المجلة الجزائرية للاتصال المجلد28 العدد01 (2026)، ص 28ــ 39

ISSN:1111-536X EISSN:2676-1793

نماذج الأعمال في المؤسسات الإعلامية التقليدية وأثرها على التنافسية في عصر الخوارزميات: مقاربة نقدية في ضوء اقتصاديات الإعلام

Business Models in Traditional Media Organizations and Their Impact on Competitiveness in the Age of Algorithms: A Critical Approach in Light of Media Economics

د.فيصل مونس العنزي*

جامعة الملك سعود، (السعودية).

falanazi3@ksu.edu.sa

تاريخ الارسال : 2025/11/25 تاريخ القبول : 2026/01/11

ملخص: تتقصى هذه الدراسة ملامح الأزمة البنيوية التي تواجهها نماذج الأعمال في المؤسسات الإعلامية التقليدية، باحثةً في أسباب اتساع الفجوة التنافسية أمام هيمنة المنصات الرقمية وفوارق القوة التي تفرضها الخوارزميات. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمقاربة النقدية، تم تحليل عينة استراتيجية من الأدبيات والتقارير الدولية المرجعية (2010–2021)، مع التركيز على أطروحات "القدرات الديناميكية" و"اقتصاديات المنصات". واختبرت الدراسة فرضية مفادها أن جمود الهياكل التنظيمية يمثل العائق الأول أمام التكيف مع سيولة البيئة الرقمية. وقد أثبتت النتائج صحة هذه الفرضية، كاشفةً عن غياب الجانب التفاوضي والاستراتيجي في إدارة الموارد الإعلامية، مما أدى إلى فقدان السيادة على منافذ التوزيع. وتخلص الدراسة إلى ضرورة الانتقال من النماذج الخطية الثابتة نحو نماذج أعمال "هجينة" تمتلك البراعة التنظيمية الكافية لإعادة هندسة القيمة واستعادة التوازن التنافسي.

الكلمات المفتاحية: نماذج الأعمال الإعلامية؛ الاقتصاد السياسي للإعلام؛ القدرات الديناميكية؛ أزمات الإعلام التقليدي؛ المنصات الرقمية.

Abstract: This study investigates the structural crisis facing traditional media business models, examining the causes of the widening competitive gap under the dominance of digital platforms and algorithmic power. Using a descriptive-analytical method and a critical approach, the research analyzes a strategic sample of international literature and reports (2010-2021), focusing on "dynamic capabilities" and "platform economics". The study tests the hypothesis that organizational rigidity is the primary barrier to adapting to the digital environment's liquidity. The findings confirm this hypothesis, revealing a lack of strategic negotiation analysis in managing media resources, which led to the loss of sovereignty over distribution channels. The study concludes that it is imperative to shift from rigid linear models to "hybrid" business models that possess the organizational ambidexterity needed to re-engineer value and restore competitive balance.

Keywords Media Business Models; Political Economy of Media; Dynamic Capabilities; Traditional Media Crisis; Digital Platforms.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة

شهدت الصناعة الإعلامية تحولات جذرية تجاوزت مجرد التطور التقني لتطال البنية الاقتصادية لإنتاج وتوزيع المحتوى؛ فبعد عقود من الاستقرار النسبي في نماذج الأعمال خلال القرن العشرين، واجهت المؤسسات الإعلامية التقليدية تحديات غير مسبوقة بفعل الرقمنة وتغير سلوك المستهلكين، وهو ما يمثل انهياراً في النماذج التقليدية وتحولاً منهجياً عميقاً يهدد استدامة الصحافة وليس مجرد تراجع دوري (Macnamara, 2010).

وفي هذا السياق، فإن الانتقال من البيئة التقليدية إلى الرقمية قد غيّر جوهر الأعمال الإعلامية نفسها، إذ انتقلت القيمة من ندرة التوزيع والتحكم في المحتوى إلى وفرة البيانات والقدرة على معالجتها، حيث تفرض الفرص التي تتيحها البيانات الضخمة على الشركات الإعلامية ضرورة تطوير نماذج أعمال تعتمد على البيانات لترجمة هذه الموارد إلى مقترحات قيمة وجذابة (Haaker et al., 2019). ورغم هذه التحديات، لا تزال العديد من المؤسسات التقليدية تعاني من الجمود، محاولةً بيع منتجات القرنين التاسع عشر والعشرين في بيئة القرن الحادي والعشرين الرقمية، دون إحداث تغيير حقيقي في القيمة الجوهرية المقدمة (Picard, 2011).

