



من البداية إلى النجاح: دليل لرواد أعمال وسائل الإعلام الرقمية

Made for minds.



من البداية إلى النجاح: دليل لرواد أعمال وسائل الإعلام الرقمية

المؤلفون: برو كلارك، كيرستن هان، إيرا مارتنز- إدواردز، حنان سليمان، بولين تيلمان، أنا بولا فالكو، لورا زومر.

“اسم المنشور بلغة الترجمة”
© DW Akademie J 2021

ستنادًا إلى :

,Prue Clarke, Kirsten Han
,Eira Martens-Edwards
,Hanan Sulaiman
Pauline Tillmann
,Ana Paula Valacco,
Laura Zommer
From start to success”
A handbook for digital |
media entrepreneurs” 2021
نشرته DW Akademie

الترجمة والتحرير :

Nizar Dridi و Aicha Ben Tanfous

تدقيق لغوي
ماريون كاك-غريغور
لويزا رايت

تصميم
ميلاني غروب

تاريخ النشر
سبتمبر 2020

دويتشه فيله أكاديمي ©
(DW Akademie)

المؤلفون
حنان سليمان
كيرستن هال
بولين تيلمان
لورا زومر
آنا باولا فالاکو
آيرامارتنز-ادواردز
برو كلارك

تنسيق
حنا همبل
إيرا مارتينز إدواردز

الطبعة

دار النشر
دويتشه فيله
بون 53110
ألمانيا

النَّاشِر
كارستن فون نامن

رؤساء التحرير
بولين تيلمان
آيرامارتنز-ادواردز
برو كلارك



المحتوى

6	توطئة - بقلم كارستن فون نامن
8	I. تقديم
10	1. تمهيد بقلم برو كلارك
12	2. لمحة عامة عن الأطراف الـ 21 الذين تمّت مُقابلتهم
14	3. توجهٌ ثلاثي البُنية من البداية الى راية التّجّاح بقلم آيرا مارتنز ادواردز
16	II. الفصل 1: البدايات بقلم حنان سليمان
18	1. مرحلة البداية: لِمَا تصير الأفكار حقيقة
21	2. التّمويل و مصادر الدّخل
23	3. الأعضاء و بناء المجتمع
26	4. الخصائص المشتركة لأسواق الإعلام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
28	III. الفصل 2: الهيكلية و النموّ بقلم كيرستن هان ، بولين تيلمان
30	1. التّمويل و مصادر الإيرادات
35	2. التّوظيف و التنظيم الدّخلي
38	3. بين التّأني في التّوظيف و الإسراع في الطّرد
40	IV. الفصل 3: حافظ على نجاحك بقلم لورا زومر وأنا باولا فالكو
42	1. مصادر التمويل والإيرادات
45	2. التّوظيف و التنظيم الدّخلي
47	3. الأعضاء و بناء قاعدة جماهيرية
48	4. الابتكار و الاستثمار للمستقبل
51	5. أهم الأهداف لشركة إعلامية ناشئة جديدة
52	V. خاتمة - بقلم بولين تيلمان
54	VI. ملحق
55	1. مسرد
59	2. أطوار حياة شركة اعلامية ناشئة
64	3. رسم تفصيلي لنموذج الأعمال
66	4. مُخطّط تقييم الجدوى (VMA360°) - اصدار دوتشيه فيله أكاديمي DW Akademie
71	5. مُؤشّرات الجدوى الاعلامية (MVIS) - اصدار دوتشيه فيله أكاديمي DW Akademie
74	6. ورقة عمل مشروع Membership Puzzle Project
76	7. قائمة القراءة لرواد الإعلام الرّقمي

توطئة

في هذا الإطار يُقدّم الكُتَيْب -محلّ الحديث- أفكارًا عمليّة ورؤى مُلهمة لرواد الإعلام الرّقمي من جميع أنحاء العالم والذين يعملون بوفاء لخدمة صحافة مستقلة ذي جودة. أوّمن بشدّة أنّه باستطاعتنا الصّمود خلال هذا الوباء وسنّسمو من هذه المحنة أقوى وأفضل.



بقلم كارستن فون نامن, رئيسة أكاديمية DW

خلال إصدار هذا الكُتَيْب لرواد الإعلام الرّقمي، انتشرت جائحة الكوفيد-19 (COVID-19) في شتى أركان العالم وما فُيئت حالاتُ العدوى تتّفاقم، ومعها تزايد الطلب على صحافة أمينة وموثوقة. أيقظَ فيروس كورونا نزعات من سبّاتها كُنّا نرهبُ وجودها، من مَثيل: الخوف من انتشار المعلومات المغلوطة والتضليل في صفوف مُستعملي وسائل الإعلام إضافة إلى تلاشي تصديق الصحفيين ومُنظّماتهم الإعلامية. من جهتها توّسلت الحكومات المُستبدّة القوانين -التي أصدرتها لردع التضليل- لفرض مزيد من الرّقابة والتحكّم في الفضاء الرّقمي، ومن هُنَاك انهارت أسواق الدّعاية والإعلان وتبيّنا فقدت وسائل الإعلام جزءًا كبيرًا من إيراداتها.

بينما قد يتوقّع البعض حدوث «حدث انقراض»، في DW Akademie نُؤمن بشدّة أنّه يُمْكِننا أن نصير أقوى في ظلّ هذه الأزمة، فلا شكّ أنّه في إطار هذه البيئة تعرّضت وسائل الإعلام الصّغيرة والمستقلة التي كانت موجودة منذ بضع سنوات فقط - بما في ذلك تلك من البلدان الثمانية عشر التي يتناولها هذا الدليل- لأضرار بالغة.

في هذا المنشور أُجريت مُقابلات مع إحدى وعشرين شركة إعلاميّة ناشئة والتي هي في طور وضع نماذج أعمال مُستدامة يمكن بواسطتها تمويل محتوى صحّفي مؤثر وحيادي، إضافة إلى التزامهم بمكافحة الأخبار الكاذبة لا فقط خلال موجة الكوفيد-19 هذه بل العديد من «أوبئة المعلومات» المُحتَملة مُستقبلاً. نظرًا للبيئة المُقيّدة التي يعملون فيها، على رواد الأعمال في مجال الإعلام أن يكونوا أكثر إبداعًا وشجاعة وابتكارًا من أولئك الموجودين في مناطق شمال الكرة الأرضيّة.

في مهمّتنا اليوميّة كصحفيين، علينا أن ننظر إلى أنفسنا كمُدبري مؤسسات إعلاميّة مُستدامة تستثمر أموالاً خدّمة لمحتوى عالي الجودة كما يجب أن نعتبر أنفسنا كرواد رقميين حاملين لروح الابتكار ويجرّؤون على إحداث ثورة في كميّة إدارة الأعمال الإعلاميّة وكميّة تفاعل الجماهير، والكميّة التي كانت تُسرّبها القصص إلى الآن.

في DW Akademie نُؤمن أنّ باستطاعة شركائنا في البلدان التّامية والأسواق الآخذة في الظهور، التعلّم على نحو أنجع من نظرائهم وتبيّنا يتعلّم منهم العالم بأكمله. نحن نقوم بالاستثمار في كل ما يهّم الابتكار الرّقمي لأننا نُؤمن بفوائد تجربة مناهج جديدة تدعم حريّة التعبير والولوج إلى المعلومات كما أننا على إيمان منذ البدء أنّ تجارب الفشل لا تقلّ أهميّة عن تجارب النّجاح.

١. تقديم



ورشة عمل حول الصحافة الاستقصائية
في بانكوك، نظمتها وكالة براتاتاي الإعلامية
التايلندية.

على مدى عقدين لظالماً أفضت مسألة تأثير الإنترنت على الصحافة التي تخدم المصلحة العامة إلى هلاك مُحتم. لكن في البلدان -التي ما زالت في بدايات رحلتها نحو الديمقراطية- أشعلت الإنترنت فتيلة ثورة الصحافة. مع قدوم أولى موجات الإنترنت، احتدمت نيران الشركات الإعلامية الناشئة الحاذقة والتي ما فتأت تدفع القادة المنتخبين حديثاً لتقوية المؤسسات الديمقراطية كما أنهم تحدوا الإعلام المتزعزع الذي خلفته الأنظمة الاستبدادية.

يوثق هذا الكتيب ما تراكم من خبرة ومعرفة عند رؤاد العالم الرقمي للشركات الناشئة من منافع سباقه على غرار ماليزيا كيني (Mayasiakini) ومنافذ حديثة العهد ك أنيمالوليتيكو (Animal Politico) وساي (CITE). إضافة يُقدّم هذا الكتيب مكاسب ونصائح وأفكاراً للعديد من الشركات الناشئة التي استفادت منها نظيراتها إلى حدّ الآن والتي ستعود عليهم بالفائدة مستقبلاً. كما يحتفل هذا الدليل أيضاً بالصحفيين وشجاعتهم ومثابرتهم الملهمة و بمناصرتهم على حدّ السواء والذين سيكافحون لكبت جماح التهديدات التي تززع أمنهم المالي والماديّ وذلك بغاية بسط الحقيقة وفرض العدالة وبالتالي ضمان حياة أفضل لشعوب بلدانهم.

انجزّ عن هذا التوجّه البحث عن نموذج عمل مُستقل ومُجدي فمثل ما قام به الرؤاد الإعلاميون المذكورين في طيات هذا الكتيب، عملت فروننت بايج أفريكا Front Page Africa و نيو ناراتييفز New Narratives جاهدين للعثور على مصادر دخل مواتقة وفرتها لاحقاً الإنترنت والتكنولوجيا. كان فريق فروننت بايج Front Page Africa ذكيّاً عندما أدرك أنّ الجالية المُركزة أساساً في أوروبا والولايات المتحدة وأولئك الأثرياء -مُقارنة بشُعوبهم في الوطن-، تُشكّل سؤفاً تجلب كيار المُعلين مثل شركات الاتصالات.

فقد تأكدوا من سهولة الولوج إلى الموقع وسهولة استخدامه كما قاموا بمدّ فروعهم في وقت مبكر في مُختلف وسائل الإعلام الاجتماعيّة. كما ساهمت الصحافة المُستقلة وعالية الجودة في جعل المُنصّة بايج جماهير الجالية ومواطنيهم بالمنزل مساحة لمناقشة مستقبل بلادهم في الوقت الفعلي لأول مرّة. على غرار دور الإعلام في هذا المنشور، أعطت فروننت بايج صوتاً لجمهورها فهم وظفوا نساء قويات وصحفيين شبّان ومراسلين من قبائل تضمّ الأقليات وكذلك من المناطق الإقليميّة أي بعبارة آخر يعملوا على الحصول على آراءٍ من جمع كبير من الأصوات.

تحمّل وسائل الإعلام في الديمقراطيّات البانعة عل عاتيقها العبء الإضافي المتمثّل في تعليم المواطنين فيما يتجسد الدور الديمقراطي للصحافة. كانت توقعات الجمهور الليبري تنحصر في كون كلّ قِصّة صحفية هي تخدم جهة ما كانت قد دفعت مُقابل نشرها ولذلك لم يتفقوا وسائل الإعلام. توّشل رودني ومراسلوه المشهورون عالمياً على غرار ماي أزانغو، التّدوات العامّة لتوضيح كون صحافتهم لا تسعى الغنم لا بالسلطة ولا بالمال الطائل.

ما يجعل هذا الكتيب موضوعياً بشكل خاصّ هو أنّه تمّ البت في محتواه وكتابته من قبل مؤسسي الشركات الناشئة أنفسهم. بدلاً من أن يكون «دليل خطوات تطبيقية» ذي منظور خارجي مثالي ولكن واقعياً صعب التطبيق وغير واقعي، سأل أصحاب الشركات الناشئة من أمريكا اللاتينية وآسيا والشرق الأوسط نظرائهم عما يريدون معرفته وما يُساعدهم على إدارة مؤسساتهم الإعلامية الخاصّة. بعبارة أخرى سيكون هذا الكتيب ذي قيمة لأي شخص يعمل في إطار الشركات الناشئة، بما في ذلك الموجدون في المناطق الإقليميّة بالنصف الشمالي للعالم.

واجهت هذه الشركات الناشئة نفس التّحديات التي تُواجهها المدن والمجتمعات الحضريّة المحليّة في نيوزيلندا وُصولاً إلى فنلندا والولايات المتّحدة. كان هذا الكتيب ثميناً بالنسبة لفريقي عندما أنشأنا شركتين ناشئتين منذ أكثر من عقد؛ الأولى هي فروننت بايج أفريكا Front Page Africa والتي أنشأها زميلي رودني سيه ورفاق آخرون وكانت بداياتها في 2007 كموقع ويب مقرّه الولايات المتّحدة حيث كانوا في تلك الآونة في حالة اغتراب هرباً من الحرب التي مرّت أشلاء موطنهم لليبيريا. أمّا الشركة الثانية فهي نيو ناراتييفز New Narratives كعُرفه أخبار غير ربحيّة والتي أطلقتهما صحبة رودني بغاية جلب مواطن الخبرة واستقطاب أموال المانحين لدعم التّقارير الاستقصائيّة المستقلة فيفروننت بايج أفريكا Front Page Africa وغرف الأخبار المستقلة الناشئة الأخرى في إفريقيا.

كانت الشركات الناشئة الجديدة موجودة لخدمة الناس وبالخصوص لإظهار أنّ الصحافة الجيدة هي أساس تشييد الديمقراطية ولتحميل القادة مسؤوليّة أفعالهم والحفاظ على كفاءة الحكومة وتسليح الناخبين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ أصلح القرارات أمام صناديق الاقتراع. أيقن بعض أصدقاء رودني الذين يشغلون المناصب القياديّة أنّه كان على استعداد لفصّحهم في حال أخطئوا على قدر استعدادّه لفصّح منتقديه.

إن أدنا عجلة الزّمان عشرة أعوام إلى الوراء سنتبيّن غياباً تاماً لأية تقارير يتعلّم منها أصحاب الشركات، بل حينها كانت الجهات المانحة تعمل وفقاً لنموذج دعم قديم يؤمن بمدى أهميّة التّدريب في مجال التّحرير -عن طريق ورشات عمل- وبكونه الدافع الذي تحتاجّه منافذ الإعلام بالدول الثامية والاقتصادات الناشئة للحدو نحو مزيد التّقدم. للتعويض عن ما كان ينقص، تعلّمنا من رؤاد إعلام آخرين بالمنطقة من مثيل: بريميوم تايمز Premium Times والذي يُعدّ من أصخب المواقع بنيجيريا حيث حشد جمعاً من أمهر الصحفيين من دونهم دابو أولورانيومي وتلميذي السابق المُجتهد موسيكيو مُجيد، كذلك فريق ساحاراريبورتز Sahara Reporters بنيويورك خلال فترة اغترابهم ومن ثمة هناك جوي أف أم Joy FM بغانا.

في الوقت نفسه، همّت نيو ناراتييفز New Narratives خطّاهما في مسار جديد وعمّلت على استقطاب المانحين الذين كانوا على استعداد لهجر نماذج التّدريب البائت-والذي يعتمد على ورش العمل-كما شرعن في الاستثمار في بناء مهاراتٍ مستقلة واستقصائيّة من خلال التّدريب العملي أثناء العمل جنباً إلى جنب مع دعم أنشيطه وسائط الإعلام المستقلة. من جهتها أصبح لدى فروننت بايج أفريكا Front Page Africa نموذج عمل «هجين» من خلاله تتراكم الإيرادات بفضل الإعلانات والاشتراكات ودعم القراء والمانحين من طرف نيو ناراتييفز New Narratives.



أصبحت أنيمال بوليتيكو الآن شركة إعلامية راسخة في المكسيك تضم أكثر من 30 موظفاً.

ويدعم وسائط الإعلام المستقلة التي ستحمي النظم الإيكولوجية للمعلومات المتنافسة للديمقراطية.

لقد واجهنا نفس التحديات المبررة التي مرّ بها نظرائنا المذكورون في طيات هذا المنشور؛ فبالنسبة لفرونت بايج أفريقيا Front Page Africa تمّ اختراق موقعها وأقيمت القنوات الخارقة على مبنائها وأجبر الصحفيون على الاحتيماء. في عام 2012، أغلقت الصحيفة أبوابها عقب تهمة تشهير بقيمة 1.5 مليون دولار جعلت من رودني سجين هذا الدّين ل 5000 سنة وكانت نقطة تحوّل في تاريخ الصحيفة.

خّطيت كلتا الوسيطتين الإعلاميتين بكثير من الدّعم من الشّعبي الليبري والمجتمع الدّولي حتّى أيقنت الحكومة التابعة للرئيسة إيلين جونسون سيرليف أنّ التكلفة السياسيّة الناتجة عن إغلاق الصحيفة أصبحت باهظة للغاية.

شكّل بناء هذا الدّعم الدّولي جزءاً أساسياً من استراتيجيتنا فقد كانت لدينا علاقات وطيدة مع مانحين جيّدين ومدارس صحافة ولجنة حماية الصحفيين ومُنظمة رصد حقوق الإنسان ومُرسلون بلا حدود و دويتشه فيله (DW) وكثير آخرون. تجاوزت فرونت بايج أفريقيا Front Page Africa دور الإعلام -في الديمقراطيات الهشة- بأشواط في السّباق نحو بناء استقلال مالي كافي ودعم من العامّة قبل أن تهتك بك مخالف مُعارض حريّة الصحافة. إنّه لسباق مُضني يتطلّب المرونة وخفّة الحركة والحسّ السّليم والتواضع ووحده الأكثر عزماً وحظاً سيتجاوز هذه المحنة.

شكّلت كلّ من جائحة كوفيد-19 و صعود الرّعماء الشعبويين في الدّيمقراطيات حول العالم، تحديات جديدة عملاقة للشركات الناشئة فبالنسبة للكثيرين سيكون هذا بمثابة «ناقوس الموت». من الجهة المُشرقة أضحي المانحون والقادة يُدركون أخيراً الخطر المُميت الذي يقف في طريق الصحافة التي تخدم المصلحة العامّة والديمقراطية. ستكون السّنوات القليلة القادمة مصيريّة وستبيّن ما إذا كانت الحكومات على استعداد لفرض نظام يُسيّر مَنافذ الإعلام الاجتماعيّة

برو كلارك هي كبيرة المسؤولين التنفيذيين بمعهد جوديث نيلسون للصحافة والأفكار (Judith Neilson Institute for Journalism and Ideas) بسيدني، أستراليا. عملت برو كصحفية وخبيرة في تطوير وسائل الإعلام لمُدّة طويلة وبداية بالولايات المتّحدة وإفريقيا. في عام 2010، شاركت برو في تأسيس نيو ناراتيفز (New Narratives) وهي غرفة أخبار استقصائية غير ربحية -في منطقة غرب إفريقيا- قامت بعمل غير مسبوق بغاية تعزيز دور الإعلام المحليّة ونشر قصصاتهنّ لإقرار التغيير.



✉ pclarke@jninstitute.org

ال 21 طرفًا الذين أجريت معهم مُقابلات في جميع أنحاء العالم



- 1 الفصل
- 2 الفصل
- 3 الفصل



تانيا ل مونتالفو (آنيمالبوليتيکو)

ايفالد شارفنيغ (أرماندو.انفو)

خوان استيبان لوين (لا سيلا فاكيا)

خوسيه ماريا ليون كابريرا (جي كاي)

ديفيد هيدالغو (أويوبوليكو)

ناتاليا افيانا (أجنسيا بوليكيا)

داميان اوستا ماتوس (لا دياربا)

بابلو فرناندز (شيكيدو)

منهج الثلاث خطوات منذ البدايات إلى بلوغ عتبة النجاح

بقلم آيرا مارتنز-إيدواردز

إذ انهم يختبرون بلهفة نماذج العضوية وخدمة الولوج للخدمات بمقابل ويتنقلون من مانح إلى آخر و غالباً ما يتجاهل هذا النهج الجوانب التنظيمية الأخرى مثل الموارد البشرية و تفاعل الجمهور. فأنه من المهم على سبيل المثال تقييم الإمكانيات التكنولوجية التي يملكها جمهورك للولوج إلى محتوى وسائل الإعلام واستعماله إضافة إلى حاجياتهم و رغباتهم فيما يتعلق بشكل المحتوى والمنصات.

و لا يمكن أن تدوم نماذج الأعمال الابتكارية طويلاً في البيئات المقيدة التي يكون و لوج العامة إلى المعلومات وحرية التعبير محدودين فلن تُجدي نفعاً مصادر الإيرادات المتنوعة إذا لم يصل محتواك الصحفي إلى الجماهير بسبب عدم ضعف شبكة الإنترنت وارتفاع تكاليف البيانات و نقص الدّخل وخيارات الدّفع.

يعتبر إيجاد نموذج عمل قابل للتطبيق يسمح لوسائل الإعلام بإنتاج قصص مؤثرة ومستقلة، عملية مستمرة وشاملة لبناء الاستراتيجية والتطوير الهيكلي للمنظمة و يعني ذلك معرفتك للشبكات الخاصة بك و البيئة الخارجية للمنظمة التي تؤثر على أداء منافذ الإعلامية ذات الجودة على غرار رقابة الحكومة والأعمال و المجتمع لتمكينك من بلوغ هدفك المُراد.

لذلك فان هذا الكتيّب يتناول منظور المؤسسات الإعلامية الفردية ليتجاوز المسائل المالية و يصرف النظر عن موضوع مصادر التمويل و الإيرادات ليتعرض لمسألة العضوية و بناء مجتمع الجمهور وكذلك التوظيف و التنظيم الداخلي كما يسلط الدليل الضوء على المسائل التي تُعتبر أساسية للشركات الناشئة في مجال الإعلام بما في ذلك الابتكار الرقمي و التعاون و بناء علامة تجارية موثوق بها.

و تماشياً مع منهجنا ثلاثي الخطوات، يتألف هذا الكتيّب من ثلاثة أجزاء محورية: **الجزء الأول (البدايات)** تسلط حنان سليمان الضوء على التحديات الأولية لبدء مشروع إعلامي في الشرق الأوسط و شمال أفريقيا و هي منطقة تنسم بعدم الاستقرار الاقتصادي و السياسي.

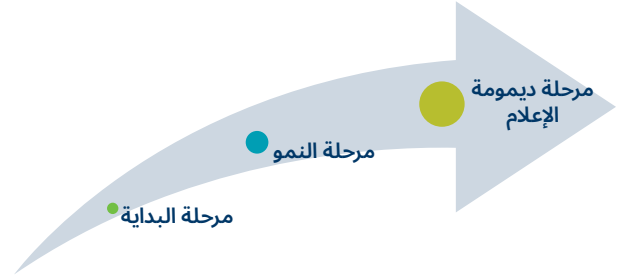
في **الجزء الثاني (الهيكل و النمو)**، تستكشف كيرستن هان و بولين تيلمان كيفية تعامل الشركات الآسيوية الناشئة مع النمو التنظيمي و المالي.

و في **الجزء الثالث (الحفاظ على نجاحك)** قامت لورا زومر و آنا باولا فالكو بإلقاء نظرة عن كتب على الشركات الناشئة التي نجحت في الحفاظ على نجاحها على المدى الطويل أي أنّهما وجدتا نموذج عمل قابل للتطبيق لوسائل الإعلام .

كما يجلب جميع مؤلفينا الخبرة معهم في تأسيس وسائل الإعلام التي أنشأوها بأنفسهم و أجريت مقابلات مع 21 شركة ناشئة من 18 دولة نامية مختلفة و اقتصادات ناشئة بما في ذلك ستة من رواد الأعمال الإعلاميين من منطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا (الجزء 1)، و سبع من آسيا (الجزء 2)، و ثمانية من أمريكا اللاتينية (الجزء 3). قمنا باختيار شركات إعلامية ناشئة مبتكرة معظمها رقمية مع تركيز خاص على التقنيات الجديدة و تدفقات الإيرادات البديلة و وضعنا مقاً دليلاً للمقابلات مع فريق من مؤلفينا . و استندت أسئلة البحث و مواضيعها إلى تقييم الاحتياجات المستمرة مع شبكة رواد الإعلام الرقمي و هي شبكة تضم 16 شركة إعلامية ناشئة من البلدان النامية الصاعدة.

عندما حددنا الحاجة لهذا الكتيّب، أدركنا أن المنشورات الحالية لأصحاب المشاريع في وسائل الإعلام غالباً ما تقتصر على التجارب من مناطق محددة كما لاحظنا وجود بعض الكتيّبات المفيدة باللغة الإنجليزية المتاحة لأصحاب المشاريع في وسائل الإعلام و مع ذلك، فإن الكثير من هذه الكتب تقتصر على وجهات النظر و التحديات في النصف الشمالي من العالم.

يمثل هذا الكتيّب دليلاً عملياً لرواد الإعلام الرقمي من جميع أنحاء العالم الذين أسسوا منصة إعلامية مؤخرًا ويطمحون لاستدامة نشاطهم و سنخو منهجاً من ثلاث خطوات لنبداً بمرحلة البداية أو التأسيس (I)، مرحلة النمو (II)، و تحقيق النجاح و الاستدامة على المدى الطويل أي مرحلة الجدوى الإعلامية أو ديمومة الإعلام (III).



نؤمن في DW Akademie بأن ديمومة الإعلام تتمثل في قدرة وسائل الإعلام على تقديم محتوى صحفي مستقل و عالي الجودة بصفة مستدامة. يتناول هذا التعريف الشبكات الاقتصادية و السياسية العام و البنية التحتية التكنولوجية فضلاً عن جوانب المجتمع المحلي و نوعية المحتوى. يتمحور نموذج DW Akademie لديمومة الإعلام حول حق وصول مستخدمي وسائل الإعلام إلى محتوى صحفي مستقل و موثوق به. في الواقع، نرى أن ديمومة الإعلام شرط مسبق أساسي لمواطنين للحصول على معلومات موثوقة بشكل مستقر و يذهب هذا النهج الشامل إلى ما وراء تحليل مصادر الإيرادات و نماذج الأعمال إذ أن ديمومة الإعلام أكثر من مجرد الربح و الاستدامة المالية.

غالباً ما تركز الوسائط الإعلامية الإخبارية كبيرة كانت أو صغيرة أو ناشئة، على مصادر الإيرادات و الجوانب المالية لأعمالها.



يتمحور نموذج DW Akademie لديمومة الإعلام حول إمكانية وصول مستخدمي وسائل الإعلام إلى المعلومات الموثوقة و المستقلة، حيث ينظر إلى مسألة الاستدامة من منظور أوسع مقارنة بالمناهج التقليدية و يسلط الضوء على ما هو أكثر من النماذج التجارية لوسائل الإعلام الفردية.

3 أصدقاء: المنظمات و الشبكات و البيئة العامة (بما في ذلك الأسواق و الأنظمة القانونية و السياسية و البنية التحتية التكنولوجية) هي الأصدقاء ذات الصلة بديمومة الإعلام.

5 أبعاد: تتعلّق ديمومة الإعلام بتحقيق التوازن الراسخ بين الجوانب المتمثلة في السياسة و الاقتصاد و المجتمع و التكنولوجيا و المحتوى.

آيرا مرتانز-إدواردز، شغلت منصب باحث مساعد و مديرة مشروع في أكاديمية DW منذ 2011 و تقوم حاليا بإدارة مشروع التعاون مع الوكالة الألمانية للتنمية (GIZ) الذي يسلم الضوء على تقاطع الحوكمة والإعلام والابتكار و قد سبق أن انتمت آيرا إلى مجموعة واسعة من وكالات التنمية الدولية ومنظمات المجتمع المدني في مجالات التكوين الصحفي وإشراك الشباب وتطوير وسائل الإعلام في أمريكا الوسطى وجنوب شرق آسيا وأستراليا وألمانيا. تحمل آيرا شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية والاقتصادية والدراسات الإعلامية الدولية كما أنها محاضرة أكاديمية وباحثة في الإعلام الدولي وعلوم الاتصال.



✉ eira.martens@dw.com

شبكة رواد الإعلام الرقمي

جمعت DW Akademie بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي رواد الأعمال الإعلاميين المختارين بعناية من جميع أنحاء العالم للاستفادة و تقاسم الخبرات. مصنفين انفسهم رواد الإعلام الرقمي ، قاموا باكتساب أفكار من خلال التحديات التي يواجهها رواد الأعمال الإعلاميون المبتكرون الآخرون ووضعوا مناهج وحلول جديدة لديمومة وسائل الإعلام في 2018 - 2020.

في إطار مشروع "الحوكمة ، الإعلام ، الابتكار" عرضت DW Akademie اجتماعين مديين في كيبف وهامبورغ بالإضافة إلى استشارات افتراضية فردية التي تركز على نقاط الضعف الفردية و مصادر الإيرادات وجمع الأموال والإدارة والهيكل التنظيمي إضافة إلى مشاركة الجمهور وحملات العضوية.

وكان جزء من المشروع عبارة عن سلسلة من حلقات العمل على الإنترنت حول خطاب الكراهية والصحة العقلية والمقاييس و KPIs وسلامة الصحفيين والاتصالات غير العنيفة والعمل عن بعد والاستشارات وورش العمل الافتراضية التي تم تسجيلها ويتم تحميلها على موقع يوتيوب كما أنها متوفرة في ملفنا الخاص في #mediadev.

[dw.com/en/dw-akademie/innovation-for-media-development-digital-security-data-journalism-and-media-viability/s-53266437](https://www.dw.com/en/dw-akademie/innovation-for-media-development-digital-security-data-journalism-and-media-viability/s-53266437)

و في الواقع ، كان ينقصنا دليل عملي للشركات الناشئة في مجال الإعلام الرقمي في البلدان النامية التي تواجه العديد من العقبات والتحديات التي يجب التغلب عليها من أجل توفير محتوى صحفي محايد وذو جودة للمتابعين مما يساهم في التغيير الاجتماعي والتحول الديمقراطي في بلدانهم .

حاولنا سد هذه الفجوات من خلال توفير دراسة إقليمية التي تعتبر أعمق من مجرد مجموعة من الدراسات الفردية لان هدفنا هو تقديم تحليل لأفضل و أسوء الممارسات وتعبئة هذه الدروس المستفادة ك «وجبات سريعة» سهلة الهضم بالنسبة لك من البداية إلى النجاح و من الرؤية إلى الديمومة.

و نقدم لك في الملحق مجموعة من الأدوات والمصادر المفيدة و التي تشمل مؤشرات الجدوى لأكاديمية (MVIS) و مخطط تقييم الجدوى VAM³⁶⁰ بالإضافة إلى قائمة التوصيات لرواد الأعمال في مجال الإعلام.

يهدف هذا الدليل عموما إلى توفير الإلهام والتوجيه الاستراتيجي للشركات الناشئة في مجال الإعلام الرقمي في جميع أنحاء العالم.

تنويه : أجرينا جميع المقابلات لهذا الكتيب بين يناير ومارس 2020 و قد تكون بعض الشركات الناشئة المذكورة قد غيرت نماذج أعمالها بسبب COVID-19 إذ لم يكن من الممكن إجراء مقابلات مع جميع الشركات الناشئة مرة أخرى لسؤالهم عن كيفية تعامل مؤسساتهم الإعلامية مع الأزمة بما أننا كنا بحاجة إلى نشر الدليل في الوقت المناسب و كفريق التحرير نعمل على تفهيمكم لهذه المسألة.

II. الفصل الأوّل

البدايات بقلم حنان سليمان



كريم سقا (رصيف22): ناشر على موقع رصيف22 في لبنان. لسقا خلفيّة ماليّة أكسبته خبرة في مجال إدارة المخاطر وتمويل الشركات و المشاريع. عقب الأعوام التي قضاها في مجال الاستشارات العقارية وإدارة الأصول، وجد السقا نفسه مُفحّمًا بالوقائع التي جدّت في الرّبيع العربي. دفعته رغبته في دعم التّحول الديمقراطي ونسائم الحرّيّة وحقوق الانسان الى إطلاق منصّة رصيف22 في 2013 والتي يُديرها محرّرين مُشاركين من أصحاب الخبرة في الصحافة المكتوبة.

✉ kareem@raseef22.com | 🌐 raseef22.com



عمر العراقي (انفو تايمز): شريك مؤسس والمدير التنفيذي ورئيس قسم التطوير والابتكار في انفو تايمز بمصر. عمل سابقًا في ام بي سي (MBC) وياهو (Yahoo). من خلال انفو تايمز عبّد الطريق لمدّ بساط صحافة البيانات في العالم العربي والتي في اطارها ألف كتابًا يتطرّق لجلّ قضاياها كما قام برعاية مؤتمر إقليمي سنوي. يعمل كذلك عمر العراقي كمُدرب في مجال صحافة البيانات وأصدر أوّل شهادة في هذا الاختصاص.

✉ aeleraqi@gmail.com | 🌐 infotimes.org



رمزي تسدل (صوت): المدير التنفيذي لصوت، الأردن وعضو بالمجلس الاستشاري لبرنامج Google Podcast Creators ومؤسس حبر(7iber) وهي مؤسسة إعلاميّة أردنيّة أخرى. عمل بشكل مُكثّف في العالم العربي مع الشّباب ووسائل الإعلام والصحافة. في الماضي، اهتم تسدل بتأمين وإدارة العديد من المشاريع الكبيرة المُمتدّة على عدّة أعوام.

✉ ramsey@sowt.com | 🌐 sowt.com/ar



رنا صباغ (أريج): المديرية التنفيذية لأريج على مدى 14 عامًا (2005-2019) بالأردن. قبل ذلك عملت صباغ كمراسلة في مكتب الأردن ورئيسة تحرير بمنطقة الخليج لدى تومسون رويترز كما عملت كرئيسة تحرير في صحيفة جوردان تايمز و بذلك أصبحت أوّل امرأة عربيّة تشغل هذا المنصب وتدير صحيفة سياسيّة يوميّة. حاليًا تشغل رنا صباغ منصب رئيسة تحرير في ما يخصّ كلّ القضايا بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا وذلك في اطار مشروع الإبلاغ عن الجريمة المنظّمة والفساد (OCCRP).

✉ rana@occrp.org | 🌐 arij.net



لينا عطا الله (مدى مدى): شريك مؤسس ورئيسة تحرير مدى مصر بمصر. سابقًا عملت لرويترز (Reuters) وكابرو تايمز (Cairo Times) وذا دايلي ستار (The Daily Star) ومصر المستقلة (Independent Egypt) أين اهتمت بإدارة قسم التحرير. صفتها مجلة تايم (Time Magazine) على أنها "قائدة الجيل الجديد" ووصفتها بـ "مكراكرأو مُدافعة العالم العربي" كما انضمت لقائمة أقوى 100 امرأة عربية بمجلة أربيان بزنس (Arabian Business). درست عطا الله الصحافة في الجامعة الأمريكية بالقاهرة.

✉ lattalah@madamasr.com | 🌐 madamasr.com



عليا إبراهيم (درج): شريك مؤسس والمديرة التنفيذية لإعلام درج بلبنان. سابقًا، كانت كبيرة المراسلين في قناة العربية للأخبار ومنذ عام 2015، أصدرت وتولت إدارة التقارير الاستقصائية في إطار برنامج "التبعية الخاصة" التابع للمنتصة. اضافة، نشرت قصصًا ومقالات رأي في عدد من الصحف بما في ذلك واشنطن بوست (The Washington Post)، أين عملت كمراسلة بين عامي 2005 و 2011.

✉ aliaibrahim74@gmail.com | 🌐 daraj.com

1. مرحلة البداية: لما تصير الأفكار حقيقة

أنشأ مدى مصر بمصر في فجر الربيع العربي (حزيران 2013)؛ اجتمع به فريق متكوّن من 24 صحفي، معظمهم من النساء، أرادوا مواصلة إنتاج صحافة مستقلة بعد أن تمّ إيقاف نشاط صحيفتهم تحت وطأة ضغوطات من الحكومة. حسب ما أفادته لنا عطاالله، أحد مؤسسي الموقع و رئيسة التحرير أن مدى مصر يتميّز بـ«تقديم تغطية إعلامية مفصلة- خاصة سياسية- لا يُقدّمها أي مصدر آخر».

أنشأ الصحافيون هذا الموقع على أمل استمرارية الصحافة المستقلة التي، في يوم ما، كانوا يمارسونها. في اليوم الذي أُطلق فيه الموقع، اندلعت شعلة تظاهرات مناهضة للرئيس الأسبق محمد مرسي و في غضون سنة تمّ انتخاب خليفته عبد الفتّاح السيسي الذي قام بقمع الحركات السياسية و سرعان ما طالت هاته القيود مدى مصر. أحد الصحفيين العاملين بمدى مصر، حسام بهجت، تمّ منعه من السفر، و من ثمّة أُحجّرَ لمدة يومين أين وقع استجوابه من قبل الاستخبارات العسكرية.

مع ذلك واصل فريق الصحفيين في نشر وقائع و قصص تتحدّى السلطات. من بين هاته الأخيرة، قصة تكشف دور محمود السيسي، ابن السيسي، في أحداث القمع العنيف ضدّ المتظاهرين. عقب هذا التقرير، تمّت مدهامة مقرّ المدى ووقع الاحتفاظ ببعض المراسلين و بحلول 2017، تمّ حجب الموقع بمصر. في نهاية المطاف لجأ مدى مصر الى شبكة تور الأمريكية لاستضافة الموقع. حيث يستحيل اختراق هذا المتصفح. منذ ذلك الحين، أصبحت مصر من أكثر البلدان قمعاً للصحفيين حسب ما نشرته المنظمة الغير حكومية مراسلون بلا حدود. و في عام 2018، و قع إصدار قانون ينصّ أنه على وسائل الإعلام شراء ترخيص بقيمة 37.000\$، ممّا ضيّق خناق نشأة إعلام مستقلّ و بذلك تسببت عواصف الاضطراب المتواصلة في عرقلة نشاط أعمال المراسلين.

