



نحو نموذج مستدام: تحليل نقدي لواقع نماذج الأعمال في الصحف العُمانية في ظل التحوّل الرقمي

حسني نصر*

الملخص

تخلّل الدراسة نماذج الأعمال المعتمدة في الصحافة العُمانية في سياق التحوّل الرقمي، وتعتمد على منهج كفي يتضمن مقابلات معمقة شبه مقننة مع عدد من الصحفيين وإدارات الصحف، إلى جانب تحليل الممارسات المؤسسية، وتشير النتائج إلى أن استدامة الصحافة في سلطنة عُمان تتطلب تبني نماذج أعمال جديدة تقوم على تنوع مصادر الدخل، وتعزيز الإبداع الرقمي، وتعزيز الاستقلال المهني للصحفيين، وبناء كفاءات تحريرية قادرة على التفاعل مع البيئة الرقمية، وخلصت الدراسة إلى أن الصحافة العُمانية تتمتع بموارد بشرية، ومكانة مؤسسية، وجمهور كبير؛ بما يسمح لها بالتطور، لكن الوصول إلى الاستدامة يتطلب جهدًا تكامليًا يشمل القيادة التحريرية، والإصلاح الإداري، والتطوير التنظيمي، ومن خلال تبني الابتكار، وإعادة بناء العلاقة مع الجمهور؛ لا تكتفي الصحف العُمانية بالصمود أمام التحولات الرقمية؛ بل أن تُصبح أكثر صلة وتأثيرًا في المشهد الإعلامي المحلي والإقليمي في السنوات المقبلة، وتسهم الدراسة في تعميق الفهم حول متطلبات استدامة الصحافة العُمانية في ضوء طبيعة النظام السياسي، وحجم السوق، والثقافة المؤسسية المرتبطة بتبني التقنيات الإعلامية الحديثة.

مقدمة

منذ ظهور شبكة الويب في مطلع تسعينيات القرن الماضي وتحوّلها إلى وسيلة اتصال جماهيرية، تشهد صناعة الصحافة تراجعًا حادًا على جميع المستويات بعد أن أضافت البيئة الإعلامية الجديدة منافسًا قويًا لها، إلى جانب المنافسين التقليديين من وسائل الإعلام الأخرى، أدى إلى انخفاض توزيع الصحف وتراجع عائداتها من الإنفاق الإعلاني وتوقف بعضها عن إصدار النسخ الورقية، وتبني نماذج أعمال جديدة تناسب العصر الرقمي والتحوّل إلى صحافة

* أستاذة الصحافة والنشر الإلكتروني المشارك، قسم الإعلام، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس - أستاذة الصحافة بكلية الإعلام، جامعة القاهرة.



(المنصات الرقمية)، وتحاول الصحف تحقيق الأرباح من الوجود على الشبكة، سواء من خلال عدم السماح بتصفح الصحيفة إلا من خلال اشتراك، أو من خلال الإعلانات، وتقديم بعض الخدمات المعلوماتية لمن يطلبها من المستخدمين مقابل أجر، نصر (٢٠١٥، ١٠٧)، ومع تطور شبكات التواصل الاجتماعي ودمج التقنيات الرقمية في كل جانب من جوانب الحياة، تمرُّ صناعة الصحف في العالم بمرحلة تحول معقدة واستثنائية، وقد دفعت هذه العوامل -بدرجات متفاوتة حسب السياقات السياسية والاقتصادية- المؤسسات الصحفية إلى إعادة النظر في استراتيجياتها الإعلامية والاقتصادية، والتكيف مع التقنيات الجديدة، وتغيير طريقة تفاعلها مع الجمهور.

وفي سلطنة عُمان، يحدث التحوُّل الرقمي في الصحافة في ظل نظام إعلامي ذي طبيعة خاصة، يقوم على مركزية صنع القرار الإعلامي وارتباطه الوثيق بالسياسات العامة للدولة؛ بما يجعل الإعلام جزءًا لا يتجزأ من مشروع التنمية الوطنية؛ إذ تمثِّل وسائل الإعلام في عُمان «جزءًا أساسيًا من مشروع الحكومة العمانية لبناء دولة حديثة» الكندي (٢٠٢٣، ٢٢٩)، واتسم النظام الإعلامي بطابعٍ تنمويٍّ يُعلي من شأن الاستقرار السياسي والاجتماعي ويُعطي الأولوية لخدمة الأهداف الرسمية على حساب المنطق التجاري أو الاستقلال التحريري، وهو ما جعل الصحافة تدرج في تصنيف (Rugh 2004) ضمن (الصحافة الموالية) التي تميِّز الإعلام الخليجي، ويجري تبني الابتكار الرقمي في المؤسسات الصحفية العُمانية ببطء محسوب، تعكسه ثقافة تنظيمية حذرة تجاه التغيير والتجريب، نصر (٢٠٢٤)، خاصة أن «بيئة العمل في المؤسسات الصحفية تتواءم مع الاستراتيجية العامة للدولة» (العدوي ٢٠٢٣، ٤٣٢).

وينتج عن هذا الاعتماد المفرط على مصادر تمويل حكومية آثار سلبية خطيرة على استقلالية التحرير واستدامة صناعة الصحافة على المدى الطويل، فالصحف غالبًا ما تتردد في تبني استراتيجيات تحريرية قد تتعارض مع الرواية الرسمية؛ نظرًا لأن الحكومة تُعدّ الممول الأساس والمنظم في الوقت نفسه، وغالبًا ما تُعطى الأولوية للاعتبارات السياسية على حساب الحاجة الاقتصادية لتجربة محتوى جديد، أو أدوات تحليل الجمهور، أو تقنيات التفاعل الرقمي.