وعليه، فقد خلقت هذه التحولات في البيئة الإعلامية الرقمية حاجة ملحة لإعادة اكتشاف أو تعديل نماذج الأعمال بما يتناسب مع رغبات الجماهير التي أصبحت عالمية ومتنوعة، حيث لم يعد التوزيع محلياً كما كان في السابق، بل أصبحت المنصات الرقمية تتولى نقل الرسالة على المستوى الدولي. كما أن بروز هذه المنصات ساهم في تآكل الدور المحوري لـ "حارس البوابة"، مانحاً المستخدمين نفوذاً أكبر في تقييم المحتوى وتوجيهه بعيداً عن السيطرة المركزية التقليدية، وهو ما يفرض على المؤسسات الإعلامية تحدي التحول من النماذج الثابتة إلى نماذج ديناميكية وتشاركية لضمان البقاء.

2. مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة البحثية في التناقض البنيوي الحاد بين "النموذج التقليدي" الذي تأسست عليه المؤسسات الإعلامية لعقود، وبين "الواقع الديناميكي" الذي فرضته التحولات التاريخية المتسارعة في بيئة الاتصال؛ ففي حين كانت الوسائل التقليدية تعتمد على استقرار "النموذج الثابت" وسيطرة "حارس البوابة"

على تدفق المعلومات، أفرزت البيئة الرقمية واقعاً جديداً تتحكم فيه شركات تقنية عابرة للقارات عبر الخوارزميات والذكاء الاصطناعي، وهو ما سحب البساط الاقتصادي من تحت أقدام المؤسسات القديمة.

ومن منظور الاقتصاد السياسي ومدرسة فرانكفورت، لا يمكن اختزال هذه المشكلة في الجانب التقني فحسب، بل هي أزمة "هيمنة وتكيف"؛ إذ تواجه المؤسسات التقليدية معضلة الانتقال من عقلية "النماذج الخطية الثابتة " والإنتاج المركزي إلى عقلية "المنصات" والتفاعل الشبكي، مما وضعها أمام فجوة تنافسية هائلة هددت وجودها كصانع رئيسي للمحتوى والثقافة، وجعلت نماذج أعمالها عاجزة عن تلبية التنوع العالمي في أذواق الجماهير أو مجاراة دقة الاستهداف الإعلاني التي توفرها البدائل الرقمية.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

س/ كيف تؤثر نماذج الأعمال في المؤسسات الإعلامية التقليدية على التنافسية في عصر الخوارزميات، وذلك من منظور نقدي في ضوء اقتصاديات الإعلام؟

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في استجابتها للحاجة الماسة لفهم التحولات الاقتصادية التي تعيد تشكيل صناعة الإعلام اليوم، وتبرز في جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية: تكمن القيمة العلمية لهذه الدراسة في محاولتها سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيق النظريات النقدية الكلاسيكية على الواقع الرقمي الجديد؛ إذ تسعى لتأصيل ظاهرة الجمود المؤسسي من منظور مدرسة فرانكفورت ونظرية الاقتصاد السياسي، مقدمةً طرحاً تحليلياً يربط بين أسس الإنتاج التقليدي وبين مفاهيم القدرات الديناميكية واقتصاديات المنصات الحديثة، وهو ما يرتقي بالنقاش من دائرته التقنية الضيقة إلى أبعاده الاستراتيجية المؤثرة في مستقبل تنافسية المؤسسات الإعلامية التقليدية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من ملامستها للواقع المتأزم الذي تعيشه المؤسسات الإعلامية التقليدية، إذ تتيح لصناع القرار والمسؤولين التنفيذيين استيعاب طبيعة التحديات الاقتصادية التي تفرضها البيئة الرقمية. وتبرز أهمية البحث في توجيه التخطيط الاستراتيجي نحو تبني آليات التكيف المطلوبة للبقاء في سوق تهيمن عليه المنصات العالمية، مما يساعد هذه المؤسسات على

إعادة تقييم نماذج أعمالها الحالية، واستكشاف مسارات التحول الآمن نحو المرونة المؤسسية والاستدامة المالية بعيداً عن الحلول التقليدية التي تراجعت فاعليتها.

