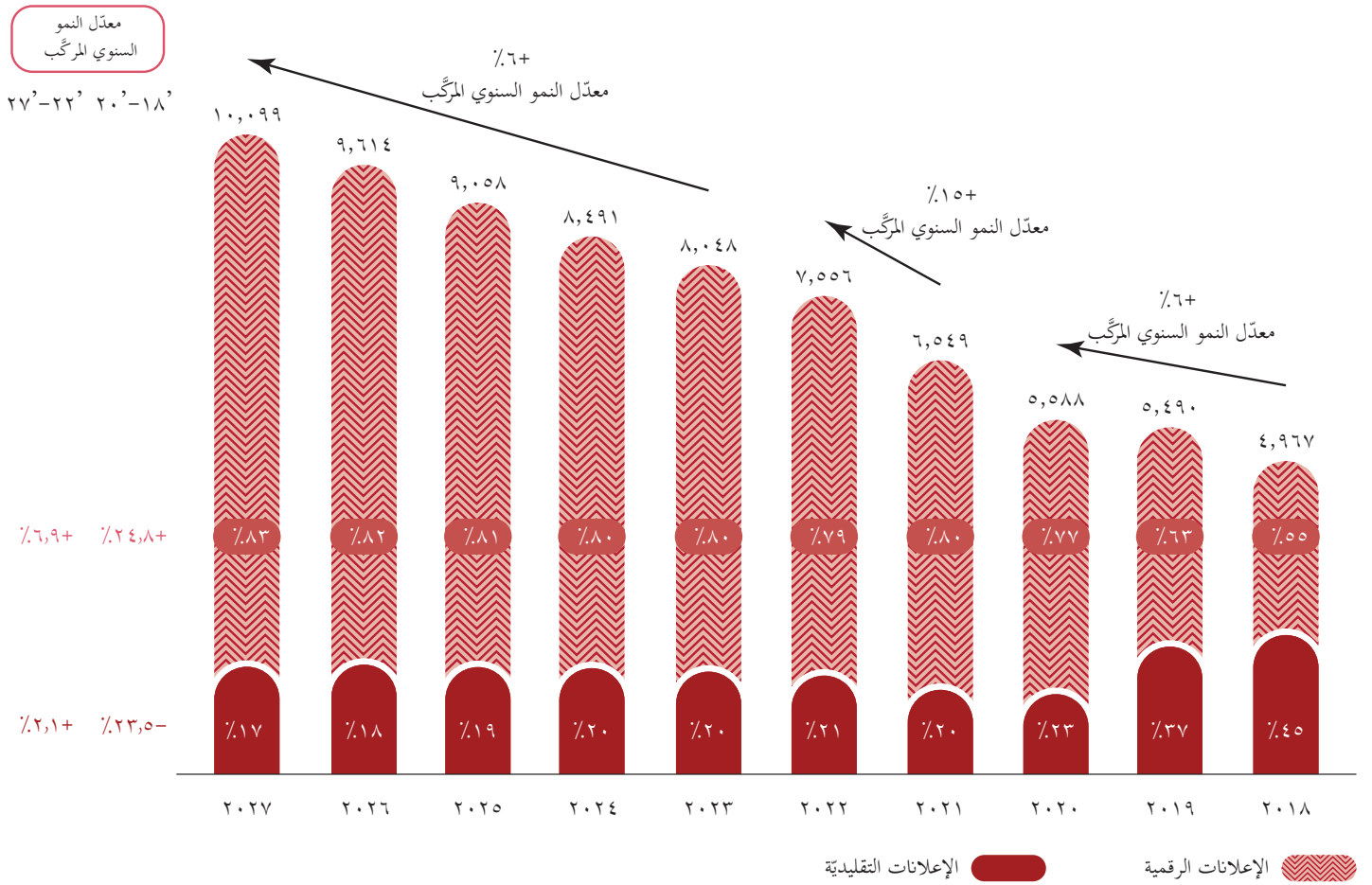
وفقاً لتقرير «توقعات الترفيه والإعلام على الصعيد العالمي» (Global Entertainment and Media Outlook) الذي أصدرته شركة برايس ووتر هاوس كوبرز، من المتوقع أن ترتفع إيرادات الإعلانات في منطقة الشرق