وفي ضوء ما سبق، لا يمكن فهم التحوُّل في نماذج الأعمال بالصحافة في عُمان دون إدراك عمق ارتباطه بالبنية السياسية الاقتصادية السلطوية للإعلام، فبينما دفعت التحولات الرقمية الصحافة في الدول الليبرالية إلى الابتكار في نماذج الدفع مقابل المحتوى، وتحليل التفاعل، وتخصيص المحتوى؛ تعمل الصحف في عُمان ضمن منظومة تربط بقاءها باستمرار دعم الدولة وسيطرتها على منافذ التعبير في المجتمع.

وتتناول هذه الدراسة تطور نماذج الأعمال في الصحافة العُمانية؛ وذلك لفهم كيف



استجابت الصحف العُمانية لمتطلبات الصحافة الرقمية، والضغط المالي؛ إذ تعتمد الدراسة على بحث الحالة العُمانية كنموذج لأنظمة الإعلام السلطوية، ومن المتوقع أن توفر الدراسة فهمًا أعمق للفرص والتحديات التي تواجه صناعة الصحافة في منطقة الخليج في ظل التحول الرقمي.

الدراسات السابقة

نستعرض فيما يلي الدراسات السابقة التي تناولت تطور نماذج الأعمال في المجال الصحفي في العصر الرقمي، مع التركيز على الاتجاهات البحثية في نماذج الأعمال الجديدة، والتحديات المرتبطة بها.

فتشير الدراسات السابقة إلى أن نموذج (العمل) يمثل الكيفية التي تُنشئ بها المؤسسة الصحفية القيمة وتقدمها وتحولها إلى إيرادات (Osterwalder and Pigneur (2010)، ويشمل ذلك الإنتاج التحريري، ونماذج الإيرادات، واستراتيجيات التفاعل مع الجمهور، ويرى Osterwalder and Pigneur (2010, 14) أن نموذج (العمل) هو: «المنطق الذي تتبعه المؤسسة في خلق القيمة وتقديمها وتحقيق العائد منها»، وهو ما يُبرز البنية المتكاملة التي ينبغي أن تتسم بها المؤسسات الإعلامية في العصر الرقمي لضمان الاستدامة، ويؤكد Picard (2011) أن نموذج الأعمال الناجح يجب أن يوازن بين الجدوى الاقتصادية والدور المجتمعي للصحافة، ويوضح أن المؤسسات الإعلامية تواجه تحديات كبرى في تبني نماذج أعمال جديدة تتوافق مع الواقع الرقمي؛ مثل: الانخفاض الكبير في عوائد الإعلانات التقليدية، ومقاومة الجمهور لفكرة الدفع مقابل الحصول على المحتوى الرقمي.

ويرى Kung (2017) أن نماذج الأعمال الصحفية يجب أن تكون ديناميكية ومتوافقة مع السياقات التقنية والثقافية المتغيرة، ويقول: «في العصر الرقمي، يتعين على المؤسسات الإعلامية أن تبتكر في نماذج أعمالها، من خلال الانتقال من الهياكل التقليدية المعتمدة على الإعلانات إلى نماذج أكثر تنوعًا؛ تشمل: الاشتراكات، واستثمار البيانات، والشراكات الاستراتيجية» (ص. ٧٨).

كما يرى كل من Mierzejewska and Hollifield (2006, 52) أن مفهوم نماذج الأعمال برز كعنصر محوري في بحوث إدارة الإعلام؛ إذ يوفّر إطارًا لفهم كيفية قيام المؤسسات الإعلامية بخلق القيمة وتوصيلها في بيئات متغيرة، ويعتمد نجاح نماذج الأعمال على مواكبة العمليات الداخلية للمؤسسة الصحفية مع المتغيرات الخارجية؛ كالتكنولوجيا، والتشريعات، وسلوك الجمهور.

وتشير الدراسات السابقة إلى تصاعد أزمة النماذج التقليدية للصحافة، وضرورة بناء



نماذج أعمال جديدة تراعي الواقع الرقمي، وتُعيد التفكير في وسائل استدامة صناعة الصحافة في العالم، وكشف تقرير *Reuters Institute* (2025) أن المؤسسات الصحفية الرائدة عالمياً بدأت تعتمد على نماذج هجينة تشمل: اشتراكات الجمهور، والتبرعات الصغيرة، والدعم المجتمعي للصحافة المحلية، وتنظيم الفعاليات الرقمية، بوصفها مصادر دخل بديلة عن عائدات الإعلانات المترجعة، ويشير التقرير إلى استمرار سعي الناشرين إلى تنويع مصادر دخلهم، رغم أنهم يواجهون صعوبات في تنمية أعمالهم القائمة على الاشتراكات الرقمية، ولا تزال نسبة من يدفعون ثمن الأخبار الإلكترونية مستقرة عند ١٨% في مجموعة من ٢٠ دولة غنية، وتسجل النرويج (٤٢%) والسويد (٣١%) أعلى نسبة دفع، بينما يدفع (٢٠%) في الولايات المتحدة للحصول على الأخبار الإلكترونية، وتشمل نماذج الأعمال التي بدأت المؤسسات الإعلامية في استخدامها والتي تغيب في الصحافة العُمانية: الاشتراكات والباقات المتعددة (Bundling)، والباقات المشتركة (bundles)؛ أي: العروض التي تدمج عدة ناشرين أو تجمع الأخبار مع البودكاست أو خدمات أخرى، والشراكات مع منصات شركات التقنية وواجهات تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومنصات الصحافة المستقلة والممولة من الجمهور، ومبادرات (الصحافة المؤتمتة Automated journalism) التي توفر الكلفة وتزيد الكفاءة، وإنتاج محتوى يركز على الصحفيين والأفراد (Creator-led journalism)، بالإضافة إلى تنظيم فعاليات حية تغطي السياسة والاقتصاد، والإعلانات الموزعة.