4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن أهم المدارس والنظريات التي تناولت مشروع العمل الإعلامي، وتحديداً مدرسة فرانكفورت النقدية ونظرية الاقتصاد السياسي، مع التمييز بين نماذج الأعمال الثابتة والديناميكية.
- تقييم التغيرات التاريخية التي طرأت على البيئة الإعلامية، بدءاً من الوسائل التقليدية وصولاً إلى الثورة الرقمية، وتحليل تأثير صعود شركات التقنية العملاقة واقتصاديات المنصات على مشاريع الأعمال الإعلامية.
- تحليل طبيعة الأزمة البنيوية التي تواجهها المؤسسات الإعلامية التقليدية، وتحديد الدور الذي لعبته وسائل الإعلام الرقمية وخصائصها التقنية في تعميق هذه الأزمة وخلق واقع تنافسي جديد.

5. تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من الأهداف السابقة، تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية:

س1/ ما أبرز المقاربات النظرية والنماذج المفاهيمية التي تفسر تحولات مشروع العمل الإعلامي من النمط الثابت إلى الديناميكي؟

س2/ كيف أثرت التحولات البنيوية وصعود اقتصاديات المنصات تاريخياً على هيكلية مشاريع الأعمال في البيئة الإعلامية المعاصرة؟

س3/ ما طبيعة الأزمة البنيوية التي تعصف بالمؤسسات الإعلامية التقليدية في ظل الواقع التنافسي الذي فرضته خصائص الإعلام الرقمي؟

س4/ إلى أي مدى يساهم تبني "القدرات الديناميكية" في تقليص الفجوة التنافسية للمؤسسات التقليدية؟

وبناءً على التساؤلات المطروحة، تتبنى الدراسة فرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين جمود نماذج الأعمال التقليدية واتساع الفجوة التنافسية أمام المنصات الرقمية؛ حيث يُفترض أن ضعف القدرات الديناميكية للمؤسسات الإعلامية التقليدية هو العامل الرئيس خلف عجزها عن التكيف مع سيولة الخوارزميات، مما يستوجب التحول نحو نماذج أعمال هجينة قادرة على استعادة التوازن التنافسي في ضوء اقتصاديات الإعلام المعاصرة.

6. الإطار النظري

تستند هذه الدراسة إلى مقاربة نقدية شاملة تمزج بين المدارس الكلاسيكية في نقد الاقتصاد السياسي وبين النظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تُعد مدرسة فرانكفورت النقدية حجر الزاوية في فهم مشروع العمل الإعلامي من منظور يربط بين الثقافة والأعمال التجارية، حيث ركز روادها منذ أواخر الستينات على مفاهيم "الصناعة والإنتاج" في الحقل الثقافي. وتتكامل هذه الرؤية مع نظرية الاقتصاد السياسي للإعلام التي توفر عدسة تحليلية لتفسير كيفية سيطرة الهياكل الاقتصادية وقوى الملكية على المحتوى المقدم للجماهير، مؤكدةً أن الآليات الرأسمالية تؤثر بشكل مباشر وموجه على عمليات الإنتاج والتوزيع (Flew, 2020).

وتبرز أهمية الاستناد إلى مدرسة فرانكفورت النقدية في هذه الدراسة من خلال توظيف مفهوم 'الصناعة الثقافية' (Culture Industry) لتحليل كيفية تحول المحتوى الإعلامي إلى سلعة معيارية تخضع لمنطق السوق (Flew, 2020). إن هذه المقاربة تسمح للباحث بتجاوز التحليل التقني السطحي للأزمة، لتشخيصها كأزمة 'هيمنة' ناتجة عن جمود الهياكل الإنتاجية التقليدية أمام سيولة الخوارزميات، مما يفسر عجز النماذج الخطية عن التكيف مع اقتصاديات المنصات الحديثة.