في بداياته، كان مصدر دخل مدى مصر مُتأثراً من خدمات التحرير (الترجمة، التحرير، فيديو، تصميم و تسويق) الى جانب المناسبات العامة مع الصحفيين و صانعي الأخبار. اضافة الى ذلك، قاموا ببيع منتجات تحمل العلامة التجارية مدى مصر، كما أن الفريق استغلّ شبكاته الشخصية الواسعة للفوز بالعمل الاستشاري للشركة.

توسّل موقع مدى مصر الإعلانات للشركات الصغيرة والمبادرات، ولكن عندما وقع حجب الموقع في مصر، أصبح منفراً لوكالات الإعلان. وبهذه الطريقة، أجبرت المضايقات الحكومية مدى مصر على إعادة التفكير بشكل جوهري في خطط أعمالهم. لكن في الوقت نفسه، شكّل الإغلاق الحكومي للموقع دفعة غير متوقّعة. أدت السمعة السيئة التي تلقاها الموقع إلى مزيد مشاركته على قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة، وخاصة الفيس بوك (Facebook)، و هو المحرك الرئيسي للشبكة.

في هذه الأثناء تلقت الصحافة الجريئة التي ينشرها مدى مصر دعماً من عديد الجهات العالمية التي قامت بتبرعات رامية الى تمكين النشاط الديمقراطي في ضحى الربيع العربي. لكن كذلك، شكّل هذا الدعم درباً محفوفاً بالعراقيل حيث اعتبرته الحكومات المصرية تهديداً لنظامها و في هذا الاطار اتخذت اجراءات صارمة. ردّاً لها و في محاولات للتحرّر من الاعتماد على التمويل الخارجي، أدرجت المنظمة برنامج عضوية.

من جهتها قامت إنفو تايمز، الشركة المصرية الناشئة، بتبني توجه مختلف تماماً يضمن استقلاليتها المالية و يحمي طاقم العمل من مضايقات الحكومة، فجوّصاً عن نشر صحافتها بنفسها و التّوكل على الدّعاية و الاشتراكات كمصدر للدخل، قامت إنفو تايمز ببيع خدمات استخراج و تحليل البيانات، التمثيل المرئي للبيانات و تقديم برامج تدريب لمنظمات أخرى. من بين خرفاتهم؛ الجهات الإعلامية، منظمات البحث و المنظمات الغير الحكومية و الطلبة كذلك.

إن الإبحار في ركب عملية صحفية ما، دائماً و أبداً، من أخطر و أقدم المهمات. فماذا لو كانت المهمة في بلد تُقَطّع أوصاله شغرات الاقتصاد و السياسة المهترئين، أين تتغيّر ارادة حكومة، لاحتضان صحافة حرّة، بين ليلة و ضحاها. في خضم هاته التحديات قامت مجموعة من الصحفيين المقادير، بالشرق الأوسط و شمال افريقيا، بالغوص في هذه التجربة، حيث استغلوا الفرص التي انبثقت من طيات التكنولوجيات الحديثة، بعية الوصول للجموع التي يغمّرها شوق لصحافة مستقلة و دقيقة بتلك المنطقة.

يعتني الفصل الأول بدراسة سته شركات ناشئة رائدة بمجال الإعلام الرقمي بمصر و الأردن و لبنان، و يطرح، إضافة ماهية التحديات التي مرّت بها هاته الشركات في دربها للتهوؤ بأعمالها. يتطرّق الفصل الى ثلاث مجالات أساسية: تدفقات الدخل، تفاعل الجمهور، حوافز المانحين.



الموقع الإلكتروني لداراج متوفر باللغتين العربية والإنجليزية.

كان العقد الماضي زاخراً بالتحديات بمنطقة الشرق الأوسط و شمال افريقيا خاصة و أنهما منطقتين استوطنهما انعدام الاستقرار. في 2011، سنة الربيع العربي و ما نجّر عنه من صدامات، حلّ التشردّ بملايين الأشخاص و وجدت عديد البلدان اقتصادها هائماً في متاهات الفوضى و الاضطراب. كانت وطأة الصراعات بتلك الفترة وخيمة على الصحفيين، فحسب ما صرّحت به لجنة حماية الصحفيين (CPJ)، قرابة 300 صحفي و إعلامي لقوا حتفهم منذ 2011.

يتطرّق الفصل الى ثلاث مجالات أساسية: تدفقات الدخل، تفاعل الجمهور، حوافز المانحين.

طرحت هذه المحنة تحديات خاصة للشركات الرقمية الناشئة في قدرتها على نقد منتجاتها و خدماتها باعتماد الطرق التي أُبتنتّ نجاعتها في الأسواق الأكثر استقراراً. على غرار مناطق أخرى، الجماهير المتابعة على شبكة الانترنت بالشرق الأوسط هم أصغراً عمراً، عادة دون الـ45 عامًا، و اعتادوا على الولوج الى المعلومة مجاناً. بيد أنّه بعد أن عُصف اقتصاد بلدان المنطقة، لم يعد بإمكان الجماهير الشبان الدفع مقابل الولوج للمحتوى الإلكتروني و لو أرادوا ذلك.

بالرغم من ذلك، ضمنّت منظمات اعلامية استمرارية عملها متوسّلة في ذلك مقاربات مبتكرة ذات توجه تكنولوجي بحت. تمّت هذه المنظمات بنمو رغبة الجمهور في خلق صحافة مستقلة خاصة الاستقصائية منها، بغاية الإلمام بما يحصل بالمنطقة من أحداث. لمعرفة كيف أسست الشركات الإعلامية الناشئة و التحديات التي واجهتها، أجرينا مقابلات مع ستة منها بمنطقة الشرق الأوسط: الموقع الاستقصائي «مدى مصر»، رواد المعلومات «إنفو تايمز»، الفريق الاستقصائي لدى «أريج»، شبكة البث الصوتي صوت، الموقع العربي التآفد «درج»، و موقع «رصيد22» الذي تمّ انشاءه في المنفى.

II. الفصل الأول : البدايات

يطرح تحديات مختلفة. كما عبّرت عن افتخارها بأريج باعتبارها خلقت و روّجت ثقافة الصحافة الاستقصائية في منطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا على مدى 15 عامًا. خلال هذه الفترة أصدرت 600 تحقيق بقلم صحفيين الذين اعتبرتهم صيغاً جوهر و أصل أريج. في 2006، كانت ميزانية أريج 250.000 دولار أمريكي، بينما حاضراً أصبحت 1.6 مليون دولار أمريكي و يمتد نطاق عملها على 16 دولة بالشرق الأوسط.

المنتدى السنوي لأريج

يُعتبر المنتدى السنوي لأريج أقدم و أكبر تجمّع للصحفيين الاستقصائيين و مناصري الإعلام المستقل في العالم العربي. "وصل العالم" (Connecting the World) هو عنوان المنتدى الذي سيقام بين 4 و 6 ديسمبر 2020، حيث سيكون أول منتدى افتراضي و فرصة لتدريب و تجهيز الصحفيين لتقديم خدمتهم في اطار منظمات حقوقية مناصرة للديمقراطية و الشفافية و إقرار دولة القانون في واحدة من أكثر المناطق استبدادية في العالم.

هذا المنتدى يمثّل فرصة لخلق شبكات و تبادل المعارف مع الحركات القيادية في مجال الصحافة الاستقصائية العربية و العالمية. من المتوقع أن يشارك قرابة الـ 1000 شخص و أكثر من 100 متكلّم الكترونياً.

arij20.arij.net

كانت أريج سبّاقة في المشهد الاستقصائي عبر منشورها الأكثر تأثيراً و المدعّم من طرف اليونسكو، « تحقيق مبني على قصة: دليل الصحفيين الاستقصائيين»، و يُعدّ أول دليل تقريبي استقصائي بالعربية كما أصبح ركيزة في ركائز التدريب على إعداد التقارير الاستقصائية بالمنطقة. تُرجم الكتاب الى 16 لغة و تمّ تدريسه في بلدان خارجيّة من مثل روسيا، الصين، ميانمار و منغوليا.

حسب ما أفادته صيغ، من أكبر التحديّات التي تعرّضت لها أريج، هو إيجاد مؤسسات إعلامية موثوقة لعقد شراكة، فإذلة أنّ «المحطّات التلفزيونية الرئيسية في العالم العربي هي مجرد وسائل دعاية وما لم يكن لدينا رأي في النسخة النهائية، فلن نكون شركاء». كما أضافت « نحن نقيّم كل قصة على أساس ثلاثة عوامل: الأهمية، الصلة بالرأي العام و المصادر المتاحة. نظراً لاستحالة -تقريباً- الحصول على البيانات في العالم العربي، نلجأ للمعلومات علنية المصدر.»

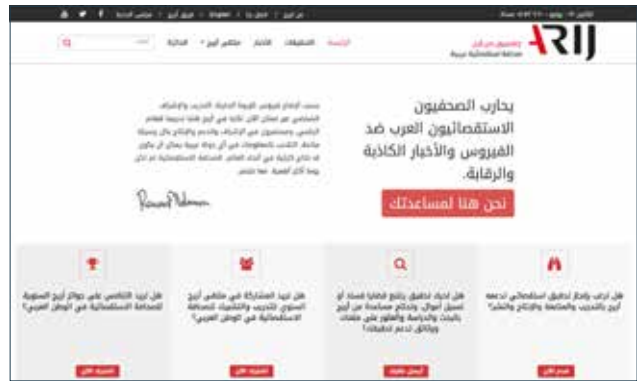
خسرت أريج عدداً من شركائها من الإعلام العربي بعد موجة الاستبداد التي عصفت بالمنطقة في السنوات التي تلت الربيع العربي. أدّى تحقيق أجرته هيئة الإذاعة البريطانية BBC في 2016 حول سوء معاملة القادة للأمن المركزي المصري - و التي أدّت الى عدد من الوفيات - الى تعريض شركاء و مساهمي أريج بمصر الى الخطر باعتباره أضخم الأسواق التي تعمل عليها أريج. أُنهت المنظمة بتقويض أمن الدولة و تمّ إدراجها بالقائمة السوداء. في هذا الاطار أشارت صيغ الى التالي: «أصبح المشهد الاعلامي خائفاً لنا»، و أُجبرت أريج على عقد شراكة مع وسائل إعلامية أجنبية بغاية نشر كتابها.

لطالما كان محل جدال بالمنظمة ما اذا كانت هذه الأخيرة ستصبح منصّة أو لا، لكن أفضل الى الحفاظ على مهمتها الأساسية كمرکز تدريب. صرّحت صيغ: «أن تصبح ناشراً يتطلب خطة عمل، مصدر تمويل، لكن هذا ليس السبب

على غرار إعلاميون من أجل صحافة استقصائية عربية (أريج)، كانت إنفو تايمز سبّاقة في مجال صحافة البيانات و التمثيل المرئي لهذه الأخيرة في العالم العربي. أطلقت إنفو تايمز في 2013، بعد أن حضر مؤسسها ومديرها التنفيذي عمّر العراقي معسكر تدريب للمركز الدولي للصحفيين تحت موضوع السرد القصصي الرقمي. في بداية الأمر، لم يكن لدى العراقي أيّ مصدر تمويل لشركته الناشئة، بذلك كان عليه أن يُطوّر شبكاته الشخصية لجلب العملاء و التمويل. في السنة الأولى لم يغنم سوى بائنين من العملاء من الجهات الإعلامية، لكن بحلول 2014، قدّمت منظمة سينرجوس منحة ريادة أعمال اجتماعية لفائدة إنفو تايمز ممّا أعطى لهاته الأخيرة متنفساً. منذ ذلك و الشركة تعمل جاهدة على تلبية طلبات العملاء المتزايد و تطوير وسائلها و خدماتها.

بعد فترة، أصبحت دورات التدريب التي تقدّمها الشركة، من الدعائم الرئيسية لإيراداتها. كما تمّ تعيين فريقها من قبل دور الإعلام لإجراء ورشات عمل داخلية و تقديم دروس منفصلة للصحفيين الفرادى بشكل مستقلّ عن مؤسّساتهم الإعلامية. في عام 2020، أطلقت إنفو تايمز أول شهادة في صحافة البيانات: دورة تعليمية غير معتمدة لمدة أربعة أشهر في مجال لا يُدرّس في الجامعات بعد. وانضم إلى عمّر العراقي شريكان جديان لإدارة الأعمال و السير اليومي للعمل، مما مكّنه من التركيز على التكنولوجيا والابتكار، مواد التدريب، و المناهج والأدلة.

باعتبار أنّها تعمل في مجالات على اختلافها، الشركة المصرية الناشئة الآن بصدد تقسيم أعمالها الى ثلاث وحدات مختلفة؛ إنفو تايمز ستوريز ستكون موجهة نحو تقديم الصحافة لجهات الأعمال و الأفراد مقابل معالم اشتراك - إنفو تايمز أعمال (Infotimes Business) و التي ستوفّر خدمات للبيانات - في حين أن الوحدة الثالثة ستقدّم دورات تدريب للصحفيين الرّاهبين في تطوير مهارات في مجال صحافة البيانات و التمثيل المرئي. في هذا الاطار ينوي فريق إنفو تايمز توسيع رقعة نجاحه خارج منطقة الشرق الأوسط لتصبح بذلك وكالة عالمية لأدباء البيانات. بعد أن عملت مع العديد من المنظمات الدولية، قامت إنفو تايمز أيضاً بتطوير نسخة بالغة الإنجليزية من الموقع.



أريج هي المؤسسة الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتكوين المرسلين الاستقصائيين.

بالنسبة للجهة الإعلامية أريج، فهي تعمل باللغتين الإنجليزية و العربية. وقع إطلاق المشروع في الأردن 2005 حيث يوفّر للجهات الإعلامية الناطقة بالعربية قصص تحري مموّلة بمنح في شكل نسخ مطبوعة، رقمية و فيديو. كما تقدّم خدمات أخرى للعملاء كورشات عمل معقّمة في مجال البحث الاستقصائي. يُشكّل كل من الدورات التدريبية، المحاضرة السنوية لأريج بحضور قرابة 500 شخص و كتابة تقارير عن الشراكات، المصادر الرئيسية لدخل الشركة.

أفادت رنا صيغ، المؤسسة والمديرة التنفيذية السابقة ل أريج، أنّ الأخيرة تبحث في إمكانية تسهيل البيانات والفيديوهات و التقارير في أرشيفها، بيد أن هذا

مع اعتماد هذه الخطة كركيزة، تطوّرت الشركة الناشئة بسرعة خاطفة منذ إنطلاقها، حيث نمت عدد العاملين بها من 2 الى 30. في غضون ثلاث سنوات أصدرت الشركة 14 سلسلة بودكاست موجهة لمجتمع برنو لقلب موازين القوّة. معظم التّديونات الصّوتية التي أصدرتها هي حكايات قائمة على السّرد باللّغة العربيّة، متاحة على منصّات البودكاست على غرار سبوتيفاي (Spotify) و آبل أي تيونز (Apple iTunes). توجد كذلك تديونات صوتية باللّغة الانجليزية للعرب الرّاعيين في الاستماع بالإنجليزية و المغتربين. نظرًا لأن صوت تعمل على دورات إنتاج موسميّة، يتزايد الإقبال على الموقع فور إطلاق منتج جديد. من جهة أخرى تتعاون صوت مع المجتمع المدني و منظمات التأييد الرّاعية في إصدار برامج تعالج مسائل عدّة.

بينما ولّت إنفو تايمز جّل انتباهها الى خدمات التّدريب كمصدر للدّخل، تجنّبت صوت هذا التّوجه منذ البداية. صرّح رمزي تسدل أن «التدريب بإمكانه أن يكون مصدر دخل جيّد لكنّه يستوفي الكثير من الوقت كما أنّ صوت تطلب تعريفات عالية جدًّا و في حال كان العملاء على استعداد للدّفع، تقدّم خدماتنا، و إمّا لا». بينما تُصدر عدّة وسائط اعلامية بودكاست خاصّة بها، لم يكن لدرج - مقرّها لبنان - هذا المنحى.



علياء إبراهيم (على اليسار) هي إحدى مؤسسي داراج الثلاثة.

درج، موقع عربي ناقد أصدر في 2017 من طرف الصحفّيين المخضرمون علياء إبراهيم، حازم الأمين و ديانا مقلد، حيث تعمل درج تحت شعار «القصة الثالثة»، و توفرّ لمتابعيها قصصًا روائية معمّقة و طويلة. عمل المؤسسون الثلاث سابقًا مع قناة العربيّة و صحيفة الحياة قبل إغلاقها، و حتّى يتحصّلوا على مصدر أولي للتمويل، لجأ الفريق الى مجموعات رؤوس الأموال المجازفة.

عمل الفريق جاهدًا على عرض ترويجي للشركة و خطة عمل ودراسة للجدوى، و من ثمّة قامت المديرية التنفيذية علياء إبراهيم بعملية التسويق إلى صناديق رأس مال المجازفة (VC) في دبي. كافحت إبراهيم من أجل إقناع الرّاسماليين المجازفين بأن الصحافة المستقلة قابلة للتّمو تجاريًّا في منطقة تعاني من بطش قمع سياسي شديد. يخشى المستثمرون أيضًا آثار ردود الفعل العنيف ضدّ مصالحهم التجارية الأخرى في حال انتقدت صحافة درج المصالح السياسية و التجارية القوية.

توسّلت درج في عمليّة الاطلاق، ثلاث منح تمويل أساسية مُقدّمة من طرف منظمّة دعم الإعلام الدولي (IMS)، المؤسسة الأوروبيّة من أجل الديمقراطية و منظمّة المجتمع المفتوح. قليلة هي الشركات الناشئة التي بإمكانها الولوج لفرص التّمويل و المنح الدوليّة كهذه. حظيت درج بهذا النجاح لأن مؤسسيه الثلاثة كانوا يحظون باحترام كبير و شبكات تواصلهم عميقة. إضافة، قام الفريق بجمع الأموال بفضل السلسلة الوثائقية «الجيل الخامس»، و التي قاموا ببيعها لشركة إنتاج ليتم بثّها على قناة العربية.

الرئيسي لوجودنا». حاضرًا، يستمر عمل المنظمّة بفضل الشراكات المنعقدة مع غرف الأخبار الاستقصائية العالمية، على غرار مشروع الإبلاغ عن الجريمة المنظمة والفساد (OCCRP)، و التلفزيون الأجنبي. بحلول نهاية 2019، غادرت رنا صباغ أريج لتصبح بعدها محرّرة عن الشّرق الأوسط و شمال افريقيا، بالمقر الرئيسي سرييفو لمشروع الإبلاغ عن الجريمة المنظمة والفساد.

بالنسبة للشركة الأردنيّة الناشئة، صوت (Sowt)، تمثّلت استراتيجية عملها في اعتماد منهج مُستجّد بالمنطقة. صرّح رمزي تسدل، المدير التنفيذي، أن صوت اتّخذت فن الحكاية التقليدي العربي بداية و أكسته حلة التّدوين الصّوتي أو البودكاست. رمزي تسدل هو أحد مؤسسي حبر (7iber)، و هي شركة إعلامية ناشئة أردنيّة شهيرة كانت قد استهلّت مشاورها كمؤسسة إعلامية مدنية تطوعية، و منها نقل تسدل رحيق مسيرته التي خاضها هناك الى صوت.

في البدء في 2016 كانت المنح مصدر إيرادات الشركة التي تعمل على توثيق مصادر تدفقاتها، وحسب ما جاء على لسان تسدل «نحن نقوم بإضافة عقود العملاء التجاريين شيئًا فشيئًا و الآن نصف ميزانيتنا مُموّلة، كما أننا نتميّ وننوّع المحتوى و الإيرادات». في البداية لم يكن مبدأ التّدوين الصّوتي أو البودكاست رائجًا، لذلك ركّزت صوت على العلامات التجارية القائمة بالفعل و مكّن هذا صوت من ترسيخ فكرة البودكاست في أذهان مجموعة كبيرة من العملاء.



أنتجت صوت 14 بودكاست جديدًا منذ عام 2016.

تبيّح صوت تديونات صوتية ذات العلامة «البياض» أو «الرّماديّة» و التي يمكن للعملاء إعادة تسجيلها باسمهم لفائدة علامات تجارية، المنظمات الإعلامية، المنظمات الغير حكومية و الدوليّة. إضافة، تقدّم صوت خدمات أخرى كالنشر، خدمات مواقع التّواصل الاجتماعي. في بداياته، قام فريق صوت بتوظيف مستشار مالي لمدة ثلاثة أشهر بغاية تعزيز مجال العمل الرئيسي و وضع خطة عمل تمنحهم خيارات إيرادات أوفر مع تطوّرهم. و صّح تسدل أن «الفكرة هي أن نزرع شجرة نقود و كلّما اقتضت الحاجة، نقوم بأخذ ورقة من تلك الشجرة.»

شعارات صوت:

- لا تخجل و اطلب حاجتك منذ البداية.
- اصنع أكبر قدر من المحتوى يكون ذي جودة.
- المحتوى ذي الجودة يستهوي المتابعين.
- اجعل الانضباط شعارك في كل ما تقوم به.

2. التمويل و مصادر الدخل

من أول محطات رسو الشركات الناشئة هي إيجاد مصدر مُمول، و لا تُستثنى الشركات المذكورة بهذا الدليل من ذلك. في الواقع، كان تمويل المانحين متاحًا بسهولة أكبر لوسائل إعلام منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في العقد الذي خلاله أُطلقت معظم هذه الشركات الناشئة. بفضل الربيع العربي أُقبلت تيارات المانحين الدوليين و الرّاعيين في اغتنام ما سحنت به الفرصة لتغذية بريق ثورات ديمقراطية واعدة، و في هذا الإطار اعتبرت الصحافة المستقلة من ركائز هذه المهمة.

شعارات أريج :

- تبدأ بالعقبات التي يمكن أن تعترض أو تعرقل طريق مهمتك و حاول تخفيفها.
- من العسير تنمية مشروع ما لكن من اليسير هدمه.
- لا بد من التخفيض في قيمة الإيرادات التي تعُدُّ بها الجهات المانحة نظرًا لأن الصحافة الاستقصائية تستغرق وقتًا.
- كن صارمًا تجاه طاقم عملك و تقبل التخلّي عن العناصر الأقل فاعليّة.

على خلاف مناطق أخرى لم تعصف بسكونها الدراما السياسيّة، كان دعم المانحين بمنطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا حافزًا لنشأة جمع من الشركات الناشئة الكترونيًا و التي أُنعت خلال هاته الفترة. فلمّا تلاشت آمال الربيع العربي و انزلقت المنطقة مجددًا الى الصراع، هلت جموع المتبرّعين الأوروبيين لدعم ملايين اللاجئين الذين غادروا منازلهم. واجهت الأطراف المانحة و الشركات الناشئة شتى التّحديات، بعضها خاصّة بالمنطقة و أخرى نموذجيّة من تجارب الجهات الاعلاميّة، المُتلقية للمنع في جميع أنحاء العالم.

أفادت المديرّة التنفيذيّة لدرج، علياء ابراهيم، «لا يمكننا الاعتماد على المنع للإنماء»، و بالرّغم من هذا التصريح، من جُملة المنصّات التي أُجريت معها المقابلات في هذا الفصل، كانت درج أكثر الشركات التي استقطبت دعم المانحين للشركات الناشئة. في هذا الاطار و بغاية الشّفافيّة، قرّرت درج أن تنشر أسماء الأطراف المُموّلة على موقعها. ان التمويل من طرف مانحين من الغرب من شأنه أن يُقلّل من تأثير المنظمات الاعلاميّة و التي يُمكن أن يرى عملها كيدّ السياسات الأجنبية الأمريكيّة أو الأوروبيّة و في الان ذاته يخلق نوعًا من التحيّز.

في هذا الإطار و بغاية الشّفافيّة، قرّرت درج أن تنشر أسماء الأطراف المُموّلة على موقعها.

لذلك تعمل درج جاهدًا لتحرّر من تمويلات المانحين حيث صرّحت ابراهيم أن «الاستقلال الحقيقي يكمن في الاستقلال المالي» و أضافت «لا يمكننا اليوم أن نصرّح أننا نعمل في تمام الاستقلاليّة بتعلّة أن عملنا يعتمد على التبرّعات و في حال توقفت، سنُجبر على إيقاف نشاطنا.» من جهتها، شكّل التدخّل الغربي تحدّيًا لأريج كذلك، حيث صرّحت رنا صباغ «من الصّعب مواصلة نشاطك في حال شككت في مصداقيّة مانحك»، تقوم أريج بانتقاء مانحها بحذر و ذلك

من أولويّات علياء ابراهيم هي جعل درج قابلة للنمو تجاريًا، لهذا توّصل تطوير الأعمال و مناقشة الاستثمارات المحتملة مع رؤوس الأموال المجازفين؛ يتمثل جزء من استراتيجية ابراهيم الشّاملة في خلق شركة تجذب المستثمرين من خارج منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا على أمل الإفلات من الضغوطات السياسيّة التي يمكن أن يواجهها المستثمرون القائلين في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا. ينشر الموقع ستة إلى ثمانية مقالات في اليوم، مع إجمالي زيارات شهرية يتجاوز ال 150.000 زائر.

تهدف درج الى استقطاب النّاطقين بالعربيّة في العالم العربي ضمن الفئة العمريّة من 25 الى 45 سنة و يعود الفضل في نجاح درج الى صلابة استقلاليتها التحريريّة. أفادت ابراهيم أن التّظاهرات التي قامت في الجزائر في 2019، قام بتغطيتها مراسل واحد و نما جمهور متابعيهم هناك على نحو سريع و هذا ما يفسّر "تعطّش الجموع لمصادر مستقلة للأخبار".

كمصدر دخل آخر لدرج، هو ادارة مشروع صناعة محتوى مُمول من قبل المانح الدنماركي؛ منظمة دعم الإعلام الدولي. يتملّ دور درج في التنسيق بين جمع من صنّاع المحتوى الخلاقين الذين يقدّمون حلولًا للمشاكل القائمة. أمّا بالنسبة للشركاء فهناك منظمة اعلاميّة تقدّم توضيحات، موقع ساخر، شركة ألعاب فيديو، معلّم مدرسي، كاتب مقالات تصويريّة و مختصّ في الرسوم المتحرّكة. قادت المنح التّموليّة المشروع على مدى ثلاث سنوات لكن أفادت علياء ابراهيم أنّها - صحبة الفريق - يقومون بالتواصل مع شركات تهتمّ بالدفاع عن البيئة لتتحصّل بذلك على تمويل على المدى الطويل الى جانب المانحين الآخرين.

شعارات درج :

- اعتمرت قبعة الأعمال عوض قبعة الصحفي عند اقتضاء الحاجة.
- ان أنفتت شيئًا، استثمره. ان لم تقننه، أطلب إعانة مصادر خارجية.
- تعلّم من تجاربك مرايا و تكرّارًا.
- اعتمد استراتيجيّة منهجّة تخدم منصّات التّواصل الاجتماعي كلّ على جدى.

في نطاق الشرق الأوسط و شمال إفريقيا و ضمن هذا الدليل قمنا بإجراء مقابلة مع شركة ناشئة سادسة ألا و هي رصيف22 و التي تمّ إطلاقها في 2013. من أصل فلسطيني - شتات - بلبنان، كان المؤسس كريم السقا مقيمًا في المملكة المتحدة لدى اندلاع شعلة الربيع العربي، و ارتأى السقا أن الموقع يدعم الانتقال الديمقراطي و الحرة و حقوق الإنسان في المنطقة.

بالرّغم من الخيبات التي أتى بها الربيع العربي و فوجئ بها مُناصرو الديمقراطيّة، ما كّف الموقع عن النمو. حاضرًا، يعمل نحو 20 موظفًا للسقا في اطار «غرفة أخبار افتراضيّة» و من محلّ سكانهم في دول في كلّ أنحاء العالم. تُصدِر المنصّة 15 مقالًا في اليوم الواحد و غالبًا ما تكون مقالات طويلة. صرّحت رشا حلوي - مساعدة تحرير - الاتي: «نحن لا ننشر أخبارًا، بل في الغالب قصصًا دائمة الينوع» تعيش إلى الأبد» و أضافت؛ «نطمح لأن تكون منصّة كل شاب و شابة عربيّة، بغض النظر عن اهتماماتهم، ليكون بذلك المصدر المفضّل، والتحدي المطروح هو عدم العثور على محتوى رصيف22 على أيّ موقع آخر.»



في غرفة الأخبار في صوت ، يعمل رامزي تاسدال (على اليمين) بالسايب رشيفة مثل التفكير التصميمي.

إلى أريج، وآخر للتبرعات، حتى يتسنى لنا العمل في حال جعلوا حياتنا جحيماً في المنزل». في أماكن على غرار مصر، أضحى قبول أي نوع من التمويل الأجنبي بالأمر الخطير. خلال فترة حكم عبد الفتاح السيسي، الرئيس المصري منذ عام 2014، تم طرد العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية من البلاد. كما أن الاستفادة من الأموال الدولية يعرض المنظمات الوطنية للخطر.

غالبًا ما يُقبل المانحون ببرنامجهم لبسط مزيد التغطية لمسألة ما تهتمهم على غرار حقوق المرأة، التنمية الزراعية أو الحوكمة الرشيدة. من خلال توصل الصحافة لتسويق تغطيتها لمسائل معينة، تقوم منظمات بوضع برامج الأخبار مُستفقا مع تفضيل قضاياها أولاً على قضايا أخرى قد تكون أكثر أهمية لجمهور المنظمة الإعلامية. وبذلك، فإنهم يحددون المشاكل التي يجب طرحها في الخطاب العام والتي يتم بموجبه الضغط على الحكومات لإصلاحها، وفقاً لما جاء في منشور لانيا شيفرين في 2017 بعنوان «الأسرة ذاتها، والأحلام مختلفة؟ المؤسسات الخيرية واستقلال غرفة الأخبار في جنوب الكرة الأرضية».

ولدت الشركات الرقمية الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مناخ مفارقة.

لكن في بعض الحالات، يبقى دعم المانحين الخيار الوحيد المُجدي لاستمرارية النشاط. مثلاً في سوريا، تُشكل الحرب المستمرة عائقاً لتوفر مصادر دخل أخرى صالحة. في دراسة أجراها معهد الشرق الأوسط (MEI) عام 2016، صرّح أنطون عيسى أن على المانحين أن يكونوا مستعدين لتمويل المستفيدين الي أن يتم التوصل إلى معاهدة سلام. في الفترة بين عامي 2011 و 2016، تلقت 13 وسيلة إعلامية سورية تمويلًا أمريكيًا.

وفقاً لمركز المساعدة الإعلامية الدولية (CIMA) التابع للصندوق الأمريكي للمنح الوطنية من أجل الديمقراطية، إن الأولويات الخمس الأولى للمانحين في جميع أنحاء العالم في عام 2017 هي: الصحافة الاستقصائية، الولوج إلى المعلومات، تدريب الصحفيين، حرية الإعلام والمساعدة المباشرة لوسائل الإعلام. حدّدت هذه الأولويات بعد استطلاع آراء طوعي سنوي أرسلته CIMA إلى جهات مانحة، لم يتمّ الكشف عنها، تهدف لتطوير وسائل الإعلام. يتم الإبلاغ عن جميع الأرقام ذاتياً، ويستند الإدماج إلى مدى رغبة المانح في المشاركة.

بقبول التمويل من مانحين تابعين لدول تُحمد شُمعتها بالمنطقة، على غرار الدنمارك. «شُعدنا بالحصول على تمويل من عديد الدول الأوروبية التي حظيت بأكبر تأثير في مكافحة الفساد و مناصرة حقوق الانسان».

ان قدرة أريج على انتقاء المانحين تتبع من انفرادها بسجل بالإنجازات مما يمنحها الأفضلية في المفاوضات، كما أن علاقاتها المتينة أتاحت للمانحين و المُتلقين لإيجاد طرق خلاقة لتجاوز التحديات التي طرحتها النظم المتأصلة بالمنطقة. على سبيل المثال، أنشأت أريج فرعاً غير ربحي خارج المنطقة العربية، بالدنمارك، مما يُمكنها من استقطاب التمويل من الجهات المانحة التي تتطلّب أن تكون الجهات المتلقية، منظمات غير ربحية.



تنظم صوت تجمعات مجتمعية منتظمة في مواقع مختلفة.

مكّن هذا أيضاً مصادر الصحفيين من تزويد المنظمة بالمعلومات مع العلم بأنهم مدعومون بمزيد من الحماية الممنوحة بموجب قوانين المبلّغين عن المخالفات في أوروبا. أفادت الصباغ الآتي: «يمكننا بعد ذلك وضع زر، «تسريب

II. الفصل الأول : البدايات

هذا إلى فساد المؤسسات الإعلامية التقليدية بالمنطقة، حيث يُضمن انعدام تغطية اعلامية تنتقد الحكومة أو تُجم أفواه التيارات المعارضة.

3. الأعضاء و بناء المجتمع

أسهمت المنصات الرقمية في تغيير طريقة حصول الناس في شتى أركان العالم على أخبارهم، بما في ذلك في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وفقاً لتقرير اتجاهات الصحافة في 2019 الصادر عن الرابطة العالمية للصحف وناشري الإعلام الإخباري (WAN-IFRA)، منذ 2017، ارتفعت نسبة مواطني منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الذين يتلقون أخباراً عبر هواتفهم الذكية في كل دولة بالمنطقة باستثناء تونس. يقترن هذا الارتفاع بشكل كبير باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بحيث يشكل كل من فايسبوك (42%)، واتساب (30%) و يوتيوب (24%)، أولى مصادر الأخبار وأكثرها زيارة مقارنة بمنصات الوسائط الاجتماعية الأخرى.

عملت معظم الشركات الناشئة التي أجرينا معها مقابلات جاهدة للتعمق والتكيف بغاية إيجاد وسائل تستخدم فيها المنصات الرقمية لبناء جماهيرها ونقد محتواها. بلوغ أعلى مراتب النجاح، تيقنت هاته الشركات أن بناء جمهور أو "مجتمع" من أشخاص يتفاعلون بانتظام، من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، مع المحتوى الذين تنشره، أمر حيوي يدفع هؤلاء المتابعين للولوج الى المحتوى والحصول على شتى المنتجات والخدمات الأخرى، بما في ذلك الفعاليات العامة، وذلك بمقابل مادي. من أول الدروس التي تعلمها هؤلاء الناشرون هو: أن بناء قاعدة جمهور من القراء لا يحدث بين عشية وضحاها، فالمشاركة الفعلية للجمهور تستغرق وقتاً.

تطور جمهور مدى مصر مع مرور الوقت، ففي البداية جاء من دائرة تقليدية تُشارك الموقع في وجهات النظر السياسية منذ ذلك الحين توسعت قاعدة الجمهور لتشمل قراءاً من مجالات عدة. ساهمت النسخة الانجليزية للمحتوى في استقطاب المصريين المغتربين والأجانب بانتظام، لكن، وفقاً لما صرحته رئيسة التحرير لنا عطا الله، ليس المهتم فقط جذب زوار جدد إلى الموقع، بل من الضروري إشراكهم به.

كما أضافت أن "إشراك الجمهور ولا فقط نميته، هو من المقاييس الأساسية للنجاح وهو بذلك استثمار على المدى الطويل". فريق الموقع يتواصل عن كثب مع جمهوره من خلال مجموعة من القنوات، معظمها من وسائل التواصل الاجتماعي. "نشعر بالمسؤولية تجاه قرائنا. نتواصل معهم ونقوم بنقد أنفسنا سنوياً، ونرفع بذلك الستار عن نقاط ضعفنا ونشكرهم معهم".

لقد حاول مدى مصر تنظيم فعاليات عامة، لكن على الرغم من أن هاته الأخيرة كانت "تدريباً تسويقياً جيداً للعلماء والقراء والأعضاء المحتملين، إلا أنها لم تكن مصدرًا جيداً للإيرادات"، وهذا ما جعل المنظمة تضع برنامج العضوية في 2018. أمام هذا البرنامج تحديات فريدة، لكنه حقق نجاحاً كافياً ليصبح ثاني أكبر مصدر دخل بعد خدمات التحرير التي بنت قاعدة جمهور مخلص وفي تزايد. يرنو الفريق الى زيادة عدد الأعضاء أكثر فأكثر، بيد أن القيود التي تفرضها الأوضاع في مصر جعلت من هذا الأمر تحدياً عظيمًا.

يضمن الموقع لمناصريه حماية صلبة لبياناتهم بحيث تكون التعليقات والمشاركات بصفة مجهولة. لكن يخشى كثير من القراء تقديم بياناتهم الشخصية في حال اكتشفت السلطات أنهم من مناصري مدى مصر. صرحت عطا الله أن المناخ السياسي له تأثير على جهودات التسجيل، حيث "يتيح لك تنفيذ بعض الأشياء و يقيد أشياء أخرى". ان تمويل العضوية له قيوده الخاصة، فالفريق لا يريد نموذجاً لعضوية ممولة بنسبة 100 في المائة، لأنه سيمنح المشاركين القدرة على تغيير المسار التحريري لعملية النشر.

هناك طريقة أخرى قد تكون عبارة عن جدار صد للولوج بمقابل (Paywall) و الذي يمكن وضعه بعد أن أصبحت المنصة معروفة على نطاق واسع. أفاد كريم سقا، مؤسس رصيف22: "يجب أن يتم ذلك بعد أن يعرفنا الناس جيداً حتى

ان الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط و شمال افريقيا استيقظت على غيوم من المفارقات، حيث أحيتهما الأنترنت و سلبت مداخيل الإعلانات التي في وقت ما حافظت على جودة الصحافة التي سبقت هاته الشركات. على غرار المؤسسات الإعلامية حول العالم، فإن الشركات الرقمية الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لها فرص ضئيلة لكسب المال في الأسواق الرقمية التي تهيم عليها منصات عملاقة من مثل غوغل (Google) و فايسبوك (Facebook).