في السياق نفسه، تناول Westlund and Carlson (2024) كيفية إعادة تشكيل مؤسسات الصحافة المحلية في الدول الإسكندنافية لنماذجها الاقتصادية؛ من أجل الحفاظ على استمراريتها، خاصة في ظل تراجع عائدات الإعلانات التقليدية، وتحليل الدراسة مجموعة من التجارب والابتكارات في هذه الدول؛ مثل: الجدران المدفوعة (paywalls)، ونماذج العضوية، والصحف غير الربحية، والشراكات المجتمعية، وتطرح الدراسة مفهوم (الصحافة المحلية المستدامة) التي تتحقق من خلال تنويع مصادر التمويل، وإنشاء شبكات دعم مجتمعية، بالإضافة إلى نماذج الرعاية والتمويل العام أو الخيري، واستخدام نماذج هجينة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك الملكية التعاونية والمبادرات المدفوعة بالمجتمع المحلي، وتقديم محتوى محلي متميز للمشاركين لبناء قاعدة جماهيرية مستعدة للدفع، وإقامة شراكات مع الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية والشركات والجامعات.

وتطرح دراسة Deuze and Witschge (2024) مفهوم (ما بعد الصحافة التقليدية Beyond Journalism)، ويجادل المؤلفان بأن الصحافة لم تُعد مؤسسات مهنية تقليدية؛ بل صناعة ديناميكية في تحوّل مستمر، ويدعوان إلى تجاوز حصر الصحافة داخل غرف الأخبار،



وتوسيع نطاقها لتشمل إنتاج الأخبار خارج المؤسسات الصحفية من جانب منشئي المحتوى والمواطنين الصحفيين وحتى المصممين التقنيين، والنظر لها بوصفها «نظامًا اجتماعيًا ذاتي التنظيم» تتداخل فيه الأدوار بين الصحفيين والخبراء التقنيين والمواطنين، ومزيج من علاقات عمل متنقلة وشبكات إنتاج متغيرة، وليس كمهنة مستقرة وواضحة الحدود، وصناعة ذات بنية مركزية هرمية.

وانتهت دراسة بغالية وعمار (٢٠٢٢) إلى أن الصحف الإلكترونية تعيش إشكالية التمويل، ويعود السبب الرئيس لذلك إلى وجودها العشوائي غير المدروس وغير الممنهج، وإلى عدم اتباع نماذج اقتصادية واضحة ودائمة تسمح لها بالاستقرار الرقمي، إضافة إلى عدم اتباع استراتيجية تنويع المصادر.

وخلص درويش (٢٠٢١) -من خلال مقابلات مع ١٦١ من الصحفيين في الإمارات ومصر والسعودية- إلى وجود نظرة تشاؤمية لدى الصحفيين حول مستقبل الصحافة، وضعف ثقة الصحفيين في مساندة الجمهور للنماذج التي تعتمد على إسهاماتهم، وعدم نجاح نماذج الأعمال القائمة على الدفع مقابل الحصول على المحتوى، وأكدت الدراسة اهتمام الصحفيين بتجربة نشر محتوى مدفوع، والإبقاء على الدعم الحكومي، وعدم التخلي عن النموذج التقليدي المعتمد على الإعلانات والتوزيع والدعم الخارجي، والاستفادة من النماذج المعتمدة على شراكات مع وسائل التواصل الاجتماعي، وتبني توليفة من عدة نماذج أعمال، تجمع بين الترويج لنموذج الأعمال القائم على الدفع، والاعتماد على التحوّل الرقمي في إدارة العمل التحريري والإداري، وتأهيل الصحفيين لتقديم محتوى مبتكر.

وتشير دراسة غالي (٢٠١٩) إلى زيادة توجّه الناشرين نحو تبني نموذج رقمنة النشر، أو نموذج التحوّل الرقمي، وانققت الدراسات على أن تحوّل المؤسسات الصحفية والإعلامية نحو تبني هذا النموذج أدّى إلى التفكير في ضرورة إعادة النظر في النموذج الاقتصادي التقليدي الذي يحكم صناعة النشر المطبوع، والبحث عن نماذج اقتصادية بديلة يمكن من خلالها لصناعة الصحافة المطبوعة والرقمية أن تحقق عائدات وإيرادات، بعيدًا عن نموذج السوق ثنائي الأبعاد Two-Sided Market (سوق الجمهور - وسوق المعلنين) التي ظلت تعمل في إطاره صناعة النشر التقليدي لقرون طويلة.