وفي ضوء هذه المنطلقات النظرية، يتجلى التمايز الجوهري في نماذج الأعمال المعاصرة بين نمطين رئيسيين: النموذج الثابت (Static Model) الذي يشير إلى المحتوى الجامد ومحدد الرسالة كالصحف الورقية، وهو نموذج يسهل إنتاجه لكنه يفتقر للمرونة؛ وبين النموذج الديناميكي (Dynamic Model) الذي يعتمد على التحديث المستمر والتفاعل الآني، مما يتيح للمستخدمين المشاركة في صياغة الرسالة وتعزيز تجربتهم (Codecondo, 2019).

ولا يمكن فصل هذه التحولات في النماذج عن السياق التاريخي للبنية الإعلامية؛ فكلما وصلت وسيلة تقليدية إلى "الكتلة الحرجة" – وهي نقطة التشبع والذروة في الانتشار الجماهيري للوسيلة الإعلامية – صاحب ذلك بزوغ وسيلة أخرى تبدأ دورتها التطورية، غير أن السمة المميزة للعصر الحالي هي تسارع هذه التطورات بوتيرة تعجز المؤسسات عن مواكبتها. وقد أفرز هذا الواقع ظهور شركات تقنية عابرة للقارات نجحت في السيطرة على البيئة الإعلامية عبر توظيف خوارزميات الذكاء الاصطناعي لفهم خصائص الجماهير وتلبية احتياجاتهم بدقة، وهو تحول بنيوي أحدث تغييراً جذرياً في أنماط التوزيع، ومنح المستخدم نفوذاً ساهم في تآكل السيطرة المركزية لمفهوم "حارس البوابة" التقليدي.

7. منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمدت الورقة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لرصد وتحليل الظواهر الإعلامية المركبة وتفسيرها في سياقها الاقتصادي والاجتماعي. وقد تم تطبيق هذا المنهج وفق الآليات البحثية التالية:

- **جمع البيانات:** من خلال المسح المكتبي الشامل للأدبيات النظرية المرتبطة بمدرسة فرانكفورت والاقتصاد السياسي للإعلام، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة والتقارير الدولية المنشورة في الفترة (2010–2021) والتي تناولت تحولات نماذج الأعمال في الصناعات الإبداعية والإعلامية، وشمل التحليل وثائق متنوعة مثلت مرجعيات أساسية في الصناعة، ومن أبرزها:
  - دراسة Robert Picard (2011) حول رقمنة نماذج الأعمال الإعلامية.
  - كتاب Terry Flew (2020) المتعلق بالاقتصاد السياسي للاتصال ومدرسة فرانكفورت.
  - أبحاث Murschetz et al. (2020) حول القدرات الديناميكية في إدارة الإعلام.
  - دراسات Van Rimscha (2020) & Haaker et al. (2019) حول البراعة التنظيمية ونماذج الأعمال القائمة على البيانات.
- **أسلوب التحليل:** استخدام المقاربة النقدية لتحليل مفاهيم "الصناعة الثقافية" و"الهيمنة" وتوظيفها لفهم واقع الهيمنة الرقمية الحديثة.
- **المقارنة المنهجية:** إجراء مفاضلة تحليلية بين خصائص "النماذج الثابتة" التقليدية و"النماذج الديناميكية" الرقمية لتحديد حجم الفجوة التنافسية وآليات تشكلها.

وتأسيساً على هذا المسار المنهجي، تسعى الدراسة إلى تجاوز السرد الوصفي المجرد، للوصول إلى استنتاجات تركيبية دقيقة تربط بين الجذور النظرية للأزمة وبين مظاهرها الملموسة في الواقع، بما يضمن تشخيصاً علمياً رصيناً للفجوة التنافسية الراهنة.