الأوسط وشمال أفريقيا بمعدل نمو سنوي مركب ٦ بالمئة بين عامي ٢٠٢٢ و٢٠٢٧، مقارنةً بارتفاع نسبته ٤,٥ بالمئة على مستوى العالم. ويشكّل الإنفاق على الإعلانات الرقمية في المنطقة ٧٩ بالمئة من إجمالي الإنفاق الإعلاني البالغ ٧,٦ مليار دولار أمريكي في العام ٢٠٢٢. ومن المتوقع أن يفوق النمو العالمي بحلول العام ٢٠٢٧ مع ارتفاع نسبته ٦,٩ بالمئة مقارنةً ب٦,٥ بالمئة على مستوى العالم. بالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من تراجع حصة الإعلانات التقليدية، لا تزال القيمة المطلقة لعائدات الإعلانات تحمق نمواً، وتبلغ نسبة النمو المتوقعة ٢,١ بالمئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مقارنةً ب٠,٣ بالمئة على مستوى العالم (برجاء مراجعة الرسم البياني ١٠).

## الشكل رقم ١٠

تشهد الإعلانات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نمواً، لا سيما الإعلانات الرقمية التي يتجاوز نموها المعدلات العالمية

عائدات ومعدلات نمو المحتوى الترفيهي والإعلانات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (بالمليارات دولار أمريكي، ٢٠١٨-٢٠٢٧)



ملاحظة: تشمل منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا كلاً من الإمارات العربية المتحدة، والأردن، والبحرين، والجزائر، والكويت، والمغرب، والمملكة العربية السعودية، وعمان، وقطر، ولبنان، ومصر. الأرقام المبينة للفترة من عام ٢٠٢٣ إلى عام ٢٠٢٧ هي توقعات صادرة عن PwC.

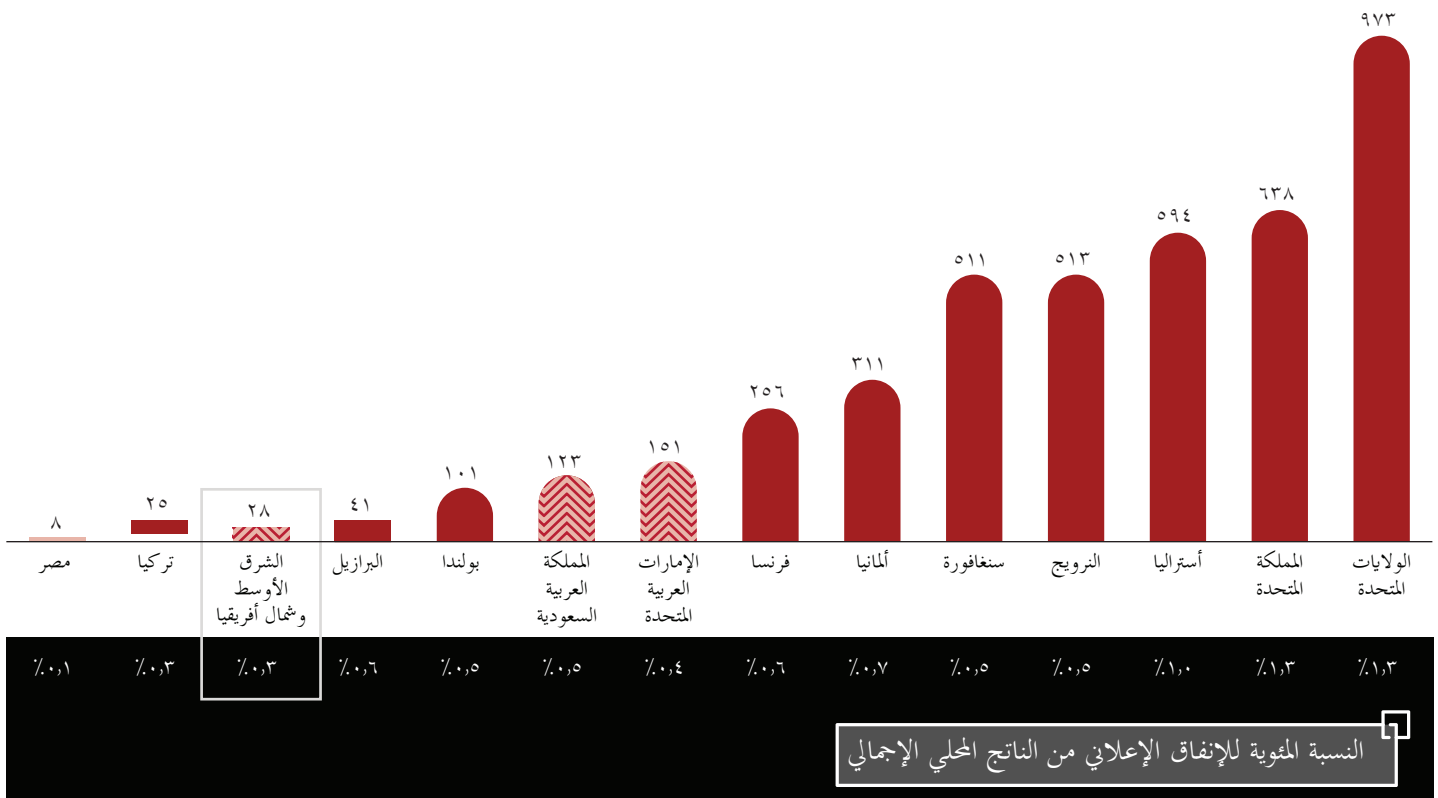
المصدر: PwC Global Entertainment & Media Outlook ٢٠٢٣-٢٠٢٧، [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ الإنفاق الإعلاني للفرد الواحد في المنطقة، أقل بكثير من القيمة المسجلة في البلدان ذات الاقتصادات المتقدمة؛ ما يوفّر إمكانات كبيرة لنمو الإيرادات. ومع أنّ المؤسسات الإخبارية قد لا تتمكن من الاستفادة من هذا النمو، قد تساعد الاستفادة منه بشكل جزئي في تعويض الانخفاض الإجمالي في إيرادات الأخبار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (برجاء مراجعة الرسم البياني ١١).