على الصعيد العالمي، لا تزال Google أهم مصدر لحركة بيانات شركات الإعلام الإخباري، بحيث تستحوذ على اثنتين من كل ثلاث زيارات للصفحة بين شركات التكنولوجيا الرائدة عالمياً. تظهر هيمنة Google في النظام الإيكولوجي للأخبار الرقمية من خلال مختلف وسائل البحث وبت الأخبار، وأبرزها أخبار غوغل (GoogleNews)، و التي تشكل ثلث جميع زيارات صفحات Google. إن ميل مواقع الصحافة المستقلة إلى كتابة ناقدة للحكومات والأطراف الأخرى ذات النفوذ، يجعل وكالات الإعلان التقليدية تتخذ كل الحيلة في عملية دعمهم خوفاً من رد الفعل العنيف. بإمكان السياسيين الغاضبين فرض عقوبات على وكالات الإعلان الرأعية لوسائل الإعلام التي تنتقدهم.

من جهته وضح كريم سقا أن المنصات الإعلامية المستقلة بمنطقة الشرق الأوسط و شمال افريقيا تواجه أحد التحديات. هناك ثلاث وكالات إعلان في دبي، السعودية و مصر تحتكر سوق الإعلانات بالمنطقة بماركات عملاقة على غرار كولجيت (Colgate) و بي ام دبليو (BMW) كعملاء. حيث كل من هاته الوكالات يرتبط بالنظم الحاكمة في كل دولة بطريقة أو بأخرى. كما أضاف سقا: «لن يقدموا لنا أي دعابة، بغض النظر عن حجم جمهور متابعينا أو عدد الزيارات التي نلقاها عليها». تبلغ الميزانية التشغيلية الشهرية لرصيف22 حوالي 80 ألف دولار أمريكي، في حين تساهم الإعلانات بحوالي 2000 دولار أمريكي.



مختبر ديمومة الإعلام الرقمي - DMV Lab - هو مبادرة من مؤسسة مهارات بلبنان، بدعم من أكاديمية DW. يعمل مختبر DMV منذ عام 2016 ويهدف الآن إلى أن يكون الرائد في تزويد الخدمات والمعرفة وتبادل المعلومات المتمحورة حول ديمومة الإعلام الرقمي في العالم العربي. كما تهدف إلى تعزيز صحافة متنوعة، مستقلة ومستدامة في مجتمعات يكوم مواطنوها فاعلين و مطلقين على آخر المستجدات. ينظم DMV Lab دورات تدريب، يقدم خدمات استشارية، و ينظم الفعاليات، كما يقوم بإجراء البحوث حول مواضيع متعلقة بديمومة وسائط الإعلام، بما في ذلك ديمومتها مالياً. كما يسعى الى توفير المساعدة في إدماج مسائل الديمومة الإعلامية في مجال تدريس الصحافة.

<https://digitalmediaviability.com>

في تقرير أصدرته كلية لندن للاقتصاد عام 2019 بعنوان «مشهد متشتت: العقبات التي ستواجهها وسائل الإعلام المستقلة في العراق»، صرحت المؤلفة عايدة القيسي أن عائدات الإعلانات والمشاريع التجارية بالعراق تكاد تكون معدومة. يتأتى معظم التمويل من مشغلي الهاتف المحمول أو الإعلانات العامة المسيّرة من طرف الحكومة ويستخدم صانعو الأخبار المبالغ المدفوعة من الإعلانات للتأثير على التغطية الإعلامية. وفق ما قالته القيسي، فقد أدى

تقدّمًا، على سبيل المثال. أفادت عطاالله أنّ منهج الذي تبناه الفريق هو إيجاد طرق «لاستغلال الأدوات بطريقة ذكية لسرد قصص مقنعة. لا نحب أن ننساق مع التيار و نقوم بالأشياء لمجرد أن الجميع يفعل ذلك».


حيويّة التعاون

تصافرت مجهودات وسائل الإعلام المستقلّة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحت قبة مجموعة واحدة تسمّى «لقاء فبراير». أطلقت هذه الفعاليّة السنويّة في 2016 بهدف مساعدة المنظّمات على العمل معًا لبناء مؤسساتها، التعاون في خلق المحتوى، تجميع الموارد وتطوير نماذج الأعمال في إطار تبادل الخبرات و التعلّم من بعضها البعض. يتأجّر، تم وضع - أو لا زالت قيد الإعداد- بعض المبادرات والمشاريع الصحفية المشتركة.

قرّرت وسائل الإعلام المتحالفة العمل معًا لمتابعة تدفقات الإيرادات المحتملة - أساسًا في شكل منح وإعلانات ورعاية، بدلاً من أن تتنافس فيما بينها. و في هذا الإطار قالت عطاالله: «نحن نحاول الترويج لأنفسنا كقوة جماعية... إذا عملنا معًا، يمكننا حينها التّنافس مع وسائل الإعلام الرائدة في مجال أكبر بكثير، وهو إيرادات الإعلانات أو الرّعاية.» وأضافت علياء إبراهيم: «لدينا فرص أفضل للنّجاة ان اعتمدنا هذه الطريقة».



ميديا لوفز تك (MEDIA LOVES TECH)، مسابقة سنويّة ناشئة تسيّرها DW Akademie و الخطّ (Al Khatt)، وهي منظمة غير حكومية تونسية. أُطلق المشروع في عام 2018 كاستجابة لتحديات الإعلام والصحافة المستقلة في تونس والمغرب والجزائر. تهدف ميديا لوفز تك إلى إيجاد أفضل الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا والإعلام التي توفّر المفاهيم الرقمية والحلول المبتكرة. هذه المسابقة مُتاحة للصحفيين، رواد الأعمال، أصحاب المشاريع، المبدعين، المطوّرين، المصممين، المجتمع المدني وأي أفراد أو منظمات أخرى ساعية للخلق و الابتكار من أجل ترسيخ مشهد إعلامي عالي الجودة في البلدان المغاربية. محاور اهتمام المسابقة هي صحافة المواطن، التنبّث من الحقائق، تغطية الانتخابات، صحافة البيانات، ديمومة وسائل الإعلام، الحوار مع السلطات العامة والمعلومات في زمن الأزمات. تُقام المسابقة على ثلاث مراحل، ممّا يمنح جميع الفرق إمكانية الحصول على تمويل و دعم أسرع لأفضل فكرة ومشروع. تدعم ميديا لوفز تك وتستفيد من النّزعة التكنولوجية الجديدة المتمثلة في الاستعانة بمساهمات الجمهور، و يُقصد بذلك تعاون مستخدمي الإنترنت المتصلين بالشبكة معًا لخلق خدمات أو أفكار أو محتوى. بهدف تعزيز التعاون والعمل الجماعي، يجب على المشاركين تشكيل فرق متكوّنة من شخصين إلى خمسة أشخاص.

 medialovestech.com

يصبحوا أعضاء بالموقع. عاجلاً أم آجلاً ستنجم هذه الطريقة». بالنسبة للشركة الأردنية الناشئة صوت، لم يكن بناء «المجتمع» صعباً. ساهم المؤسّس تسدل في بناء مجتمع واسع على مدى عشر سنوات بحبر، و ذلك من خلال فعاليات غير الكترونيّة ومقهى تابع للشركة. حيث أنّ تسدل من أشدّ المؤمنين ببناء العلاقات مع الجمهور من خلال التواصل وجهاً لوجه كالفعليات مثلاً، و في هذا الإطار صرّح أنّ «جمع الناس حضورياً هو طريقة رائعة لبناء المجتمع».

« يجب أن يتم ذلك بعد أن يعرفنا الناس جيّداً حتى يصبحوا أعضاء بالموقع. عاجلاً أم آجلاً ستنجم هذه الطريقة. كريم سقا

جعلت صوت أيضاً من الاستخدام الذكي لأدوات الإعلان على وسائل التواصل الاجتماعي جزءاً حيويًا من استراتيجيتها للمشاركة. من جملة ال 14 تدوين صوتي (podcast) أصدرته صوت، يتم التعامل مع كل ملف كمنتج منفصل، حيث يستخدم الفريق البيانات التابعة لوسائط التواصل الاجتماعي لاستهداف الجمهور الأكثر اهتمامًا بالبودكاست و ذلك بحسب العمر والبلد والاهتمامات. فضلاً عن ذلك يحافظ صوت على حضور واسع على وسائل التواصل الاجتماعي ضمن المنصات الأكثر متابعة بالإضافة إلى واتساب (WhatsApp) و تليغرام (Telegram). معظم التفاعلات تأتي من منصة تويتر (Twitter).

من الاستراتيجيات الفعّالة الأخرى و التي ساهمت في استقطاب الجمهور هي توقيت عرض الإعلانات؛ في الصباح، أي حينما يتنقّل الناس لعملهم أو حين يكونون على سفر و يدهم وقت فراغ لملئه. إضافة بإمكان الموقع استقطاب العملاء بالمطارات المتواجدة بالمنطقة بحيث تُعرض إعلانات صوت للمستخدمين الذين يتصفّحون الفايسوك أثناء انتظارهم لرحلتهم. و أوضح تسديل قائلاً: «بإمكاننا أن نصبح أكثر تطوراً مع النشر المستمر».

ضمن هذا الفصل، شرعت العديد من الشركات الناشئة، التي أُجريت معها مقابلات، في اختبار نماذج برنامج العضوية - وهو الصيغة التي اتجهت إليها الشركات الإعلامية في جميع أنحاء العالم. بالنسبة للمنصة العربية التافدة رصيف22 و التي تضمّ غرفة أخبار افتراضية تستهدف 22 دولة عربية، فقد حاولت أن تطلب من القراء تقديم مساهمات تطوعيّة. فقد قام رصيف22 بإدراج لافتة على الموقع؛ «ادعموا الصحافة الحرة»، أين طلب من القراء التبرّع بمبالغ ماليّة ضئيلة تصل إلى 5 دولارات أمريكية. هذا ليس بالأمر الكثير، لكن ما يسر المسماع هو أن الدعم يتزايد. قال الناشر السقا: «نحصل على مئات الدولارات من مجموعة من المتابعين الذين يؤمنون بما نقوم به».

كان العمل على نجاعة موقع الويب أمراً أساسياً لفريق صوت، بذلك تمّ تجديد موقع الويب لمزيد تحسين محرك البحث (SEO). إحدى أشهر البودكاست للموقع على غرار «Domtak»، و التي تبث الموسيقى العربية، عادة ما يكون لديها ما بين ال 10000 و 15000 مستمع لكل حلقة، و يصل البعض إلى 80000 مستمع لكل حلقة.

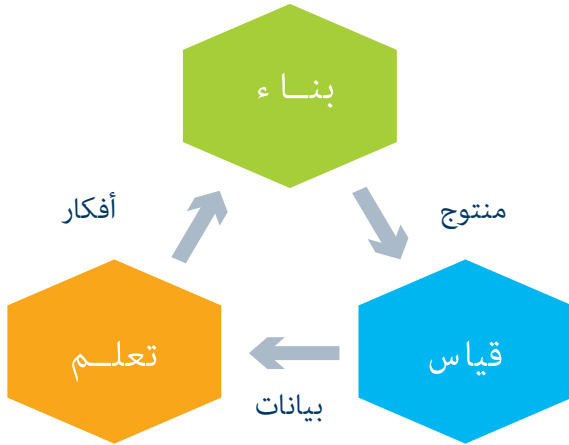
بالنسبة إلى مدى مصر، اتّجهت الأولويّة الى تحسين تجربة المستخدم (UX) قبل أن يقع حذر الموقع في مصر. فقد خطط الموقع للتعاون مع انكفاضة (Inkyfada)، باعتبارها شركة إعلامية ناشئة أخرى من تونس، بغاية الأخذ عنهم في مجال الحكاية و أدواتها وتصوير البيانات. و صرّحت عطاالله: «لسنا الأجدر عندما يتعلق الأمر باستخدام تقنيات الويب». عمل فريق مدى مصر بحرص على التركيز فقط على التكنولوجيا التي يمكن أن تعود عليهم بالفائدة فعلاً.

لا يمتلك مدى مصر الموارد اللازمة لتصوير البيانات على أعلى مستوى و لا أدوات الفيديو والمصادر المفتوحة التي أعادت هيكلّة الإعلام في الأسواق الأكثر

II. الفصل الأول : البدايات

تهدف لتمويل الأخبار المحليّة، وصقل أفضل التوجّهات التي تسعى إلى إفادة النظام الإيكولوجي بأكمله، بالإضافة إلى توجيه وتدريب العشرات من النظراء المحتملين. قد يكون هذا مثلًا أو بالأحرى نموذجًا يحتذى به لا فقط لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بل أيضًا للبلدان والمناطق الأخرى.

من أهم محظّات اهتمام المؤسسات الإعلاميّة المستدامة هو القدرة على التجربة والاستفادة من الرّلات. ان مختلف وسائل الإعلام في شتّى أنحاء العالم يصدّد التعلّم أنه لا وجود لمخطط للاستدامة الاقتصادية لدعم الصحافة المستقلة الدّقيقة. ستختلف الصّيغة من فريق لآخر و من سوق لآخر، حيث ستغيّر بمرور الوقت. من الحيويّ الآن منح الشّركات الإعلاميّة المستقلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا فرصة للتعلّم والتكيّف والنّضال من أجل إيجاد الصيغة المناسبة لهم ولقاعدة جماهيرهم. شكّل مبدأ بدأ التشغيل السّلس الذي أتبعه إريك ريس لخلق تيّارات الابتكار، نموذجًا مفيدًا لعديد رواد الأعمال في مجال الإعلام و الذين يبحثون في كيفية البناء والقياس والتعلم.



حنان سليمان صحفية مستقلة ومدربة وباحثة و مترجمة ومستشارة. وأسست سنة 2012 "مندارا" كمنصة محلية لصعيد مصر حيث تولت القيادة التحريرية وجمع الأموال مع مساهمات في تطوير الأعمال. وقد تم إدراجها ضمن قائمة أقوى 100 امرأة عربية من قبل مجلة "أرابيان بيزنس". و كانت على مدى العقد الماضي، تقوم بأبحاث وتكتب بشكل مكثف عن ريادة الأعمال لحساب عدد من المؤسسات الإعلاميّة. درست صحافة الشركات في جامعة نيويورك، وهي متحصلة على درجة البكالوريوس في الاتصالات الجماهيرية من جامعة القاهرة.



✉ 0hanansulaiman0@gmail.com



تستهدف المنصة الرقمية رصيف ال22 دولة عربية.

من جهتها حدّرت عطاالله من أن التّعاون المثمر يجب أن يُشيد من قبل وسائل الإعلام نفسها ولا أن يكون مفروضًا من قبل أطراف خارجية بما في ذلك المانحون. يجب أن تكون عمليّات التعاون «جزءًا لا يتجزأ من عملنا، وليس كطريقة إضافية» تستدعي مواردًا وجهودًا إضافية لفريق عمل المؤسسة الإعلاميّة الذي يطبعه متقل الكاهل بالأعباء.

في إطار تعاون ناجح، أطلقت مدى مصر وصوت، بالتعاون مع حبر والجمهورية، وهي شركة ناشئة أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، برنامجًا مجانيًا على امتداد عام مع الأكاديمية البديلة للصحافة العربيّة و ذلك بتنظيم معسكرات تعليمية وتعليمًا عن بعد. حيث شملت المسائل التي تم تناولها؛ الصحافة العربيّة من منحنى تاريخي، واستخدام أدوات مثل الفيديو والصوت والأدوات الرقمية والتقارير الميدانية الجيدة.

بناء - قياس - تعلّم

الشركات الإعلاميّة السّت التي أجريت معها مقابلات في هذا الفصل هي مشاريع الربيع العربي «في الروح». فهي تعكس أيام الأمل والإيجابية في ضحى أعقاب الانتفاضات المناشدة للديمقراطية و التي انتشرت في جميع أنحاء المنطقة في عام 2011. وعلى الرغم من رد الفعل العنيف الذي تلا، فقد عززت الحركة الإرادات والالتزامات داخل المنطقة و دوليا لدعم الأصوات المستقلة. يجب تعزيز هذا العمل مُستقبَلًا من أجل إقرار الرّغبات الديمقراطيّة لمواطني منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومنحهم الأدوات اللازمة لتفادي الانزلاق إلى الاستبداد مجدّدًا.

قد لا تعمل تدفقات الإيرادات البديلة على غرار الاستعانة بمساهمات الجمهور ونماذج العضوية و جدار صدّ للولوج بمقابل أو عبر الاشتراك المدفوع و تنظيم الفعاليّات، بشكل فعّال في البلدان ذات الدّخل المحدود في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ما لم تتمكن الشركات الناشئة من استهداف المغتربين الأثرياء بشكل أفضل. في الأسواق الأكثر تقدّمًا، قد تكون تدفقات الإيرادات هذه حيويّة لاستمراريّة العمل في قادم السنوات. أدّت جميع الأطراف التي أجريت معهم مقابلات، وجود طلب كبير على الصحافة المستقلة و عالية الجودة في المنطقة، لكن التّحدي الأسمى هنا هو كيفيّة تحويل قاعدة الجمهور إلى عملاء يدفعون.

مبادرات من مثيل «مختبر المحررين في بيروت» (Beirut Editors Lab) والتي أطلقت في عام 2018، والتي وحدّت مبتكري وسائل الإعلام من أجل وضع نماذج أوليّة للصحافة. في أوائل عام 2020، أنشأت تكساس تريبيون (Texas Tribune) أول مختبر للتدريب والتّدققات و ذلك لتجربة طرق مبتكرة

الخصائص المشتركة لأسواق الإعلام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:

- 01 إرتفاع الإقبال على المحتوى عالي الجودة أعقاب الربيع العربي، حيث سعت جماهير المتابعين إلى الحدو الى ما وراء المعلومات المضللة والدعاية التي هيمنت على وسائل الإعلام التي تسيطر عليها و تأثر فيها الدولة.
- 02 غالبًا ما بدأت المغامرات تحت صِيحَة عالميَّة على غرار البيانات أو التدوين الصوتي أو التحقق من الحقائق.
- 03 العثور على الفريق المناسب من التَّحديات التي تستغرق وقتًا، خاصة لَمَّا تكون المهارات التقنية مطلوبة.
- 04 الصحافة عالية الجودة مكلفة من حيث الموارد ولكن أيضًا بسبب التكاليف الأمنية المرتفعة المفروضة في مناخ من القمع والفساد والاستقطاب السياسي.
- 05 غالبًا ما يفتقر المؤسسون الصحفيون إلى مهارات العمل الضرورية فهم يضيعون الوقت في تعلم المهارات بأنفسهم أو في البحث عن الشخص المناسب لتبويب خطة عمل. معظم المشاريع أُطْلِقَت من منبع الشعور بالمسؤولية لإيصال الحقيقة إلى الجمهور ومحاسبة الفأدة، لكن نادرًا ما تواجدت برَادهم خطة عمل على المدى البعيد.
- 06 تعتمد الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بشكل كبير على تمويل المانحين، الذي غالبًا ما يكون أوروبي، كتمويل أولي، وأحيانًا على التمويل من طرف أشخاص أيضًا.
- 07 غالبًا ما يتم تسجيل المنصات كشرركات ربحيَّة و ذلك لتجنَّب التَّدخلات الحكوميَّة المفروضة على المنظمات الغير الربحيَّة، والتي تستدعي موافقة الحكومة قبل قبول الأموال الأجنبية.
- 08 تحدِّ الصِّفة الربحيَّة من تمويل المانحين الدوليين المتاح للشركات الناشئة، حيث يمنع بعض المانحين، المتحصِّلين على منح من الانخراط في نشاط تجاري.
- 09 الشركات الناشئة التي تركز على تقديم المحتوى لفئة محدَّدة من الجمهور قادرة على النجاح في بناء مجتمع، ولكن قد تَطْرَأ الصُّعوبات في تحقيق الدَّخل من هذه المجتمعات بسبب العقبات الهيكلية بأسواق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- 10 الشركات الناشئة التي تُقدِّم محتوى للشركات الأخرى (B2B) بدلاً من النشر بمفردها تكون أحيانًا أكثر نجاحًا ذلك لأن عملائها لهم موارد أكثر ونفقات دوريَّة أقل من المؤسسات الإعلامية.



شركة الإعلام المصرية الناشئة إنفو تايم هي شركة رائدة في صحافة البيانات في العالم العربي.

.II. الفصل الأول : البدايات

III. الفصل الثاني الهيكل و النمو

بقلم كيرستن هان و بولين تيلمان



بونغبان شومجاي (براشاتاي): المدير التنفيذي لمؤسسة الإعلام التربوي المجتمعي (FCEM) والتي تُشرف على براشاتاي باعتباره موقع إخباري إلكتروني مقره تايلاند. استهل شومجاي مسيرته المهنية كصحفي مستقل مع براشاتاي في 2006 أين قام بتغطية قضايا مُتعلقة بمنطقة شمال تايلاند ومنها انضم إلى قسم التحرير في عام 2007. في منصبه الجديد كمدير FCEM منذ 2019، كان شومجاي حريصًا على الحفاظ على المنظمة سواءً من خلال سياسة تسييرها أو مناهج الإدارة.

✉ pongpan@prachatai.com | 🌐 prachatai.com

HKFP



توم غراندي (هونغ كونغ فري

بريس): الشريك المؤسس ورئيس تحرير هونغ كونغ فري بريس باعتبارها مصدر أخبار المدينة مُستقل و غير ربحي. تأسس هذا المنفذ الإعلامي في 2015 وبيّسّره جمع من الصحفيين ومدعوم من العائمة حيث تم إنشاءه كردّ على تكبيل الحرّية الصحفيّة والآن هو ثاني أفضل منفذ ناطق بالإنجليزية في مجال الإعلام بهونغ كونغ.

✉ tom@hongkongfp.com | 🌐 hongkongfp.com



شيري لي (ذي ريبورتر): رئيسة تحرير ذي ريبورتر. تعمل شيري هسويه-لي على استكشاف فرص جديدة للإعلام التايواني بالإضافة الى تسهيل مزيد من التعاون خارج حدود البلاد في مجال الصحافة الاستقصائية. كانت نائبة مدير التحرير ورئيسة الإنتاج بالمركز الإعلامي التابع لمجموعة كومن ويلث (CommonWealth) الإعلامية ، وعملت هناك لأكثر من 15 عامًا قبل انضمامها إلى ذي ريبورتر كأول مؤسسة إعلامية غير ربحية في تايوان.

✉ sherry@twreporter.org | 🌐 twreporter.org



ماريا ريسا (رابلر): الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي لرابلر وهو الموقع الإخباري الوحيد الذي يعمل بثبات ويقود المعركة من أجل حرّية الصحافة في الفلبين. تعرّضت ريسا لمضايقات سياسية مستمرة واعتقالات عدّة من قبل حكومة دوتيرتي. قبل تأسيسها رابلر، ركّزت ماريا على التحقيق في قضايا الإرهاب في جنوب شرق آسيا كما قامت بافتتاح مكتب تابع ل سي إن إن (CNN) في مانيلا وتولّت ادارته لمدة عشر سنوات قبل أن تفتّح مكتب رابلر في جاكرتا.

✉ maria.ressa@rappler.com | 🌐 rappler.com

Frontier
MYANMAR



سوني سوي (فونتيير ميانمار): يُعدّ سوني رائدًا في المجال الإعلامي بميانمار بخبرة تفوق الـ20 عامًا. في عام 2000 قام بتأسيس ذي ميانمار تاميز-رفقة شركاء آخرين- كأول مشروع شراكة في مجال صناعة الإعلام بين ميانمار وطرف أجنبي آخر. إضافة إلى ذلك كان سوني الرئيس التنفيذي السابق لمجموعة ميوزيما الإعلامية (Mizzima Media Group) والتي تقوم بنشر جريدة يومية ومجلة باللغة الإنجليزية أسبوعياً وتُنشأ المواقع الإخبارية. ومنذ عام 2015، يعمل سوني سوي كناشر بفونتيير ميانمار.

✉ sonnyswe@frontiermyanmar.net | 🌐 frontiermyanmar.net

malaysiakini
news and views that matter



بريم شاندران (ماليزيا كيني): الشريك المؤسس لماليزيا كيني و الذي قام بتطوير موقعه المُستقل ليصبح بذلك المنفذ الإعلامي الرائد بماليزيا. تُعدّ ماليزيا كيني صوتاً بديلاً لمُختلف الآراء العامة والصحافة بماليزيا.

✉ prem@malaysiakini.com | 🌐 malaysiakini.com



MAGDOLENE

ديفي أسمراني (ماغدلان): الرئيس المؤسس ورئيسة تحرير المجلة الالكترونية التّسوية ماغدلان. استهلت مسيرتها الصحفية التي تبلغ 22 عامًا في جاكرتا بوست وتلتها صحيفة ذي ستريتس تايمز سينغافورة أين اهتمت بكتابة تقارير الأخبار والمقالات بشأن القضايا المُعمّقة والتحليلية منها. على مدى السنوات التسع التي حلت، عملت كخبيرة استشارية وكتبت الأعمدة والمقالات بالإضافة إلى أعمال روائية لفائدة العديد من منافذ التّشهر المحليّة والدوليّة.

✉ devi@magdalene.co | 🌐 magdalene.co



أطلقت شركة هونكونغ فري بريس حملة تمويل جماعي وجمعت 76000 دولار أمريكي.

و أضاف: «لم تكن الأخبار المستقلة باللّغة الإنجليزية مُتوقّرة فعلاً لذلك فور إخلاء الشوارع في عام 2014 تقريباً، هممت الرّحل لإنشاء منبرٍ إخباريٍّ ممّول من الجمهور». تلقى غراندي تدريباً في البداية كصحفي، لكن انتهى به الأمر إلى العمل كمدرس لبعض الوقت و في الأثناء كان يُدير مدوّنة شهيرة تسمّى HongWrong و في عام 2014، عاد إلى مدرسة الصحافة بجامعة هونغ كونغ، أين أتمّ درجة الماجستير.

في تلك الفترة لم تكن فكرة تمويل الجمهور لمنصّة إخبارية بأكملها رابحة ممّا أثار ريبية النّاس. قال غراندي «تمّ تحذيري عندها أنّه لا يجب أن ألجأ إلى قاع البئر للحصول على التّمول في كل مرّة... رغم ذلك سُرعان ما هلّت علينا مصادر التّمول و أصبحنا أسرع و أضخم حملة تمويل جماعي حدثت يومًا في هونغ كونغ في عام 2015.» بداية كان المّسعى جمع 19 ألف دولار أمريكي لإطلاق هونغ كونغ فري بريس (Hong Kong Free Press) لكن تمّ تحصيل هذا المبلغ في ظرف يومين فقط و إجمالاً تلقت الحملة قرابة ال 76 ألف دولار أمريكي.

كلّ شخص سبق له أن خاض تجربة التّمول الجماعي يعرف مدى عدم موثوقيّة مثل هذه التبرعات التطوعيّة خاصّة مع تزايد المنشورات و المنصّات الرّقميّة على حلبة صراع نحو استقطاب المتابعين و الكسب و هنا لتخطف هونغ كونغ فري بريس (HKFP) أنظار المتابعين أمام منافسيها، اعتمدت استراتيجيّة ازدواجيّة.

بداية، تمكين الأشخاص من التبرّع بالمال بأيسر الطرق الممكنة. يضمّ موقع هونغ كونغ فري بريس مجموعة من الخيارات المُتاحة للتبرّع حيث يمكن للقراء التبرّع بواسطة شيك أو تحويل مصرفي أو حتى عملة مشفّرة. بالإضافة إلى ذلك يمكنهم اقتناء معدّات HKFP أو شراء البضائع أو كسب بعض المال عن طريق التّسوّق على مواقع الجهات الراعية للمنصّة، كما يُدير موقع HKFP حملات تسويقية لتذكير القراء بأهمية الأخبار المستقلّة و مدى حاجة هذه الأخيرة إلى دعمهم المالي.

يقول غراندي: «لقد لجأنا إلى عديد التّوجّهات لتذكير النّاس بالدفع مقابل الأخبار، على غرار ما قامت به سبوتيفاي (Spotify) لتذكير الناس أو إقناعهم بالدّفع مقابل الموسيقى، في حين اعتادوا الحصول عليها بالمجان...نحن بحاجة إلى إبراز قيمة الأخبار وحقائقها أنّها مُكلفة.»

فحسب غراندي، خلق علاقة مبنية على الثّقة مع الجمهور الذي تُعول عليه هونغ كونغ فري بريس ماليّاً أمرٌ جوهري.

ينشر الموقع الإخباري تقارير الشّفافيّة - أي بانتظام، التّقارير المالية وتقارير الأداء - التي تُوضّح للجمهور كيف تُستغلّ موارد التّمول. و في هذا الإطار صرّح

بُعدُ خلقُ مولود إعلامي جديد من أعظم المساعي من بريق الفكرة للتخطيط للأحلام و كل ما نأمل أن يصبح المشروع فعلياً. لكن ما الذي يحصل فعلاً فور النقر على «نشر» لأوّل مرّة؟ التحدي حينها هو كيفيّة جعل من فكرة مثيرة مؤسّسة مستدامة تُخلد شغف منشئها، و هذا ما سنتطرّق إليه ضمن هذا الفصل.

فيما تتجلى التحديات الرّئيسيّة التي تواجهها المنظّمات على درب نموّها؟ من الجليّ فهم كيفيّة تنويع مصادر المداخيل. لكن فيما يتعلّق بالهيكل التّنظيمي، يجب معرفة كيفيّة تسيير فريق عمل أكبر حجماً. ناحية قاعدة الجمهور، يُطرّح السّؤال الآتي؛ كيف نستقطب عدد أكبر من المتابعين؟ أو كيف نضع نموذج عضويّة مستدامة؟

يشكّل التّخطيط المالي، مثلاً، خطوة حيويّة لإدارة الإيرادات الغير متوقّعة؛ فالجهة المايحة يمكن أن تتبرّع بالمال لفترة محدودة، و من جهة يمكن أن تتفاجأ بجهة منافسة تستولي على مداخيلك الإعلانيّة أو قاعدة جمهورك. بذلك فإن هذا التّخطيط ضروريّ لتمكينك من انتداب فريق طاقم الإدارة، أمهر المراسلين و صحّفيي البيانات و ما إليه. من الواجب فعلاً التّخطيط مُقدّماً، سنة على الأقل، مع العمل على إدارة التطوّر المالي على نحو يُعزّز استراتيجيّة عمل المنظّمة.

بعد مرور سنوات العمل الأولى، تُشرعُ الشّركات الناشئة في صعود جبال الاحتراف، هذا ما يستدعي وضع هيكل أكثر صلابة لمنظمتهم. يجب التّفكير في إيجاد طاقم موظّفين مناسب لتقلّد مناصب رئيسيّة على غرار كبير موظّفي التكنولوجيا (CTO)، مدير الماليّة (CFO)، مدير شبكات التواصل الاجتماعي، مهمّات التّسويق و جمع التبرعات، الخ. مع نموّ الفريق، من المهم التّفكير في اتخاذ تدابير تُوظّد لُحمة الفريق و تحثّ على مزيد الابتكار بالمنظّمة.

عندما يتعلّق الأمر ببناء مجتمع من المتابعين أو جمهور يتفاعل و يستهلك المحتوى الذي تُقدّمه، هناك مسأّلتُ أخرى يجب مُراعاتها. تسعى كل الشّركات الناشئة إلى بلوغ أكبر عدد من المتابعين و لكن كيف يتمّ ذلك؟ وكيف تتعرف المنظّمة على جمهورها بشكل أفضل؟ في هذا الإطار تلجأ عدّة شركات ناشئة إلى تنظيم الفعاليّات لاستقدام جمهورها، و ذلك لمُساعدتها على بناء حسّ الولاء والمسؤوليّة. هل ستعود هذه الفعاليّات بالفائدة على عملك؟ شيئاً فشيئاً يتزايد عدد الشّركات الناشئة الإعلاميّة التي شرعت في اعتماد نماذج العضويّة أو الاشتراك. ما التوجّهات التي تتماشى فعلاً مع جمهورك وخطة عملك؟

لمعرفة كيف تتطوّر الشركات الناشئة الإعلاميّة من طور الشّرنقة إلى خفق جناحها، فمنا بالتحدّث مع سبع شركات بآسيا: هونغ كونغ فري بريس (Hong Kong Free Press) المُموّلة بالتبرّعات، منصّة الصحافة الاستقصائيّة بتايوان ذي ريبورتر، المجلّة الاستقصائيّة فرونتيير ميانمار (Frontier Myanmar)، الصّحيفة الإلكترونيّة براشاتاي (Prachatai) بتايلند، موقع رابلر (Rappler) المعروف بالفلبين و أخيراً أعرق موقع إلكتروني للأخبار بجنوب شرق آسيا ماليزيا كيني (Maylaysiaikini).

1. التّمول و مصادر الإيرادات

يُعتبَر ضمان السلامة الماليّة تحدّيّاً أبدياً بالنسبة إلى أي شركة إعلامية ناشئة. ظهر هونغ كونغ فري بريس (Hong Kong Free Press) كموقع إخباري مستقل ناطق باللغة الإنجليزيّة في 2015 عقب 'حركة المظلات' و التي اندلعت خلالها حركات الاحتجاج السياسي أين غزى الملايين من مواطني هونغ كونغ الشّوارع للمطالبة بجملة من الحقوق الديمقراطيّة. صرّح توم غراندي، مؤسس ومدير التحرير لهونغ كونغ فري بريس: «اندلعت 'حركة المظلات' نوعاً ما في هونغ كونغ، ولمّا اطلعت على ما كان يجري في المشهد الإعلامي هنا، أيقنت أنّ هناك أيضاً إشكالاً ناحية حرية الصحافة.»

III. الفصل الثّاني : الهيكله و النمو

تنبئى منحى إدارة مُختلف تَمَامًا على غرار ماغدالان (Magdalene) بأندونيسيا حيث تمّ إطلاقها في عام 2013 كمنصّة للنساء اللّائى يبحثن عن قلم كتابية جديد. ديفي أسمراني المؤسّسة المُشاركة و رئيسة التحرير صرّحت قائلة: «كانت الفكرة أن نوَفّر منصّة إعلامية تُلبّي احتياجات النساء لكن على نحو يختلف تمامًا عن ما يُشترّ عادة من مواضيع نسوية».

كما أضافت: «عادة ما تحوم التّيارات الإعلامية الموجهة نحو النساء حول مواضيع الجمال و الموضة و أساليب الحياة و المشاهير ... لكن نرى عديد النساء يُردنّ إعلانًا يعنّيني أكثر بالمواضيع الهامة، فوسائل الإعلام الأكثر رواجًا تهتمّ بمثل هذه المعلومات لكن من منظور ذكوريّ بحت». في البداية استثمر الأعضاء الثلاث المؤسّسون -هيرا دياني و كريمة أنجاني و ديفي أسمراني- أموالهم مع الإبقاء على أقل تكاليف مُمكنة.



ماجدلان هي مجلة نسوية على شبكة الإنترنت تأسست في جاكارتا ، إندونيسيا.

لكن أضافه عملوا على تنوع مصادر دخلهم.

صرّحت أسمراني قائلة: «نحن نُقدّم شتى أنواع الخدمات من كتابة محتوى و نشر و التّشارك في الخلق و الفيديوهات و التّدريب كما نوَفّر حصصًا تدريبية في الكِتابة و التّواصل و عُمومًا جميع المَجالات و هذا حاليا أضخم مُولّد لمداخيلنا. جِلًا لذلك، هذا العام نُحاول زيادة الفعاليّات التي نقيمها عن طريق الرعايا لذلك في 2020 سنُقيم فعاليات التي نحن بصدد البحث عن دعم لها أو التي تُساعدنا على خلق شراكة في العلامة التجاريّة مع شركات أخرى.»

شعارات ماغدالان

- في بدايات نشاطك عليك إبقاء التكاليف منخفضة قدر الإمكان
- فليكن تفكيرك شاملاً واسعاً - اختبر جميع أنواع القصص
- من الضروريّ تنوع مصادر تدفّقات الإيرادات حتى تكون في تمام الاستقلاليّة عن مُموليك.

علاوة على ذلك، تُشكّل كلّ من الإعلانات و المُنتجات المعروضة للبيع كالمقاصن و المُلصقات مصدراً آخر لكن ضئيل لدخل ماغدالان (Magdalene). كما تلقت المنظمة أيضًا بعض الدعم على درب نموّها ففي عام 2018 حصلت على منحة من صندوق استثمار تطوير وسائل الإعلام (MDIF) بغاية إجراء تقييم

غراندي الاتي «أظنّ أن الشّفافية (...) كانت ذات أهمية بالغة - لا سيما مع مدى عدم ثقة النَّاس في المؤسسات، ناهيك عن هونغ كونغ، وسائل الإعلام و في هذا العصر بأكمله من عواصف الأخبار المزيفة و دونالد ترامب. الحيلة واجبة خاصّة عندما تتردّد عليك اتهامات تخصّ تمويل الإعلام فنحن نسعى لإقرار أكبر قدر ممكن من الشّفافيّة في إطار العقود التي أبرمناها مع صنّاع المحتوى بغاية عرض مصادر الأموال و مجالات استقلالها».

أما بالنسبة للتوجه الثاني الذي اعتمده هونغ كونغ فري بريس يتمثّل في الإنفاق دائميًا و أبدًا في حدود الإمكانيّات، حتى و إن انجرّ عن هذا تراجع في نموّ الموقع مُؤقتًا. بصفتها مُنظمة صغيرة و رشيقة ، HKFP لا تشغل شخصًا مخصصًا يسير الشّؤون الماليّة للشّركة و يُركّز فقط على استراتيجيّات تطوير أعمالها، بل تولّى غراندي، بصفته المؤسس ورئيس التحرير، هذه المُهمّة لكنّه لا يُوصي بهذا المنهج بالرّغم من كونه ما تُضطرّ العديد من الشركات الإعلامية الجديدة التّأشّئة إلى اعتماده.