8. نتائج الدراسة

من خلال التحليل النقدي للأدبيات وواقع الصناعة الإعلامية، توصلت الدراسة إلى أن وسائل الإعلام التقليدية تواجه "أزمة بنيوية" مركبة، وليست مجرد تحديات عابرة. وقد أظهرت النتائج أن هذه الأزمة تتمثل في سبعة محاور رئيسية:

1. **البيروقراطية والمركزية في الهيكلة التنظيمية:** أظهرت النتائج أن الوسائل التقليدية لا تزال تعتمد على هياكل تنظيمية تتسم بالبيروقراطية والمركزية الشديدة، مما يعيق قدرتها على اتخاذ قرارات سريعة في بيئة رقمية تتطلب المرونة. وتوصلت الدراسة إلى أن الطابع الاحتكاري المعقد لهذه المؤسسات فشل في توفير بيئة تقوم على مفهوم "صناعة المحتوى"، حيث لا تزال النظرة السائدة تحصر الإعلام في أدوار التثقيف والإخبار التقليدية، متجاهلة البعد الصناعي والتجاري، وهو ما يتنافى مع متطلبات "القدرات الديناميكية" اللازمة للتكيف مع التغيرات السوقية (Murschetz et al., 2020; Picard, 2011).
2. **العجز عن مواجهة المنافسة التقنية:** بينت النتائج أن الوسائل التقليدية فقدت ميزتها التنافسية أمام الوسائل الرقمية التي لم تكتفِ بتقديم المحتوى، بل دمجت بين خصائص الإعلام التقليدي وتقنيات البيانات الضخمة. وقد كشفت الدراسة أن الوسائل الرقمية تمتلك قدرات فائقة في تحليل بيانات الجماهير، ورصد مشاعرهم، وتحديد توجهاتهم بدقة، مما جعل المنافسة غير متكافئة لصالح المنصات الرقمية التي تعتمد نماذج أعمال قائمة على البيانات (Haaker et al., 2019; Messiad & Messiad, 2021).
3. **فقدان السيطرة على منافذ التوزيع:** أوضحت النتائج أن النموذج الاقتصادي للإعلام التقليدي، الذي كان يعتمد على "احتكار التوزيع" سواء عبر البث أو التوزيع الورقي قد فقد فاعليته. وأظهر التحليل أن ظهور الوسائل الرقمية أدى إلى استبدال منافذ التوزيع التقليدية بمنصات عالمية عابرة للحدود، مما جرد المؤسسات التقليدية من أرباح التوزيع التي كانت تشكل عصباً مالياً لها، ونقل

السيطرة إلى منصات الطرف الثالث التي تقف بين منتج المحتوى وبين الجمهور المستهلك، وتمتلك البنية التحتية للتوزيع الرقمي دون أن تكون هي المالكة الأصلية للمحتوى (Berger et al., 2020; Picard, 2011).

4. **أزمة الجمهور**: توصلت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن الوسائل التقليدية تحولت من "وسائل جوهرية" لا يمكن الاستغناء عنها إلى "وسائل ثانوية" في حياة الجمهور. وقد رصدت النتائج عزوفاً كبيراً للجماهير عن هذه الوسائل لعدم قدرتها على تلبية احتياجات التفاعل والفورية التي توفرها البدائل الرقمية، مما أدى إلى تآكل قاعدة المشتركين والمتابعين بشكل يهدد الجدوى الاقتصادية لهذه المؤسسات (Macnamara, 2010).
5. **انحسار نموذج الإيرادات الإعلانية**: أكدت النتائج انحسار ثقة المعلنين في الوسائل التقليدية نتيجة عدم دقة قياس العائد وعدم القدرة على الاستهداف الدقيق. وفي المقابل، وجدت الدراسة أن الوسائل الرقمية سحبت البساط من خلال تقديم ميزات متقدمة للمعلن تتيح له دراسة خصائص الجمهور وتوجيه الرسالة المناسبة للشريحة المناسبة بأقل تكلفة، وهو ما يفسر الانتقال الجماعي نحو المنصات الرقمية (Kawashima, 2020; Macnamara, 2010).
6. **الفشل في تلبية تنوع الأذواق**: كشفت الدراسة أن التطورات التقنية حولت الجمهور من كتلة متجانسة محلياً إلى جماهير عالمية ذات أذواق شديدة التنوع والتعقيد. وأظهرت النتائج أن الوسائل التقليدية، التي تعتمد "النموذج الثابت" ورسالة واحدة للجميع، تواجه صعوبة بالغة في تلبية هذه الرغبات المتفردة، مقارنة بالوسائل الديناميكية القادرة على التخصيص وتقديم تجربة مستخدم فريدة لكل فرد (Codecondo, 2019; Lyubareva et al., 2014).
7. **تحديات البنية التحتية ومقاومة التغيير**: خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي للمؤسسات التقليدية يواجه عقبات هائلة لا تقتصر على التمويل، بل تمتد إلى الثقافة المؤسسية. وأشارت النتائج إلى أن هذه المؤسسات لا تزال تعتمد النمط القديم في الإدارة، وتجد صعوبة في تطوير مهارات العاملين وتحديث البنية التحتية التقنية، مما يعكس ضعفاً في البراعة التنظيمية المطلوبة للموازنة بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة (Murschetz et al., 2020).