## الشكل رقم ١١

يُعدّ نصيب الفرد من الإنفاق الإعلاني في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا منخفضاً مقارنةً ببلدان أخرى

الإنفاق الإعلاني للفرد حسب البلد (بالدولار الأمريكي، ٢٠٢٢)



ملاحظة: تشمل منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا كلاً من الإمارات العربية المتحدة، والأردن، والبحرين، والجزائر، والكويت، والمغرب، والمملكة العربية السعودية، وعمان، وقطر، ولبنان، ومصر. المصدر: PwC Global Entertainment & Media Outlook ٢٠٢٣-٢٠٢٧، [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)، IAB MENA Digital Ad Spend Report ٢٠٢٢، بيانات البنك الدولي

## التحوّل هو الطريق إلى النمو

حتى تتمكن مؤسسات الإعلام الإخباري العاملة في المنطقة من الاستفادة من فرص النمو المتاحة، فإن الأمر سيتطلب اعتماد استراتيجيات جديدة، فضلاً عن ضرورة تحقيق التعاون الوثيق بين جميع الجهات المعنية من أجل تحديث المنظومة الإخبارية وتعزيزها. وسيتطلب الأمر تحديداً العمل على تحقيق ثلاثة أهداف وهي: التحوّل الرقمي، وتحديث البيئة التمكينية، وتعزيز موثوقية ومصداقية المنظومة الإخبارية (برجاء مراجعة الرسم البياني ١٢).

### الشكل رقم ١٢

الجهات الإعلامية الموثوقة التي خاضت تحوُّلاً رقمياً ستزدهر في منظومة حديثة ومعززة تتناول ثلاثة مجالات



المصدر: استراتيجي&

## التحوّل الرقمي

من المهم جداً أن تسعى المؤسسات الإخبارية إلى تحقيق التحوّل الرقمي إذا أرادت مواجهة انخفاض الإيرادات في أسواق الطباعة والبت التقليدية. ولتنفيذ هذا التحوّل بشكل فعّال، فمن الضروري أن تحرص هذه المؤسسات على تماشي جهود التحوّل الرقمي مع التغيّر المتواصل في خيارات المستهلكين وتفضيلاتهم، كما ينبغي عليها اتّباع نماذج أعمال مبتكرة وتنويع مصادر دخلها. جدير بالذكر أن التحوّل الرقمي يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في خمسة جوانب (برجاء مراجعة الرسم البياني ١٣).