وفي فترة مبكرة، أكد (Pavlik 2013) أن الصحافة تمر بمرحلة تغييرات مضطربة، مدفوعة -جزئيًا على الأقل- بعدم اليقين التكنولوجي والاقتصادي على نطاق عالمي، وأن مفتاح استمرارية وسائل الإعلام الإخبارية في العصر الرقمي هو الابتكار، ولضمان نجاح طويل المدى، ينبغي أن يستند الابتكار في الصحافة إلى أربعة مبادئ؛ هي: الذكاء أو البحث، والالتزام



بحرية التعبير، والتفاني في السعي وراء الحقيقة والدقة في التقارير، والالتزام بالأخلاقيات، ويشير إلى أن وسائل الإعلام الإخبارية التي تلتزم بهذه المبادئ تُحقق نجاحًا في بناء قاعدة جماهيرية وتوليد الإيرادات الرقمية.

ويطرح الكتاب الذي حرّثه أنيا شيفرين، وصدر عن مركز دعم الإعلام الدولي (CIMA) فكرة (الاستيلاء على الإعلام Media Capture) من قبل السلطات أو الشركات المقربة من الحكومات، الذي يحدّد من جدوى أي إصلاح اقتصادي داخلي، حتى في البيئات الإعلامية التعددية (Schiffrin 2017)، ويركز الكتاب على الأنماط الحديثة للهيمنة على الإعلام من قبل الحكومات والنخب الاقتصادية، التي تتجاوز الرقابة المباشرة لتصل إلى التحكم في الملكية، وتمويل الإعلانات، وتوجيه السياسات التحريرية؛ ممّا يؤدي إلى انحراف التغطية الإعلامية عن وظيفتها الرقابية، ويوضح كيف أن العلاقة بين الدولة ووسائل الإعلام أصبحت أكثر تعقيداً؛ إذ يجري التحكم في الإعلام بطرق غير مرئية ومُنهجية، في ظل التواطؤ بين السياسيين والفاعلين الاقتصاديين، ووضع (Rugh 2004) الأساس النظري لفهم (الصحافة الموالية) في دول الخليج، مبرراً هيمنة الخطاب الرسمي كأحد أعمدة التمويل والشرعية؛ ممّا يُعوق خُلق نماذج أعمال ذات منطق تجاري مستقل.

ويرتبط بناء نماذج الأعمال الحديثة في الصحافة ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على فهم سلوك الجمهور الرقمي وتحليل احتياجاته، وأشارت دراسة لليونسكو (UNESCO 2021) إلى أن تراجع ثقة الجمهور في الصحافة التقليدية يعود لضعف التجاوب مع توقعاته الرقمية، وغياب أدوات التخصيص والتفاعل اللحظي.

كما أشارت دراسات أخرى إلى أن أحد أبرز معوقات التحوّل في نماذج الأعمال الصحفية ليس في التمويل أو الجمهور؛ بل في (الثقافة المؤسسية) التي تُقاوم التغيير، وتُعيد إنتاج نماذج إدارية تقليدية، وفي هذا السياق، كشفت دراسة العدوي (٢٠٢٣) عن استمرار البيروقراطية التحريرية في المؤسسات الصحفية العُمانية الكبرى، مع غيابٍ للاستثمار في الكوادر البشرية الرقمية، والاعتماد على أساليب إدارة غير تفاعلية.

ويؤكد (Küng 2015) أن التغيير في المؤسسات الصحفية يجب أن يبدأ من «الرؤية القيادية»، وأن غياب هذه الرؤية يُحوّل أي جهد رقمي إلى عملية شكلية لا تُغيّر من الواقع، أمّا (Christensen 1997)، فقد طرح مفهوم (الابتكار التخريبي) الذي يفسّر لماذا تقشل المؤسسات التقليدية في مواجهة التحولات التكنولوجية؛ لكونها ترفض الاعتراف بأن مصدر التهديد ليس خارجياً فقط؛ بل داخلياً أيضاً.



وتشير الدراسات السابقة إلى أن الإعلانات الرقمية تمثّل المصدر الرئيس للإيرادات، لكنها تخدم بالأساس شركات التقنية العملاقة؛ مثل: Google و Meta، وتمنح الناشرين التقليديين حصة ضئيلة منها، وتسود في البيئة الرقمية نماذج الإعلانات المبرمجة والمزيدات اللحظية، التي تؤدي إلى انخفاض قيمة الوحدة الإعلانية (Newman et al. 2023, 12)، ويواصل الناشرون تجريب مجموعة متنوعة من نماذج الأعمال، في محاولة لتقليل الاعتماد على الإعلانات وبناء مصادر إيرادات مستدامة.

ويستشهد Newman et al. (2023, 26) بتجربة صحيفة (نيويورك تايمز The New York Times)، ويعدها نموذجًا رائدًا وناجحًا في تبني نموذج الاشتراك الرقمي (Digital Subscription Model)، ومثالًا على التحول الاستراتيجي في نماذج الأعمال الصحفية، من خلال تبني نظام (جدار الدفع الجزئي Metered Paywall)، وتؤكد الدراسة نجاح هذا النموذج الذي أتبعته صحف أخرى.

وأظهرت الدراسات أن نموذج الاشتراك الرقمي -رغم نجاحه في بعض السياقات الإعلامية- يمكن أن يضمن استقرارًا ماليًا للمحتوى المتميز، لكنه يحدّ من الوصول الشامل للمعلومات، ويستثني الشرائح ذات الدخل المحدود (Chyi 2013; Cornia et al. 2020).