يريد غراندي أن يشعر القراء أن الموقع يوظف موارده الماليّة على أحسن وجه حيث أفاد في هذا الإطار قائلاً: «أنا جدّ حريص على أن نكون على قدر المسؤولية التي على اعتاقنا فيما يتعلق بمحتوى الموقع، وما نقوم به و ما نتجّه». قد يجعل هذا التوجه HKFP تمشي بخطى أكثر رسوخًا ممّا كانت عليه و عندما يتعلّق الأمر بالمال ينحاز غراندي إلى موقف أكثر تحفّظًا. و صرّح: « يستحيل الإنفاق على منتجات أو إضافة أخرى جديدة مُكلّفة ما لم يكن هناك يقين تامّ بإمكانية القيام بهذا بصفة مُستدامة.»

فمثلًا، بالرّغم من تدفّقات التبرّعات استجابة للاحتجاجات التي اندلعت في هونغ كونغ في يونيو 2019 لم يمنح غراندي مُوظّفيه زيادات في الرّواتب بل اختار منح علاوات سخية من شهر لآخر إلى حين يتسنى له الوقت للتمحيص و النّظر في الموارد الماليّة والحصول على صورة أوضح لجُملة المبالغ التي كانت تتدفق إلى HKFP.

شعارات هونغ كونغ فري بريس

- تشييد جسور الثقة بينك و بين جمهورك.
- لا تُنْفِق بما يتجاوزُ ميزانيّة موارديك حتى و ان قيّد ذلك نموّ عمك.
- لا تقم بعرض منتجات أو أفكار جديدة إلا ان أمكنك القيام بذلك بصفة مُستدامة.
- راقب ما ينجح فيه الآخرون.

يُمكن أن تعوق الموارد الشّحيحة ل HKFP جانب الابتكار نظرًا لأن غراندي كذلك لا يُبدي رغبة في الإبحار في ركب تجارب صنع الفيديوهات أو سلسلة الكتل (Blockchain) خوفًا من هدر الموارد الماليّة و صرّح في هذا الإطار «سننقّد الأمور و الأفكار- بما في ذلك التّشرّات الإخباريّة والبودكاست أو أيّ شيء آخر - عندما نلاحظ أنّها كانت ذو فائدة بالنسبة للهيئات التي قامت بتجربتها». لكن حاضرًا، يُفضّل غراندي ضخّ الموارد نحو الصحافة ذات الجودة التي يعكسها المنشور.

تلك هي إحدى طرق إدارة وسيلة إعلام مُستقلّة غير أن منصات إعلام أخرى قد

للأعمال و أفضى هذا إلى الاستنتاج أنّ الشّركة كانت ما تزال صغيرة جدًّا بحيث لا يمكن لصندوق استثمار تطوير وسائل الإعلام الاستثمار فيها حقًا لكن تمكّنت المُنظمة من الحصول على منحة لمزيد تنمية أعمالها.

نظرًا لصّالة الدّعم المالي لماغدان الذي يُساعدها على بناء فُدراتها لزيادة أنشطتها، أفادت أسمراني أنّهم لا يعتمدون على المُنح كخيار على المدى الطّويل بل يُوجّه تركيزهم على مُختلف مصادر تدفّقات الإيرادات التي ستقلل من اعتمادها على المتبرعين أو الممولين الفرديين.

عندما يتعلّق بالتبرّعات الصّخمة كانت بدايات ذي ريبورتر (The Reporter) واعدة حيث تمّ إطلاقه في كانون الأوّل 2015 كموقع إلكتروني للصحافة المُطوّلة النّاطقة بالصينيّة بتايبيه تايبان بفضل منحة قدرها 160 ألف دولار أمريكي من T. H. Tung و هو الشّريك المؤسّس لعملاق الإلكترونيات والأجهزة Asus. في إطار استغلال هاته المنحة، قامت ذي ريبورتر بإنشاء فرع غير ربحي: The Reporter Foundation.



يقع مقر قسم التحرير لذاريبورتار في تايبيه ، تايبان.

حاضرًا تتحصّل ذي ريبورتر على التبرّعات تحت ثلاثة أشكال: أولاً من المتبرّعين الفرديين و الذين يقومون بالتسجيل للتبرّع بأي مبلغ بصفة دوريّة و ثانيًا من أطراف مُتبرّعة مرّة واحدة فقط و الذين يُقدّمون مبالغ ضخمة أمّا ثالثًا من مَنْ يُوصّفون «بالملائكة الحُرّاس» و الذين يلتزمون بالتبرّع بمبالغ كبيرة على امتداد فترة لا تقل عن ثلاث سنوات. و الآن بعد المجهودات الكثيرة من عرض المنشور على المانحين والعمل على مزيد من التّقارير الاستقصائيّة بغاية استقطاب عدد أكبر من القراء والممولين المحتملين، أصبح لدى ذي ريبورتر حوالي 1800 مانح على المدى البعيد.

من ركائز استقطاب الدّاعمين هو الحرص على جودة المُحتوى التّحريري وفي هذا الإطار توجّه ذي ريبورتر إلى صن مُحتوى ذي طابع إخباري مع الحرص على تغطية مسائل تهتمّ جمهور متابعيه من مثيل احتجاجات هونغ كونغ في 2019. تعيش تايبان تحت ظل تهديد ابتلاع الصين لها بعد أن كانت قد انفصلت عنها في 1949، حيث يُراقب التايوانيون برهبة حملات القمع التي شتتها الصين -استجابةً لما حدث في هونغ كونغ- خائفين من أن تصلهم هاته الموجة. وهنا صرّحت رئيسة التحرير شيري لي «نحن نُشعرُ القراء أنّ تبرّعاتهم تقلب الموازين وتُقرّر التغيير».

كما دعت منصّة ذي ريبورتر فرعها The Reporter Foundation للتواصل مع الشّركات التايوانيّة المُحتَمَل أن تُصبح من الجهات المُتبرّعة والدّاعمة مع الحرص على عدم تدخّلها في فحوى مُحتوى المنصّة. علاوة على ذلك، للمُنصّة التّاشيئة مصدر إيرادات آخر ألا وهو ترويج وبيع القصص لوسائل الإعلام الرّائدة بتايوان.

على الرغم من أن ذي ري بورتير يُعدُّ منصّة جديدة إلى حد ما، على الصّفّة الأخرى هناك الموقع الإخباري الماليزي المستقل ماليزياكيني Malaysiakini و الذي غالبًا ما يُعتبّر بمثابة أب الشّركات الناشئة في مجال الإعلام الإلكتروني في جنوب شرق آسيا. قام بريميششندران (PremeshChandran) وستيفن غان (Steven Gan) بإطلاق هاته المنصّة في تشرين الثّاني 1999، وفي تلك الفترة اغتنمت الفرصة للاستفادة من الإنترنت -المولود الثّوري- لخلق فضاء يخدم الصحافة المستقلّة في بلد ابتلعت فيه رقابة وتدخّل الدولة والمُنظمات حرّيّة الإعلام السّائد.

التّقليل من الاعتماد على أموال المانحين

بفضل مصداقيّة المشهد الذي تقدّمه ماليزيا كيني Malaysiakini، أصبحت منبرًا يُجدول الأخبار والسياسة الماليزية ومنصّة يحتشد فيها جمّع من متابعين أوفياء. يَنشط الموقع الآن بأربع لغات - الإنجليزية والصّينية والماليزيّة و التاميلية - ويضم 2.5 مليون قارئ شهريًا كما حصد أيضًا جوائز عدّة قدّمت من طرف هيئات مثل المعهد الدّولي للصحافة ومراسلون بلا حدود وجمعية الناشرين في آسيا.

في البداية استخدم مؤسسو الشركة أموالهم الخاصة وتلقوا منحًا من منظمات على غرار تحالف صحافة جنوب شرق آسيا SoutheastAsiaPress Alliance. خلال السّنوات الخمس الأولى لنشاطها اعتمدت الشّركة على المنح لكن حسب ما جاء على لسان الرئيس التنفيذي بريميش شاندران، قلّوا من هذا الاعتماد عقب الانتخابات العامة في عام 2008 واليوم، ما عادت تحتاج ماليزياكيني Malaysiakini إلى المنح فنحو 30 في المائة من إيراداتها مُتأتيّة من اشتراكات المُتابعين والباقي يأتي من الإعلانات.

لبلوغ هذه المرحلة، يوصي شاندران الشّركات بإبقاء التّكاليف منخفضة خاصّة في البدايات لمّا تعتمد حينها على مصادر تمويل غير مُستقرّة كما أضاف أن جميع الشّركات تبدأ دربها بنوع من عدم الاستقرار وخلال تلك الفترة يكون كل شيء جائز. حينها الحل يكمن في مدى سرعة الأطراف المؤسّسة فيجعلها على مستوى جيّد من الاستقرار بحيث تُشكّل مصادر الإيرادات الغير متوقّعة نصيبًا لا يتجزأ من جُملة التّمويل.

من المهم تكوين احتياطات تجتاز بها الأشهر الصّعبة وبناء علاقات مع حلفاء أقوياء يُساعدونك عندما تحتدّ الأمور. قال شاندران: «في 2002 تحصّلنا على دعم من صندوق استثمار تطوير وسائل الإعلام من ثمّة أقمنا علاقات مع مؤسّسة المجتمع المفتوح والوقف الوطني للديمقراطية (NED)». و أضاف: «الأمر الجوهري هو التركيز الفعلي على تنمية الإيرادات لكن السّؤال هنا، كيف يمكنك تحقيق إيرادات متوقّعة؟»

شعارات ماليزياكيني

- قم بتكوين احتياطات ماليّة لتكون ملاذك حين تحتدّ الأمور
- قم ببناء علاقات مع حلفاء فاعلين
- حاول أن تُقرّر الاستقرار بشركتك التّاشئة على أسرع ما يمكن

III. الفصل الثاني : الهيكله و النمو

توجد ثلاثة نماذج مختلفة للعضوية: يدفع الأفراد 25 دولارًا أمريكيًا سنويًا وتدفع المنظمات 900 دولارًا أمريكيًا سنويًا والمؤسسات 2500 دولار أمريكي سنويًا. من جهتها عيّنت الشركة الإعلامية مجموعات استطلاع آراء بغاية تحديد المنتجات الأكثر استقطابًا للأعضاء المحتملين وبالتالي، يتلقى أعضاء فرونتير ميانمار موجزًا يوميًا على شكل تقرير مُلخّص بأهم الأخبار في وسائل الإعلام الناطقة باللغة البورمية.

صرّح سوي أنّ جمهوره يبحث عن صحافة ذي جودة وتغطية ذكية وشاملة للأخبار حيث قال: «معظمنا سئم الهراء الذي ينشره أشخاص على منصة فايسبوك و جمهورنا يبحث عن صحافة رائعة ويُسيدهم أن يدفعوا مقابل الغم بمحتوى وصحافة جيّدة. ما نقوم به هو استخدام خبرتنا في التحليل فِعوضًا عن نقلًا لأحداث تُدرجُ سيّاقها» .

وفقًا لسوي، يتمثل التحدي الرئيسي المرافق لنمو المنظمة في المال.

ينطبق هذا خصوصًا على جهة إعلامية يخدم محتواها الصحافة الاستقصائية. وأضاف سوي في هذا الإطار: « نريد أن نقوم بعملنا على نحو فعال وبلا قيود وفي نفس الوقت نحن نعمل في نطاق الصحافة الطويلة فليس لدينا عمود يُعنى بأسلوب الحياة ولا ننشر تقييمات الفنادق أو المطاعم بل نحن نُعطي بجدية قضايا تحتاج إلى حلّ وكل قصة تترك بصمة على نحو خاص» .



المؤسس سوني سوي (على اليسار) محاضر شهير وخبير.

من جهتها فرونتير ميانمار (Frontier Myanmar) باعتبارها -حسب ما جاء في الموقع- مجلة استقصائية مقرها بانغون تقدّم «تغطية متعمّقة للأخبار والأعمال والفعاليات الرّاهنة في ميانمار»، كانت قد مرّت بهذا التحدي. بدأت المجلة نشاطها في عام 2015 من قبل الصحفي المخضرم سوني سوي الذي أمضى ثماني سنوات في السجن بسبب عمله في ميانمار تايمز التي أنشأها في عام 2002 وهي أول صحيفة تعمل بفضل استثمار أجنبي فقط.

تُغطّي فرونتير ميانمار أخبارًا عبر موقع ناطق باللغتين الإنجليزية والبورمية بالإضافة إلى مجلة مطبوعة كل 14 يومًا وتوظف الشركة الآن أكثر من 50 شخصًا: نصفهم في قسم التحرير والنصف الآخر في القسم التجاري. أصبح الموقع في طليعة الزيارات من طرف قراء كالقادة السياسيين وقادة المجتمع المدني في البلاد كما اهتم أحيانًا بوضع جدول الأعمال الوطني. في هذا الإطار قال سوي: «جوهر حُطّة عملنا هو أن نكون جزءًا من التحوّل الديمقراطي بهذا البلد».

إلى حدود عام 2018 كانت الشركة الناشئة مُموّلة بالأكمل عن طريق الإعلانات حيث صرّح سوي: «نحن نُكافح منذ عام 2019 لأن نظام الإيرادات القائمة على الإعلانات لم تعد فعّالة»، وبذلك كان على غرفة الأخبار أن تجد مصادر جديدة للدخل. في عام 2019 تحضلت هاته الجهة الإعلامية على جائزة قدّمتها غوغل في إطار «تحديّ مبادرة الأخبار» واستغلّت فرونتير ميانمار الجائزة التي قيمتها 100,000 دولار أمريكي لإدراج خدمة العضوية ضمن موقعها- كسابقة في ميانمار وهذا يعني أن التّدفقات الماليّة تأتي على أساس دوري- سواءً شهريًا أو سنويًا- من قبل جمّع يدعم مشروعًا أو توجّهًا صحفيًا ما.

في كانون الثاني (يناير) 2020 أطلقت فرونتير ميانمار نموذجًا جديدًا يُقدّم رسائل إخبارية مختلفة إضافة إلى فعاليّات منتظمة للأعضاء وقال سوي: «في بداية الأمر كان التحديّ إقناع الفريق بالنظر إلى ما وراء الأفق»، وقد شمل هذا التحديّ سوي نفسه حيث صرّح «أنا صحفي من الطراز القديم- ومعرفتي تنحصر في إصدار منشور مطبوع وجلب الإعلانات إلى جانب هذا المنتج المطبوع. ومنذ ما يقارب العامين كنت دائمًا ما أشتكي من أن عمالقة التكنولوجيا على غرار غوغل و فايسبوك كانوا ينفردون بكلّ الإيرادات ويفتكونها منا لكن سرعان ما حيّيت طريقة تفكيري». الآن تتمثل استراتيجيّة سوي في إعادة حزم محتواه وتسويقه بطريقة مختلفة.

لا تزال فرونتير ميانمار تقدم محتوى مجانيًا للجميع ولكن الآن تُقدّم خدمات خاصّة للأعضاء الذين يدفعون رسومًا أيضًا، حيث ناشد سوي: « كل من في استطاعته دعم وسائل الإعلام المستقلّة، رجاء فليفعل ذلك... فالأمر يُماثل الدعم إلى حدّ كبير ونحن حريصون على الحفاظ على الجانب المجاني للمحتوى لمن لا يستطيع الدفع. أمّا من بمقدوره الدّفع فيرجى منه دعم وسائل الإعلام المستقلّة!»



رابلر هو موقع إخباري فلبيني على الإنترنت حائز على جوائز تم إطلاقه سنة 2012.

من جهتها رابلر Rappler لطالما كافتحت مع مسألة إدارة الأموال حيث ذيع صيتها عالميا لصراعاتها القانونيّة مع الرّئيس الفلبيني رودريغو دوترتي. تأسست الشركة الناشئة من قبل مجموعة من الصحفيّات في عام 2012، وما تزال ترأسها رئيسة التحرير ماريا ريسا وهي مراسلة سابقة لدى سي أن أن (CNN) كانت قد فازت بجوائز عالميّة لعملها مع فريق رابلر Rappler المكوّن من 100 فرد. بينما تُهاض ريسا استراتيجيّة فايسبوك التي تعتمد على نموذج التّشاط الإعلاني القائم على البيانات وجيوش التّصيّد (Troll) التي أطلقتها المنصّة. تمثّلت استراتيجيّة رابلر Rappler في استخدام المنصّة الرّقميّة لتقديم تقارير ذات تكلفة معقولة وبميزانيّة أقلّ بكثير من التي اعتمدها رؤساء العمل السابقين.

في الابتكار و خلق نماذج جديدة

«صرّحت ماريا ريسا: « كُنّا نبثّ نشرات مباشرة كل يوم على الإنترنت والهاتف الخليوي و كنا أول وسط إعلامي في الفلبين يقوم بتغطية محاكمة العزل كذلك عبر البثّ المباشر. وأضاف «لم يؤثّر هذا على مُجتمع مُتابعينا فحسب بل كذلك على الصحفيين التقليديين نظرًا لكون هاته الفكرة حديثة و فريدة من نوعها ممّا دفع الصحفيين التقليديين إلى إبداء الاهتمام بما كُنّا نُقدّمه». بين

عامي 2017 و 2019 تصدّرت رابلر Rappler عناوين الصّحف حيث هاجمتها الحكومة الفلبينية و دوترتي (Duterte) نفسه لتقاريرها عن «حرب المخدّرات» في الفلبين.

كان الموقع الإخباري يعتمد سابقًا على الإعلانات كمصدر دخله الرئيسي لكن هاته الهجمات المتكرّرة قلّصت من الدّخل التجاري لرابلر Rappler نظرًا لأن وكالات الإعلان أضحّت تخشى العمل مع فريق ريسا وقد أفادت الأخيرة «منذ أن رأى نشاطنا التور تعرّضنا للهجوم على وسائل التواصل الاجتماعي ومن قبل الرّئيس... لقد مررنا بالتجربة أنّ تُستخدم وسائل التواصل الاجتماعي كسلاح ضدّ أيّ شخص يُشكك في حرب المخدّرات الوحشية هذه وخاصة ضدّ الصحفيين من بينهم المرسلون الاستقصائيين من النّساء لدى رابلر Rappler» و بحلول أكتوبر 2016 كانت ريسا نفسها تتلقّى ما يعادل 90 رسالة كراهية في السّاعة.

لكنّ التّهديد الأكبر تأتّى من طرف الحكومة الفلبينية، فحسب ما جاء على لسان ريسا «بحلول عام 2018 ما فكّنت الحكومة عن رفع قضية أو بدأ تحقيق شهريا ضدّ رابلر Rappler و في 2018 كانت لدينا حوالي 11 قضية / تحقيقًا ومن ثمّة تمّ اعتقال ريسا في عام 2019». لم يتجاوز اعتقال ريسا اليوم الواحد وذلك بفضل ضغوطات الجمهور لكنّ هاته التجربة غيرت من حياة ريسا. في يونيو 2020 اندلعت حركات احتجاجية أخرى مُناهضة لحرية الصحافة في الفلبين وحينها تمّت إدانة ريسا بتهمة التّشهير الجنائي وتواجه عقوبة بالسّجن لفترة تتراوح بين ستة أشهر وستّ سنوات.

بحلول أبريل 2018 انخفضت عائدات الإعلانات لرابلر Rappler بحوالي النّصف و وجدت الشّركة الناشئة نفسها تبيّضت مع متوسّط 40.000 دولار أمريكي شهريا كرسوم قانونية و 200.000 دولار أمريكي شهريا كتكاليف عمل. خشية من السّير على درب الإفلاس وضع فريق العمل خطة بديلة: تمّ تخفيض رواتب موظفي الإدارة بنسبة 20 في المائة وإنشاء نموذج عمل بين الشّركات (B2B) يركّز على مواطن قوّة الشّركة و في هذا الإطار قالت ريسا: «وضعنا خطة تخدم نقاط قوّتنا: أدرجت صحافتنا الاستقصائية في شبكات المعلومات المضلّلة».

الشّأن قالت ريسا : « توّصلنا إلى نموذج عمل جديد برنو بالصحافة التي كُنّا نُقدّمها ويُساعدنا على تحديد مستجّدات النظام الإيكولوجي للمعلومات.» في غضون السّنة الأولى نما نموذج العمل بين الشّركات (B2B) الذي اعتمده رابلر Rappler بنسبة 2000 في المائة وأصبح الآن يُشكّل أحد المصادر الرئيسيّة لإيرادات الشّركة.

من منبر آخر كان تنوع مصادر الإيرادات أمرًا جَلًا لبراشاتاي Prachatai ، باعتبارها صحيفة إلكترونية تُغطّي أخبار السياسة بتايلند. كان بونغن-بان شومجاي (PongpanChumjai) يرأس الموقع منذ منتصف عام 2019 فبعد اشتغاله بصفة مُستقلة انضمّ كمُرسل لبراشاتاي Prachatai في عام 2006 بشيانغ ماي (Chiang Mai) شمال شرقي تايلند حيث اعتنى بتغطية شؤون اللاجئيين العالقين على الحدود مع ميانمار ومن ثمّة التحق بالرفقة الإخبارية ببانكوك مع فريق عمل يضمّ 15 فردًا.

أطلق موقع براشاتاي.كوم (Prachatai.com) في عام 2004 كمشروع تجريبي حيث كانت الغاية واضحة وبسيطة ألا وهي تزويد العموم بمعلومات وقائعية ومُستقلة. كان الموقع أول وسط إعلامي بالبلاد يتخلّى عن إصدار نسخة مطبوعة ويقوم عوض ذلك بالتّشهر إلكترونيًا فحسب وفي هذا الخصوص صرّح شومجاي: « لم يكن هناك كثير من رواد الأعمال الإخباريين على الإنترنت الذين جعلوا الإنترنت في طبيعة أولوياتهم الرئيسيّة و وسائل الإعلام الرّائدة كانت تُركّز على نُسخها المطبوعة أكثر». اهتمت وسائل الإعلام الإخبارية بنشر ما تريد الحكومة نشره ولم تسعى البتّة إلى مُسائلة القادة لكن هذا ما تهدف اليه براشاتاي Prachatai.

حاضرًا يعتمد الموقع على حدّ كبير على المانحين الدّوليين وكمصدر إيرادات آخر يقوم الموقع بإعداد تقارير فيديو واستطلاعات لفائدة شركات إعلامية أخرى. فضلًا عن ذلك اهتمت الرفقة الإخبارية في جانب من عملها بصنع منتجات ففي عام 2020 أصدرت تقويمًا يبيعت منه 2000 نسخة وفي الأعوام السّابقة باعت براشاتاي Prachatai قصصًا مُصوّرة في إطار شراكة مع مصوّر كرتوني مشهور على منصّة فايسبوك. بلغ عدد زوّار موقع براشاتاي 600.000 زيارة شهريا ومن المُتوقّع أن يتضاعف هذا العدد خلال فترة الانتخابات العامّة بالبلاد.



براشاتاي هو تابلاندي ويترجم إلى "الناس الأحرار" باللغة الإنجليزية.

يُخطّط فريق عمل براشاتاي إلى إدراج نموذج العضوية لكن لم يتمّ البحث في التفاصيل بعد وفي الوقت الحالي تُحاول المُنظمة أن لا تعتمد كثيرًا على مُتبرّع واحد بل تحرص على إنشاء علاقات مع أكبر عدد ممكن من مصادر تمويل مُختلّفة.

شعارات رابلر

- عليك أن تنظر في وضع نموذج عمل بين الشّركات (B2B) يرتهن على مواطن قوّتك

- الصحافة الاستقصائية حيوية في عالم ابتلعت المعلومات المضلّلة

- كلّ شركة ناشئة عُرضة لوابل من الكراهية والعدوانية

باستغلال منصبها كإحدى شُركاء فايسبوك بالفلبين شرعت رابلر Rappler في جمع بيانات حول شبكات تخدم المعلومات المضلّلة في البلاد ومن ثمّة قامت ببيعها لعملاء في شتى أرجاء العالم واليوم أصبح لديهم معلومات بحجم يفوق تيترا بايت. لصالح مصداقية الشّركات، قام الفريق بتحديد البيانات وتمحيص الشّبكات واقفاء أثر الدّرب الذي انتشرت عليه الأكاذيب إلكترونيًا و في هذا

تَبَيَّنَ ذِي رِبُورْتِرِ نَفْسَ التَّوَجُّهِ فَوْقًا لِرَبِيسَةِ التَّحْرِيرِ شِبْرِي لِي -وَالَّتِي تُدْرَسُ كَذَلِكَ بِالْجَامِعَةِ- يُمْكِنُ أَنْ تَكُونَ مَنَصَّةً «ذِي رِبُورْتِرِ» مَقْرَأً مُحْتَضِنًا وَمُنَاسِبًا لِلصَّحْفِيِّينَ الْيَانَعِينَ الْجَادِّينَ وَالَّذِينَ يَرُونَ أَنَّ الصَّحَافَةَ الْجَيِّدَةَ لَا تُقَدَّمُ سِوَى هُنَاكَ. كَمَا أَضَافَتْ: «إِنَّ ذِي رِبُورْتِرِ مَكَانَ عَمَلٍ جَيِّدٍ لِلْمُنْتَظَمِينَ الْجَدِيدِ نَظْرًا لِأَنَّهُ -مُقَارَنَةً بِنِوَاسِطِ الْإِعْلَامِ الرَّائِدَةِ الْآخَرَى- لَا يَعْمَلُ بِسِيَاسَةِ هَرْمِيَّةٍ وَبِالتَّالِي يُولَى كُلَّ التَّرْكِيزِ إِلَى الصَّحَافَةِ. مِنْ جِهَةِ أُخْرَى نَحْنُ لِأَجْرِيكَ عَلَى مُزَاوَلَةِ مَهَامِ سِوَاءًا فِي التَّسْوِيقِ أَوْ غَيْرِهِ بَلْ نَدْعُمُ جَمِيعَ الصَّحْفِيِّينَ حَتَّى نَخْلُقَ فِضَاءً مُلَائِمًا لَهُمْ».



في HKFP ، يقوم كل صحفي القليل من كل شيء.

على عكس الشركات الناشئة الأخرى التي أُجريت معها مقابلات في هذا الفصل، في هونغ كونغ فري بريس تتنوع المهام وكلُّ يقوم بشيء من الكلِّ من تقديم للتقارير وتصوير فوتوغرافي إلى جمع التبرعات. كلُّ صحفيٍّ مسؤول عن إعداد مقالة على نظام إدارة محتوى الموقع و إضافة التعديلات اللازمة من صور واقتراح للعنوان إلى أن تصل النسخة النهائية إلى المُحرَّر للموافقة عليه ومن ثمة يقع نشره. حيث أفاد غراندي : « نحن نعملُ بنظامٍ مُسطَّحٍ أين كلُّ يتحمَّلُ مَسْئُولِيَّةَ تَقْرِيرِهِ جُلَّةً قَبْلَ أَنْ يَصِلَ لِلْمُحَرَّرِ، عَلَى الْأَقْلَ بِالنَّسْبَةِ لِلسَّخْتِنَا الْيَوْمِيَّةِ.»

تَضْمَنُ هَاتِهِ الطَّرِيقَةُ سَرْعَةَ سَيُورَةِ الْعَمَلِ خَاصَّةً مَعَ عَدَدٍ مَحْدُودٍ مِنَ الْمُوظَّفِينَ نَظْرًا لِأَنَّ فَرِيقَ عَمَلِ هونغ كونغ فري بريس مازال يضمُّ خمسة أشخاص وبأمل غراندي توسيع فريقه من خلال تعيين مُحرَّرٍ آخَرَ لَكِنْ سَكَّلَ هَذَا حَدَدًا لِصُعُوبَةِ الْعُتُورِ عَلَى شَخْصِ ذِي الْخَبْرَةِ الْمُنَاسِبَةِ وَالتَّفْكِيرِ التَّعَاوُنِي وَالْقُدْرَةَ عَلَى مُعَالِجَةِ كُلِّ الْعَرَاقِيلِ بِأَنْسَبِ الْحُلُولِ حَسَبِ مَا يَنْتَظِرُهُ الْعَمَلُ.

إن الصيغة التعاونية التي تحكم نشاط الفريق تصل إلى القرارات العالية الخطورة والمُتَّخَذَةَ عِنْدَ نَشْرِ مَقَالَاتٍ مُثْبِرَةٍ لِلْجِدْلِ.

في هذا الخصوص صرَّح غراندي: « أنا أعمل على جعل الجميع يتضلع بمهام مُخْتَلِفَةٍ بِمَا فِي ذَلِكَ نَقْرَ زَرَّ النَّشْرِ. وَأَضَافَ سَاجِزًا: « فِي حَالِ تَعَرُّضِ لِحَادِثٍ أَوْ رُبَّمَا صَدْمَتِنِي حَافِلَةٌ أَوْ رُبَّمَا كُنْتُ فِي حِصَّةٍ تَدْلِيكَ خِلَالَ عَطَلَةٍ بِتَايْلَنْدٍ أَوْ حَتَّى إِنْ لَمْ أَكُنْ مُتَوَاجِدًا لـ 60 دقيقة وتم إطلاق النار على كاري لام (الرئيسة التنفيذية لهونغ كونغ فري بريس والمُعَيَّنَةُ مِنْ قَبْلِ بَكِين) فِي اسْتِطَاعَةِ الْجَمِيعِ جِيْنَهَا «نَشْرُ هَذِهِ الْوَاقِعَةِ».

من ناحية أخرى تَبَيَّنَتْ مَاعْدَالَانِ هَيْكَلًا وَظِيفِيًّا إِمَّا يُعَالِجُ طَرِيقَةَ تَقْدِيمِ الْأَخْبَارِ التَّقْلِيدِيَّةِ عَلَى عَكْسِ مَا اعْتَمَدَتْهُ هونغ كونغ فري بريس. حسب ما قالته ديفي أسمراني يُشكِّلُ الْمُحتَوَى والمبيعات وتطوير الأعمال، قاعدة الجمهور و الموقع إضافة إلى وسائط التواصل الاجتماعي و التَّموِيلِ، أَمَّ هَذِهِ الْمَقْدَمَاتِ الْمُقَدَّمَةِ. حَالِيَا تَعْمَلُ جِهَةً النَّشْرِ الْأَنْدُونِيسِيَّةِ بِفَرِيقٍ يَضُمُّ ثَمَانِيَةَ أَشْخَاصٍ يَعْمَلُونَ بِدَوَامٍ كَامِلٍ بِالْإِضَافَةِ إِلَى مُسْتَشَارِينَ وَشَرِيكَ عَمَلٍ أُجْنَبِي يَهْتَمُّ بِالتَّسْوِيقِ.

بغاية إنشاء مشاريع على غرار قصص استقصائية تُعنى بمواضيع تغيّر المناخ، تقدّمت الشركة بطلبها للحصول على منح لتمويل هذا.

عَالِيًا مَا تَنْصَحُ الشَّرْكَاتُ النَّاشِئَةُ -الَّتِي حَقَّقَتْ نَجَاحًا مَتَوَسِّطًا إِلَى طَوِيلِ الْأَمْدِ- بِالتَّخَلِّيِ عَلَى الْاعْتِمَادِ عَلَى الْمُنْحِ بِالسَّرْعِ مَا يُمْكِنُ وَأَحَدُ أَسْبَابِ ذَلِكَ هُوَ عَدَمُ التَّعْوِيلِ بِشِدَّةٍ عَلَى تَدْفِقاتِ الْجِهَاتِ الْمَانِحَةِ. مِنْ جِهَتِهَا تُخَدَّرُ مَارِيَا رِبْسَا أَيْضًا مِنْ كَوْنِ الْمَانِحِينَ لَهُمْ أَجْنَدَتَهُمُ الْخَاصَّةَ وَالَّتِي قَدْ لَا تَتَوَافَقُ مَعَ النَّمُوِّ طَوِيلِ الْأَمْدِ لِلشَّرْكَاتِ الْإِعْلَامِيَّةِ كَمَا صرَّحت أَنَّ الْمُنْحَ الدَّوْلِيَّةَ لَا تُمَثِّلُ سِوَى عِشْرَةِ بِالمِائَةِ فَقَطْ مِنْ إِيرَادَاتِ رَابِلِرِ Rappler. أَضَافَتْ رِبْسَا: «إِنَّ الدَّخُولَ تَحْتَ سَقْفِ الْمُنْحِ يَعْنِي الْاسْتِسْلَامَ لَطَلِبَاتِ شَخْصٍ آخَرَ، فَالْمُنْحُ مُجْبِدةٌ فَقَطْ فِي مَسَائِلِ ابْتِكَارٍ خَاصٍّ حَيْثُ أَنْ الْمُنْحَ الَّتِي تَحْضُلُ عَلَيْهَا رَابِلِرِ Rappler جَاءَتْ فِي إِطَارِ مَشْرُوعٍ خَاصٍّ مَا اسْتَدْعَى تَمْوِيلًا. فَمَثَلًا تَلَقَّتِ الْمَنَصَّةُ تَمْوِيلًا مِنَ الْحُكُومَةِ الْأُسْتْرَالِيَّةِ بِغَايَةِ التَّعَاوُنِ مَعَ الْمُنْتَظَمَاتِ غَيْرِ الْحُكُومِيَّةِ لِوَضْعِ مَنَصَّةٍ تُعَالِجُ مَسَائِلَ إِدَارَةِ مَخَاطِرِ الْكُورَاثِ حَيْثُ يَجِبُ تَوْقُرُ مِثْلِ هَذِهِ الْخِدْمَةِ فِي الْفَلْبِينِ نَظْرًا لِكُونِهَا مَنَاطِقَةٌ تَوَاجَهُ مَا مَتَوَسِّطُهُ 20 إِعْصَارًا سِنْوِيًا.

خلال أحد الأعاصير وفي غضون ست ساعات توشطت منصة رابِلِرِ Rappler لإرسال 7000 متطوع إلى المناطق التي كانت تستغيث للمساعدة و أفادت ريبسا: «نستخدم المنح لتجربة فكرة جديدة نظرًا لمحدودية المخاطر التي تحوم حول مشاريعنا لكننا تمكنا من بناء شيء جديد والغوص في تجارب جديدة. لكن الاعتماد على المنح المائتة فحسب غير كاف وسيحد من استمرارية نشاطك وبالتالي عدم استقلالية منصتك».

من جَهِتِهَا تَلَقَّى فَرُونْتِيَرِ مِيَانِمَارِ مِبَالِغَ دَعْمٍ صَغِيرَةٍ مِنْ مَانِحِينَ عَلَى غَرَارِ مَنَظْمَةِ الدَّعْمِ الدَّوْلِيِّ لَوْسَائِلِ الْإِعْلَامِ (IMS) وَلُومِينَايْتِ (Luminate) الَّتِي أَنْشَأَهَا مُؤَسَّسُ إِبَايِ (Ebay) بِيَارِ أُوْمِيدِيَارِ (Pierre Omidyar). خِلَافًا لِذَلِكَ عَمِلَتِ الْمَنَصَّةُ عَلَى مَصَادِرِ تَمْوِيلٍ أُخْرَى أَيْ أَنَّ الْمُدِيرَ التَّنْفِيذِيَّ لِفَرُونْتِيَرِ مِيَانِمَارِ قَدْ عَزَّزَ فَرِيقَهُ التَّجَارِيَّ وَفِي الْإِنِّ ذَاتِهِ حَافِظٌ عَلَى نَفْسِ فَرِيقِ الْعُرْفَةِ الْإِخْبَارِيَّةِ. بِالْإِضَافَةِ إِلَى نَمُودِجِ الْعَضُوءِيَّةِ تُدِيرُ الشَّرْكََةُ عِلَاقَاتٍ عَامَّةً وَوَكَالَةَ تَسْوِيقٍ مَعَ فَرِيقٍ يَضُمُّ 12 شَخْصًا يَشْتَغَلُونَ فِي مَجَالِ التَّسْوِيقِ الرَّقْمِيِّ وَالْعِلَاقَاتِ التَّجَارِيَّةِ وَ إِدَارَةِ الْفِعَالِيَّاتِ وَالْإِعْلَامِ بِالْإِضَافَةِ إِلَى تَصْوِيرِ الْإِعْلَانَاتِ التَّلْفَازِيَّةِ وَإِصْدَارِ كُلِّ مَا يَنْعَلِقُ بِأَخْبَارِ الشَّرْكَاتِ. وَ هُنَا قَالِ سِوَى أَنَّ الْيَوْمَ أَكْثَرَ مِنْ 70 فِي الْمِائَةِ مِنْ عَائِدَاتِ الشَّرْكََةِ مَتَّانِيَّةٌ مِنَ التَّشَاطِ الَّذِي يَقُومُونَ بِهِ وَلَا الْمُنْحِ.

2. التوظيف والتنظيم الداخلي

بالنسبة لهونغ كونغ فري بريس، صرَّح توم غراندي أَنَّ التَّحْدِيَّ لِلشَّرْكََةِ كَانَ اسْتِقْطَابَ فَرِيقِ عَمَلٍ ذِي كِفَاةٍ فَرَعْمًا عَنْ كُونِهَا شَرْكَةً إِعْلَامِيَّةً نَاشِئَةً صَغِيرَةً تَعْتَمِدُ عَلَى التَّموِيلِ الْجَمَاعِيِّ، لَمْ يَسْعَى غِرَانْدِي إِلَى اسْتِدْرَاجِ الصَّحْفِيِّينَ الْمُتَمَرِّسِينَ وَ إِقْنَاعِهِمْ بِتَرْكِ مَنَاصِبِهِمْ بِالْمُنْتَظَمَاتِ الْإِعْلَامِيَّةِ الْكُبْرَى خَاصَّةً فِي بَدَايَاتِ الشَّرْكََةِ عِنْدَمَا لَمْ تَكُنْ دِيمُومَتَهَا مِنَ التَّحْصِيلِ الْحَاصِلِ أَنْ يَأْمَلَ. يَنْجَا لِذَلِكَ -وَمِثْلُ مَا قُومَ بِهِ عَدِيدُ الشَّرْكَاتِ الْإِعْلَامِيَّةِ النَّاشِئَةِ الْآخَرَى- تَعُوَّلُ هونغ كونغ فري بريس (HKFP) عَلَى الْخَرِيجِينَ الْجَدِيدِ كَمُوظَّفِينَ.