وتؤكد القراءة التحليلية لنتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين المتغيرات الثلاثة (جمود نماذج الأعمال، الفجوة التنافسية، والقدرات الديناميكية)؛ حيث يتضح أن الأزمة البنيوية للمؤسسات التقليدية

ليست مجرد نتيجة للتحول التقني، بل هي نتاج لغياب الجانب التفاوضي والاستراتيجي في التعامل مع سيولة الخوارزميات. فبينما تمتلك المنصات الرقمية مرونة عالية في استشعار السوق وتخصيص المحتوى بناءً على البيانات ، تظل المؤسسات التقليدية أسيرة الهياكل البيروقراطية المركزية التي تعيق قدرتها على المنافسة. ومن منظور مدرسة فرانكفورت، فإن تحويل المحتوى إلى سلعة معيارية دون امتلاك أدوات التوزيع الرقمي قد أدى إلى فقدان هذه المؤسسات لنفوذها التاريخي كحارس بوابة. وبناءً عليه، فإن تقليص الفجوة التنافسية يتطلب بالضرورة تفعيل القدرات الديناميكية التي تسمح بإعادة بناء نماذج أعمال هجينة قادرة على التفاوض مع البيئة الرقمية والاستفادة من الفرص الاستثمارية للبيانات الضخمة.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن هذه المؤشرات السبعة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تشكل في مجموعها متوالية من التراجع الهيكلي؛ فالجمود التنظيمي والبيروقراطية المركزية أدى بشكل مباشر إلى العجز عن مجاراة المنافسة التقنية القائمة على البيانات، وهو ما تسبب بدوره في تآكل قاعدة الجمهور وانحسار الإيرادات الإعلانية. وهذا يقودنا إلى استنتاج محوري مفاده أن أزمة الإعلام التقليدي ليست أزمة محتوى أو أدوات فحسب، بل هي أزمة نموذج أعمال فقد صلاحيته الاقتصادية، حيث لم تعد آليات الندرة والسيطرة المركزية قادرة على الصمود أمام ديناميكية اقتصاديات المنصات ووفرة البيانات، مما يفرض حتمية التحول الجذري وليس الشكلي لضمان البقاء.

وتكشف القراءة التحليلية المعمقة لهذه النتائج عن غياب ما يمكن تسميته بـ "القدرات التفاوضية الرقمية" (Digital Negotiation Capabilities) لدى المؤسسات التقليدية؛ فالمسألة لا تتوقف عند حدود العجز التقني، بل تمتد إلى فشل هذه المؤسسات في إدارة "عملية التفاوض" بين إرثها القائم على ندرة المحتوى وبين الواقع الجديد القائم على وفرة البيانات وسيولة التوزيع (Lyubareva et al., 2014). فبينما استطاعت المنصات الرقمية (مثل فيسبوك وجوجل) أن تفرض نفسها كـ "وسيط تفاوضي" يمتلك البيانات ويتحكم في الوصول، بقيت المؤسسات التقليدية تراهن على "النموذج الثابت" الذي يفتقر للمرونة اللازمة لإعادة التموضع الاستراتيجي (Codecondo, 2019). واتساقاً مع أطروحات مدرسة فرانكفورت حول "الصناعة الثقافية"، نجد أن المؤسسات التقليدية فقدت قدرتها على "التفاوض القيمي"؛ حيث تحول المحتوى من كونه "قيمة ثقافية سيادية" إلى "مادة خام" يتم معالجتها داخل خوارزميات الطرف الثالث

(Flew, 2020). وهذا يفسر العلاقة الارتباطية؛ فكلما زاد الجمود الهيكلي والبيروقراطية، تراجعت القدرة الديناميكية للمؤسسة على استشعار فرص السوق، مما أدى بالضرورة إلى اتساع الفجوة التنافسية لصالح نماذج الأعمال القائمة على البيانات (Murschetz et al., 2020).