### الشكل رقم ١٣

التحوّل الرقمي في المؤسسات الإخبارية يتطلّب تغييراً جوهرياً في خمسة جوانب



المصدر: استراتيجي &

## المحتوى

يجب أن تعمل المؤسسات الإخبارية في المنطقة على تطوير تحليلات بيانات عالية الجودة بهدف بناء استراتيجياتها التحريرية ومواكبة المتطلبات سريعة التغير في أسواق الأخبار. ومن خلال الاستعانة بهذه التحليلات، ستمكّن المؤسسات الإخبارية من التعمق في فهم أنواع المحتوى التي تجذب المستهلكين وكيفية تفاعلهم معها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تستثمر هذه المؤسسات في الإمكانيات اللازمة لإنتاج الأنواع الجديدة من المحتوى التي تهتم المستهلكين، مثل الفيديوها والبودكاست. ومن الضروري أيضًا الاستفادة من التنسيقات المبتكرة لسرد القصص، بما في ذلك صحافة البيانات، وإضافة ميزة الألعاب الرقمية، والعروض الافتراضية، والواقع التفاعلي. على سبيل المثال، تتيح لعبة iReporter من BBC للاعبين تجربة العمل كصحفيين داخل غرفة أخبار في BBC.

## واجهه المستخدم

يجب أن تعمل المؤسسات الإخبارية على الارتقاء بالمواقع الإلكترونية والتطبيقات، وإنشاء واجهات عالية الجودة؛ حيث إن ضمان حصول المستخدمين على تجربة أكثر سلاسة وكفاءة يساهم في تعزيز ولائهم وتقليل معدل إيقاف الاستخدام. ومن الضروري أيضًا أن تعمل المؤسسات الإخبارية على تحسين محركات البحث، إذ يساعد ذلك في تعزيز حضورها على الإنترنت ويضمن سهولة اكتشاف محتواها. ويمكن للمؤسسات الإخبارية جذب المزيد من الزيارات الواردة من نتائج البحث المجانية وزيادة فرص الوصول إلى قاعدة جمهور أوسع من خلال تحقيق الاستفادة القصوى من مواقعها الإلكترونية ومحتوى محركات البحث.

## تفاعل الجمهور

تحتاج مؤسسات الإعلام الإخباري الفاعلة إلى اعتماد نهج يركّز على الجمهور بهدف تقديم خدمة أفضل لمستهلكي الأخبار. ويعطي هذا النهج الأولوية لاحتياجات الجمهور وتفضيلاته؛ ما يعزّز من تفاعله ويجعل التواصل معه أكثر تخصيصًا وتوافقًا مع متطلباته. ويشكّل استهداف المحتوى وعرض الاقتراحات مثاليين مهمين على هذا التوجّه. وبإمكان المؤسسات الإخبارية إنشاء روابط وثيقة بالمستهلكين وتوفير تجربة إخبارية أكثر إرضاءً من خلال فهم الجمهور بشكل أفضل وتلبية احتياجاته المخصّصة.

## توليد الإيرادات

هناك العديد من العلامات التجارية الإخبارية العالمية، مثل Financial Times و New York Times، والعلامات التجارية الوطنية البارزة مثل Le Monde و Le Figaro و Schibsted و Helsingin Sanomat و Dagens Nyheter، التي نجحت في تطبيق التحوّل الرقمي بشكل فعّال وحفقت نموًا قويًا في الأرباح. ومن خلال التعلّم من هذه الأمثلة الناجحة والاستفادة من الاستراتيجيات والمنصات الرقمية، يمكن للناشرين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الاستفادة من هذه الطبيعة المتغيرة لقطاع الأخبار واستغلال الفرص الجديدة المتاحة لتنويع نموذج الأعمال وتحقيق نتائج إيجابية مماثلة فيما يتعلق بالأداء المالي.