لدى غراندي استراتيجيّة تسويقيّة صلبة بالنسبة للصحفيين اليانعين الطموحين حيث قال: «عوضًا عن القيام بتدريبات داخلية مرّوعة وبدون مقابل (أو حتى يُقابل) لمدّة عام أو عامين مع الاضطلاع بمهامٍ سخيفة... لِمَا لَا الْعَمَلُ بِهِونغ كونغ فري بريس أين تُتاح الفرصة للمبتدئين للعمل في مجالات عدّة على غرار الفيديوها و التصوير الفوتوغرافي ووسائل التواصل الاجتماعي و تغطية شتى أنواع القضايا بحريّة تامّة و التأثير في القارئ بنفس تأثير كبرى العُرف الإخبارية».

لضمان استمرارية انخراط الناس وروحهم المُندفعة، وجدت شيري لي أنه من الجوهري أن تكون في جعبتك دائمًا مشاريع جاهزة للتنفيذ بحيث يكون الناس مُندفعين للتعلّم والنّجاح بدلًا من الشّعور بالركود والتّمول. وصرّحت من مناصبها أنّ ذي ريبورتر تسعى لبلوغ أسمى الأهداف مع فريق عملها وأنّه «سوّأا فشلت أم نجحت، المُهمُّ هو ما تعلمته».

استفادت شيري لي من موظفيها من الشّباب لرغبتهم في مشاركة ومناقشة كلّ ما يقومون به. تقوم ذي ريبورتر باستضافة حصص نقاشٍ بصالونات قهوة وعادةً بالشّراكة مع العديد من المقاهي والمكتبات في جميع أنحاء تايوان. خلال هاته الحصص تسنّح الفرصة للصحفيين للتحدّث مع القراء والطلبة وبذلك يحصلون على لمحة لما يجري خلف الكواليس في عملية إعداد التقارير والمقالات. هاته الفعاليات لا فقط تمنح المنظمة فرصة لإثبات شفافيتها وبناء الثقة مع جمهورها بل كذلك هي فرصة لتحفيز فريق العمل وحثّه على تقديم المزيد.

وفقًا لشيري لي أصبحت منصّة ذي ريبورتر أكثر احترافًا في مُهمّاتها و ذلك بفضل نضجها بمرور الوقت حيث كانت في أوّل دريها مُسيرةً بدافع الشغف وحده لكن حُرّصت المنظمة على وضع حُطّ تضمن سيرورة العمل بسلاسة والتأكد من أن لا يتلعّها رَمال العجز أو تَقوّمها كثرة الفعاليات الصّخمة.

على سبيل المثال، كانت الاحتجاجات التي اندلعت في هونغ كونغ مَحطّة تَعَلّم ومع اشتداد التّزاع السياسي الذي هزّ البلاد، حُرّصت ذي ريبورتر على وضع نظام عمل لتعيين المُراسلين الذين سيضطلعون بِمُهمّة تغطّيّة الوقائع يَوْمًا بعد يوم. كان من الصّوروري القيام بهذه الحُطّة جزّصًا على تركيز الفريق على تغطية قِصصٍ أخرى في نفس الوقت عوّصًا عن جعل المُنظمة بأكملها تَنشغلُ بالبتّ في قِصّة واحدة.

أهمّ التوصيات:

- الفصل بين قسمي التحرير والأعمال
- وضع جانيًا مشاريع جاهزة للتنفيذ بحيث تضمن انخراط واندفاع الناس
- فليكن فريق عملك مُتكاملاً ومُتنوّعًا نَاحية المهارات والخلفيات

جميع المُنظمات المذكورة حتّى الآن بهذا الفصل اندلعت شُغلُها عن طريق صحفيين تعلّموا بسرعة كُبرى ركائز إدارة الأعمال بينما كانوا يشغّلون مناصبهم كمراسلين ومحرّرين. في المقابل مُنذ التبدُّ، فصلت ماليزيا كيني بين دور الرئيس التنفيذي ورئيس التحرير وكان قد منحهم ذلك ميزة حسب ما قاله بريميش شندران حيث صرّح: «مَقصديّ الأوّل والوحيد هو تحقيق الأرباح لذلك أنا لا أقمُ نفسي في التحرير. أرى أن العديد من الشّركات الإعلامية التاشئة تُدأّر بالأساس من قبل المحرّرين والكثير من هؤلاء لا يستهويهم فعلاً التّطر في الإبرادات».

بالنسبة إلى شندران، حَجَرَ الأساس يتملّ في وُجود الفريق المؤسّس المناسب.

تبيّنت الجّهة الإعلامية أنّ هذا النّظام أكثر فعاليةً من توظيف فريق عمل كامل للتسويق وذلك بعد أن قامت أسمراني بتجنيد مدير تسويق بدوام عمل كامل وفي الأخير لم يكن بالإنتاجية المُرتقبة بل مضبعة تامة للوقت والموارد وهذه حقيقة مريرة يُواجهها عديد الصحفيين. أقرّت أسمراني: «إنّه أمر عسير نظرًا لكوني صحفيةً وأمّيّز بين الصحفيّ السيء والماهر لكن عندما يتعلّق الأمر بمجال الأعمال أجهل الأمور فعلاً وأجهلها إلى حدّ الآن.»

مع بعض من التّوجيه أصبحت أسمراني الآن تتخذ قرارات توظيف ذكيّة: «كخطوة أولى يجب التّفكير في الهدف أي ما مُبتغنا وراء توظيف هذا الشّخص؟ ما هو مؤشّر الأداء الرّئيسي (KPI)؟ ضع نصب عينيك ضرورة الارتكاز على أسس سليمة! في آخر مرّة قمنا فيها بتوظيف رجل أعمال -ليتبين لاحقًا أنّه غير مُناسب للمُنصب- كان لأننا أردنا العمل مع شخص يترعُ في مجال تطوير الأعمال والمبيعات في آن واحد في حين أنّه يستحيل العثور على شخص واحد يظطلع بهاتين المُهمّتين. فإمّا أن تكون ماهرًا في المبيعات أو في تطوير الأعمال، ولجهدنا هذا فُمنّا بتوظيف الشّخص الغير مناسب ودفعنا له راتبًا عاليًا».

بين التّائي في التّوظيف و الإسراع في الطرد

في هذا الشّأن قالت أسمراني «جزّء ما حدث سأكون في غاية الحذر هذه المرّة فقد وُظفت مندوب مبيعات من أجل حلّ المشاكل لكن في نهاية المطاف اخترت الشّخص الخطأ. في حال وُظفت شخصًا ما وكان مردوده محدودًا فعليك بإنهاء التّعامل معه في القريب العاجل. وإن كنت تُسعى إلى توظيف شخص ما فمن الواجب التّائي وهذا ما كان علي القيام به سابقًا».

كما قدّمت أسمراني توصيات تنصّ بضرورة الفصل الواضح بين قسمي التحرير والأعمال بالشّركة -بغاية الحفاظ على استقلالية قسم التحرير وفي نفس الوقت السّماح لفريق العمل بالتركيز على أهداف مُعيّنة- لكن مع تعيين شخص مُكلف بالتّسمية المُجتمعيّة ليعمل كنقطة وصل بين القسمين. وصرّحت أسمراني: « يمكن أن يعمّل هذا الشّخص في قسم المحتوى ولكن يمكن أيضًا أن يشارك في قسم الأعمال ففي كلّ مرّة تُسوّق فيها شركتنا لفعالية ما يتدخّل هذا الفرد المُجتمعي لإتمام هذه المُهمّة».

يضمّ الآن فريق عمل ذي ريبورتر 31 موظفًا بدوام كامل معظمهم في تايبيه، عاصمة تايوان التي تقع على الضّفّة الشماليّة من الجزيرة ومُوظفين اثنين بشتغلان في مدينة تايبان الجنوبيّة. على غرار الشّركات الإعلامية التاشئة الأخرى والتي أُجريت معها مُقابلات شكّل العثور على الأشخاص المناسبين للعمل أمرًا جلا بالنسبة لشيري لي، لا ذلك فقط بل الاحتفاظ بهم يُعتبّر تحدّيًا أيضًا خاصّة عندما غير باستطاعتك ترقية مُوظفيك أو منحهم رواتب خيالية.



ينشر المراسل قصصه الاستقصائية باللغة الصينية المحلية فقط.

III. الفصل الثاني : الهيكلة و النمو

إدخال تغييرات... فمزيج الأشخاص العاملين ومواهبهم وتيارات الثقافة التي تُخلق بينهم -وفي الأيام التي كانت فيها منصبتنا تحت وابل الهجوم- عنى جعل نموذج أعمالنا يتلاءم مع هاته البيئة. وشايقاً لم يكن هذا هو الحال فحينها كان بإمكانك وضع خطة عمل تكفيك لمدة خمس سنوات».

ابحث عن الفريق المناسب للنمو.

وفقاً لريسا فإن المبدأ التشغيلي الذي تعمل به مجموعة الأخبار التقليدية هو تحسين الكفاءة والغنم بأفضل منتج ممكن بأقل تكلفة. فكما وصفته ريسا، في هذا «العالم الجديد» يجب على دور الإعلام الاستفادة بطريقة مثلى من المواهب والثقافة والابتكار. «إذا كنت تمتلك الموهبة المناسبة فقم بتهيئة البيئة الثقافية المناسبة التي تُطلق عنان تلك الموهبة وتُحسّن على مزيد الابتكار. فالتحدي الأول لإدارة العمل هو التغيير المستمر لمسار العمل والتحدّي الثاني هو التأكد من أن يعمل كل شخص ذي موهبة لخدمة مهمة ما مع الحرص على أن تتماشى أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة. وهذا هو المُكوّن السحري الذي يبنّي على أساسه رابلر».

إبان بداياته مع فرونتير ميانمار كانت مسألة الموظفين من أولويات سوني سوي. فقد تمكن الأخير من إحضار بعض زملائه معه من ميانمار تايمز وتجنيد صحفيين محليين بإرادات واعدة ومن ثمة قام بتوظيف محرّرين من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة والذين تمكنوا من التعاون مع المراسلين المحليين وتوجيههم وتدريبهم. يُعدّ جلب صحفيين ذوي خبرة من وسائل إعلام ناطقة باللغة الإنجليزية استراتيجية تعتمد دور الإعلام الأخرى على غرار الجزيرة بالإنجليزية وجاكرتا غلوب.

وقال سوني سوي «في ميانمار تايمز كان مبدأ التدريب يسري في عروقنا دائماً فعندما أقوم بتجنيد العمالة الوافدة أتأكد من استعدادهم لتدريب الصحفيين المحليين لدينا... إضافةً بحوزتي مرشدين ومُستشارين خاصين بي ولذا بإمكانني الرجوع إليهم في حالة كانت هناك أسئلة تتعلق بالمسائل الرئيسية للتحرير».

بالنسبة إلى رابلر أفضت الهجمات المستمرة التي استهدفتها في السنوات الثلاث الماضية إلى وضع هدف جديد للمنظمة. «الغضب!» هي العبارة التي تصف رد فعل ريسا تجاه الضغط المستمر فقد عرقل هذا سير الأمور داخل غرفة الأخبار وصرّحت ريسا: «لقد تعلّمت الكثير ناحية التحكم في نوبات غضبي في السنوات الثلاث الماضية. فهذا ما أصبح عليه العالم اليوم؛ حكومة ما كفت تستغلّ سلطتها الظالمة في محاولة لتخويف رابلر و هذا ما يزيدني اندفاعاً وعزماً للاستمرار في تسليط الضوء على الخفايا».

تُعتبر القيادة الإستراتيجية أمراً جوهرياً ومنع تمكين الأشخاص في جميع أنحاء الشركة و في هذا الشأن قالت ريسا: «كان لدينا هيكل أساسي يضمّ مؤسسين من النساء و متوسط أعمارنا 23 عاماً، فبذلك هي منظمة شابة... وأعتقد أنّه إذا كانت أهدافك الاستراتيجية في تمام الوضوح ورؤيتك ورسالتك كذلك، حينها على مؤسستك اتخاذ القرارات في أدنى المسائل. خذ على سبيل المثال أصغر المراسلين سنّاً وأصغر مُصممي جرافيك وأصغر مبرمج تقني -سيكونون كلّهم على نفس قراري وخياراتي التي أتخذها».

يعدّ طاقم العمل من العناصر الجوهرية، لكن جميع الجهات التي أُجريت معها مُقابلات شدّدوا على الحاجة إلى التحسين المستمر لجودة سرد القصص أيضاً. ففي عام 2020، يُحطّط سوي لتوظيف المزيد من صحفيي التبيانات والتقنيين. نشرت غرفة الأخبار لدى فرونتير ميانمار أول قصّة بيانات لها - وقعت على الحدود الصينية - وما تزال مزيد المقالات المتعلقة بصحافة البيانات في طور الإعداد. يسعى سوي إلى أن تصبح شركته الإعلامية «أكثر دهاء في مجال التكنولوجيا» ممّا هي عليه الآن وفي الوقت نفسه، لم يتغير فحوى المهمة منذ البداية والمتمثل في: «تزويد القراء بأخبار ميانمار وتكون عالية الجودة ومحيدة».

حيث أفاد أنّ «الشركات الناشئة صاحبة الإدارة المُحكّمة لها فريق مؤسس يتكوّن سواءً من شخصين أو ثلاثة أو أربعة يتقلّدون أدواراً مختلفة وهم جدّ حريصين على إتمام هاته الأدوار المُكلّفة لهم. فمن الجوهرية تعيين محرّر جيّد وشخص ضليع بالأعمال أو مسوّق جيّد وشخص آخر يهتمّ بالرسومات أو خبير تقني». هذا الفريق المحوري ضروري لإتمام الأمور على أحسن وجه لكن على الشركات الناشئة أن تُدرّك مدى صعوبة السنوات القليلة الأولى، ولذلك يجب أن تلتزم بمواصلة الدّرب.

منذ ذلك الحين نمت مايليزياكيبي و ارتفع عدد الموظّفين من ستّة موظّفين في بداية عام 1999 إلى أكثر من 120 موظّفاً حاضراً. صرّح شاندران أنّ تجنيد أمهر الأشخاص كان بالمُسقّى الكبرى ولكن بمجرّد دُخول انضمام هؤلاء الأشخاص للشركة، من الواجب إقرار الانضباط. وأضاف شاندران: «يجب أن يكون لديك مكتب الخاصّ و عليك أن تعقد اجتماعات يومية، فالانضباط واجب و على الجميع أن يُدرّك مدى جدية العمل. فنحن هنا للقيام بعملنا ويجب إقرار هاته الصرامة الإدارية لضمان سيورة العمل».

كما نصّح شاندران الشركات الناشئة بالانتباه إلى كبار المديرين الذين يبذلون جهداً جلاً في توظيف الأشخاص المناسبين وتدريبهم والعمل على تطوير مهاراتهم بغاية بسط المُستوى الثاني والثالث لمؤسستك. لكن من ناحية أخرى الأهمّ من ذلك -كما أكّد شاندران- هو أن الموظّفين قد اقتنعوا بالمهمة الموكلة لهم.

ولكن أهم شيء، وفقاً للسيد شاندران، هو أن الموظّفين قد انضموا إلى البعثة.

« عليك أن تستثمر بلبلوغ ما تطمح إليه المنظمة فكل شركة ناشئة هذا ما تُروّج له؛ أنت تبع هدفاً ضخماً. وما لم تتمكن من خلق الحماسة الكافية بها تُحقّق هذا الهدف في العام الأول أو الثاني أو العام الثالث فإنّ هذا الطموح يتلاشى في مهبّ الريح. لذلك بعد السنة الأولى أو الثانية يقطن المؤسسون ويسأمون من صعوبة إيجاد الموظّفين المناسبين وصعوبة الترويج لغايتهم وبذلك تُصيبهم حالة من الرّكود». كما تبه شاندران إلى الاتي: «لا تُطلق عملاً ما لم تكن قد وضعت خطة عمل تُساعذك على تجاوز محن عاملك الثالث أو الرابع ولا تُطلق عملاً ما لم تكن في جعبتك خطة تُميّزك عن الآخرين».



يركز الإعلامي فرونتير ميانمار على الصحافة الاستقصائية المتعمقة.

من جهتها ماريا ريسا عن رابلر أدت أن الجرض على جرفيّة نشاط المؤسسة ينمو مع نموها. كما نُبّهت الشركات الناشئة من الاستعداد للتكيف مع التغيرات التي يُمكن أن تُطرأ على السوق من حولها تماماً مثلما حدث في الفلبين وفي هذا الخصوص قالت: « لدى ادارة كل مجموعة على درب النمو عليك دائماً

هم الذين في أمس الحاجة إلى المعلومات وفي هذا الشأن قالت ريسا: « نموذج عضويتنا الحالي مُناسب لأن أولئك الذين يستطيعون تحمّل التكاليف يدفعون مع الحفاظ على تدقّق المعلومات إلى الفئات الأكثر فقراً، فنحن نعمل على وضع التوازن الصحيح».

مؤتمر سبلايس بيتا Splice Beta :

Splice Beta هو احتفال يُقام على امتداد شهر بشركات الإعلام الناشئة في آسيا كما يُعدُّ مساحة تفاعل وتعلم وتستلهم في حلّة إطلارها أطراف عدّة. هذه السنة، سيكون المهرجان في حلّة جديدة؛ افتراضياً بالكامل. كلُّ من الألسونوريشادباتيل -مؤسّسا سبلايس ميديا- سيقومان بحشد العديد من الشخصيات البارزة من وسائل إعلام عالميّة من شركات ناشئة ومؤسسين وممولين والعاملين لحسابهم الخاص وجهات مانحة ومنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى أكاديميين وطلبة وكبرى الشركات التكنولوجيّة والصغيرة كذلك والمنصات والوكالات العالميّة. أي بلغة أخرى أشخاص يُشجعون بعضهم البعض ويعملون على دعم بعضهم البعض. هاته هي الثقافة التي تريد شركة سبلايس ميديا إقرارها. سينعقد المؤتمر خلال أيلول 2020.

splicemedia.com/splicebeta2020

مع نموّ رابلر، تأمل المنصّة بناء «مجتمعات فاعلة» من خلال فضاء رقمي يضعه فريق العمل بغاية المساعدة جزئياً في تحقيق مزيد من الدّخل من المجتمعات التي تتراد محتوى رابلر. من ناحية أخرى تريد ريسا أيضاً إنعاش فريق عملها فنظراً لكونها في أواخر الخمسينيات من عمرها، تسعى إلى أن تعكس الإدارة آراء وقيم الجمهور من الشباب في البلاد، كما تريد أيضاً تمكين موظفيها الأصغر سنّاً وتعزيز أفكارهم المبتكرة.

البقاء على مقربة من الجمهور مهم أيضاً في فرونتير ميانمار حيث قال سوي: «كصحفيين، نعتقد دائماً أننا نعرف ما يريد جمهورنا قراءته... لكن مع الثورة التكنولوجية، انقلبت الأمور رأساً على عقب.» من أجل ديمومة الإنصات إلى خوالج الشارع، أنشأت الشركة مجموعات محورية ذات تبنّت خمس جهات نظر مختلفة -من صحفيين وأكاديميين ومنظمات غير حكوميّة ودبلوماسيين ومديرين تنفيذيين - لفهم محاور عملهم.

يُعدُّ هذا توجُّهاً جديداً قاومه العديد من وسائل الإعلام التقليديّة. في حين كانت دور الإعلام تُحدّد للجمهور ما يجب قراءته، توّسّلت هذه المنافذ الجديدة التكنولوجية لتعرف ما هي المنتجات التي يريدونها الجمهور؟ في حين كان على القراء -في يوم من الأيام- شراء المنتج الإعلامي بأكمله، أصبح الآن بإمكانهم انتقاء واختيار القصص الفردية. يمكن لوسائل الإعلام القريبة من جمهورها صياغة منتجات وخدمات يرغب هذا الأخير في دفع ثمنها. وجدت فرونتير ميانمار أن الشفافية مع الجمهور أمر حيويّ.

تمّ شراء المنتجات الجديدة للشركة - رسالة إخبارية يومية وآخر أخبار وسائل الإعلام - من قبل العملاء بما في ذلك الجامعات والمكاتب والحكومات الأجنبية. مع انتخابات ميانمار المقرر إجراؤها في نهاية عام 2020، سوي وفريقه بصدد إعداد رسالتان إخباريتان أحريان تحت عنوان «أخبار البرلمان الحرّة» و «انتخابات 2020». سيؤجّه سوي موارد الشركة المحدودة إلى مُمتلكاتها الأكثر قيمة: الذرية بالمواضيع المُثيرة للجدل والتي تدور داخل الدّولة وبين الجهات الفاعلة الدّولية، لا سيّما الأقليات مثل الروهينجا المضطهدين. وقال سوي: «هذه المُنتجات مفيدة للغاية للسياسيين والمنظمات الغير حكوميّة وكذلك للدبلوماسيين».

يؤمن سوي بشدة أن الحفاظ على جودة عالية للصحافة سيفضي في النهاية إلى تقديم نموذج أعمال مستدام وقال: «علينا بإيجاد حلول وطرق مختلفة للتمويل، حتى استمرارية عملنا لمدة 20 أو 30 عامًا القادمة». من جهته بالنسبة لبونغبان شومجاي كان التركيز على المهمة تحدياً لبراشاتاي حيث أفاد: «باعتبارنا الكثيرون تقليديين للغاية، ولا نقوم بالكثير من المشاريع التجريبية ولكننا في حقيقة الأمر نحتاج إلى التّفكير في تنفيذ المشاريع التجريبية بعناية نظراً لمحدوديّة مواردنا الماليّة».

صرّح شومجاي أن سرّ نموّ المنظّمة كان المرونة والتركيز على المهمة الأساسيّة.

«كمنصّة أخبار إلكترونية يجب أن يكون حجم المعلومات مرّناً ولا كبيراً جدّاً حتى يتمكّن الفريق من الرد على أي موقف. وما نحتاجه حقّاً للتركيز عليه هو ما احتياجات الجمهور والمجتمع وهذا عامل رئيسي ضمن استمرارية براشاتاي لأكثر من عقد الآن. و في المُقابل تفكر العديد من المؤسسات في زيادة عدد موظفيها ومحتواها وبالتالي ينتهي بهم الأمر إلى الإبحار بلا بوصلة».



تهدف الصحيفة التايلاندية الإلكترونية إلى تمكين مواطنيها من المطالبة بالديمقراطية وحرية التعبير.

كان على جميع الشركات الناشئة التي أجريت معها مقابلات في هذا الفصل أن تتعلّم وتتكيف باستمرار من أجل العثور على الأشخاص والأدوات المناسبة لخلق عمل فعّال يُشجّع على الابتكار حيث قال شومجاي: «لقد استغرقتنا إقرار روح الخلق والابتكار بعض الوقت...نحن نركّز على المحتوى الإخباري الخاص بنا ونتوسّل أدوات عبر الإنترنت لمشاركة التقارير أو تطوير فحوى القصّة، لكننا ما زلنا بحاجة إلى الأخذ عن تجارب المؤسسات الإعلامية الأخرى التي أوقدت أولى شعلات المنصّات الإخبارية الإلكترونية».

3. الأعضاء وتشديد المجتمع

بغاية تحقيق استدامتها الماليّة، أُجبرت الشركات الناشئة الرّقميّة الجديدة في آسيا على أن تتقرّب أكثر إلى جمهورها من وسائل الإعلام التقليديّة. ففي رابلر مثلاً، يكثر الحديث باستمرار عن مسألة بناء المُجتمعات وتعمل ماريا ريسا جاهدة لمقابلة جمهورها في العالم الحقيقي «لأن في نهاية الأمر الفرق عظيم بين التّواصل افتراضياً واقعياً».

ظرح رابلر -على غرار المنهج المُتّبع في فرونتير ميانمار-نموذج العضويّة الأول في الفلبين في كانون الأوّل 2018 ومنذ ذلك الحين تمّ تمويل بعض الرسوم القانونيّة الخاصة بهم بطريقة جماعيّة. تدعو رابلر أعضائها -والبالغ عددهم 1000- إلى تجمّعات شهرية تُناقش خلالها آخر المُستجدّات. لم تُفكر رابلر مطلقاً في نظام الاشتراك بمقابل «لأن أولئك الذين لا يستطيعون تحمّل هاته

الرّغم من أن أكبر عدد من متابعيهم يأتي من تويتر Twitter، فإن التّفاعّل على انستغرام Instagram يتزايد باعتبارها منصّة يفضّلها المُستخدِمون الأصغَرُ سينا. بالإضافة إلى نمو عدد المتابعين والتّفاعّل، تقوم ماغدلان أيضا باكتشاف ما هو الأفضل لهم من حيث الإعلانات.

خارج نطاق الأنترنت تُحظّ فريديريه ميانمار لعقد اجتماعات شهرية للأعضاء تسمّى «أيام فريديريه»، على غرار اجتماعات القهوة التي تُنظّمها في ريبورتر. يشارك الصحفيون الجمهور المزيد من كواليس القصة ويساعدون في إزالة اللبس عن عملية إعداد التقارير ويسعون بذلك إلى بناء الثقة.

وفقا لبونغيان شومجاي تُحاول غرفة الأخبار في براشاي بسط مزيد من التّوسّع من خلال التّركيز على القضايا الجادة وعدم إضاعة الوقت بالمسائل البسيطة وصرّح هنا؛ «نحن نحاول الوصول إلى المزيد من أذان المُتابعين من خلال إحداث تغيير في نوع المواضيع التي نتناولها مُقارنةً بوسائل الإعلام الإخبارية الأخرى. بالحدّث عن التطورات السياسية في المنطقة، نحاول الإبلاغ لا فقط عن أساسيات الأمور بل كذلك تبسيط خوالج الوضع السياسي ليكون أكثر قابلية للفهم لقراءنا».

وأضاف شومجاي أنّه في المستقبل ستلعب الفعاليّات الغير متصلة بالإنترنت دورا أكبر فقد حققت بعض التّجّاح في الماضي. خلال سنتي 2017 و 2018 أقامت القناة عروضا لأفلام وثائقية في الملأ العام ومشاريع مجتمعية بالتعاون مع الصحفيين المواطنين وقد عزّز هذا من تواصل براتاشاي وتفاعلها مع متابعيها والحصول على تعليقات مفيدة لتحسين العمل.

اقتدت براتاشاي بالمنهج الذي تعتمده ذي جارديان (The Guardian) وحاولت المنصّة طلب إسهامات تطوّعية من القراء لكن عقب بعض النجاح الأولي، انخفضت الإسهامات. لقد حقّقوا نجاحا أكبر مع العمل بنموذج العضوية فحسب مزيد من الأشخاص على الحصول على العضوية، قدّموا سبلًا مثل التقويمات أو الكتب. حاضرا، هناك حوالي 400 عضو يدفع معلوم الاشتراك والهدف هو الوصول إلى 1000 مشترك في قادم السنتين. أما بالنسبة لسنة 2020، يسعى الفريق إلى التّركيز أكثر على متابعيه واحتياجاتهم.

في الوقت الذي تتصارع فيه الجهات الإعلامية على جذب انتباه الناس، من غير المرجح أن يكون أسلوب «شبهه وسياتون» كافيا لخلق علامة تجارية والحفاظ اختصاص الشركة الإعلامية الناشئة. يقول توم غراندي أن هونغ كونغ فري بريس لم تقم بمجهود يُذكر ناحية استطلاع آراء القراء، لكنهم يُدركون أنّ قاعدة الدّعم الرئيسية لمنشوراتهم تنزاح -بشكل غير مفاجئ- نحو الفئات التّقدمية والمؤيدة للديمقراطية في مجتمع هونغ كونغ.

من ناحية أخرى لا تتهمّ هونغ كونغ فري بريس كثيرا فيما يتعلّق بزيارات الويب حيث قال غراندي: «إذا انتبهنا فقط إلى ما كان يحصل على أكبر عدد من الزيارات والتّقرات، أو إذا تمّ دفعنا للعمل في منهج معيّن، فسنبصر وسطًا يدعو للحملات المُناصرة للديمقراطية، وهذا أبداً لم يكن مسغانا». ففي النهاية، ستتلاشى المصادقية، ممّا يجعل نشاطنا بأكمله يعود بنتائج عكسية. مع هذا الفريق الصغير والتّركيز الجلل على التّقارير المتوازنة والعدالة، ليس لدى هونغ كونغ فري بريس خطة عضوية مخصّصة ولكن لديها مجموعة متزايدة من المانحين المنتظمين والمُلقيين ب «رعاة» هونغ كونغ فري بريس.

عادة ما تنظم هونغ كونغ فري بريس تظاهرات حضورية - من بينها سلسلة تظاهرات «أسبوع حرية التعبير» - للجهات الداعمة، على الرغم من أن هذه الفعاليّات لا تجمع عادة الكثير من الأموال للمنظمة. ويقول غراندي: «لقد تعلّمت الكثير عن إقامة عروض أفلام أو منتديات أو تقديم عروض فنيّة وكان يُسعدني دائما أن تتعدّد وظائفني، لأن كل ذلك ينعكس جيدا على العلامة التجارية فلصالحها نحن نقوم بمثل هذه الأمور وليس لصالح جمع المال».

التواصل المستمر مع المتابعين

تعتبر مجلة ماغدلان من أنشط الجهات الإعلامية على وسائل التّواصل الاجتماعي نظرا لأنّ مُعظم مُتابعيها من الشباب ويعتمدون على هذا النوع من المنصّات في حياتهم اليومية. في الواقع، تقول ديفي أسمراني أنه على

أهمّ التّوصيات:

- قابل متابعيك في العالم الحقيقي لأن العلاقات في العالم الحقيقي أقوى من تلك الافتراضية

- بلّغ رسالة أن الإعلام المستقل يصارع للبقاء وأنّ الصحافة الجيدة تتطلّب المال

- روج لعلامتك التجارية باستمرار نظرا لاشتداد المنافسة

كما أضافت ديفي: « فيما يتعلّق بالإعلانات المدفوعة الأجر فقد أجرينا القليل من التّجارب على غرار التّرويج على فايسبوك Facebook أو انستغرام Instagram، لكن تبين أنه أمر يكلف الكثير من المال الذي ليس بمقدورنا توفيره الآن... لذلك سجّلنا هذا العام سلسلة من مقاطع الفيديو -تُمثّل حملات بطريقة الفيديو- والتي سيتم بثّها على أرصفة محطات القطار على خطوط الركاب. ومن جهة أخرى يمتلك الجميع شاشة تلفزيون في سيارته لذلك سجّلنا مقاطع فيديو قصيرة مدّتها دقيقة واحدة تُعرّض بها».

بالنسبة إلى ماغدلان تُعتبر التظاهرات الغير متصلة بالإنترنت مهمّة بشكل خاص، ليس فقط لأنها يمكن أن تكون مصدر دخل محتمل بل كذلك وسيلة يُحدّد بها الفريق الداعمين الأكثر وفاء للمنصّة. «من السهل التقر فقط على رابط أو» الإعجاب « بحساب شخص ما أو مجرد متابعته ولكن من ارتياد التّظاهرات الخاصّة بك... أولئك هم الداعمين الحقيقيين لديك». بمجرد أن تُحدّد المنصّات هؤلاء الداعمين، تقوم من ثمة ببذل جهد لإشراكهم والمحافظة عليهم - سواءا على شبكة الإنترنت أو خارجها.

«فيما يتعلّق بتعزيز تواصلنا مع المتابعين هذه السنة، نحن بصدد إنشاء بعض الحصص والدّروس والدورات التكوينية العمومية وبعض الفعاليّات العامة فقط لغرض بناء مجتمع خاص بنا. لذلك ما نحاول القيام به هو أن يكون لدينا «ركائز» تتأسس عليها المُجتمعات وما نسعى إليه هو أن يكون لدينا ركائز مختلفة ومن ثمة إقامة بعض الفعاليّات بغاية اندلاع شعلة العمل الأولى. لاجئا، نريد استقطاب مزيد من الأشخاص وإنشاء مجتمع بأتم معنى الكلمة، سواءا كانت مجموعة على واتساب WhatsApp أو غيرها. هؤلاء هم الأشخاص الذين سنعتبرهم «أبطالنا»، أناس ماغدلان، حتى لو كانوا صغارا، حتى لو كانوا 100 أو 200 شخص فقط».

تقول شيري لي أنه لا يوجد سر في وصول صوت ذي ريبورتر فباعثارهم جماعة تخدم الصحافة الاستقصائية، تفتنوا إلى أنّ إنتاج تقارير ذات جودة وذات تأثير يُعزّز التفاعل مع المتابعين. في حديثها عن قصة مذهلة سيتم نشرها قالت لي: «إنها كالقنبلة». إذا كان المقال فريداً وجذاباً شديد اللّهجة، سيكون حتماً محل جدال بين الناس.

لزيادة التفاعل مع متابعيهم بشكل مباشر، نظمت ذي ريبورتر أيضا أنشطته مثل المعرض الذي قاموا فيه بطباعة قصصهم وتركوها على رفوف الصحف ليتمكن الناس من تصفحها وقراءتها. أجرى فريق التسويق والمصممين أيضا مقابلات جماعية محورية، وجمعوا الآراء والتعليقات حول ذي ريبورتر عموما، ولكنهم من جهة أخرى يُحاولون أيضا فهم تجربة المستخدم على الموقع الإلكتروني ومتابعة التعليقات لمعرفة ما يقوله الناس وذلك بغاية مواكبة آراء القراء.

يقول شندران أن موقع ماليزيا كيني لم يرقم بعمل جيد ناحية استطلاع آراء المتابعين، وبدلا من ذلك يعمل على أساس الغريزة. لكنهم يشاركون في التفكير التصميمي والبحث في منتجاتهم حيث يمكن أن يكون الطلب بكميات كبيرة. تعمل ماليزيا كيني حاليا على إنشاء مجتمع أكثر تفاعلا وانخراطا من المشتركين العاديين - يُمائل إلى حد كبير برنامج العضوية و أوضح شندران: «نحن نعمل على تطوير مجتمع «كيني» حيث يوجد مستوى أعلى من التفاعل بين الأعضاء...و لا تتجاوز تكلفة هذا الاشتراك العادي؛ يمكن للأشخاص الانضمام بمل إرادتهم.

تستمر الفرق العمل لدى ذي ريبورتر The Reporter و ماغدلان Magdalene و هونغ كونغ فري بريس Hong Kong Free Press و ماليزيا كيني Malaysiaiaki و رابلر Rappler و فرونتير ميانمار Myanmar Frontier و براشاتاي Prachatai في تكرر واختبار الأدوات الجديدة ونماذج الإيرادات ومناهج سرد القصص. يُعد ذلك أمرا مُرهقا للغاية في هذه المرحلة من تطوير شركة إعلامية ناشئة، ولكن يمكن أن يكون هذا أيضا وقتا مناسباً وشأناً وإعدا بفرض جديدة في الأفق. من الواضح أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع أو صيغة للنجاح، ولكن تتعدّد طرق البقاء والاستمرارية - وحتى التمو.

كريستين هان هي صحفية مستقلة مقيمة في سنغافورة. وكانت في السابق رئيسة تحرير مجلة "نيو ناراتفيف" وتدير النشرة الإخبارية "نحن، المواطنون"، التي تغطي السياسية والديمقراطية و القضايا الاجتماعية في سنغافورة. وقد حصلت على تنويه مشرف لجائزة أنتوني لويس لمشروع العدالة العالمي لصحافتها المتميزة في مجال سيادة القانون وجائزة الصحافة لحقوق الإنسان لعملها.



✉ han.kirstenly@gmail.com

بولين تيلمان هي مديرة مشروع في أكاديمية دوپتشه فيله. عملت بين سنة 2011 و 2015، كمراسلة أجنبية مستقلة في سانت بطرسبرغ في روسيا، و خاصة للإذاعة والتلفزيون الألمانين العاميين. و في 2015 أسست مجلتها الرقمية الخاصة "دين كورسيبوننتين" (مراسلك) مع 10 مراسلات نساء يقمن بتغطية قصص نساء مثيرة للاهتمام في جميع أنحاء العالم. وهي متحصلة على درجة الماجستير في العلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس كما قامت بتدريب صحفي في الإذاعة البافارية (بايريش روندفنك) في ميونيخ. و تحصلت بولين على العديد من الجوائز عن عملها كصحفية. و هي تعمل حاليا كمدرسة و محاضرة متخصصة في الشركات الناشئة في مجال الإعلام.



✉ info@pauline-tillmann.de

III. الفصل الثّاني : الهيكلّة و النمو

VI. الفصل الثالث : حافظ على نجاحك

بقلم لورا زومر وأنا باولا فالكو



خوان استيبان لوين , لا سيلا فاشيا :

مدير تحرير لا سيلا فاشيا , درس القانون والتاريخ ويحمل درجة الماجستير في دراسات أمريكا اللاتينية وإمتهن التدريس و المحاماة إضافة إلى تجربة البحث ليدخل مجال الصحافة وقد تمت تسميته في الاختيار الرسمي لجائزة غابرييل غارسيا ماركيز الشهيرة في ثلاث مناسبات.

✉ jlewin@lasillavacia.com | 🌐 lasillavacia.com



ابول شارفنيبرغار ,ماندو انفو :

مدير موقع الصحافة الاستقصائية ارماندو انفو.بدأ عمله كصحفي في الصحف المحلية ثم عمل مراسل مع مراسلين بلا حدود في فنزويلا و كان المراسل الفنزويلي لصحيفة "إل بايس" الصادرة في مدريد بين سنتي 2012 و 2017. ثم أصبح عضوا في الاتحاد الدولي للصحفيين الاستقصائيين (ICI) منذ 2017.