وتشير دراسة Benson et al. (2021, 14) إلى اعتماد بعض المؤسسات الصحفية غير الربحية أو المستقلة على إسهامات القراء، كما هو الحال مع صحيفة (The Guardian)، فعلى عكس معظم الصحف الكبرى، اختارت الصحيفة منذ ٢٠١٦ عدم فرض الاشتراك الرقمي، واكتفت بطلب إسهامات طوعية من القراء لدعم الصحافة المستقلة؛ حتى تستطيع تأمين الوصول المجاني لمحتواها للجميع، مع منح القراء حرية دعم الصحيفة، وأثبت هذا النموذج فعاليته كمصدر دخل رئيس إلى جانب الإعلانات، دون التضحية بجودة أو استقلالية المحتوى، وتشير الدراسة إلى أن نجاح هذا النموذج يعتمد على الثقة والشفافية وبناء المجتمعات حول العلامة التجارية الصحفية.

وتناولت دراسة Bell et al. (2017, 4) دخول مؤسسات صحفية في شراكات مع منصات؛ مثل: (Google News Showcase و Apple News+ و Facebook News)، وترى أنه «رغم الفوائد المالية قصيرة المدى، فإن هذه الشراكات تثير تساؤلات حول الاستقلالية التحريرية واعتماد المؤسسات على خوارزميات المنصات؛ إذ أصبحت شركات المنصات أقوى الجهات الموزعة للمحتوى الصحفي، وهي تتحكم في كل شيء، من سلوك الجمهور وحتى نماذج الإيرادات»، وتؤكد دراسة Martin (2022, 297) «أن شركات المنصات الرقمية أصبحت



الحراس الفعليين للمحتوى الإخباري؛ وهو ما أدى إلى ظهور الدعوات إلى تنظيمها من أجل الحفاظ على استدامة الصحافة في العصر الرقمي».

وبحث (Anderson 2020) محاولات المؤسسات الصحفية تنويع مصادر الدخل وتعدُّدها؛ مثل: تنظيم الفعاليات، وإنتاج البودكاست، والتجارة الإلكترونية، وتقديم المحتوى المدعوم، وتوزيع النشرات البريدية، مؤكداً أن هذا الاتجاه يتسم بـ«المرونة»، لكنه قد يطرح تحديات تتعلّق بالفصل بين التحرير والإعلان، ويقول: إن «انهيار نموذج العمل الذي كان يدعم الصحافة دفع غرف الأخبار نحو البحث المحموم عن إعادة تعريف دورها وممارساتها، وعلاقتها بالجمهور، وتبني ممارسات جديدة كانت بعيدة عن العمل الصحفي» (Anderson 2020, 3).

وتشير الدراسات السابقة إلى عدة تحديات أساسية أمام تبني نماذج الأعمال الجديدة في صناعة الصحافة؛ مثل: تجزئة الجمهور، وتغيُّر أنماط الاستهلاك (Napoli 2011)، والاعتماد على المنصات والخوارزميات في توزيع المحتوى (Caplan and Boyd 2018)، وضعف استعداد المستخدمين للدفع مقابل الأخبار (Chyi and Lee 2013)، وصعوبات مواءمة الابتكار التجاري مع الأداء التحريري (Küng 2017)، والتركيز في ملكية وسائل الإعلام، وضغوط الأرباح (Baker 2007).

ويشير (Westlund and Carlson 2024, 246) إلى «أن نماذج الأعمال المبتكرة في الصحافة المحلية النرويجية لا تُعد مجرد حلول تقنية؛ بل تشمل تغييرات تنظيمية، وتفاعلاً مع الجمهور، وإعادة النظر في قيمة الأخبار المحلية ضمن المجتمعات الديمقراطية»، ورغم أن معظم الدراسات ركزت على السياقات الغربية، فقد بدأت أبحاث جديدة في استكشاف تكيف نماذج الأعمال الرقمية في دول الجنوب، وتوثق (Cherubini and Nielsen 2016) تجارب متنوعة في أمريكا اللاتينية وجنوب شرق آسيا، بينما يشير (Southwood 2021) إلى أن المؤسسات الصحفية في أفريقيا تمزج بين الدعم الدولي وإعلانات المنصات. ورغم الابتكار، تبقى الاستدامة الاقتصادية تحديًا كبيرًا.

في ضوء ما سبق، تتضح عدة فجوات علمية تُبرر الحاجة لبحث نماذج الأعمال في الصحافة العُمانية؛ من أهمها: ندرة الدراسات التي تربط بين نماذج الأعمال والصحافة في سلطنة عُمان، وغياب توظيف النظريات الحديثة؛ مثل: الابتكار التخريبي، وانتشار المبتكرات في السياق العُماني، رغم كثافة استخدامها عالميًا.

الإطار النظري

تعتمد الدراسة على مجموعة من النظريات والنماذج التي تُمكن من فهم التحولات الجارية في بيئة الصحافة العُمانية، خاصة على مستوى نماذج الأعمال، وتستند إلى:



أ- نظرية الابتكار التخريبي (Disruptive Innovation Theory):

تفسّر هذه النظرية -التي قدّمها Christensen (1997) - التحولات الجذرية التي تُحدثها الابتكارات التكنولوجية في الأسواق التقليدية، من خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة تُلبّي احتياجات الجمهور بشكل أكثر كفاءة، وغالبًا بتكلفة أقل، وفي السياق الصحفي، أسهمت المنصات الرقمية -مثل: شبكات التواصل الاجتماعي، ومواقع تجميع الأخبار- في تقليص دور الصحف التقليدية، من خلال تقديم محتوى أسرع، وأكثر تخصيصًا، وغالبًا ما يكون مجانيًا، وقد أربك هذا التحوّل النموذج الاقتصادي الذي اعتادت عليه الصحف الورقية؛ ممّا فرض تحديات هيكلية على استمراريتها.