من ناحية الإعلانات، يمكن لناشري الأخبار تجديد نماذج الإعلانات وتنوع أشكال الإعلانات والقنوات وتحليلات البيانات بهدف زيادة فرص تحقيق الدخل. يمكنهم أيضاً تحقيق نوع جديد من إيرادات الإعلانات من خلال الاستفادة الكاملة من المنتجات والخدمات التي توفرها منصات التكنولوجيا العالمية.

من ناحية المستهلك، يمكن للمؤسسات الإخبارية استخدام نماذج مستندة إلى الاشتراكات المدفوعة لعرض محتوى حصري وأخبار تركز على قطاعات محدّدة. وقد يشمل ذلك أيضاً التعاون مع جهات أخرى في قطاع الأخبار لجمع ومشاركة المحتوى، مثل عملية الدمج التي تمت بين صحيفة Times (لندن) وصحيفة Wall Street Journal، والتعاون أيضاً مع منصات أخرى مخصّصة لعرض المحتوى، مثل Amazon Prime و Spotify.

يمكن للمؤسسات الإخبارية العثور على مصادر إضافية لتحقيق الدخل من خلال إطلاق منتجات جديدة خاصة بالمحتوى مثل البودكاست والأبحاث والتقارير المتخصصة. وبإمكان هذه المؤسسات التفكير أيضاً في تجربة أنشطة تجارية جديدة؛ بما في ذلك تنظيم الفعاليات، والتسويق، وإحصاءات الجمهور، والأنشطة التعليمية والتدريبية (برجاء مراجعة الرسم البياني ١٤).

## الشكل رقم ١٤

يمكن لناشري الأخبار تنويع مصادر الإيرادات بشكل أكبر بالتركيز على الاشتراكات، والمحتوى الجديد، والإعلانات، والأنشطة التجارية الجديدة

### أنشطة تجارية جديدة

### منتجات المحتوى الجديد

### المحتوى المدفوع والدمج مع المنصات الأخرى

### نماذج الإعلانات



المصدر: استراتيجي &

## أساليب العمل

على الجهات الإعلامية الفاعلة في قطاع الأخبار إعادة تصميم أساليب عملها بشكل استراتيجي لتجديد ثقافتها وتطوير عملياتها التشغيلية وإعادة تنظيم فرقها. ويمكن تحفيز الموظفين على الإبداع، وتحسين قابلية التكيف، والتعاون، والابتكار من خلال إعادة تحديد أطر الثقافة المؤسسية بهدف التشجيع على التغيير وإجراء التجارب. ومن المهم أيضًا رقمنة الوظائف والإجراءات بهدف تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة بشكل عام. ومن خلال الاستعانة بالأدوات الرقمية والتكنولوجيات لتنفيذ مهام مثل إنشاء المحتوى وتعديله وتوزيعه وإجراء الاحصاءات، يمكن للمؤسسات الإعلامية تعزيز كفاءة سير العمل وتقليل الجهود اليدوية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم إعادة توزيع الموظفين على فرق مرنة متعددة الوظائف في سد الفجوة بين غرف الأخبار المطبوعة والرقمية. ويساهم هذا النهج في تسهيل التعاون ومشاركة المعرفة بين الأقسام المختلفة؛ ما يؤدي بدوره إلى بناء نهج موحد ومتكامل لإنتاج الأخبار وتقديمها.

## بيئة تمكينية محدّثة

لتحقيق الازدهار في القطاع الإعلامي الإخباري، يجب العمل على توفير بيئة تمكينية حديثة وهو ما يتطلب تعاون كل الجهات المعنية في جهود التحديث. ويضمن هذا النهج التعاوني ازدهار قطاع الأخبار وتكيفه مع الظروف المتغيرة. فإذا نسّقت الجهات الفاعلة فيما بينها وضافت جهودها، ستتمكّن من جمع المواهب التي تفتقدها المؤسسات الإخبارية، كما ستساهم في تقديم الدعم المالي اللازم للقطاع وتعزيز إمكانية الوصول إلى البنية الأساسية والتكنولوجيات الإبداعية المطلوبة ووضع سياسات وقواعد تنظيمية محدّثة (برجاء مراجعة الصفحة ٢٢).