✉ ewalds3@gmail.com | 🌐 armando.info



دافيد هيدالغو،أوخوبوليكو :

رئيس الأخبار في أوخوبوليكو. و مؤلف كتب "ظلال الإنقاذ" (Sombras de un rescate) حول آخر عمل مسلح لـ"حركة توباك أمارو الارهابية و كتاب " اشباح المكتبة " (La bibliotecafantasma) حول أكبر عملية نهب ثقافي في تاريخ أمريكا اللاتينية و تحصل على العديد من الجوائز بما في ذلك جائزة الصحافة الاستقصائية لأمريكا اللاتينية.

✉ dhidalgo@ojo-publico.com | 🌐 ojo-publico.com



داميان استا ماتوس, "لادياريا" : **la diaria**

الشريك المؤسس والمدير العام للصحيفة والذي قام بتحويل الاشتراك الورقي إلى آخر رقمي كما انه قائم على إدارة مجتمعات المعرفة

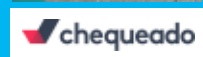
✉ odamian@gmail.com | 🌐 ladiaria.com.uy



بابلو فرنانداز "تشكيادو" :

مدير الابتكار و أستاذ في جامعة بوينس آيرس وعضو في فريق أبحاث UBACyT في مجال التكنولوجيا والإعلام. مؤلف ومؤسس مجموعة عمالية مستقلة جوموفيس و شارك في كتابة كتاب مصنع الزمن (La Fábrica de Tiempo) وفي بودكاستديتابلز و محرر سابق في لانسبون.

✉ pmfernandez@chequeado.com | 🌐 chequeado.com





تانيا مونتالفو (أنيمالبوليتكو) :

نائبة مدير التحرير في أنيمالبوليتكو بالمكسيك كما أنها مسؤولة عن العمليات الرقمية، المحتوى، البحوث، المشاريع الخاصة، الملتيميديا، الاتصال بالجمهور، برنامج العضوية و نماذج الأعمال. كما نسقت في 2018 مبادرة فرفيكادو وهي مبادرة تعاونية تضم أكثر من 90 شريكاً من بين وسائل إعلام وطنية وحكومية.

✉ tania@animalpolitico.com | 🌐 animalpolitico.com



GK

خوسيه ماريا ليون كبريرا "ج ك" :

مؤسس "ج ك" و محرر ومراسل. نشرت أعماله في المجلات المرموقة أدابتيغرا وأدابت فيردي ومجلة داينرز و سوهو إكوادور و سوهو أكوادور، كوربيه الدولية (جزء من مجموعة لوموند) ونيويورك تايمز حيث يكتب مقالات باللغتين الإنجليزية والإسبانية و شغل خطة رئيس تحرير لمشروع فرونتيراكوتيفا الذي ترشح في التصفيات النهائية في مسابقة الصحافة المعروفة غابو الصحافة (فئة التغطية 2019).



✉ josemaria@gk.city | 🌐 gk.city



ناتاليا فيانا (جنسيا بوبليكا) :

مديرة و شريكة مؤسسة جنسيا بوبليكا و جورناليسمو انفس تيغاتي فو (Jornalis moInvestigativo) و كانت في سنة 2016 الصحفية البرازيلية الأكثر حصولاً على الجوائز و وصلت لسلسلتها "الأعراض الجانية" حول المدنيين الذين قتلوا من الجيش إلى التصفيات النهائية "شابينينغ لايت اوارد" (Shining Light Award) التابعة للشبكة العالمية للصحافة الاستقصائية سنة 2019. تم الاعتراف بها في سنة 2018 كصاحبة أعمال اجتماعية في شبكة أشوكا (Ashoka) كما تكتب أعمدة آراء حرة في الموقع الإسباني "الدياريو" (El Diario).

✉ natalia@apublica.org | 🌐 apublica.org



تم إطلاق شيكوادو سنة 2010 ، وكانت أول منظمة للتحقق من الحقائق في أمريكا اللاتينية.

أجرينا مقابلات مع ثمانى مؤسسات لهذا الكتيب: Animal Político بالمكسيك و Ojo Público وبيرو و La Silla Vacía بكولومبيا و Chequeado بالأرجنتين و التي تلقي الضوء على مشهد الصحافة الرائدة النابض بالحياة في أمريكا اللاتينية. و تظهر ابتكاراتهم ومشاريعهم التي نالت استحساناً عالمياً إمكانية اظهار جودة صحفية في المنطقة. وتعتبر صحيفة La Diaria في أوروجواي منصة صحفية تم تأسيسها كتعاونية و تُظهر قدرة النماذج خارج النظم على النجاح اذا ما سعت لتحقيق أهداف مجتمعية مشتركة.

للعودة على الطرق التي اعتمدها الصحافة لتصمد إزاء الظروف الاقتصادية والمادية المعاكسة ، سوف نخوض/نعمق في تاريخ Armando.Info وهي مؤسسة إعلامية رقمية فنزويلية تختص بالعمل الصحفي الاستقصائي عالية الجودة. كما سنقوم أيضاً بتحليل ما قامت به GK وهي وكالة إعلامية من الإكوادور لإحداث ثورة في الطريقة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق كسب مادي وذلك عبر المحتوى الذي يعنى بحقوق الإنسان والقضايا المتعلقة بالتمييز بين الجنسين والتنوع . و سنستعرض كيف تمكنت Agência Pública ألا وهي وسيلة إعلام رقمية تم تأسيسها من قبل نساء من البرازيل، من فرض أجندة بحثية من شمال البلاد إلى جنوبها في واحدة من أكبر البلدان وأكثرها تنوعاً في العالم.

يتناول هذا الفصل المنابر الإعلامية التي تمكنت من تجاوز مرحلة الإطلاق المضطربة وتطوير مؤسسات تتوفر بها مقومات الاستمرارية في الأسواق والتي غالباً ما تكون صعبة على رواد الأعمال. وبذلك نجحت هذه المنابر في انشاء مننديات جديدة مهمة تتيح المجال للتعبير عن الآراء و تسليط الضوء على القصص التي كانت مستبعدة/ مقصية سابقاً. كما يبرز تقرير SembraMedia كيف « يقوم الرقميون الأصليون المستقلون ، في أنحاء أمريكا اللاتينية، بتغطية المجتمعات المحرومة وإنتاج محتوى أصلي وكتابة قصص تعنى بالمواضيع التي كانت تعد سابقاً من المحرمات.»

يعتبر ما حققته هذه المؤسسات مفيداً للشركات الإعلامية الناشئة في كل أرجاء المعمورة. وفي ظل غياب حل سحري، سنلقي الضوء على العديد من الأفكار الجديدة لتطوير أعمال قادرة على الاستمرار تسمح لهذه الوسائط بالحفاظ على الجودة العالية للصحافة التي قرروا العمل بها.

1. مصادر التمويل والإيرادات

يُعرف الصحفيون بطبيعتهم الشغوفة وتجاوز حدودهم الشخصية. و غالباً ما ينسحب هذا التفكير المثالي على إدارتهم للشركات الناشئة. حيث يتجاهل العديد من رواد الأعمال الإعلاميين الجوانب المؤسسية والمالية الهامة التي تعتبر حاسمة لإدارة مؤسسة ناجحة ومستدامة. و يتم تدريب الصحفيين على

لا تعدّ ديمومة المؤسسة كافية لضمان تأثير المؤسسة الإخبارية ونجاحها. يجب أن تكون الأعمال التجارية قوية ومتينة في حال أرادت أن تتحمل الصدمات التي ستلقاها لا محالة. ستأتي بعض الصدمات في شكل تحديات تجارية وقانونية. فيما سيتخذ البعض الآخر شكل هجمات من قبل فاعلين في سعيهم لإغلاق الصحافة التي تسلط الضوء على جرائمهم. لقد أصبح البقاء قوياً أكثر صعوبة حيث يواجه نموذج الأعمال الخاص بالمؤسسات الإعلامية في جميع أنحاء العالم تحديات جسيمة أهمها غزو المنصات الرقمية للفضاء الإعلاني.

مثل وصول الإنترنت بأسعار معقولة عبر أمريكا اللاتينية سنة 2015 بداية دفعا هاما نحو إضفاء الطابع الديمقراطي على النظام البيئي لوسائل الإعلام والمجال العام. حيث كانت المعلومات، سابقا، حكرا على عدد قليل من دور الإعلام التقليدية الكبيرة والتي كانت مدفوعة بالأعمال التجارية أو المصالح السياسية لأصحابها. سمحت الإنترنت للعديد من الصحفيين بمتابعة مجالات اهتمامهم الخاصة في مشاريع جديدة عبر الإنترنت تهتم بالمواضيع التي لم يتم تغطيتها. و اعتمد هؤلاء الصحفيون أساليب مبتكرة ما لبثت أن أصبحت ممكنة بفضل التكنولوجيا الجديدة وذلك للاستجابة لطلب الجمهور بشكل أفضل.

تلعب الشركات الإعلامية الناشئة دوراً جديداً مهماً في الديمقراطيات في أنحاء المنطقة وفقاً لتقرير «Inflection Point» الذي أصدرته SembraMedia سنة 2017 عن وسائل الإعلام في المنطقة: «أصبحت الشركات الإعلامية الناشئة مصادر إخبارية ذات أهمية ومصداقية متزايدة تقوم بتغيير المشهد الإعلامي المعقد بطرق عدة». و يمكن أن يضطلع هؤلاء الرقميون الأصليون بدور أكثر أهمية في أمريكا اللاتينية من دور نظرائهم بأسواق الوسائط الإعلام المشبعة في العالم المتقدم بشكل مفرط».

شهدت الشركات الناشئة في أمريكا اللاتينية مرونة على نحو مدهش خلال الاضطرابات في السنوات القليلة الماضية . حيث ذكرت في هذا السياق جانين وارنر Janine Warner ، الشريك المؤسس والمدير التنفيذي لشركة SembraMedia ، إغلاق نحو100 بالمائة فقط من المؤسسات الإعلامية الناشئة عبر الإنترنت المدرجة بدليلهم والتي تجاوز عددها 800 مؤسسة بين 2015 و 2019. ويظهر ذلك مستوى عالٍ من القوة بين مبادرات الصحافة مقارنة برواد الأعمال في أمريكا اللاتينية بشكل عام.

يعتبر عدد الناجين بالنسبة للشركات الناشئة بشكل عام، أقل بكثير حيث صمدت 40% فقط من الشركات الناشئة بداية من العامين الأوليين إلى خمسة أعوام من وجودها. وترجح وارنر Warner سبب ارتفاع معدل البقاء على قيد الحياة للشركات الناشئة في مجال الصحافة لدوافع المؤسسين. حيث أفادت أنه خلافا لرواد الأعمال غير الصحفيين ، «يرغب رواد الأعمال في مجال الصحافة في خدمة مجتمعاتهم ولا يسعون لكسب الثروة.»

و على نحو ما تم التطرق إليه بالفصل 2، تسعى الشركات الناشئة في مجال الاعلام إلى تحقيق مزيد من التطور والقيام بأكثر من ذلك. و يكون ذلك جليا اذا ما آمن المؤسسون بالتأثير الإيجابي لعملهم. و يمكن للصحافة الجيدة تحسين مستوى الحياة لعدة أشخاص في مجتمع الشركة الناشئة ومشاركة المعلومات ومساءلة البيروقراطيين والسياسيين وضمان تحقيق العدالة. و من الضروري أن تحرص المؤسسة في خضم سعيها للتطور على التخطيط لضمان وجود موارد بشرية ومالية وعدم وجود نقص في الموظفين وأن لا تحيد عن مهمتها الأساسية و تقاينها في تقديم محتوى ذو جودة.

كما يتسم ركود المؤسسة أيضا بالخطورة. حيث يجب أن تستجيب المؤسسة الإخبارية لبيئتها وجمهورها و تغتنم الفرص التي قد تتاح. ويضعف الركود في عالم متغير باستمرار ، حتى بعد تحقيق النجاح لسنوات عديدة ، جودة المؤسسة الإعلامية وتأثيرها. سيتناول هذا الفصل الوسائط الرقمية التي لم تنجو فحسب بل حافظت على استمرار العمل و اكتساب سمعة إيجابية بإعتبارها صحافة مستقلة و سوف نسلط الضوء على ما قاموا بإنجازه بلوغ هذه المرحلة و سنستقي من تجاربهم الدروس التي يمكن أن تساعد رواد الأعمال في النسخ على خطاهم.

VI. الفصل الثالث : حافظ على نجاحك

، المحرر العام ومؤسس GK على النحو التالي: « إنها دراسة محتوى أود أيضًا تعريفها بأنها» قوة تحريرية «. نحن نستجيب للاحتياجات الاتصالية الخاصة بالعلامات التجارية ومنظمات المجتمع المدني.» و في خضم البحث عن طرق جديدة لزيادة الإيرادات ، أدرك فريق القيادة في GK أنه بإمكانهم الاستفادة من مهاراتهم في إنتاج المحتوى لتقديم الخدمات والمنتجات التي يمكن للآخرين دفع مقابل لها . وهو ما من شأنه أن يساهم في خلق تدفق جديد للإيرادات.

تقدم GK خدمات إنتاج المحتوى السمعي البصري لعملاء آخرين محتملين. و تساعد بعض هذه المنتجات GK في استقطاب جماهير جديدة بأشكال مختلفة. وقد صرّح كابريرا Cabrera: « أنتجنا السنة الماضية، برنامجًا تم بثه على التلفزيون الوطني وهو أحد المحطات التلفزيونية التقليدية التي تلاشى بريقها». حيث «ركز على الفكاهة والصحافة ، على غرار جون أوليفر وشوميل توريس (مقدم تلفزيوني مكسيكي). ولقد حقّق نجاحا كبيرا و هو ما جعلنا نقوم بتطوير سلسلة من المشاريع التجريبية لتقديم منصات مختلفة: التلفزيون المتاح أو مدفوع الأجر وخدمات بث أخرى.»

قام موقع Animal Político الإخباري في المكسيك بإطلاق عمودين للعلامة التجارية الأصلية لجذب المزيد من القراء والمستشهرين. و تقدّم Animal MX نمط الحياة والمحتوى الترفيهي فيما تُعنى AnimalGourmet بالصحافة الغذائية. وتشارك المنابر الرقمية التزام Animal Político بالدقة الصحفية و المحتوى المختلف الذي يسمح بتقديم مقاربات وأساليب مختلفة.

أوضحت تانيا مونتالفو Tania Montalvo ، المحرر العام وجود ثلاث مساحات تستقطب جماهير مختلفة تمامًا. و«يمكن التسويق لكل من المواقع الثلاثة ويمكنها بيع الإعلانات وتكون هذه المواقع مستدامة بحد ذاتها». و شرعت Animal Político أيضًا في التدريب على الاتصالات لجلب إيرادات إضافية. و تعوّل بذلك على مهاراتها في مجال العلامات التجارية والكتابة وصناعة المحتوى لتنظيم ورش عمل للشركات.

تقوم وكالة تدقيق الحقائق الأرجنتينية Chequeado ، التي يعمل مؤلفو الفصل لحسابها ، ببيع المحتوى الأصلي لناشرين آخرين بالإضافة إلى القيام بنشره . و تتلقى الشركة عائدات عندما تطلب الصحف محتوى خاصًا ، في حين يتاح المحتوى العام العادي بموجب ترتيب أسلوب «المشاع الإبداعي» الذي يسمح للمواقع الأخرى بإعادة نشر محتواها طالما أنها تمنح Chequeado الفضل. كما يحقق استضافة الموظفين بمقابل في البرامج التلفزيونية والإذاعية عائدات.

اكتساب مهارة في الحصول على المعلومات و الظفر «بالسبق الصحفي» من خلال مهاراتهم الاستقصائية وتلبية احتياجات جمهورهم من خلال التواصل الفعال. بيد أنها لا ترتبط دائمًا بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل أو إدارة الأعمال.

وفي ظل غياب كل من المعرفة المالية والمؤسسية المناسبة، قد يتم المساس بجودة عملهم و تهديد بقاء مؤسستهم. و تتوفر كل مؤسسة على موارد لاستخدامها وأهداف لتحقيقها. وتسخر الإستراتيجية المثالية هذه الموارد للعمل بالطريقة لخدمة الأهداف الرئيسية على أفضل وجه. تعتبر الشركات الإعلامية الناشئة التي تحدد وتختبر تدفقات الإيرادات الجديدة التي يمكنهم تحويلها إلى ركائز موثوقة لأعمالهم الشركات الأكثر نجاحًا.

يستخلص كأحد أهم الدروس من المقابلات التي أجريت مع شركات الإعلام الناشئة في هذا الفصل الحاجة إلى مجموعة متنوعة من مصادر الدخل وذلك لضمان استمرار العمل في بعض الأجزاء إذا ما تداعى الجزء الآخر.

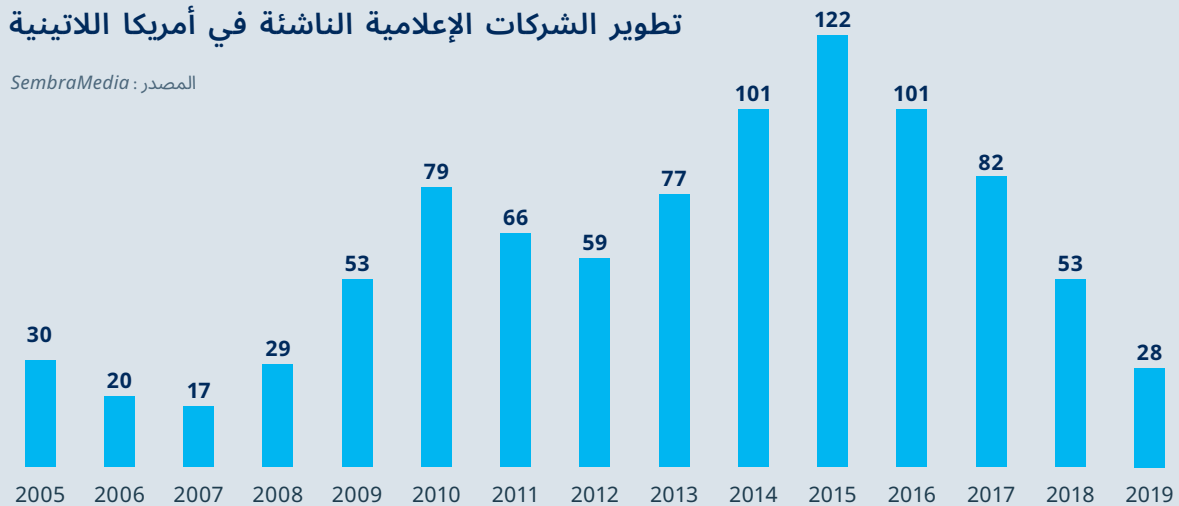
قد طورت مثلا ، وكالة GK محتوى GK Studios الذي يهدف لتلبية احتياجات العملاء الاتصالية مقابل المال وتحقق إيرادات لدعم الأعمال الصحفية الأساسية. و قد قدّمها خوسيه ماري ليون كابريرا José María León Cabrera



بدأ أنيمال بوليتيكو سنة 2011 كحساب التويتر @ باجارو بولوتيكول (الطائر السياسي).

تطوير الشركات الإعلامية الناشئة في أمريكا اللاتينية

المصدر: SembraMedia





تعد لا ديارى فريدة من نوعها في المنطقة حيث إنها صحيفة تعاونية ، على غرار تاز في ألمانيا.

أيضاً أنه بإمكانهم تحقيق كسب مادي من خلال المحتوى بطريقة شفافة تحترم نزاهة الوسيط. كما تعتبر طريقة إدارتهم للهيكل و الجوانب التجارية والتحريرية لمؤسساتهم أمراً ذو أهمية.

على غرار الوكالات لأخرى المذكورة بهذا الفصل، عمدت Chequeado أيضاً إلى تحويل مهاراتها الصحفية إلى كسب مادي من خلال بيع الخدمات والتدريب والتي من شأنها أن تدعم عملياتها الأساسية.

أهم التوصيات:

- قم بخلق مجموعة متنوعة من مصادر الدخل.
- تحل بالشفافية المالية.
- لا تكثف بالعمل الصحفي فقط فعليك أيضاً أن تسير الهيكل والأعمال.
- يمكن تحقيق نجاح مستدام من خلال دعم الأعضاء أو المشتركين.

وتعد الخبرة في تدقيق الحقائق نشاطاً تجارياً حيث يتم تدريب الطلاب في المنطقة على محو الأمية الإعلامية والصحفيين على تدقيق الحقائق ومهارات صحافة البيانات على منصة Chequeado التعليمية عبر الإنترنت. وقد قامت منصة التعليم بالرفع في عدد البلدان التي يمكن أن تعمل فيها. كما تتلقى المنصة خدمات استشارية لتدقيق الحقائق لمنتجي التلفزيون والأفلام. وتتلقى كغيرها من مدققي الحقائق ، مقابلاً للمقالات التي يتم اعدادها لكشف زيف المحتويات المنتشرة على الفيسبوك والانستغرام. كما تحقق Chequeado أيضاً إيرادات من برنامج العضوية فضلاً عن المنح وفعاليات جمع التبرعات الموجهة للشركات والأفراد.

يمثل ضعف الاستثمار في إستراتيجية العمل والموظفين أحد أوجه الاخفاقات الشائعة بين الشركات الناشئة في مجال الإعلام . فبمقارنة الباحثين لمتوسط إيرادات أولئك الذين عينوا موظفين مبيعات مع أولئك الذين لم يفعلوا ذلك، سجلت الشركات الناشئة التي لديها مندوب مبيعات واحد على الأقل عائداً سنوياً يتجاوز 117000 دولار أمريكي فيما حققت تلك التي لم تعين موظفي مبيعات أقل من 3900 دولار أمريكي. يسارع العديد من رواد الأعمال في وسائل الإعلام إلى توظيف أفضل الصحفيين بدلاً من الموظفين التجاريين حيث تنشأ أعمالهم بناءً على غريزة طبيعية للاستثمار في جودة المحتوى الخاص بهم بدلاً من الاحتياجات المؤسسية للعمل.

عمل المنبر الرقمي الاستقصائي Ojo Público وجد في بيرو، منذ انشائه سنة 2014 على تطوير استراتيجية مستدامة شاملة. أنشئ كمؤسسة غير ربحية يتم تغطية تكاليف احداثها من خلال مدخرات المؤسسين ومنحة صغيرة من MediaFactory ، فقد نأت المؤسسة بنفسها عن الاعتماد المبكر على المنظمات الدولية مثل مؤسسات المجتمع المفتوح والصندوق الوطني للديمقراطية و Hivos والجهات المانحة الأخرى. أدرك الفريق أنّ جمع التبرعات قد يحيد عن الأنشطة الأساسية للمؤسسة. فغالبًا ما يطلب المانحون مشاريع مواضيع قد لا تتوافق مع الحكم الإخباري للمؤسسة. فقد يطلب المانح مثلاً، تغطية لمنطقة صحية بينما تعتبر مناطق أخرى ذات أولوية أكبر لدى جمهور المؤسسة الإخبارية.

تُظهر المقابلات التي أجريت لهذا الفصل أيضاً بشكل جليّ أنه من النادر أن تتوفر لدى الصحفيين الجيدين مهارات تجارية جيدة. وتكون الشركات الناشئة التي أحدثت على يد صحفيين عمليين ناجحة وذلك لدرابتهم بما يتطلبه تحقيق كسب مادي لمحتواها اكتساب مجموعة مهارات مختلفة. كما أدرك الصحفيون

VI. الفصل الثالث : حافظ على نجاحك

حتى اليوم ، يعد دعم المشتركين أمرًا أساسيًا: يتأتى 81 بالمائة من التمويل من الاشتراكات. يسعى الفريق إلى بلوغ عدد كافٍ من المشتركين لتقليل عائدات الإعلانات إلى الصفر. وفي حال كان عليهم الحصول بعد ذلك على عقود إعلانية، فسيتم الموافقة عليها من قبل القراء. وأوضح ماتوس Mattos في هذا الصدد: «إذا قمنا بتغطية 100 بالمائة من ميزانيتنا بالاشتراكات ، فسنضع عائدات الإعلانات على ذمة المجتمع حتى يسمح لهم الاختيار بين مجموعة من المشاريع التي يقترحها المجتمع بنفسه.» ستسمح هذه الاستراتيجية لـ La Diaria بتطوير هيكل إنتاج وتوزيع للمحتوى والمنتجات مختلف عن الوسائط الأخرى في المنطقة. ويضم فريق المبيعات حاليا 15 شخصًا مكلف بمركز الاتصال والمسائل الإدارية للمشاركين من إجمالي عدد موظفي La Diaria البالغ 130 موظفًا.

أجمعت الشركات الناشئة في هذا الفصل إلى ضرورة تجرّد منتجاتها بعمق في مجتمعاتها ، وهو ما سنتطرق إليه أكثر في هذا الفصل. ومن المهم حسب ما صرح به بلابو إم فرنانديز Pablo M. Fernández ، مدير الابتكار التحريري بـ Chequeado ، أن لا نتوقف أبدًا عن التشكيك في النهج. حيث قال: «إنّ يمكن ذلك، يعدّ من الممارسات الجيدة أن نخصّص الوقت الكافي للتفكير في منتجاتنا وتحديد أفضل الطرق لتعزيز الفرص التي توفرها.»

كما اعتمد La Silla Vacía ، الموقع الإخباري الكولومبي ، بشكل كبير على التعاون الدولي والمنح لتحقيق إيراداته. وتعد La Silla Académica ، أحد الأمثلة على الأموال التي تمكنوا من تطويرها إلى جانب تمويل المنح الدولية ، وهي منصة يتم من خلالها تقديم البحث الأكاديمي في شكل صحفي سهل المنال. تدفع الجامعات والمؤسسات البحثية بكولومبيا رسومًا وتوفر البحث و تقوم La Silla Vacía بمواصلة البحث بجودة عالية . و يسعى فريق إدارة الشركة الناشئة أساسا إلى زيادة مصادر الإيرادات الأخرى. وقد قاد بانتظام حملات تمويل جماعي ناجحة تسمى «Los Súper Amigos» والتي أصبحت مؤخرًا برنامج عضوية.

2. التوظيف والتنظيم الداخلي

بدأت الشركات الناشئة في مجال الصحافة الرقمية بديابات مشابهة لبديابات فرق المرآب: حيث تلقي مجموعة من الأصدقاء المثاليين معًا في مطبخ أحد الأشخاص ويحلّمون باصدارهم الجديد. تقوم هذه الفرق بتصوّر حواجز الطرق المحتملة والقصص التي ستلقت انتباه الجمهور والتغيير الذي ستحدثه تقاريرهم. و يستدعي تطور أعمالهم وتوظيف مزيد من الموظفين ظهور مشاكل واحتياجات جديدة بالضرورة، لم يكن العديد منها متوقعًا. ويواجه المؤسسون مجموعة جديدة من تحديات التوظيف.

ما إن لم تعد مجموعة من الأصدقاء مدفوعة بشغف ، يتم إدارة المؤسسة الجديدة من قبل محترفين الذين يكونون عرضة لمواجهة مجموعة من التحديات. ومن الممكن أن تنطوي إحدى هذه التحديات على مخاطر كبيرة للغاية كالحاجة إلى الأمن. و ستمثّل التهديدات وخطاب الكراهية مشكلة رئيسية في أي مؤسسة إعلامية تسعى إلى التأثير بصحافتها. كما يرق العمل بهذه الوظيفة تلقي مضايقات إلكترونية وتهديدات و رفع دعاوى قضائية مجهولة المصدر. و سيواجه الموظفون أيضًا مشكلات في التنمية الشخصية بما في ذلك مشاكل الصحة العقلية الناجمة عن العمل الذي يقومون به ورد الفعل العنيف الذي يتلقونه من الحكومة والمجموعات القوية الأخرى.

يهدف التعامل مع هذه التحديات ، يحتاج القادة غالبًا إلى اكتساب معرفة جديدة أو الاستعانة بمساعدة خارجية لموظفيهم. لم يحظ الموظفون بالأولوية لدى المؤسسون والقادة في السنوات الأولى على الأرجح. بيد أنّه و بمجرد أن عرفت المؤسسة استقرارًا، اكتسبت احتياجات الموظفين أولوية أكبر. و يتطلّب تلبية هذه الاحتياجات مقدرة ماليّة وهو ما من شأنه أن يمثل تحديات

من المقرّر أن تطلق Ojo Público وحدة أعمال جديدة سنة 2020 ، تقع داخل المؤسسة ولكنها منفصلة عن فريق التحرير وتتركز بالكامل على المشاريع المبتكرة لتمويل المؤسسة. واستند قرار احداث هذه الوحدة إلى الالتزام بالتعلم الذي أدرجه الفريق منذ البداية. أنشئت Ojo Público على أساس الالتزام بمواصلة الابتكار والتكيف مع احتياجات جمهورها و ذلك بشكل أكثر كفاءة. ولذلك ، أدرك الفريق أنه يتعين عليه توجيه المبادرات المختلفة نحو تلك التي من شأنها دعم الأنشطة الأساسية للمؤسسة.

صوب تركيزك نحو المهمة الأساسية

أدركت المؤسسة الإعلامية أيضًا أن السعي وراء الحصول على أموال المانحين وخدمة احتياجات العملاء غير الصحافيين ذوي الأجور الجيدة يمكن أن يدفع الشركة بعيدًا عن مهمتها الأساسية. عندما أخذت المبادرة الإعلامية في النمو ، بدى تخصيص الوقت والموارد للمشاريع والاستشارات التي تقدم أموالًا كبيرة مغربًا. بيد أنه و بمرور الوقت ، بات جمع الأموال من خلال المشاريع التي تمثل بشكل طبيعي أكثر مع مجال التركيز الأساسي وتلك التي يمكن أن ترتبط بالأنشطة الأخرى التي تم الاضطلاع بها سابقًا ذو نجاعة أكبر. وقد وصفها ديفيد هيدالغو David Hidalgo ، رئيس أخبار Ojo Publico والشريك المؤسس على النحو التالي «كانت عملية تعلم.» «ما نحاول القيام به هو خلق أوجه تآزر بين المشاريع لتوسيع نطاق تغطيتها لضمان قليل من الاستدامة لبضعة أشهر أخرى.»

تعتمد La Diaria ، الصحيفة التعاونية الأوروغوايية ، نموذج تمويل فريد من نوعه في المنطقة. وهي تتبع بذلك نموذج (Die Tageszeitung) (taz) ، وهي صحيفة يومية ألمانية ذات ملكية تعاونية يديرها موظفوها. تأسست La Diaria سنة 2006 برأس مال أولي ساهم به القراء المستقبليين الذين التزموا بدعم منشورها بمجرد اصداره. و أكسب ذلك المؤسسة هوية قوية للغاية تركز منذ البدء على القارئ. بدأت حملة دعم التمويل بالموظفين المستقبليين ومالكي الصحيفة داعين إلى مشاركة مجموعة متنوعة من الأشخاص في تمويل وسائل الإعلام.

مثّل تقديم عرض خاص يتيح لكل مشترك جديد (يطلق عليه «اجتماعي» أو شريك) الحصول على خمس نسخ مجانية للأصدقاء أول إجراء تم اطلاقه. وكما تلقت الصحيفة التزامًا من قِبَل 1000 شخص قبل إصدار الطبعة الأولى . بني مجتمع La Diaria على أساس الثقة والوعد الذي تم الوفاء به بمجرد بعث الشركة الناشئة. لم يشارك القراء فقط في تقديم الدعم المالي للنشر بل تمت دعوة الموظفين لامتلاك حصة في الصحيفة. و أسهم قراء المستقبل في رأس المال الأولي للصحيفة. « وهو ما أكسبها منذ البدء علامة ذات هوية قوية للغاية.» المدير العام داميان كوستا ماتوس Damián Osta Mattos.



كانت أوخو بوبليكو إحدى المنظمات التي حققت في "أوراق بنما" الشهيرة.



توصي Agencia Pública البرازيلية بأن يستخدم صحافيوها وسائل التواصل الاجتماعي بشكل محدود و ذلك بهدف الحد من تعرضهم للتهديدات القانونية أو الإضرار بسمعتهم. « نود أن يكون كل الفريق مدرّكاً تماماً ما تعرضهم وسائل التواصل الاجتماعي إليه. لا نجر أحداً على فعل شيء لكننا نعلمهم أن كل ما يقومون بنشره قد يُستخدم ضدّهم.» علّقت ناتاليا فيانا Natalia Viana الشريك المؤسس بهذا الخصوص. فكلما حظيت منصة الوسائط ببروز أكثر وتأثيراً أكبر بقدر ما تشهد مشكلة التمر الإلكتروني تزايداً.

التطور والتكيف المستمرين

يتطلب تطور المؤسسة الحاجة دائماً لوضع سياسات وإجراءات داخلية جديدة. و نذكر Animal Político على سبيل المثال و التي تميّزت بديناميكية عضوية نموذجية لمجموعة صغيرة إلى أن أنهكهم عبء العمل. أدركت حينها القيادة أنه يجب عليها وضع قواعد واضحة للموظفين بما في ذلك معايير العمل من المنزل والمناوبات وبيئة عمل آمنة وخالية من المضايقات وحماية الصحفيين.

أولت كل من GK و Agencia Pública اهتماماً خاصاً بالتطوير المهني لفريقهم. إذ تعتبر قيادة GK المؤسسة مدرسة أين تسنح للجميع فرصة مزيد التعلم يوميا. « لا نقوم في GK بتدريب الصحفيين فقط بل كذلك الأشخاص الذين يعتقدون أنه بإمكانهم العمل بوسائل الإعلام التي تتوجه إلى الجمهور وأولئك الذين لا يمارسون لعبة القوة و تكشف الحقيقة. ويعد ذلك أمراً غير شائع في الإكوادور وأمريكا اللاتينية. » أوضح الشريك المؤسس خوسيه ماريّا ليون José María León

تعتبر Agencia Pública التطور المهني للصحفيين جزءاً من تطويرها المؤسسي. وهو ما يفضي إلى بقاء الموظفين غالباً لفترة طويلة. مثل العديد من مراسليهم الحاليين جزءاً من الفريق لسنوات و يعدّ ذلك أمراً مهماً للقيادة. وصرحت ناتاليا فيانا Natalia Viana بهذا الصدد عن يقين « يعزى بقاء

جديدة للشركات الناشئة التي تعاني من ضائقة مالية. وعادة ما تكون هذه المؤسسات صغيرة بحيث لا يستدعي ذلك الحاجة إلى موظف موارد بشرية بدوام كامل. بيد أنه و في ظل التحديات الفريدة، تولي وسائل الإعلام أهمية قصوى لهذه التحديات في مرحلة النمو غالباً (انظر الفصل 2) و ذلك في وقت أبكر من الأعمال التجارية الأخرى.

شرعت Ojo Público في إضفاء طابع رسمي على هيكل دعم موظفيها سنة 2019. وسيكون إضفاء الطابع المهني على الدعم المقدم للموظفين خطوة جديدة Animal Político سنة 2020 ، وفق ما صرّحت به مونتالفو Montalvo «إنه أحد الأهداف التي نسعى لتحقيقها هذه السنة. بدأنا السنة الماضية بوضع بروتوكولات مختلفة وتواصلنا مع أفراد فريقنا لمعرفة كيف يبلون و ما هم بحاجة إليه»

أصبح الأمن أيضاً جزءاً من العمل اليومي للشركة الناشئة ويشمل التفكير في تدابير السلامة الرقمية والصحفية للفريق بأكمله وتحديد موقف مؤسسي في مواجهة الهجمات وتوظيف الحماية القانونية والأمنية. أمّا فيما يتعلق بـ Armando.Info، فقد اضطر المدراء الثلاثة إلى مغادرة البلاد بسبب دعاوى قضائية رفعتها الحكومة. و قد أثر ذلك على أمن المؤسسة و أدى إلى رفع التكاليف بتوكيل محامين.

«إذا هدد إسياسيون أو أشخاص في مناصب ذات نفوذ بمقاضاة أحد الصحفيين ، فإننا سنقوم بتعزيز وجودنا المؤسسي لدعم موظفينا ونشجع المخالفين على مقاضاة المؤسسة بدلاً من ذلك . لذا يتعين على الفرد بل المؤسسة مواجهة التهديد »، أوضح خوان إستيبان لوين Juan Esteban Lewin ، رئيس التحرير بـ La Silla Vacía. يجب على المؤسسات أيضاً وضع بروتوكولات استخدام لوسائل التواصل الاجتماعي: ما يجب نشره أو ما إذا كان يجب تعليق الحسابات الشخصية أثناء حملة رد فعل عنيف مثلا.

جمهورية فلم تقتصر المؤسسات الإعلامية على نشر محتوى على وسائل التواصل الاجتماعي بل صارت تصنع محتوى مختلف و مميز يستجيب للحاجيات غير الملابة داخل المجتمعات. إذ قام شيكادو (Chequeado) على سبيل المثال بتوظيف مدير علاقات سنة 2019 من أجل وضع منهج استراتيجي للتفاعلات على شبكة الانترنت وعمومًا، كانت النتائج ايجابية فقد تمكن الفريق من استغلال المقاييس المتواجدة للتعرف أكثر على جمهوره و التفاعل معهم بطريقة أكثر إستراتيجية.

غيرت المنظمة طريقها في النشر على مواقع التواصل الاجتماعي بعد خمس أشهر من اعتماد معايير القياس والتحليل لتحسين معدل التفاعل ب50 بالمائة في جميع شبكاته للتواصل الاجتماعي و ذلك من خلال الحرص على عدم إزعاج الجمهور بفرط النشر. و قد ساهم هذا في تواصل الفريق بشكل مباشر مع جمهوره و فهم احتياجاتهم و آرائهم و لكن أيضا فهم كيفية تحقيق ربح مالي عبر هذه المواقع. و كان هذا الإجراء من أجل إنشاء برنامج العضوية الذي يجري تنفيذه حاليا.



أمنديو إينفو هي مؤسسة إعلامية رقمية فنزويلية تركز على الصحافة الاستقصائية.