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن هذه المؤشرات السبعة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تشكل في مجموعها "سلسلة من التآكل البنيوي المتراكم"؛ فالجمود التنظيمي والبيروقراطية المركزية أدت بشكل مباشر إلى العجز عن مجاراة المنافسة التقنية القائمة على البيانات، وهو ما تسبب بدوره في تآكل قاعدة الجمهور وانحسار الإيرادات الإعلانية. وهذا يقودنا إلى استنتاج محوري مفاده أن أزمة الإعلام التقليدي ليست أزمة محتوى أو أدوات فحسب، بل هي أزمة "نموذج أعمال" فقد صلاحيته الاقتصادية نتيجة فشله في تفعيل "البراعة التنظيمية" (Organizational Ambidexterity) التي تسمح بالموازنة بين استغلال الأصول التقليدية واستكشاف الآفاق الرقمية (Van Rimscha, 2020)، فالتحول من "الوسائط الثابتة" إلى "الوسائط الديناميكية" يتطلب "تنسيقاً تفاوضياً" جديداً يعيد للمؤسسة الإعلامية دورها كشريك في اقتصاد المنصات وليس مجرد مزود محتوى خاضع لشروطها، وهو ما يفرض حتمية التحول الجذري في بنية الفكر الإداري وليس مجرد تحديث تقني شكلي.

9. الخاتمة والتوصيات

خلصت الدراسة، عبر منهجيتها التحليلية والنقدية، إلى تأكيد صحة الفرضية المطروحة؛ حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية بين جمود النماذج الهيكلية واتساع الفجوة التنافسية أمام المنصات الرقمية نتيجة ضعف القدرات الديناميكية للمؤسسات التقليدية. وقد خلصت الدراسة إلى أن الأزمة التي تعصف بهذه المؤسسات تجاوزت كونها تراجعاً دورياً في الإيرادات، لتتجلى كأزمة بنيوية عميقة في نماذج الأعمال تؤثر في صميم المنطق الاقتصادي الذي قامت عليه لعقود. لقد أثبت التحليل أن الاعتماد على "النموذج الخطي" القائم على أحادية التدفق ومركزية التحكم، لم يعد خياراً استراتيجياً مستداماً؛ إذ شهدت صناعة الإعلام انزياحاً جذرياً في مصادر القيمة من احتكار التوزيع إلى "هندسة التفاعل" وتوظيف الخوارزميات. وعليه، تؤكد الدراسة أن المستقبل لمن يمتلك القدرات الديناميكية التي تمكنه من استشعار التغيرات واغتنام الفرص الرقمية عبر تحول جذري من عقلية "المؤسسة المصنع" إلى عقلية "المؤسسة المرنة".

وبناءً على النتائج السبع التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة سبع توصيات مقابلة لصناع القرار في المؤسسات الإعلامية التقليدية:

- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي: التحول من الهياكل الهرمية المركزية إلى تنظيمات "شبكية" مرنة تعتمد على فرق العمل الصغيرة ذاتية الإدارة، لتمكين سرعة اتخاذ القرار وتقليل الفجوة الزمنية بين التخطيط والتنفيذ.
- الاستثمار في ذكاء البيانات: عدم الاكتفاء بإنتاج المحتوى، بل تأسيس وحدات متخصصة في "تحليل البيانات الضخمة" وذكاء الأعمال، لتمكين المؤسسة من فهم سلوك الجمهور ومنافسته بالأدوات الرقمية ذاتها (Haaker et al., 2019).
- تبني استراتيجية التوزيع متعدد المنصات: التوقف عن اعتبار المنصات العالمية مجرد منافسين، والبدء في عقد شراكات استراتيجية معها لاستغلال بنيتها التحتية في الوصول للجمهور، مع العمل بالتوازي على بناء منصات خاصة لتقليل الاعتماد الكلي على الطرف الثالث.
- تعزيز التفاعلية وتجربة المستخدم: التحول من عقلية "إرسال الرسالة" إلى عقلية "إشراك المستخدم"، عبر تطوير واجهات رقمية تفاعلية تسمح للجمهور بالمشاركة في صناعة المحتوى وتقييمه، مما يعيد للمؤسسة مكانتها كوجهة أولية وليست ثانوية (Macnamara, 2010).
- تنويع محفظة الإيرادات: الخروج من عباءة الاعتماد الوحيد على الإعلانات، وابتكار نماذج هجينة تشمل الاشتراكات الرقمية، والمحتوى المدعوم، وتنظيم الفعاليات، وبيع البيانات والخدمات الاستشارية، لضمان استدامة مالية أقل تأثراً بتقلبات سوق الإعلان.
- تخصيص المحتوى: توظيف الخوارزميات لتقديم محتوى "مخصص" يتناسب مع اهتمامات كل مستخدم على حدة، بدلاً من تقديم نسخة واحدة للجميع، وذلك لرفع معدلات الولاء والاحتفاظ بالجمهور (Kawashima, 2020).
- ترسيخ ثقافة البراعة التنظيمية: على القيادات الإعلامية خلق ثقافة مؤسسية توازن بين "استغلال" الموارد الحالية في المنتجات التقليدية، وبين "استكشاف" الفرص الرقمية الجديدة، مع ضرورة ضخ دماء جديدة وتمكين المواهب الرقمية الشابة لقيادة التحول (Murschetz et al., 2020).

وإجمالاً، فإن هذه التوصيات لا تمثل حلولاً جزئية منفصلة، بل تشكل خارطة طريق متكاملة لإعادة تموضع المؤسسات الإعلامية التقليدية في العصر الرقمي.

وتؤكد الدراسة أن تطبيق هذه الاستراتيجيات مجتمعة هو السبيل الوحيد لنقل هذه المؤسسات من مربع الدفاع ومحاولة البقاء، إلى مربع المبادرة والمنافسة، وذلك من خلال استبدال النماذج الجامدة بنموذج أعمال مرن قادر على استيعاب تغيرات السوق وتوظيفها لصالحه بدلاً من الاندثار أمامها.

قائمة المراجع:

- Berger, B., Bründl, S., Mütterlein, J., & Hess, T. (2020). Content Platforms. In M. B. von Rimscha (Ed.), *Management and Economics of Communication*. De Gruyter.
- Codecondo. (2019). *Dynamic and Static Media: What's the Difference?* [Online]. Available: https://codecondo.com/dynamic-and-static-media-whats-the-difference (accessed 10/01/2026).
- Flew, T. (2020). Political Economy. In M. B. von Rimscha (Ed.), *Management and Economics of Communication*. De Gruyter.
- Haaker, T., Groot, W., & Hekman, E. (2019). Developing Data Driven Business Models for Interactive Media Companies. *ISPIM Innovation Conference*, Florence, Italy.
- Kawashima, N. (2020). Changing Business Models in the Media Industries. *Media Industries Journal*, 7(1), 70-88.
- Lyubareva, I., Benghozi, P. J., & Fidele, T. (2014). Online Business Models in Creative Industries: Diversity and Structure. *International Studies of Management and Organization*, 44(4), 43-62.
- Macnamara, J. (2010). Remodelling media: The urgent search for new media business models. *Media International Australia*, 137(1), 20-35.
- Messiad, S., & Messiad, M. (2021). Economics of Digital Journalism: Reality and Challenges. *Economic Researcher Review*, 9(2), 182-192.
- Murschetz, P., Omidi, A., Oliver, J. J., Saraji, M. K., & Javed, S. (2020). Dynamic capabilities in media management research: a literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 278-296.
- Picard, R. G. (2011). *Digitization and Media Business Models*. Open Society Foundations.
- Van Rimscha, M. B. (Ed.). (2020). *Management and Economics of Communication*. Handbooks of Communication Science, vol 30. De Gruyter Mouton.