## تطوير المواهب

يمكن للحكومات، والجهات الأكاديمية، والمؤسسات الإخبارية، والجهات العالمية الفاعلة في مجال التكنولوجيا توحيد الجهود بهدف توسيع نطاق المبادرات المخصّصة لتطوير المواهب. وبإمكانهم توفير المزيد من برامج التدريب على مهارات غرفة الأخبار، ومهارات الأعمال، وإطلاق مبادرات التوجيه المهني، والتسويق لتعزيز الصحافة، وتمويل المنح الدراسية، ورعاية ودعم برامج الدراسات العليا، وخدمات التوظيف. هذه البرامج مصمّمة لضمان إمكانية تحسين المهارات بشكل مستمرّ بهدف المحافظة على مستوى عالٍ من الجودة والمهارات الرقمية ضمن العاملين في الإعلام الإخباري والمحلّين وجهات التحقّق من صحة الأخبار.

## الدعم المالي الموجّه والمشروط

يمكن للحكومات والجهات الفاعلة ضمن القطاع الخاص، والمؤسسات غير الربحية، ومنصّات التكنولوجيا العالمية أن تساهم في عملية تحوّل قطاع الأخبار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال إطلاق برامج تمويل ذات صلة بالأخبار وموجهة نحو أهداف محدّدة (مثل الاستثمارات التكنولوجية وتعزيز الإمكانات). ويمكن للحكومات أن تقدّم لناشري الأخبار دعمًا ماليًا وحوافز مربوطة بأهداف محدّدة، ويمكنها أيضًا زيادة الإنفاق على إعلانات الأخبار والاشتراكات لدى المؤسسات الإخبارية المحلية والتفكير في تقديم حوافز للمستهلكين بهدف إنعاش التوزيع الرقمي للصحف الوطنية.

## البنية الأساسية والابتكار

هناك حاجة إلى المزيد من المبادرات لتعزيز وتحديث البنية الأساسية التكنولوجية التي تعتمد عليها جميع المؤسسات الإخبارية. وعلى وجه التحديد، يمكن لهذه المؤسسات الاستعانة بحلول السحابة الإلكترونية (Cloud) والذكاء الاصطناعي وأدوات التعلّم الآلي لزيادة الكفاءات التشغيلية، وتحسين جودة التقارير الإخبارية، وتعزيز تفاعل المستخدمين، وتخصيص المحتوى. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للجهات المعنية إطلاق البرامج الحاضنة والمسرّعة للمشاريع بهدف تشجيع الابتكار، وتوفير التمويل، والإرشاد، والدعم للمؤسسات الإخبارية الناشئة.

## السياسات والقواعد التنظيمية

تستطيع حكومات المنطقة المساهمة في تحقيق مستقبل مزدهر لقطاع الإعلام الإخباري من خلال إعادة تقييم الإطار التنظيمي عبر اتباع نهج قائم على التشاور والأدلة الواقعية بحيث يأخذ مدخلات ومرئيات الجهات الفاعلة في القطاع بعين الاعتبار.

من المهم إنشاء قطاع عمل متكافئ تديره قواعد تنظيمية وسياسات محتوى شفافة متوافقة مع المحتوى الرقمي، مع اتباع نهج قائم على المخاطر فيما يخص إجراءات التدخل التنظيمية. ويمكن للحكومات استكشاف طرق لتحسين أنظمة حقوق الملكية الفكرية والحماية القانونية للمؤسسات الإخبارية والأفراد العاملين في الإعلام بهدف جذب المواهب وتحسين جودة المحتوى. ويمكنها أيضاً تعزيز التنظيم الذاتي في القطاع من خلال تشجيع إنشاء رابطات للعاملين في الإعلام ودعم إنشاء هيئات مستقلة تضع مصلحة القطاع على رأس أولوياتها. وبإمكان الحكومات أيضاً تشجيع المؤسسات الإخبارية على التعاطي بشفافية فيما يتعلق بسياسات وآليات الإشراف على المحتوى لضمان سلامة الجمهور، لا سيما الأفراد القاصرين والمجموعات الأخرى الأكثر عرضة للمخاطر.