اعترف عديد الأطراف التي تمت مقابلتهم أنه في بدايات أنشطتهم يفتقرون الى رؤية لخلق ظهور بارز في وسائل التواصل الاجتماعي و صرحوا أنه كان عليهم إعطاء أولوية في مرحلة مبكرة للتواصل وللأشخاص المبتكرين و المبدعين و قد استخلصوا عدم الاستهانة بقيمة وسائل التواصل الاجتماعي في إنشاء جمهور أو تأثير الشبكة على هذه الأنشطة إذ يتيح التواصل المباشر مع الجمهور الفرصة لتضمين الجمهور في عملية صنع المحتوى.

يقول داميان أوستا ماتوس شريك مؤسس لا دياريا (La Diaria) « يمكن إثراء الصحافة التقليدية و أحادية الاتجاه من خلال قاعدة جمهور تتكون من خبراء في بعض المواضيع - أكثر من الصحفي بلا شك - هذا يعني قدرتهم على التعاون بغض النظر عن مصدر معرفتهم؛ في بعض الأحيان تعود على خلفياتهم الأكاديمية و لكن أيضا لأفكار قيمة من حياتهم اليومية و تساعدنا هذه الإسهامات في صنع محتوى أفضل»

و لكن توضح حالتان أن من أهم الأولويات إنشاء قاعدة جمهور فكما ذكر سابقا تم إنشاء لا دياريا (La Diaria) كصحيفة مكتوبة يمولها القراء المستقبليين بينما تم إنشاء أنيمال بوليتيكو (Animal Politico) كحساب على تويتر Twitter لتصبح لاحقا وسيط لبث الأخبار و يبين هذا أهمية إنشاء جمهور مستدام على المدى الطويل.

الأشخاص إلى قيامنا بتطوير سبل الاستماع إلى احتياجاتهم واهتماماتهم و ايلاء اهتمام بالطرق التي يمكننا من خلالها مساعدتهم على تحقيق أهدافهم ، « .

تم تشجيع الموظفين على تولي مشاريع جديدة داخل الوكالة و يتم دعمهم أيضا في اغتنام فرص استثنائية خارج المؤسسة. و يشمل ذلك الزمالات أو المشاريع الجانبية. و قد أفضى الاستثمار في حياتهم المهنية ومهاراتهم إلى تحقيق تعزيز عام للمؤسسة. و يُظهر هؤلاء المراسلون مهارة و خبرة و ربما الأهم من ذلك ، إخلاصا للعلامة التجارية وقيمها.

تتوفر La Diaria المؤسسة الوحيدة و التي تضم 130 موظفًا ، على شخص مسؤول عن الموارد البشرية من بين المؤسسات التي تمت مقابلتها . في حين، تدرك المؤسسات الأخرى الحاجة إلى ذلك و تبحث عن حلول إما في الاستعانة بمستشارين خارجيين أو بعث مشاريع قصيرة الأجل لبناء المؤسسات. و قد عينت Chequeado مثلا ، منذ يناير 2020، مستشارًا أول للموارد البشرية والذي يعمل على تطوير السياسات التنظيمية والثقافة و تغيير الإدارة.

3. الأعضاء وبناء قاعدة جماهيرية

مشاركة الجمهور في صناعة المحتوى ليس فقط حيلة لوسائل الإعلام الرقمية الجديدة بل أصبحت على رأس قائمة أولوياتها. فقد تصنع المنابر الإعلامية الرقمية الجديدة منتجًا ذي جودة استثنائية إلا أن هذا لا يضمن ديمومتها في حال عدم الحرص على بناء علاقة قوية مع الجمهور و يُشكّل هذا واحدًا من الدروس الرئيسية التي يأتي بها هذا الفصل حيث يحذر العديد من عدم استسهال الأمر لدى الشروع في بناء قاعدة جمهور إذ أن هذا يستوجب مراقبة مستمرة من أجل الحفاظ على تفاعل الجمهور واهتمامه وبذلك يصير هذا الدور الرئيسي للمؤسسة الإعلامية.

إنّ بناء قاعدة جمهور قوي لا يقتصر فقط على التمويل والظهور على الساحة الإعلامية بل انه يساعد أيضا على مناصرة الصحافة وفحواها.

لقد أصبح مجتمع الجمهور يتفاعل مع الصحفيين بطرق جديدة و هادفة أكثر من أي وقت مضى مثل بعث أسباق صحفية و اقتراح أفكار قصص و طلبات للتحقق من الوقائع عبر الوات ساب (WhatsApp). كما يستخدم كل من لا سيبلا (La Silla) و شيكادو (Chequeado) و أنيمال بوليتيكو (Animal Politico) المنصة الواسعة والشعبية للتواصل مع جماهيرهم و يمكن للجماهير أيضا تقديم المساعدة في بعض المواضيع أو عرض اقتراحات لتطوير المنتج. تمثّل القاعدة الجماهيرية الفضاء المُلائم لتجربة أفكار جديدة و مشاريع مبتكرة و من واجب الجماهير الأوفياء تحديد الأخطاء عند وجودها و تنبيه المحررين في أسرع وقت لإصلاحها.

يمكن للحضور الفعال على وسائل التواصل الاجتماعي المساعدة على بناء قاعدة جمهور ولكن هذا ليس بالأمر الحتمي إذ يجب إتباع إستراتيجية ذكية لذلك. إذ توفر هذه المنصات الرقمية مساحة مفتوحة للمشاركة و النقد و إبداء الآراء و تعميم المعلومات بواسطة ديناميكية جديدة كليًا و يظل التحدي الرئيسي بالنسبة لرواد الأعمال الإعلامية هو الخروج من الصورة النمطية للصحفيين و النهوض بمواقع التواصل الاجتماعي لجعلها قنوات توزيع جديدة بشكل جديد و فرص جديدة لتحقيق دخل مالي من هذا المحتوى. ففي وسائل الإعلام التقليدية كان على صناعات المحتوى إقناع منصات التوزيع بشراء محتواهم بينما الآن يمكن لصانعي المحتوى الوصول إلى منصات التوزيع على الفور و لكن عليه أن يكون أكثر ابداعا في خلق سبل لتحقيق الربح المادي من المحتوى.

بدأت عديد المشاريع التي تسعى الى بناء قاعدة جمهور في النمو عبر حضور بسيط على مواقع التواصل الاجتماعي ثم تطورت لتصبح ملتزمة تجاه قاعدة



أنجيسيا بوبليكا هي وكالة صحافة استقصائية ومستقلة تأسست سنة 2011 في البرازيل.

لاحظت معظم المؤسسات أن بتمكن الجمهور من متابعة العملية الصحفية و إعطائهم إحساس بالملكية للمنتج النهائي عبر القيام بتظاهرات عامة و التواصل مع الجمهور عبر الانترنت يكون لاحقا من السهل إقناعهم بدفع المال. فتقول تانيا مونتالفو «تشريك المواطنين في العملية الصحفية يسمح لنا بالعمل معهم ولصالحهم لكي يكون دفع المال لهذا المحتوى أمر طبيعي.» فاليوم معظم المشتركين في أنيمال بوليتيكو (Animal Politico) هم من المتلقين للرسائل الإخبارية أو من الأوفياء لمواقع التواصل الاجتماعي.

مثلا يقوم المنفذ الاعلامي أنيمال Animal باصدار تقارير استقصائية خاصة أولا للمشاركين ثم للمتابعين على مواقع التواصل الاجتماعي مما يرفع في عدد المشتركين. من المهم خلق شعور بالانتماء لأي مجموعة حصرية. تقول أنجيسيا بوبليكا (Agencia Publica) أن عدد مشتركهم يفوق 1.000 شخص و يقوم الأعضاء بالتصويت شهريا لاختيار المواضيع التي يجب التطرق اليها خلال المقابلات كما يحصلون على منتجات خاصة مسبقا. تقول فيانا مثلا: «عندما كنا بصدد إنتاج بود كاست قمنا بعث النسخة الأولى لحلفائنا. و بهذا يكونون أول المستمعين لنقوم لاحقا باستدعائهم لمشاركتنا مشاعرهم و انطباعاتهم و آرائهم حول البود كاست.»

تعتمد الوكالة الاعلامية ج.ك (GK) على عمل المحرر المكلف بالاشراف على تفاعل الجمهور و هو موظف يعنى بدراسة المتابعين عبر معايير القياس على شبكة الانترنت فيعتمدها لمعرفة رغبة الجمهور و كيفية تحقيق الربح المالي منها و يقوم بمراجعة و تحليل كيفية الزيادة في عدد التفاعلات القيمة مثل الأشخاص المتفاعلين الأوفياء للمحتوى الذي يحقق الربح المالي.

يقول خوسيه ماريا ليون كابريرا: «لقد قمنا باستطلاع في قاعدة بيانات المشتركين و تبين لنا أنهم يهتمون بقراءة القصص الطويلة و لهذا نولي أهمية خاصة لهذا النوع من القصص و ذلك حسب نسبة المساهمة المالية لهاته الفئة. فإذا كان لديك ألف قارئ فقط عشرة منهم يتلقون الرسائل الإخبارية يعتبر هؤلاء العشرة أكثر أهمية من الـ 990 الآخرين لأنهم يصبحون مصدر تمويل لاحقا»

تستعمل أنيمال بوليتيكو (Animal Politico) الرسائل الإخبارية لاستقطاب الجمهور لعلاقة قائمة على تحقيق ربح مالي. يقول مونتالفو: « عند إطلاقنا لحملة لحلفاء أنيمال، قمنا بحصر امكانية الوصول للرسائل الإخبارية المسائية للأعضاء فقط بينما يستطيع الجميع الاشتراك في الرسائل الإخبارية الصباحية و لكن لتحقيق الربح المالي في الإستراتيجية الأولى على الأقل نركز خاصة على المشتركين في الرسائل الإخبارية ثم قررنا إضافة قيمة لذلك المنتج المعين.»

كانت من مهام باخارو بوليتيكو («العصفور السياسي») أنيمال بوليتيكو (Animal Politico) تلبية طلب اعداد تقارير شفافة للسياسة في المكسيك و لهذا بدأ الفريق في إنشاء قاعدة جمهور على تويتر Twitter لتظهر تدريجيا كوسيلة رقمية و قد نجحوا في ضم الجمهور إلى صفهم مما ساعد الفريق على معرفة جمهوره على مواقع التواصل الاجتماعي قبل البدء في النشر.

تتواصل معظم وسائل الإعلام هذه مع متابعيهم من خلال فضاء الالكتروني فينظمون فعاليات مثل دورات تدريبية أو عروض للتقارير و البحوث مما يتيح الفرص لذوي مصادر الدخل الضعيفة. فقد نظم أنيمال بوليتيكو (Animal Politico) و ج.ك (GK) عروض أفلام و جلسات مناقشة أحيانا للأعضاء فقط أو لكل الراغبين في دفع مبلغ مالي للحضور و تدعو لا سيلا فاسيا (Vacía La Silla) الجمهور لغرفة الأخبار التابعة لهم من أجل مناقشة بعض المواضيع مع الفريق و الخبراء الذين يشاركون أحيانا في أعمالهم و تفتح لا ديابريا (Diária) أبوابها لجمهورها و تنظم أنشطة دورية خارج شبكة الأترنات للتعرف على حاجيات متابعيها و مشاركة تجاربهم في تقديم التقارير و ذلك للحفاظ على علاقة التزام وطيدة بينهما.

بينت أرماندو أنفو Armando Info من فنزويلا أن شبكات التواصل الاجتماعي يمكنها خلق شبكة من الناشطين الممارسين للأنشطة الإعلامية على أرض الواقع من داخل و خارج البلاد. يمكن لهذا بدوره إثراء عمل وسائل الإعلام لاحقا إذ يقول اوالد شارفنبورغ وهو واحد من المؤسسين: «بدأنا منذ سنتين في عقد منتديات بطلب من المدير العام في كاراكاس و مدن أخرى من البلاد»

المكتسبات :

قامت جميع وسائل الإعلام الناجحة ببناء علامتها التجارية بالاعتماد على محورين : نوعية الصحافة - محتوى جيد و دقيق و مناسب - و حضور كبير على وسائل التواصل الاجتماعي فقد صنعت وسائل الإعلام هذه منتج فريد يراه متابعيه ضروري لأنه يستجيب للفتوة المعلوماتية في عالمهم و لهذا فان الحضور على مواقع التواصل الاجتماعي ضروري لنشر المعلومة و لبناء علاقة مباشرة مع المتابعين.

«كانت عبارة على ملتقيات في محلات بيع الكتب. كنت منذ البداية ضد هذه الفكرة انه لمن السخافة بذل جهود مماثلة فقط من أجل 20 شخص، و لكن في نهاية المطاف ثبت أن تكون فكرة سديدة لأن المختصين بدؤوا في الحضور رغم العدد الضئيل للحضور و منهم أشخاص لم يعلموا حتى بوجودنا و بدؤوا لاحقا في تقديم أفكار حول المشاكل التي طرحت في ذلك المجال.»

وضعت لا سيلا فاسيا الكولومبية (Colombia's La Silla Vacía) طرق لإدراج فئة معينة من المتابعين عبر شبكات من الخبراء بالتعاون مع لاسيلا لاناو (La Silla Llana) التي تمثل منصة تعاونية تعرض عمل المؤسسات و المنظمات المعنية في كولومبيا إضافة إلى خبراء من مجالات مختلفة يتشاركون في اهتمامهم في توليد المعارف. يقول خوان استبان لوين « لقد نجحنا في خلق قاعدة جمهور ليس فقط في الجامعات لكن أيضا في المنظمات غير الحكومية و الشركات الخاصة المهتمين بتوليد المعرفة و فضاء للمناقشات و التغطية الصحفية في عديد المواضيع.»



تحقق شيكوادو من تصريحات السياسيين ورجال الأعمال ووسائل الإعلام والمحتوى المنتشر في شبكات التواصل الاجتماعي.

خلال الفترة الانتخابية في 2019 اتخذت لا دياريا (La Diaria) قرارًا خطيرًا و قد صرح المدير العام داميان أوستا ماتوس: « فرنا لدواعي ديمقراطية السّماح للتأخيين ال 260.000 والمسجّلين حديثًا بالولوج الى محتوى الصحيفة مجانًا لمدة ستة أشهر و قمنا بحملة تدعى «اختر لتكون على اطلاع» و قد طالب 1.700 ناخبًا جديدًا باشتراكات مجانية. هدفنا من هذا العرض هو أن نُظهر اهتمامنا بمصالحهم وفي هذا الاطار وصلنا الى حدّ دعوتهم إلى مناسبات خاصّة لإبداء آرائهم حول منتجاتنا.»

فحتّى وان لم يقيم هؤلاء بالاشتراك فورًا عقب هذه العروض، يُتوقّع منهم أن يكونوا مخلصين للشركة في قادم عملها. «هؤلاء أشخاص قادرين على دفع اشتراك في المستقبل و لهذا نأمل أن يتذكروا ما قدّمته لهم لا دياريا في الماضي» ويعدّ خلق منتجات وخطط عمل تضيف قيمة لا تُفقد بالعمَل الإضافي، من كبرى التّحديات.

تقول تانيا مونتالفو من أنيمال بوليتيكو: « لقد أيقنّا أنّه عند خلق منتج يبدو مبتكرًا من الخارج وفي المقابل تكون الإجراءات والكفاءات التي لدينا غير كافية أو تجعلنا نضاعف عملنا، لا فائدة من تحليل التكاليف والفوائد.» وفي هذا الاطار صرّحت مونتالفو أنّه كان من المُتوقّع في البداية أن يُدرج الموقع خدمة البودكاست.

وأضافت أنّه «عوضًا عن المرور مباشرة إلى هذه الخدمة قرّرنا وضع نظام داخلي يُعيد الطّريق نحو إطلاق خدمة البودكاست حتى لا يتسبّب إعدادها مستقبلاً في أعباء عمل إضافية لغرفة الأخبار. بالرّغم من كون هذا التّوجه يُعرقّل سير الأمور في البداية -تأخير إصدار المنتجات أو تدنيّ جودتها في البداية- إلّا أنّه لاحقًا يضمن اقتحامنا للسّاحة مع الحفاظ على الجودة المطلوبة وهذا ما نُفضّل اتّباعه.»

من القيم الأخرى التي تأتي بها هذه المبادرات الجديدة لوسائل الإعلام، القدرة على توسيع نطاق الأخبار و صيغ تغطيتها و عرضها وهذا ما يُتيح للجمهور الاطلاع على تشكيلة كبرى من الأخبار على صيغ مُتنوّعة. تتحلّى الشركات الناشئة الرقمية بالمرونة و المناهج المبتكرة التي تُوفّقها لزيادة الأخبار المحليّة مثلًا أو تقديم الأخبار في أشكال فيديوّهات أو تسجيل صوتي أو عن طريق وسائل التّواصل الاجتماعي وبالتالي مُساعدتهم على الوصول إلى مجتمعاتٍ جمهور جديدة لا تُبالي بالصحافة التقليديّة.

يعد الغنم بثقة الجمهور أمرًا حيويًا بالنسبة للمؤسسات الإعلامية حول العالم للحفاظ على دعمهم فقد طغت المعلومات المغلوطة على وسائل التواصل الاجتماعي. ركزت الشركات الناشئة في هذا الفصل على أهمية الشفافية في نماذج العمل و عمليات الإبلاغ في كسب ثقة الجمهور. و قد كانت الشركات الناشئة أكثر استباقًا في الكشف عن الأخطاء و نشر الإصلاحات مقارنة بوسائل الإعلام التقليديّة.

4. الابتكار و الاستثمار للمستقبل

من أكثر المحاور التي تتشارك في خدمتها الأطراف المستجوبة في هذا الكُتيب هو أهميّة الابتكار فقد مكّنتهم التكنولوجيات اليناعة من اكتشاف مجموعة من صيغ الصحافة و اختيار أحسن منهج لعرض مُحتواهم الصحفي - على شبكة الانترنت و خارجها. من أهمّ ما قامت به هذه المجموعات هو عملهم مع مجتمع المُتابعين و ليس فقط الحرفاء حيث يجب الحفاظ على علاقة وطيدة في اطار تواصل نشيط و متنامي.

تقوم أوخو بوليكو (Ojo Publico) على سبيل المثال بالابتكار و الاستثمار في مشاريع لا تتعلق مباشرة بصنع المُحتوى و لكنها تقدّم نظرة مُعمّقة في مسألة ما لفرق التحرير في عام 2019 وُضع الفريق، بالتعاون مع الجهات الدوليّة المانحة، نظام رصد أو بالأحرى خوارزمية أُطلق عليها اسم «فيونز» (Funes) تقوم برصد أدلة الفساد المُرتكب في المشتريات الحكوميّة حيث يُحلّل هذا النظام جملة البيانات المُتعلّقة بالقُعود الحكوميّة لدولة البيرو و تحدّد العلاقات السياسيّة و الماليّة عبر نموذج خوارزمي قادر على تبيّن مخاطر الفساد.

يقول ديفيد هيدالغو رئيس قسم الأخبار بأوخو بوليكو: «لقد جمعنا ما يكفي من المعلومات لإنشاء قاعدة بيانات يتوسّلها صحفيّو منصنّتا لكتابة تقارير استقصائيّة و إنتاجها لكلّ من تهّمه هاته المسائل» و قد تحسّل مشروع «فيونز» على جائزة سيغما في 2020 ك «أفضل مشروع ابتكاري لغرفة أخبار صغيرة».

يبد أن الابتكار لا يقتصر على التّكنولوجيا فقط بل أيضًا على تحسين سيرورة العمل و إدماج ممارسات جديدة في المنظمة و تتضمّن أساليب مبتكرة تعتمدها وسائل الإعلام لإنشاء قاعدة مُتابعيها.

أفاد خوسيه ماريا ليون كابريرا مؤسس جي كاي (GK) أن «كلما تطوّر المشهد الإعلامي كلما نمت ديمقراطية المجتمع و كلما استهلك الناس محتوى ذي جودة و لا محتوى بالي أو تافه - لأن صنع التفاهة سهل للغاية - كلما زادت الديمقراطية المحلّة فعالية».

عبّرت الشركات الناشئة التي أُجريت معها مُقابلات عن أهمية الاستماع إلى آراء فريق عملها واقتراحاته الخلاقة.

تقوم عديد الشركات الناشئة بإشراك الفريق كاملاً في عملية إتخاذ القرارات. فمثلاً في أنيمال بوليتيكو يُشارك الفريق في الاجتماعات التي يتخذ خلالها كبار المسؤولين القرارات إستراتيجية بينما في شيكادو يشارك كامل الفريق في اجتماع أسبوعي أين تُثار مسائل فرص التمويل و جميع المشاريع الجديدة للمنظمة. رغم العمل المتواصل الذي قامت به هذه الفرق للتعلم والابتكار والتكيّف على درب نموّها إلا أنّهم يقفون جميعاً بعدم توصّلهم لحلول تضمن ديمومتهم الإعلامية.

فقد تعلّمت هذه المنافذ من بعضها البعض واستلهمت أفكاراً من أطراف خلافة في كامل أنحاء العالم وقد ساعدهم الاعتبار من تجارب البلدان الأخرى في الانفتاح على مناهج مختلفة حيث يقول داميان أوستا ماتوس من لا دياريا: «أنا أشجّع نموذج الدّفع المتكرر الاستعمال الحاليّ و لكننا غير قادرين على توقّع النجاح عند توريد نماذج قد تنجح في ظروف مختلفة عن التي نعمل في اطارها إذ يجب التركيز على اهتمامات متابعينا».

صنع علامة تجاريّة موثوق بها

ليس هناك وصفة سحرية لنجاح المؤسسات الإعلامية فلطالما كانوا منفتحين جداً للتعلم من بعضهم البعض و عاقدين العزم على تمييز هذه المعرفة للمؤسسات التي تحتاجها. في ريادة الأعمال الإعلامية على غرار المنظومة البيئية للشركات الناشئة فإنّ الاعتبار من أخطاء الغير يساعد على تجنّب الوقوع فيها مُستقبلاً.

وجدت وسائل الإعلام هذه التي نجحت في خلق منتج يؤمّن ولاء الجمهور، أن سرّ النّجاح يكمن في ضمان الاستدامة حيث يعتمد نجاحهم على جودة المحتوى ومدى تماثيه مع اهتمامات الجمهور. فلا يقتصر ضمان الاستمرارية على جودة المنتج و لكن أيضاً على إستراتيجية مدروسة للوصول إلى الجمهور بمنتج يخدم رغبة غير مُلبّاة.

يقول إيفالد شارفنبيرغ مدير أرماندو. انفو: «المهم بالنسبة لنا - ما استغرق فهمه خمسة أعوام - هو أن تتميّز على غيرك ولا يُروّج لهذه الفكرة على النّحو الكافي على درب إنشاء منصّة إعلام مُستدامة»، فكلمة عبّلت الشركة الناشئة في إقرار مكانتها كلما كان أفضل.»

تركز أجنسيا بوليكيا مثلاً على الثغرات الموجودة في الصحافة البرازيلية مثل التحقيقات المعمّقة كما أنهم يركزون على خاصية أخرى جعلت منظمتهم تشجّع. صرّحت ناتاليا فيانا الشريكة المؤسّسة: «تأسست منظمتنا من قبل صحفيّات و كنا على يقين بنجاحنا لكوننا صحفيّات».

مكّنهنّ هذا الاختلاف من اكتساب صوت مميّز يكون محلّ ثقة المتابعين ليقينهنّ بعدم وجود نفس الحسّ الصحفي في مكان آخر.

تبنّى علامة تجاريّة موثوق بها على أساس أسلوب المحتوى أو نوعه و لكن لا توجد قاعدة ل ماهية أو كميّة نجاح ذلك. و لكن يوجد ترابط قويّ بين المبادئ التي تقف وراء دواعي النّجاح، فقد ضلّت القيم التي جعلت رواد الأعمال يبنون

منظمات إعلامية صامدة و سيظلّ الجمهور وفيما لهم طالما يظلون أوفياء لمبادئهم. يُعدّ فهم دواعي خلق مؤسّسة إعلامية أمراً يُساعد الصحفيين على اتّخاذ إستراتيجية أكثر نضجا و نجاعة.

في هذا الاطار يقول خوسيه ماريا ليون من جي كاي (GK): «عند معرفة دواعي قيامك بذلك ستدرك حيثها من تخاطب و عندها يمكنك اختيار أن تكون وسيلة إعلامية رقمية تخدم مجموعة صغيرة أو جمعاً كبيراً». إذ تتشارك المؤسّسات التي حققت استقرار مالي و القدرة على انتاج محتوى ضحّي ذي جودة بطريقة مستدامة في بعض السمات والتي تعتبر جديرة بالنظر في اطار أي مجهود يُبدل لوضع إستراتيجية مستدامة.

في نهاية الأمر لا يوجد كتيّب خطوات تتوسّل و وسائل الإعلام الرقمية حول كيفية تحقيق الرّبح. فتدرك كل الشركات الناشئة بالتجربة ما يتماشى معها سواءً كان عن طريق حملات تمويل جماعي أو عضوية أو بنظام الاشتراك بمقابل (Paywalls) أو غيرها. بهدف تحقيق ديمومتها تسلك كل مؤسّسة إعلامية طريقاً مختلفاً. وتتشارك في الرّغبة في الابتعاد على طلب تمويل دولي و خلق منتجات و خدمات تُمكّنها من كسب مادي مُستقبلاً.

اجعل شِعارك : اعرف و اسأل و استمع لمُتابعيك/مجتمع جمهورك .

لورا زومر هي المديرية التنفيذية ورئيسة تحرير "تشيكوادو" وهي أول مبادرة للتحري و التحقق من الوقائع في أمريكا اللاتينية. تحصلت لورا على درجة البكالوريوس في علوم الاتصال من جامعة بوينس آيرس وهي أيضاً محامية وناشطة في ميدان النفاذ إلى المعلومات والشفافية. وهي أستاذة في الحق في المعلومات بجامعة بوينس آيرس وتكتب في صحيفة "لناسيون" اليومية. تحصلت على أكثر من ستة جوائز عن عملها كصحفية، بما في ذلك جائزة فابرال فارسيا ماركاس لسنة 2015 من مؤسّسة "نونا فاريديسمو إباروأمرিকা" (FNPI) في فئة الابتكار لـ "تشيكوادو" والتوسع في التحقق من صحة الأخبار في المنطقة.



✉ lzimmer@chequeado.com

آنا باولا فالكو هي منسقة التطوير المؤسسي في "تشيكوادو". عملت سابقاً كمسوق للنمو في "فوول" لسوق الإنترنت في أمريكا الجنوبية. عملت أيضاً كمسوق للمنظمات غير الحكومية ورجال الأعمال وطلاب المدارس في مجال التربية المدنية. آنا هي جزء من مركز بيونس آيرس لـ "فلوبال شايبرز" (مبادرة من المنتدى الاقتصادي العالمي) وخريجة "فيتال فويسس" وعضو مجلس منتدى الأعمال في أمريكا الجنوبية.



✉ apvalacco@chequeado.com

أهم الأهداف لشركة إعلامية ناشئة جديدة:

05 اعمل بشفافية مع فريق عملك و متابعيك. قم أولاً بتحديد مبادئك و احرص على التزام جمهورك بها. فوجود مبادئ واضحة داخل المؤسسة و اشعاعها خارج أسوار منظمتهك يعزز العلاقة مع المتابعين و أصحاب المصالح و يضمن صحافة متواصلة و موثوقة وذات جودة. لا تخفي المعلومات المهمة و احرص على تقوية قنوات الاتصال داخل الشركة من أجل تعزيز الشفافية و الثقة مع فريقك.

06 تعلم من الأخطاء. عقب أي مشكل يجب التأمل فيه و الخروج بعبرة لتلقي فريقك و تبويب مهامك. ان الفشل تجربة تتعرض لها جميع المنافذ الإعلامية و لهذا عادة ما تُماثل تجربة ادارة شركة ناشئة ما بالافعوانية. تحقيق النجاح المُستدام يستدعي التعلم من الزلات القديمة لتجنب إعادة الوقوع فيها. لذلك من الضروري أن تكون متأملاً لذاتك و ليس مدمراً لها.

07 اتبع المعايير الخاصة بك و قيّم مدى تأثير منصتك. منذ بدايات مشروعك اجعل من نتائج تقييم تأثيرك الإعلامي جزءاً من إستراتيجيتك فيستحسن هجر الأفكار التي تُنبأ بالفشل منذ البداية و إلا فإنك تجازف بإهدار الموارد و إجهاد الفريق دون جدوى. من الصعب تقييم مدى تأثير محتواك على المتابعين - يجب عليك على الأقل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) حسب معيار النجاح لديك و لدى فريقك و أصحاب المصالح.

01 اعرف ما يجعلك فريداً و ذا صلة لجمهورك. تعلمت جميع الشركات الإعلامية الناشئة المستجوبة في هذا الكتيب مما أتقنوه سابقاً و بنوا على أساسه أنشطتهم التي تلت. يقول ديفيد هيدالغو: " لتكون شركة إعلامية ما ناجحة عليها أن تكون محل إقبال وطلب." وهذا ما أشاد به خوسيه ماريا ليون كابريرا من جي كاي حيث أفاد أن "السّر يكمن في رصد و حل مشكل إعلامي ما جدمه لمُجتمَعك." فعندما لاتستجيب منافذ الإعلام لحاجيات الشّعب يصبح لأولئك الذين يتقنون تلبية هاته الحاجيات حظوظ أوفر للبقاء.

02 أرسى القواعد و الإجراءات أولاً . قد تتعارض عمليّات إرساء الطّابع المؤسسي مع أجدبيّات تشجيع الابتكار و لكن تعتبرها الشركات الناشئة جوهرية لوضع آليات تساعدها على تشذيب مشاريعها و خلق بيئة تعزز الابتكار. تقول تانيا مونتالفو -بناءً على مُكتسبات آنيمال بوليتيكو: "كلما كُبر الفريق كلما اقتضت الحاجة الى تفعيل قوانين أكثر." حيث أن تفعيل القوانين لا يمنع حدوث المشاكل فحسب بل يضمن النموّ و التأثير.

03 فريقك هو مكسبك الوحيد - احمي موظفيك. يتطلّب الحفاظ على فريق العمل استثمارات جوهرية إذ يمكن الاستعانة بمصادر خارجية في رحلة البحث عن فريق عمل مناسب و تلبية احتياجاته المستجدة حيث مع مرور الوقت سيتوجّب على الشركة تطوير بروتوكولات تُطبّق على الجميع بالتساوي. قد يكون تعيين الموظّفين في قسم للموارد البشرية بعيداً عن تناول المقدرّة الماليّة للشركات الناشئة على مدى سنوات، ولكن هناك عدّة وسائل متاحة لكل شركة ناشئة والتي تخدم رفاهيّة فريقك.

04 استفد من الفرص التي يقدّمها جمهورك. لوسائل الإعلام التي لها علاقة وطيدة مع جمهورها القدرة على خلق منتجات تلبي حاجيات المتابعين و يرغبون في دفع ثمنها. هذا بدوره يعزز روابط الثقة بين المنصّات الإعلامية و الجمهور في اطار شراكة قويّة. تقول تانيا مونتالفو: " عندما ينهزم المحتوى البالي و تنعدم الثقة تقع علي عاتقنا مسؤوليّة توفير المحتوى الجيد الذي يطلبه الشّعب." أما بالنسبة لداميان أوستا ماتوس في لا دياريا فهو يرى أنّه من الضروري إضفاء الطابع الديمقراطي على ملكية وسائل الإعلام مما يزيد من مشاركة العامّة على نحو أكثر ايجابية. وهو ما يعني أنّ المعلومة ليست مسيطرة من قبل نخبة قويّة و أنّ كل من يبحث عن منظور مستقل للأخبار في بلده له ذلك.

۷. خاتمة

بقلم بولين تيلمان

تتكرر ترنيمة "التجربة والخطأ" في عديد المجالات و قد لا تمثل جميع الأفكار بالضرورة أفكاراً رائدة هادفة الى تغيير العالم لكن يجب دائماً توقع المُستحيل والمُفاجئات التي قد يأتي بها المجهول و نأمل أن تكتشف ما يمكن تجربته و ما عليك تفاديه عبر مطالعة هذا الكتيب رغم درايتنا بأهمية الاخطاء للتعلم والتطور لكن من الممكن والمستحسن تفادي بعض الأخطاء و التعلم من تجارب الآخرين .

وأخيراً نأمل أن نرى خلال السنوات القادمة في أكاديمية DW مزيد الوسائل الإعلامية الرقمية التي تساهم في إرساء نظام وبيئة إعلامية متنوعة في جميع أنحاء العالم وسيعمل كل مشروع مبتكر على السعي لإيجاد نماذج جديدة للتمويل بغاية ضمان صحافة عالية الجودة إضافة إلى تزويد المجتمعات الديمقراطية بالمعارف واثراءها مُستقبلاً.

في اطار هذا الكتيب أجرينا 21 مقابلة مع أصحاب مشاريع ناشئة مبتكرة في مجال الإعلام من 18 دولة في آسيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث اختلفت تجاربهم في ركب هاته الرحلة نحو تأسيس شركة إعلامية ناجحة كل حسب البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

أراد اصحاب الشركات الناشئة مشاركة أفكارهم و تقديم أهم التوصيات لكم كقراء لإيمانهم العميق بأهمية التعاون عوض المنافسة وما يجمعهم في الحقيقة هو وجود صحفيين ومديرين شجعان ضمن المجموعة لأن المراسل الشجاع في الأوقات الصعبة يتبع شغفه عوض البحث عن إهدار الأموال

فعلى أصحاب الشركات الناشئة الكفاح بصفة يومية في سبيل شغفهم عبر التغطية المستقلة وتدارس البحوث و التجارب المبتكرة ورفع الحجاب عن الحقيقة اضافة الى حوافز قوية أخرى كالديمقراطية و حرية التعبير. في خسرحين معظمهم عائدات الإشهار و المستثمرين جزاء جائحة كوفيد-19، ضاعف آخرون نطاق عملهم و قاموا بالتواصل مع فئات لم يكونوا على علم بوجودهم.

إن خلق مؤسسة إعلامية يُماثل افعوانية الملهي إذ يمثل سلسلة من الارتفاعات المبهجة يليها هبوط مفاجئ عندما تقف التحديات الحقيقية في الواجهة إذ غالباً ما تبدأ الخطوات الأولى بدافع الشغف لتتطور شيئاً فشيئاً مع كل تحدٍ تتجاوزه حيث أن هدفك الأسمى هو جعل عمك أكثر كفاءة و نجاعة مع الحرص على الحفاظ على هذا النجاح.

و بغض النظر عن المرحلة التي وصلت إليها، فإن قيادة منصة إعلامية يرتكز على الموازنة إذ عليك التعامل مع جملة من التحديات التي تتمحور حول مهمتك الصحفية. على وسائل الإعلام المبتكرة والمستقلة بلوغ مجموعة واسعة من التوقعات: إذ عليها سد الفجوة مع الاستجابة لطلبات السوق والقدرة على الاستماع إلى مجتمع المتابعين وفي الآن ذاته مفاخرتهم بمنتجات جديدة و إنتاج صحافة عالية الجودة مع بناء منظمة مستقرة كما عليها الحفاظ على مكانتها وخدمة التيار السائد وإيجاد خلفاء مع الإبقاء على القيم الأساسية و يتعين عليها تنويع مصادر الإيرادات من جهة و تلبية احتياجات الجهات المانحة والأعضاء من جهة أخرى.

VI. الملاحق

1. مسرد

يُفسّر المسرد مُصطلّحات وَزَدَت بهذا الكُتَيْبِ على غرار «التّمويل الجماعي» و «الاشترك» والتي غَالِبًا ما تُستَعْمَلُ في عالم الشُّرَكَات النَّاشِئَة وهذا ما است دعى وضع هذا المسرد لتعريف هاته المُصطلّحات الجوهريّة بغاية بناء قاعدة معارف مُشتركة.

تفاعل الجمهور

يشير هذا المصطلح إلى تفاعل الجمهور مع المنظمة ومحتواها من خلال موقع الويب أو وسائل التواصل الاجتماعي أو الفعاليات الحضورية. وكلما ارتقت جودة وكمية هذا التفاعل زادت ثقة المنظمة. إلى جانب تحقيق الربح المادي من هذه العلاقة، يتعلق الأمر أيضا بالامام بالقضايا التي تثير اهتمام الجمهور وحماية الصافي عند تعرض الشركة للهجوم.

نموذج الأعمال

خطة للتسيير الناجح لمشروع يحقق من خلاله إيرادات لتغطية تكاليف التشغيل.

خطة عمل

وثيقة تلخص الأهداف التشغيلية والمالية للأعمال التجارية وتحتوي على الخطط والميزانيات التفصيلية التي توضح كيفية تحقيق الأهداف. سيرغب المستثمرون في الاطلاع على هذه الوثيقة قبل توفير رأس المال للأعمال. إنها خطوة مبكرة مهمة في تأسيس شركة ناشئة مستدامة.

لوحة نموذج الأعمال (BMC)

تهدف إلى تصور نموذج العمل وفكرة مبدئية في لمحة واحدة. يعتقد بعض الخبراء أن BMC يمكن أن تحل محل خطة العمل. تم تطويرها من قبل ألكسندر أوستروالدر ونشرت في كتابه «جيل نموذج الأعمال».

نقطة التعادل

لا ربح لا خسارة. المرحلة التي تكون فيها المصاريف والدخل متساوية ولا يوجد ربح ولا خسارة. إذا كان الدخل أكبر من نقطة التعادل فإن الشركة تحقق ربحا وفي حال انخفاضه فإن الشركة تتكبد خسارة.

رعاية الأعمال

يُعرف أيضا باسم «المستثمر الملاك»، وهو الشخص الذي يستثمر الأموال في شركة ناشئة في مرحلة مبكرة جدا ويُدعم أيضا رواد الأعمال من ذوي الخبرة والعلاقات القيمة.