وفي عُمان، وبسبب الاعتماد الكبير على نموذج أعمال تقليدي مستمد من التجربة التاريخية للصحافة الورقية، ظلّت المؤسسات الصحفية بعيدة إلى حد كبير عن آثار هذه التحولات؛ لذلك، وعلى خلاف المؤسسات الإعلامية في الغرب التي لجأت إلى نماذج أعمال جديدة، لم تتخذ الصحف العُمانية خطوات ملموسة لتبنّي نماذج الأعمال الجديدة، ونتيجة لهذا، أصبحت هذه المؤسسات أقل صلة بالأجيال الشابة من الجمهور الرقمي، وهو ما أبطأ من عملية التكيف مع العصر الرقمي، وخذّ من الاستثمار في الابتكار.

وتُساعد هذه النظرية في تفسير مقاومة الصحف العُمانية للتحولات الرقمية، وكيف يمكن أن تعيد تشكيل نماذجها الاقتصادية بما يتناسب مع البيئة الرقمية سريعة التغيّر.

ب- نظرية انتشار المبتكرات (Diffusion of Innovations Theory):

تساعد هذه النظرية -التي طورها روجرز (Rogers, 2003)- في فهم كيفية انتشار الابتكار والأفكار المستحدثة داخل المجتمعات والمؤسسات، وتُركّز النظرية على قنوات الاتصال، وفئات المتبنين (كالرؤاد، والمتبنين الأوائل، والمتأخرين)، ودور قادة الرأي في تسريع التغيير، وفي حالة عُمان، لم تنتشر نماذج أعمال الصحافة الرقمية؛ مثل: تقسيم الجمهور، والإعلانات المستندة إلى البيانات، وجدران الدفع، بالشكل الكافي، وتُعزى هذه المقاومة إلى مركزية اتخاذ القرار، وضعف الحوافز السوقية، والجمود المؤسسي، وتُوضح هذه النظرية كيف يؤثر السياق السياسي والثقافة التنظيمية في وتيرة الابتكار، لا سيما في بيئات تُعيّد فيها المبادرة الفردية.

ج- نماذج أعمال الصحافة (Journalism Business Models):

تركّز هذه النماذج -كما أوضحها (Picard 2011; Küng 2015; Pavlik 2013)- على الكيفية التي تُنتج بها المؤسسات الإعلامية القيمة، وتُقدّمها، وتُحقق العائد منها، وتشمل: نماذج الأعمال الناجحة بعد الحقبة الورقية، وتنويع مصادر الدخل؛ مثل: الاشتراكات الرقمية، والفعاليات، والتبرعات، والإعلانات المدعومة بعلامات تجارية، وما زالت الصحف العُمانية تتبنّي



نموذجًا تقليديًا يقوم أساسًا على الدعم الحكومي والإعلانات الورقية، ولم تُطوّر هذه الصحف أدوات تحليل الجمهور، أو منصات اشتراك رقمي، أو منتجات رقمية ذات عائد، وتُساعد هذه النظرية في تحليل التغيرات المؤسسية في الصحافة العُمانية؛ لمواكبة التحديات المالية والتكنولوجية المتزايدة.

د- إطار اقتصادات الإعلام (Media Economics Framework):

يتناول إطار اقتصادات الإعلام (Albarran 2010) تأثير النظام الإعلامي ونمط الملكية، والسياسات العامة، والأطر التنظيمية، وقوى العرض والطلب؛ في استقرار المؤسسات الإعلامية من الناحية الاقتصادية، ويفيد هذا الإطار في فهم عمل الأنظمة الإعلامية في بيئات لا تخضع بالكامل لقواعد السوق، كما هو الحال في عُمان؛ إذ تعتمد الصحافة على تمويل حكومي، وهو ما يُؤثر في الحوافز الاقتصادية، ويُنتج نوعًا من صحافة (الخدمة العامة)، التي تُقدّم خدمة النظام السياسي في الدولة على الابتكار أو الكفاءة السوقية. وتُوفّر الأطر النظرية الأربعة أساسًا لفهم وتحليل واقع توجّه المؤسسات الصحفية في سلطنة عُمان نحو تبني نماذج أعمال جديدة تتناسب مع العصر الرقمي من جانب، وواقع أزمة صناعة الصحافة من جانب آخر.

مشكلة الدراسة

تواجه صناعة الصحافة في سلطنة عُمان تحديات عديدة بفعل الثورة الرقمية، ورغم أن المؤسسات الصحفية العالمية قامت بتحديث أساليب توزيع المحتوى، وابتكرت وسائل جديدة لتحقيق الدخل من الجمهور؛ لا تزال الصحف العُمانية تعتمد على نماذج تقليدية تمولّها الإعلانات المؤسسية، والاشتراكات الحكومية، والدعم المباشر من الدولة، ولم تستطع الصحف تطوير موارد دخل رقمية مستدامة، رغم امتلاكها منصات رقمية عديدة.