## منظومة إخبارية جديرة بالثقة والاعتماد

تحتل مسألة حماية مستهلكي الأخبار وبناء مجتمع مسؤول مثقف إعلامياً الأولوية على مستوى السياسات الحاكمة للقطاع من أجل بناء منظومة إخبارية جديرة بالثقة يمكن الاعتماد عليها. وفي هذا الصدد، يمكن للجهات المعنية بقطاع الأخبار التعاون لتطوير برامج تثقيفية تستهدف المستهلكين من جميع الفئات العمرية وتطلب منهم العثور على الأخبار وتقييم مدى مصداقيتها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للجهات المعنية تعزيز مصداقية الأخبار من خلال التشجيع على إنشاء منظمات مستقلة للتحقق من صحة الأخبار، لا سيما من صحة المحتوى المنشور باللغة العربية.

وهناك أولوية أخرى تتمثل في ضرورة التعاون والعمل الوثيق بين جميع الجهات المعنية لضمان توفر بيانات إخبارية موثوقة وشفافة. وبإمكان هذه الجهات تطوير أبحاث وتقارير خاصة بقطاع الأخبار وتجميع البيانات المتعلقة بالإنفاق الإعلامي والخيارات المفضلة لدى المستهلكين والناجح الصحفي، وجميعها نقاط أساسية لتحسين بُعد النظر الاستراتيجي واتخاذ قرارات مدروسة.



## الخاتمة

أدت التغييرات السريعة في القطاع الإعلامي الإخباري في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى فتح آفاق جديدة للنمو. ومع ذلك، تواجه الجهات الفاعلة والجهات المعنية في المنطقة تحديًا رئيسيًا يتمثل في كيفية الاستفادة بشكل فعال من هذه الفرص.

لتحقيق ذلك، لا بدّ من إجراء عملية تحوّل رقمية استراتيجية وتعاونية تجمع كل الجهات المعنية ضمن المنظومة الإعلامية الإخبارية في المنطقة. ومن الضروري للمؤسسات الإخبارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إجراء تحوّل رقمي، واعتماد نماذج أعمال مستدامة، والاستفادة من المرونة والابتكار والإنتاجية في العمليات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، على الجهات المعنية؛ مثل الحكومات، والهيئات التنظيمية، ومنصات التكنولوجيا العالمية، والأكاديميين، والمؤسسات الأخرى الخاصة وغير الربحية، تحديث البيئة التمكينية للمنظومة الإخبارية وتعزيزها. إن تحقيق هذا التحوّل سيدفع بقطاع الأخبار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نحو الازدهار.

## ملحق: منهجية إجراء الاستطلاعات

تعاونت شركة ستراتيجي & مع YouGov لاستطلاع آراء ٤,٥٠٠ مشارك، موزعين بالتساوي تقريبًا على جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة (برجاء مراجعة الرسم البياني ١٥). سعى هذا الاستطلاع إلى فهم الخيارات المفضلة والعادات والأنماط في استهلاك الأخبار.

### الشكل رقم ١٥ منهجية إجراء الاستطلاعات

الاعتبارات الأساسية للمجيبين التمثيليين

- الفئة العمرية
- الجنسية
- مدينة الإقامة
- الهوية الجنسية

٢١ سؤالاً في أربعة مجالات

#### ١) الوسائل والتنسيقات والأجهزة المفضلة

- التنسيقات المفضلة
- الأجهزة والتنسيقات المفضلة
- اللغة والفئات المفضلة
- وسائل الإعلام الإخبارية المفضلة

#### ٢) أنماط وعادات الاستهلاك

- معدّل تكرار استهلاك الأخبار
- الوقت المقضي أسبوعيًا

#### ٣) الاستعداد للدفع

- الاستعداد للدفع من أجل الحصول على أخبار عالية الجودة
- الأسباب الدافعة للاشتراك

#### ٤) مستويات الرضا تجاه الناتج الصحفي

- جودة الأخبار وعمقها
- مدى صلة المحتوى باهتمامات الجمهور المستهدف
- الواقعية والمصداقية