معاملات الشركة (B2B)

يشير هذا إلى الأعمال التجارية التي تقدم المنتجات والخدمات للشركات الأخرى بدلا من المستهلك.

نموذج الأعمال (من العمل الى المستهلك) (B2C)

يشير هذا إلى الأعمال التجارية التي تباع المنتجات والخدمات مباشرة إلى المستهلكين الذين يمثلون المستخدمين النهائيين. أصبح نموذج B2C شائع خلال طفرة الدوت كوم في أواخر التسعينيات عندما تم استخدامه بشكل أساسي للإشارة إلى تجار التجزئة عبر الإنترنت الذين باعوا المنتجات للمستهلكين على الإنترنت.

كبير الموظفين المالي (CFO)

يتحمل كبير الموظفين المالي المسؤولية الأساسية عن إدارة الشؤون المالية للشركة، بما في ذلك التخطيط المالي وإدارة المخاطر المالية وإعداد التقارير المالية. يمكن أن يكون مسؤولا أيضا عن تحليل البيانات و مشرفا على كبير مسؤولي التشغيل في جميع المسائل الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الميزانية ، وتحليل التكلفة والعائد ، والتنبؤ بالاحتياجات وتأمين التمويل الجديد.

المدير التنفيذي للمعلومات (CIO)

يكون المدير التنفيذي للمعلومات مسؤول عن عمليات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.

كبير مسؤولي التشغيل (COO)

يشرف COO على عمليات الشركة. يقوم بتنظيم وتوجيه وتحسين جميع العمليات التشغيلية. الهدف هو جعل جميع العمليات الداخلية فعالة من حيث التكلفة قدر المستطاع.

رئيس قسم التكنولوجيا (CTO)

يتركز هذا المنصب على المسائل العلمية والتكنولوجية داخل المنظمة. سيتخذ كبير مسؤولي التكنولوجيا قرارات بشأن البنية التحتية التقنية الشاملة التي تتوافق بشكل وثيق مع أهداف المنظمة.

المدير التنفيذي (CEO)

المدير التنفيذي هو المسؤول عن جميع عمليات تصريف الأعمال، بما في ذلك وضع الاستراتيجية والإدارة المالية والعمليات. هو مسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة على النحو المتفق عليه من قبل مجلس الإدارة.

الصحافة التعاونية

ممارسة متنامية في مجال الصحافة. ترتب تعاوني بين منظمين أو أكثر من المنظمات الإخبارية والمعلوماتية، والتي تهدف إلى تكملة موارد كل منظمة وتعظيم تأثير المحتوى المنتج. لا ينبغي الخلط بينها وبين صحافة المواطن.

صحافة المواطن

انطلاقا من فكرة أن المواطنين يلعبون دورا فاعلا في عملية جمع الأخبار والمعلومات وإعداد التقارير عنها وتحليلها ونشرها التي قد تكون طريقة بديلة لجمع الأخبار بعيدا عن وسائل الإعلام القديمة. يعرفها جاي روزين من جامعة نيويورك على أنها: «عندما يستخدم الأشخاص المعروفون سابقا بالجمهور أدوات الصحافة التي بحوزتهم لإعلام بعضهم البعض.»

التمويل الجماعي

ممارسة تمويل مشروع عن طريق جمع مبالغ صغيرة (أو كبيرة في بعض الأحيان) من العديد من الأشخاص، عادة عبر المنتديات عبر الإنترنت. عادة هناك ثلاثة أطراف: منشئ المشروع الذي يقدم فكرة ليتم تمويلها، والأفراد الذين يدعمون الفكرة ومنصة تجمع كل هذه الأطراف معا في إطار زمني معين (على سبيل المثال 30 يوما)

التفكير ذي التوجه التصميمي

يشير إلى العمليات الاستراتيجية والعملية التي يتم من خلالها تطوير أفكار أو منتجات تصميم جديدة. هناك تركيز خاص على المستخدمين. يتطلب ردود فعل مستمرة بين واضعي الحلول والفئة المستهدفة. تظهر الحلول والأفكار في أسرع وقت ممكن (مثل النماذج الأولية)، بحيث يمكن للمستخدمين المحتملين اختبارها - قبل وقت طويل من اكتمالها أو إطلاقها - وتقديم التعليقات.

الجهات المانحة

شخص أو منظمة أو حكومة تمنح أموالا لمنظمات أخرى ترى أنها تستحق الدعم. في المجال الإعلامي، أصبح المانحون الأفراد مصدرا متزايدا الأهمية للإيرادات المستقلة.

مستدام للعديد من الشركات الناشئة في جميع أنحاء العالم.

تدفق الإيرادات

مصدر الدخل لشركة أو منظمة. تسعى معظم المؤسسات إلى الحصول على العديد من تدفقات الإيرادات بحيث لا تعتمد بشكل مفرط على مصدر واحد الذي قد يتقلص أو يختفي.

المرحلة الأولية

هناك مراحل استثمار مختلفة ضمن دورة حياة الشركة الناشئة. ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة أولية (الفكرة والتأسيس)، ومرحلة التوسع (التوسع الوطني والدولي)، والمرحلة اللاحقة (إعادة الهيكلة والتعاقب).

وسائل التواصل الاجتماعي

منتديات للمستخدمين لتبادل المحتوى والتفاعل في الفضاء الإلكتروني وهي مهمة للوسائط الرقمية فقط لأنها تسهل التواصل مع المتابعين في مختلف المنتديات عبر الإنترنت. أكبر منصات التواصل الاجتماعي هي WhatsApp و Facebook و Twitter و Instagram و YouTube و TikTok و Snapchat و WeChat و VKontakte.

الاستمرارية

القدرة على مواصلة العمليات بطريقة مجدية من الناحية المالية والتشغيلية على المدى الطويل. تهدف الشركات الإعلامية الناشئة إلى إيجاد نموذج أعمال مستدام، بحيث يكون لديها الأموال والهيكل التشغيلي لإنتاج صحافة عالية الجودة على المدى الطويل.

الاشتراك

نموذج عمل يدفع فيه الحريف مبلغا ماليا على فترات منتظمة لإمكانية الوصول المستمرة إلى المنتج، سواء كان ذلك في شكل مادي، مثل صحيفة أو مجلة أو موقع ويب أو فيديو أو بث صوتي. المصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية subscriber التي تعني «تحت» و subscriber التي تعني sign أو التوقيع.

شركة أحادية القرن Unicorn

نظراً لأن المخلوقات الأسطورية نادرة جداً، يُطلق على عدد قليل فقط من الشركات الناشئة اسم أحادي القرن. تُعرف الشركات الناشئة المبتكرة التي تقدر قيمتها بمليار دولار أمريكي باسم Unicorn. على سبيل المثال Toutiaou (الصين) و Airbnb (الولايات المتحدة) و Uber (الولايات المتحدة).

رأس المال المجازف (VC)

شكل من أشكال تمويل الأسهم الخاصة تقدمه شركات رأس المال الاستثماري أو الصناديق للشركات الناشئة في مرحلة مبكرة ولكن أيضاً في مرحلة نموها. يتحمل أصحاب رؤوس الأموال المجازفة مخاطر تمويل الشركات الناشئة على أمل أن تحقق بعض الشركات التي يدعمونها نجاحاً في المستقبل.

مخطط تقييم الجدوى VAM360°

يساعد مخطط تقييم الجدوى وسائل الإعلام على تحليل الجوانب المختلفة التي تعتبر مهمة لاستمراريتها. تم تصميمه من قبل DW Akademie ، وهو يعتمد على لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas ، والتصميم الذي يتمحور حول الإنسان ومفهوم DW Akademie للجدوى الإعلامية.

رئيسة التحرير

هو الذي يتولى الإشراف على أنشطة التحرير للصحيفة كما تقع على عاتقه مسؤولية مراقبة عمليات التحرير والسياسات. يترأس جميع أقسام التحرير أو إنتاج المحتوى في المنظمة ويتحمل المسؤولية عن المحتوى الصحفي الذي تنشره المنظمة.

انتهاء الخدمة

وتكون عند ترك المستثمرون أو المؤسسون الشركة. سيسعى المستثمرون إلى الخروج عندما يمكنهم تحقيق ربح جيد. تنمو بعض الشركات بسرعة كبيرة وقد يغادر المستثمرون الأصليون في وقت قصير، أحد خيارات الخروج هو الطرح العام الأولي، أو الاكتتاب العام، عندما يتم عرض أسهم الشركة على المشترين في البورصة. تنمو شركات الصحافة ببطء، مما يجعلها استثماراً أقل جاذبية للمستثمرين الذين يريدون ربحاً سريعاً. لهذا السبب، غالباً ما يكون المستثمرون في وسائل الإعلام مستثمري «تأثير اجتماعي»، وهم أكثر صبراً في البحث عن الأرباح ويأملون القيام بالأعمال الخيرية.

التأسيس

نوع من أنواع الجهات المانحة. بالنسبة للشركات الناشئة في مجال الإعلام، لعبت المؤسسات الدولية دوراً رئيسياً في التمويل. العديد من المؤسسات التي أنشأها أفراد أثرياء سوف تستثمر في وسائل الإعلام بسبب الإيمان الشخصي بمكاسب تعزيز الديمقراطية وحرية التعبير ومساعدة الشركات الناشئة في التمويل الأساسي و / أو تمويل المشاريع. تشمل المؤسسات ذائعات الصيت Open Society و Bill and Melinda Gates Foundation و Luminate Foundation.

جمع التبرعات

ضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية أو الانجازات الخاصة بالمنظمة. يتعلق هذا في المقام الأول بالمال، ولكنه يتعلق أيضاً بالموارد مثل المتطوعين أو الممتلكات أو الخدمات. يعد جمع التبرعات أحد القضايا الرئيسية لجميع الشركات الناشئة، بغض النظر عن المدة التي تعمل فيها. لدى البعض موظفين متفانين يقومون بجمع التبرعات فقط، والبعض الآخر يفوضون ذلك لمؤسسيهم لأنهم أكثر حرصاً تجاه الشركة.

النمو

يعني زيادة الحجم - المزيد من الموظفين ، والمزيد من المحتوى والمزيد من المبيعات.

مؤشرات الأداء الرئيسية KPI

مؤشر الأداء الرئيسي (KPI) والذي يمكن استخدامه لقياس و / أو تحديد تقدم الأهداف داخل الشركة. بالنسبة للشركات الناشئة، فإن بعض أهم مؤشرات الأداء الرئيسية هي: تكلفة اقتناء العملاء (CAC) ، والقيمة الدائمة للعميل (CLTV) ، ومعدل التحويل ومعدل الاحتفاظ.

ديمومة وسائط الإعلام

قدرة وسائل الإعلام والمشاهد الإعلامية على إنتاج صحافة عالية الجودة بطريقة مستدامة. يتجاوز هذا التعريف مستوى المنافذ الإعلامية الفردية وتدفعات إيراداتها، مع الأخذ في الاعتبار الأسواق والشبكات والمنافذ الفردية. تعد جدوى وسائل الإعلام أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمواطنين للحصول على المعلومات الموثوقة على نحو ثابت (انظر المقدمة).

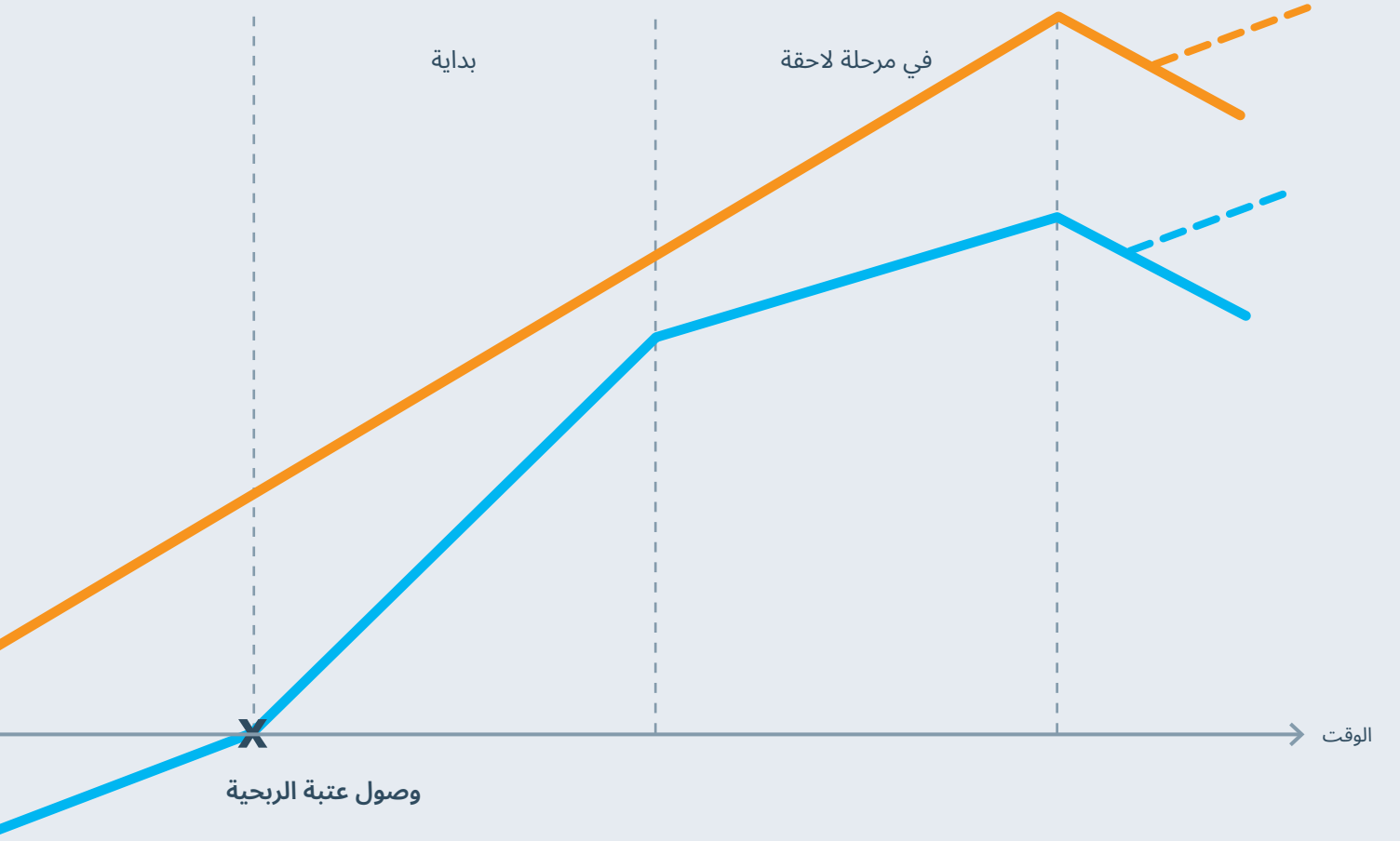
حملة استقطاب المشاركين

يشير هذا المصطلح إلى الجهد المبذول لإقناع الجمهور بأن يصبحوا «أعضاء» في المنظمة والالتزام المالي المنتظم بها. أصبحت نماذج العضوية مصدر دخل

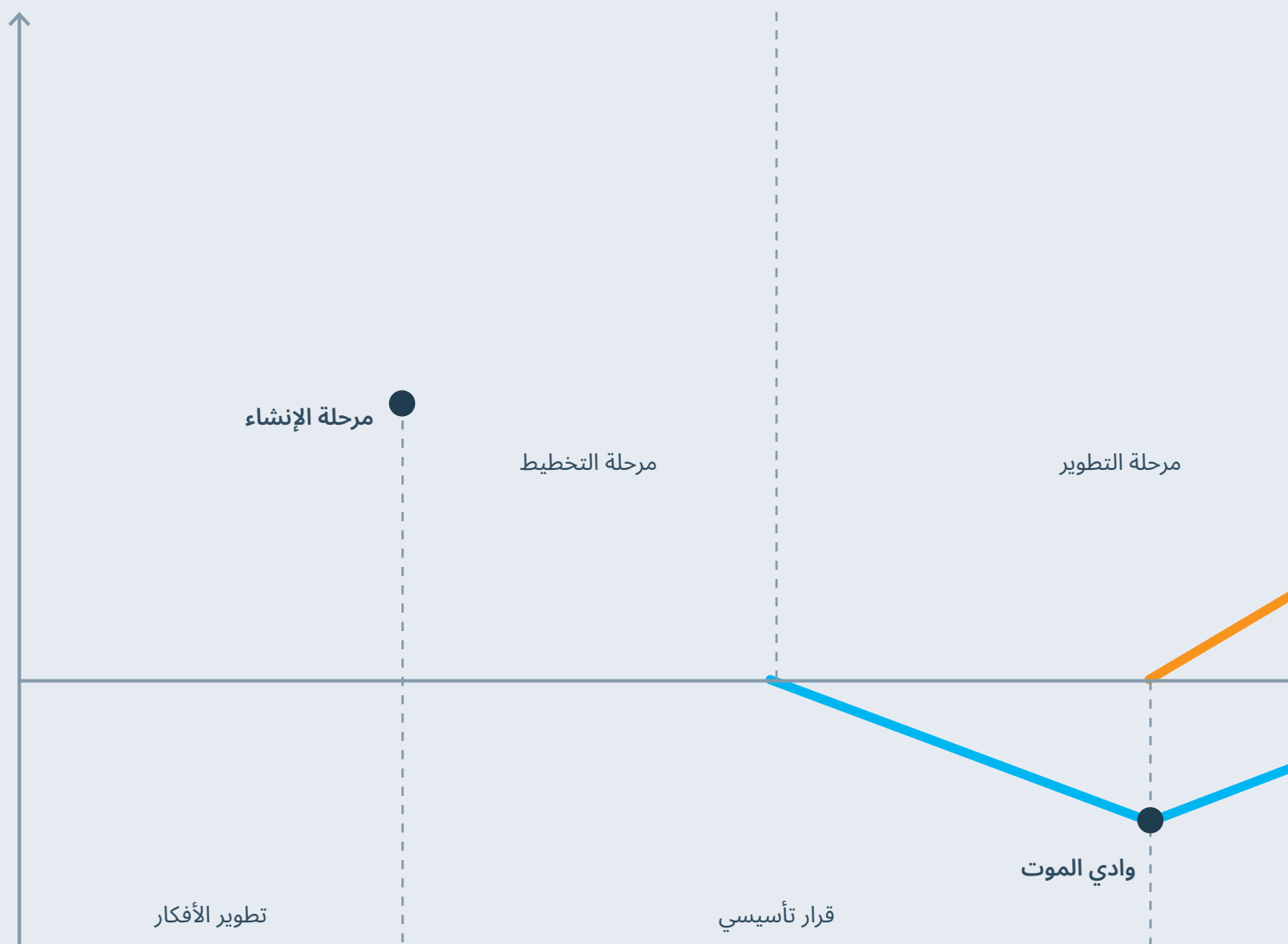
2. دورة حياة الشركة الناشئة

للشركات الناشئة دورة حياتية خاصة بها. سيساعدك هذا الرسم البياني على مزيد فهم ماهية التحديات التي تتجلى في بدايات عمليك وفي الأشواط اللاحقة كما يقدم لمحة عن كبرى المحطات على غرار مرحلة الفرج بعد ما يُسمّى بـ"وادي الموت" ونقطة التعادل (لا ربح لا خسارة) والمغادرة (انتهاء الخدمة) بعد ثمانية أو تسعة أعوام من التواجد والنمو على الساحة.

دورة حياة الشركة الناشئة



المصدر: استنادا إلى زكرياس (2001)، راقيرغ (2003)



3. لوحة نموذج الأعمال

قُمنَا بإدراج ما يُسمَّى بـ "لوحة نموذج الأعمال" (BMC) في هذا المنشور باعتبارها أداة تُساعد على تصوّر نموذج الأعمال بصفة مُقتَضِبة وسريعة. تم تطويره لأوّل مرّة في 2010 من قبل ألكسندر أوستروالدر - منظر الأعمال السويسري ومؤلف ومتحدّث ومستشار ورائد أعمال - بالشراكة مع عالم الكمبيوتر إيفينينور.

يمكنك العثور على الأسئلة الرئيسيّة لملء اللوحة (BMC) هنا:

<https://www.strategyzer.com/canvas>

مقترحات القيمة

الأنشطة الرئيسية

الشركاء الرئيسيون

الموارد الرئيسية

هيكل التكاليف

شرائح العملاء

العلاقة مع الحرفاء

القنوات

تدفقات الإيرادات

4. VAM360° - مخطط دراسة الجدوى

تُعرّف الجدوى الإعلاميّة بكونها قدرة منافذ الإعلام والمشاهد الإعلاميّة على إنتاج صحافة عالية الجودة على نحو مستدام. طوّرت دويتشه فيله أكاديمي (DW) أداة تقييم ذاتي تساعد وسائل الإعلام على الحصول على نظرة عامّة حول جدواها الخاصّة وتحليل أعمالها من منظور الجدوى بالإضافة الى رصد المجالات التي تستدعي مزيدًا من التّحسينات.

لمزيد المعلومات يرجى التّواصل مع:

dw.akademie.media-viability@dw.com



هل تحتاجون إلى دعم لتحليل ديمومة
مؤسستكم الإعلامية؟ هذا النموذج
للتقييم الذاتي سيساعدكم في الحصول
على نظرة عامة!

Viability Assessment Map – VAM360°

خريطة تقييم الديمومة



1. المشكلة | ماهي أهم ثلاث قضايا تريدون حلها؟

.1

.2

.3



2. الحل | ما هو الحل؟



3. القيمة المضافة | لماذا أنتم مناسبون لحل هذه المشكلة؟



4. الجمهور | ما هي أهم ثلاث فئات من الجمهور التي تريدون الوصول إليها؟

.1

.2

.3



5. الإشراف | كيف تصلون إلى جمهوركم وتشاركونه؟

Blank area for response to question 5.



6. مكونات الديمومة

التكنولوجيا والابتكار | ما هي أهم التحديات التكنولوجية التي تواجهونها؟

Blank area for response to question 6.

الأمن | ما هي التهديدات المادية والرقمية التي تواجهونها؟

Blank area for response to question 7.



القانون | ما هي التهديدات القانونية التي تواجهونها؟

Blank area for writing the answer to the question about legal threats.

التنظيم و نموذج العمل | ما هي العمليات الموجودة لإدارة وتطوير مؤسساتكم؟

Blank area for writing the answer to the question about organizational processes.

الفريق | ما هي المهارات الأقوى في فريق العمل؟ ما هي الأضعف؟

Blank area for writing the answer to the question about team strengths and weaknesses.

الشركاء | من يساعدكم على التقدّم؟

Blank area for writing the answer to the question about partners who help with progress.

البيئة | ما هي البيئة السياسية والاقتصادية والقانونية العامة التي تعمل فيها منظماتكم؟

Blank area for writing the answer to the question about the general political, economic, and legal environment.



7. الإيرادات | كيف تحققون الإيرادات؟ ما هي أهم مصادر الإيرادات؟



8. التكاليف | على ماذا تصرف نقودك؟



9. مقاييس النجاح | ماذا تريدون ان تحققوا؟ كيف ستعرفون انكم ناجحون؟



DWAkademie

@dw_akademie

dw.com/newsletter-registration

dw.com/mediadev



VAM360° مرخص بموجب
Creative commons

يجب منح التقدير إلى أكاديمية دوتشيه فيليه بدعم من الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية لا يمكن التعديل بدون إذن من أكاديمية دوتشيه فيليه

أكاديمية دوتشيه فيليه هو مركز دوتشيه فيله لتطوير وسائل الإعلام الدولية والصحافة والتدريب ونقل المعرفة. مشاريعنا تعزز حق الإنسان في حرية التعبير والوصول إلى المعلومات دون عوائق. تمكّن أكاديمية دوتشيه فيليه الأشخاص حول العالم لاتخاذ قرارات مستقلة مبنية على الحقائق الموثوقة والحوار البناء. أكاديمية دوتشيه فيليه شريك استراتيجي للوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتطور. نتلقى أيضًا تمويلًا من وزارة الخارجية الفيدرالية و الاتحاد الأوروبي ونشط في حوالي 50 دولة نامية واقتصادات ناشئة.



حفظ



ارسل بالبريد الإلكتروني



طباعة

5. مؤشرات الجدوى الإعلامية (MVIS)

لعمل إعلامي ما أن يزدهر، من الجوهرى فهم البيئة السياسية والاقتصادية التي يعمل في إطارها مَنفَذك الإعلامي. تُمكنك مؤشرات الجدوى الإعلامية التابعة لدويتشه فيله أكاديمي (DW AKADEMIE) من الحصول على صورة شاملة لقطاع الإعلام في الدولة كما تُتيح لك تقييم جدوى منفذ إعلامي ما حيث أنه يمكن اختيار وتطبيق المؤشرات المُوجهة فقط نحو دور الإعلام. وأخيرًا، تعرّض مُختلف النواحي التي يمكن أن تؤثر على الأعمال الإعلامية.

إذا أردت معرفة المزيد حول كيفية تطبيق المؤشرات والفرعية منها، انقر على هذا الرّابط للولوج الى المنهجية مُفصلة:

www.dw.com/downloads/53899319/mvimethodology2020-06-22.pdf



1. سياسية

1	دولة القانون يتم تحديد الإجراءات الحكومية من خلال قوانين تطبق و تنفذ بشكل عادل.
2	حرية التعبير يتمتع البلد بإطار قانوني قوي يدعم حرية التعبير.
3	النفاذ إلى المعلومات يمكن للمواطنين والصحفيين النفاذ إلى المعلومات العامة.
4	المساواة القانونية القوانين و الأنظمة التي تتعلق بالمؤسسات الإخبارية قابلة للمقارنة مع تلك التي تنطبق على الصناعات الأخرى ويتم تطبيقها بحيادية.
5	الإعلام في المجتمع العلاقات بين الحكومة ووسائل الإعلام تتسم بالاحترام المتبادل والمهنية.



2. اقتصادية

6	اقتصاد وطني الاقتصاد الوطني قوي بما يكفي لتكون المؤسسات الإخبارية قادرة على الاستمرار من الناحية المالية.
7	استقرار مالي للمؤسسات الإخبارية المؤسسات الإخبارية مستقرة ماليا.
8	استقلال مالي للمؤسسات الإخبارية لا تحد مصادر رؤوس أموال المؤسسات الإخبارية من استقلاليتها التحريرية.
9	منافسة هناك منافسة معتدلة بين المؤسسات الإخبارية، مما يسمح بصحافة ذات جودة.
10	طلب الجمهور طلب الجمهور لمحتويات صحفية جيدة يدعم صناعة إخبارية قوية.



3. مجتمع

11	تربية المواطنين يمكن للمواطنين استهلاك وتقييم جودة محتوى الأخبار والمعلومات عبر منصات متعددة.
12	التماسك الاجتماعي المجتمع بشكل عام متماسك وسلمي ، حيث تتقاسم غالبية المواطنين القيم السياسية والاجتماعية المقبولة من مختلف الأعراق والانتماءات السياسية والدينية.

13	ثقة و مصداقية مستوى ثقة المواطنين عمومًا عالية في مصداقية المؤسسات الإخبارية ومحتواها.
14	مشاركة يساهم المواطنون في المحتوى الذي تنتجه وتوزعه المؤسسات الإخبارية.
15	بيانات الجمهور تتمتع المؤسسات الإخبارية بإمكانية النفاذ المنتظم إلى بيانات موثوقة عن الجماهير واستعمالها لوسائل الإعلام.
4. تقنية 	
16	موارد الإنتاج والتوزيع تتمتع المؤسسات الإخبارية بإمكانية النفاذ إلى موارد الإنتاج والتوزيع الضرورية.
17	نفاذ المؤسسات الإخبارية إلى التقنيات نفاذ المؤسسات الإخبارية إلى تقنيات الإنتاج والتوزيع هو أمر عادل وغير سياسي.
18	نفاذ الجمهور إلى التقنيات يمكن للمواطنين النفاذ إلى التقنيات التي يتم من خلالها توزيع المحتويات الإخبارية.
19	خبرة رقمية تتمتع المؤسسات الإعلامية الإخبارية بالخبرة التكنولوجية الضرورية لتحسين استخدامها للإنتاج الرقمي والتوزيع وتقنيات الإدارة.
20	الحقوق الرقمية للمواطنين تحترم الحكومة والمؤسسات الإخبارية والشركات الخاصة الحقوق الرقمية للمواطنين، مما يجعل التواصل بحرية وأمان عبر الإنترنت ممكنًا.
5. محتوى وخبرة 	
21	محتوى عالي الجودة يمكن للجمهور النفاذ إلى محتوى إخباري عالي الجودة.
22	خبرة صحفية تتمتع المؤسسات الإخبارية بالهيكل اللازمة وصحفيين متكونين ومهنيين لإنتاج محتوى عالي الجودة يستجيب للمعايير الدولية.
23	ملكية وسائل الإعلام تنسب ملكية المؤسسات الإخبارية بالشفافية ولا تمنع تنوع الآراء أو صحافة جيدة.
24	هيكل الشركة المؤسسات الإعلامية الجديدة لديها الهياكل الضرورية لتكون قادرة على البقاء.
25	خبرة تجارية المؤسسات الإعلامية الجديدة لديها الموظفين والخبرة لتكون قادرة على البقاء استراتيجيًا وماليًا.

6. قيمة الاشتراكات

على درب البحث عن وضع عقد ذي فاعلية بين المنظمات والأعضاء، يساعد برنامج "بازل للعضوية" (Membership Puzzle Project) في إجراء بحث قيم في الغاية. تهدف ورقة العمل التالية إلى رفع الستار عن حوافز الأعضاء المحتملين وسلوكياتهم ومواقفهم واحتياجاتهم التي لم تلب بعد، كما توضح ما يعتبره الأعضاء (المحتملون) ذا قيمة وفائدة. إذا أردت معرفة المزيد حول مشروع "بازل للعضوية" والبحوث الأخرى المتعلقة ببرامج الاشتراك، الرجاء زيارة الموقع التالي:

<https://membershippuzzle.org/articles-overview/2017/4/4/hack-our-user-research-material>

the
MEMBERSHIP
PUZZLE
PROJECT

ما الذي تراه ذي قيمة كعضو؟
يُرجى تعيين قيمة من 1 إلى 3 وفقاً لمدى أهمية هذه العوامل في اختيار المنظمات والقضايا التي تجعل وقتك و / أو أموالك و / أو أفكارك من أجل:

مشروع بازل
للعضوية
1= غير مهم
2= بالغ الأهمية

الشعور بالانتماء	③	②	①
القدرة على التفاعل مع المراسلين	③	②	①
أن يكون لصوتي صدى	③	②	①
تقديم رؤية للعالم أؤمن بضرورة وجودها	③	②	①
يسهل الأمور ويوفر الجهد (عدم الاضطرار إلى التغلب على نظام حظر الاشتراك غير المدفوع لعرض المقالات)	③	②	①
ولو حصري أو لكبار الشخصيات (المحتوى الخاص بالأعضاء فقط ودخول الموظفين)	③	②	①
مساندة القضايا محلي	③	②	①
تنوع فريق العمل	③	②	①
شعور بالتفرد / شيء لا يمكنني الحصول عليه في أي مكان آخر	③	②	①
التواصل مع أعضاء آخرين أو أشخاص آخرين متشابهين في التفكير	③	②	①
الفعاليات / فرص التواصل شخصياً وعبر الإنترنت	③	②	①
التفاعلات مع المنظمات ذات التفكير المماثل (خصومات الأعضاء في الشركات المحلية أو الشركات مع المنظمات الأخرى التي تشارك في القيم)	③	②	①
السلع / البضائع ذات العلامات التجارية المادية	③	②	①
تجربة المستخدم، بما في ذلك سهولة الاستخدام والجاذبية المرئية	③	②	①
السعر المناسب	③	②	①
عوامل أخرى _____	③	②	①

7. قائمة القراءة لرواد الإعلام الرقمي

نُشرت العديد من الكتب والمقالات الشيقة وذات الصلة بالمجال الإعلامي لمُساعدة رواد الأعمال في مجال الإعلام الرقمي. إنَّ قائمة القراءة المُرفقة بعيدة كلِّ البعد عن أن تكون شاملة لكتِّها تُمثِّل مصدر إلهام للمهتمِّين بمواضيع على غرار الاستثمار والجدوى الإعلاميّة أو أساسيات البقاء. تتضمَّن القائمة مقالات وعناوين كتب نُشرت الى حدود شهر يوليو 2020 لكننا على يقين من اصدار المزيد بعد نشر هذا الكتيّب.

- شهاب المكاحله. 2019.** "لماذا تراجع أداء وسائل الإعلام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟" - ذا جوردن تايمز.
- إيميلي غوليفوسكي. 2019.** "ليست مجرّد أعين مُتابعَة: كيف تستفيد الصحافة من تفاعل الجمهور"
- لينا عطا الله. 2019.** "الكفاح للبقاء: الشركات الإعلامية الناشئة في النصف الجنوبي للكورة الأرضية" - مهرجان الصحافة الدولي.
- إيميلي غوليفوسكي وآخرون. 2018.** "دليل تحقيق إيرادات من الجمهور وتفاعلهم."
- سام بلاوشتاين. 2019.** "الاستثمار في الشركات الإعلامية الناشئة" - مهرجان الصحافة الدولي.
- إيلين هيوم وآخرون. 2019.** "نحو وضع صندوق دولي يدعم الصحافة الاستقصائية." - المُنْتدى الدولي لتطوير وسائل الإعلام.
- كريستوفر بوشاو. 2020.** "لماذا تَفْشَلُ وسائل الإعلام الرقمية المحليّة؟ تقصي نواحي الفشل في بدايات الشركات الناشئة."
- جيري كابلان.** "صحافة الأعمال: عدّة التعليم والتعلّم."
- نادين جُزات وآخرون. 2019.** "ما يلي السبق الصحفي. كيف تُؤثّر الحافة الاستقصائية على الإعلام." -دوتشيه فيله أكاديمي (DW Akademie).
- جيسكا كلارك وآخرون. 2019.** "إثارة وسائل الإعلام العالمية: ما يحتاج الممولون معرفته في خصوص البيانات والتوجهات والمشاكل التي تُواجهها الساحة." - ميديا امباكت فنדרز.
- مشروع Membership Puzzle.** أكثر من 160 وسَطًا إعلاميًّا عُضْوًا أو مُساهمًا في قاعدة بيانات واحدة.
- دين جايمس. 2019.** "من أجل أسواق إعلامية تُناصر الديمقراطية: صندوق دولي يخدم الصالح العام." - المُنْتدى الدولي لتطوير وسائل الإعلام
- لورا مور وآخرون. 2020.** القياس الى ما وراء المال: مؤشرات الديمومة الإعلامية (MVIS). -دوتشيه فيله أكاديمي (DW Akademie)
- ماري مايرز و لينت أنغايا جوما. 2018.** "الدفاع عن الإعلام المُستقل: تحليل شامل لتدفقات الدعم." - المركز العالمي للدعم الإعلامي CIMA
- بيتر ديسيلابرس وآخرون. 2019.** "ما وراء المال I الديمومة الإعلامية في العصر الرقمي." - دوتشيه فيله أكاديمي (DW Akademie).
- مراسلون بلا حدود. 2018.** "المُصَابِقات الالكترونية للصحفيين: اعتداء المُتصّدين"
- معهد رويترز. 2020.** "تقرير الأخبار الرقمية."
- مركز الصحافة الأوروبي. 2018.** "6 أسئلة يجب أن تطرحها على نفسك قبل إطلاق نموذج لخدمة العضوية."
- جاي روزن. 2017.** "أظهر عمَلك: الشروط الجديدة لمنح الثقة للصحافة."
- الشبّكة العالمية للصحافة الاستقصائية. 2019.** "6 نصائح للتصدي للاعتداءات الالكترونية على الصحفيين."
- آنيا شيفرين. 2019.** "الكفاح للبقاء: الشركات الإعلامية الناشئة في النصف الجنوبي للكورة الأرضية." -جامعة كولومبيا SIPA.

آنيا شيفرين. 2017. "الأسرة عينها والأحلام مختلفة. المنظمات الخيرية واستقلالية غرف الأخبار في النصف الجنوبي من الكرة الأرضية." - التقرير الرقمي للمركز العالمي للدعم الإعلامي CIMA.

آنيا شيفرين وآخرون. 2015. "النشر بأرخص الأثمان: في بدايات الابتكار والصحافة." جامعة كولومبيا SIPA

كريستين شميديت. 2018. "2018 كسنة للأرقام القياسية لصالح المبتدئين (بالرغم من كون 1 دون 5 يتلقون تمويلًا)." - مختبر نيمان.

بن سميث. 2020. "في تعاوي أمريكا، يتلغ المستبدون مواقع الأخبار الرقمية." - نيويورك تايمز.

جانين وارنر وآخرون. 2017. "نقطة تحوّل. دراسة حول رواد الإعلام الرقمي في أمريكا اللاتينية." - سمبرا ميديا (SempraMedia).

اتجاهات الصحافة العالمية. 2019. وان افرا (WAN-IFRA).

أكاديمية DW هي مركز دويتشه فيله لتطوير منافذ الإعلام الدولية والتدريب في مجال الصحافة ونقل المعرفة. تعزز مشاريعنا حق الإنسان في حرية التعبير والولوج السلس والغير مُقيّد إلى المعلومات. تُمكن أكاديمية DW الأشخاص في شتى أركان العالم من اتخاذ قرارات مستقلة بناءً على الحقائق الموثوقة والحوار البناء.

تُعدّ أكاديمية DW شريكًا استراتيجيًا للوزارة الاتحاديّة الألمانيّة للتعاون الاقتصادي والتنمية. بالإضافة الى ذلك، تتلقّى أكاديمية DW تمويلًا من وزارة الخارجية والاتحاد الأوروبي كما ننشط في قرابة الـ 50 بلدًا ومع الاقتصادات حديثة العهد.



DWakademie 

@dw_akademie 

DWakademie 

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

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