ويمكن القول: إن الصحف العُمانية ما زالت -رغم التحوّل الرقمي- تعمل في إطار نموذج أعمال تاريخي تقليدي يقوم على الدعم الحكومي، ورغم أن هذا النموذج ضمن لفترة طويلة استقرارًا ماليًا للمؤسسات الصحفية العُمانية، ومكّنها من الاستمرار في السوق، فإنه في الوقت نفسه حدّ من قدرتها على تجربة نماذج أعمال جديدة تتيح لها قدرًا من الاستقلالية.

وتتضح إشكالية الدراسة في التناقض بين إدراك الصحفيين والإداريين في الصحف العُمانية حجم التحديات التي تواجه الصحافة في العصر الرقمي، وبين عدم قدرة المؤسسات الصحفية على استخدام نماذج أعمال جديدة، ولا تتعلق أزمة الصحافة العُمانية فقط بغياب الموارد أو ضعف المهارات التقنية للصحفيين، بقدر ما تتعلق بسيادة نمط مؤسسي تقليدي تتداخل فيه السيطرة الحكومية مع البيروقراطية الإدارية التي تميز سياسات العمل في المؤسسات الصحفية، بالإضافة إلى الانفصال عن الجمهور الذي ينتقل بسرعة نحو المنصات البديلة.



في ضوء ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في فهم هذه الإشكالية المركبة، وتحليلها في ضوء الأطر النظرية المعاصرة لنماذج الأعمال الصحفية واقتصادات الإعلام، وهو ما يمكن وضعه في سؤال محوري؛ هو: كيف يمكن للصحف العُمانية أن تعيد بناء نماذج أعمالها ضمن بيئة سياسية واقتصادية ذات طبيعة خاصة؟

أهداف الدراسة

جاءت فكرة هذه الدراسة من معايشة شخصية للباحث على مدى عشرين عامًا للصحافة العُمانية، وإدراك أنها تمر بمرحلة مفصلية، لم تُعد فيها النماذج التقليدية لإدارة المؤسسات الإعلامية كافية أو مناسبة؛ ومن هنا، فإن ما تسعى إليه الدراسة لا يقتصر على رصد ما هو قائم؛ بل يتجاوز ذلك إلى تقويمه، ومحاولة فهم منطق تحوله، عبر تحقيق الأهداف التالية:

- أ- تقديم صورة واقعية لما تتبناه الصحف العُمانية من نماذج أعمال حاليًا، مع محاولة فهم مدى ملاءمتها للسياق الرقمي الجديد.
- ب- وصف العلاقة بين الظروف السياسية والاقتصادية المحيطة بالمشهد الإعلامي والصحفي في سلطنة عُمان، وبين فرص التجديد داخل غرف التحرير في الصحف العُمانية.
- ج- وصف وتحليل مدركات إدارات الصحف والصحفيين في الصحف العُمانية للتحويلات الرقمية، والتحديات الاقتصادية التي قد تُهدد بقاء مؤسساتهم.
- د- تحديد العوامل القانونية والتنظيمية التي قد تعوق أو تُيسر بناء نموذج عمل أكثر استقرارًا وقدرة على الاستمرار.
- هـ- اقتراح نماذج بديلة تنطلق من خصوصية الواقع الإعلامي في سلطنة عُمان، وتتناسب مع طبيعة السوق المحلية.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات؛ هي:

- أ- ما نماذج الأعمال التي تعتمد عليها الصحف العُمانية حاليًا لإدارة مواردها وأعمالها؟
- ب- إلى أي مدى تتوافق هذه النماذج مع التحول الرقمي ومتطلبات الاستدامة الاقتصادية؟
- ج- كيف يؤثر النظام السياسي في نماذج الأعمال داخل المؤسسات الصحفية العُمانية؟
- د- هل تدرك إدارات الصحف والصحفيون في عُمان ما يفرضه الواقع الجديد من ضرورة إعادة التفكير في نماذج العمل وآلياته؟



هـ - ما أشكال المقاومة التي قد تبديها المؤسسات الصحفية في عُمان تجاه تغيير نماذج أعمالها؟

و - هل توجد بالفعل فرص حقيقية أمام الصحف العُمانية لتبني نماذج بديلة، أو أن الأمر لا يزال بعيداً عن الواقع؟

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج نوعي، باستخدام أداة المقابلة شبه المقننة، وتقتصر الدراسة على التحليل النوعي؛ نظراً لغياب قواعد بيانات رسمية متاحة حول توزيع الصحف والإعلانات في عُمان، ومع ذلك، استعان الباحث بتقارير مؤسسية وإحصاءات منشورة لتقديم تقديرات كمية داعمة للنتائج؛ ممّا يضيف بُعداً تفسيريّاً أعمق دون الإخلال بالطابع النوعي للدراسة، وأُجريت المقابلات مع عينة قصدية (غير احتمالية) مكونة من ١٥ مشاركاً؛ من: رؤساء تحرير، ومديري محتوى رقمي، وعدد من الصحفيين، وقد أُجريت هذه المقابلات بين شهري مايو ويونيو ٢٠٢٥، وتضمّنت مجموعة من المحاور؛ هي: تحليل نموذج العمل الحالي للمؤسسة الصحفية، ومصادر الإيرادات (رقمية، ورقية، مؤسسية)، والموقف من الابتكار والتحوّل الرقمي، وسلوك الجمهور ودرجة التفاعل معه، والقيود المالية أو التنظيمية الخارجية، والتحديات الداخلية، والمبادرات المستقبلية للاستدامة.