#### أهداف الاستطلاعات

- تحديد قنوات وتنسيقات استهلاك الأخبار المفضلة
- تحديد أنماط الاستهلاك والعادات ومستويات الرضا
- تقييم استعداد المستهلك للدفع مقابل محتوى الأخبار

من المجيبين  
التمثيليين + ٤,٥٠٠

الإمارات العربية المتحدة	المملكة العربية السعودية	مصر
مخطط	مخطط	مخطط
مجبب تقريبًا ١,٥٠٠	مجبب تقريبًا ١,٥٠٠	مجبب تقريبًا ١,٥٠٠

المصدر: نتائج استطلاع YouGov حول خيارات استهلاك الأخبار المفضلة (٢٠٢٢)

## ملاحظات ختامية

١. تشير التكلفة لكل ألف إلى تكلفة ألف ظهور للإعلان لكل صفحة إلكترونية على شبكة الإنترنت.

٢. المنظومات الإعلامية: تحليلات الخبراء لحالة الإعلام، مصر (<https://tinyurl.com/24hfy3a9>)؛ محمد حفني، «دعم حكومي بقيمة ملياري جنيه لإنقاذ الصحف المصرية»، عكاظ، 17 يونيو 2022 (<https://tinyurl.com/4rx8kwsu>)؛ علي عبد الرحمن، «رئيس الصحافة الوطنية: نشكر الحكومة على دعمها المستمر للمؤسسات الصحفية الوطنية»، اليوم السابع، 26 نوفمبر 2022. (<https://tinyurl.com/2p8bjtwv>).

٣. البنك الدولي، بنك البيانات، التقديرات والتوقعات السكانية ([https://databank.worldbank.org/source/](https://databank.worldbank.org/source/#population-estimates-and-projections/Type/TABLE/preview/on)).

## استراتيجي &

استراتيجي & هي شركة استشارية عالمية في مجال الاستراتيجية، وتتمتع بمكانة فريدة تساعدكم على بناء مستقبل أفضل: مستقبل مبني على التميز المتكامل، من الداخل إلى الخارج، والمصمم خصيصًا لكم. وكجزء من شبكة «بي دبليو سي»، فنحن نبي الأنظمة الناجحة التي تتمحور حول التنمية. كما نجمع بين القدرات والإمكانات التحليلية القوية والمعرفة العملية الملموسة، بالإضافة إلى التقنية والنطاق لمساعدتكم في وضع استراتيجية تحويلية أفضل منذ اليوم الأول.

بصفتنا الشركة الاستراتيجية الوحيدة التي تعمل ضمن هذا النطاق الواسع، والتي هي جزء من شبكة خدمات مهنية عالمية، فنحن نقدم لكم قدراتنا الاستراتيجية إلى جانب الفرق الأساسية في شبكة «بي دبليو سي» لترشدكم إلى وجهتكم، والخيارات التي يتعيّن عليكم اتخاذها للوصول إليها، وكيفية تنفيذها بشكل مناسب.

وتتمثل ثمة ذلك في الوصول إلى استراتيجية حقيقية وقوية بما يكفي للاستفادة من الفرص المتاحة من جهة، وعملية بما يكفي لضمان التنفيذ الفعال من جهة أخرى. إننا الاستراتيجية التي تُوصل المؤسسة إلى برّ الأمان مرورًا بالتغييرات التي نشهدها اليوم، كما تقود تحقيق النتائج التي ستعيد تعريف المستقبل. إننا الاستراتيجية التي ستحول رؤيتكم إلى حقيقة.

[www.strategyand.pwc.com/me](http://www.strategyand.pwc.com/me)

اقرأ أحدث مرئيات مركز طرح الأفكار

[ideationcenter.com](http://ideationcenter.com) 

Connect with Strategy&

[twitter.com/strategyand](https://twitter.com/strategyand)



[linkedin.com/company/strategyand](https://www.linkedin.com/company/strategyand)



[youtube.com/user/strategyand](https://www.youtube.com/user/strategyand)



Connect with Strategy& Middle East

[twitter.com/strategyandme](https://twitter.com/strategyandme)



[linkedin.com/company/strategyandme](https://www.linkedin.com/company/strategyandme)



[strategyand.pwc.com/me](http://strategyand.pwc.com/me)