وتضمّنت أسئلة المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة لتشجيع المشاركين على تقديم معلومات وآراء تفصيلية، واستغرقت كل مقابلة بين ٢٥ و ٣٠ دقيقة.

واختير المشاركون من ثماني صحف عُمانية تمثّل مجتمع الصحف الحكومية، والصحف الخاصة ذات الإصدار الورقي، والصحف الإلكترونية الكاملة، وباستخدام أسلوب العينة القصدية على النحو التالي: جريدة عُمان اليومية الحكومية (٣ مشاركين)، وجريدة الرؤية اليومية الخاصة (مشاركين)، وجريدة الوطن اليومية الخاصة (مشاركين)، وجريدة الشبيبة اليومية الخاصة (مشاركين)، وجريدة أثير الإلكترونية (مشارك واحد)، وجريدة الصحوة الإلكترونية (مشارك واحد)، وجريدة المسار الإلكترونية (مشارك واحد)، وجريدة وهج الخليج الإلكترونية (مشارك واحد)، وجريدة العربي الإلكترونية (مشارك واحد)، وموقع شئون عُمانية الإلكتروني (مشارك واحد).

واعتمدت الدراسة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفق النموذج ذي المراحل الست، الذي وضعه (Braun and Clarke 2006)، والذي يشمل: البيانات الأولية، وتوليد الرموز المفتاحية، وتحديد الموضوعات الأولية، ومراجعة الموضوعات، وتعريف الموضوعات، وتسميتها.



وتم الحصول على موافقة أخلاقية من المشاركين قبل بدء المقابلات، ووافق جميع المشاركين طوعاً بعد إبلاغهم بأهداف الدراسة، وتم الحفاظ على سرية البيانات، من خلال إزالة الأسماء أو أية معلومات تعريفية من النتائج.

نتائج الدراسة

تستند النتائج التالية إلى تحليل المقابلات المعمقة التي أُجريت مع مجموعة محدودة من الصحفيين والإداريين في مؤسسات صحفية عُمانية؛ ومن ثمَّ فهي تعبّر عن تصورات المشاركين وخبراتهم المهنية، ولا تهدف إلى التعميم الإحصائي، وإنما إلى تقديم قراءة تحليلية نوعية لطبيعة نماذج الأعمال السائدة.

وقد كشفت المقابلات شبه المقننة -التي أُجريت مع ١٥ من الصحفيين في ثماني صحف عُمانية- عن مجموعة من العوامل التي تُقيد ظهور وتبني نماذج الأعمال الصحفية الجديدة في هذه الصحف، وخلص التحليل إلى تحديد ستة محاور أساسية تُشكّل معالم واقع نماذج الأعمال في الصحافة العُمانية؛ هي: الاعتماد على التمويل الحكومي، وضعف نماذج الدخل الرقمي، والمقاومة المؤسسية للانتقال إلى نماذج أعمال جديدة، والانفصال عن الجمهور الرقمي، وغياب القيادة الاستراتيجية، وضعف استثمار إمكانات التنوع الاقتصادي.

أولاً- الاعتماد على التمويل الحكومي:

كشفت المقابلات أن الصحف العُمانية تنقسم في الاعتماد على الدعم الحكومي إلى قسمين؛ هما: (الصحف الحكومية، والصحف الخاصة)؛ إذ تتمتع الصحف الحكومية: (عُمان اليومية، وOman Observer) بالدعم المالي الكامل، على أساس أنهما تتبعان مالياً وإدارياً وزارة الإعلام، ويوفر الدعم المباشر للصحيفتين الرواتب الشهرية للصحفيين والموظفين، والإمكانات التكنولوجية الكبيرة، والاشتراكات الحكومية؛ ولذلك تبدو معاناة صحيفة (عمان) من الأزمة الاقتصادية أقل كثيراً من معاناة الصحف الخاصة التي اضطرت إلى تخفيض عدد صفحاتها، وتحول بعضها إلى القطع النصفي؛ مثل: (الرؤية)، و(الشبيبة)، و(الوطن)، والاستغناء عن أعداد كبيرة من الصحفيين والإداريين؛ بسبب انقطاع الدعم الحكومي المباشر منذ عام ٢٠١٤، الذي تزامن مع الأزمة الاقتصادية التي عاشتها عُمان بسبب انخفاض أسعار النفط، واستمر خلال أزمة (كورونا) وما بعدها، بالإضافة إلى تخفيض الدعم غير المباشر؛ كإيقاف الاشتراكات الحكومية في هذه الصحف، وتحديد حصتها من الإعلانات الحكومية، وأشار غالبية المشاركين في الدراسة إلى أن «الاعتماد على الدعم الحكومي أعاق قدرة صناعة الصحافة بعُمان في أن تصبح قطاعاً تجارياً تنافسياً؛ إذ ظلّت -عبر تاريخها- تعمل ضمن نموذج



اقتصادي يعتمد إلى حد كبير على الدولة، ويرتكز على ثلاثة مصادر رئيسة للدخل؛ هي: الدعم الحكومي المباشر وغير المباشر، والإعلانات الحكومية، والاشتراكات المؤسسية من الجهات الرسمية».

وتبلغ أزمة التمويل ذروتها في الصحف الإلكترونية الكاملة التي ليس لها إصدار ورقي والتي أصبحت تتطلع -كما يقول رئيس تحرير إحدى هذه الصحف- إلى «الحصول على الدعم الحكومي، شأنها في ذلك شأن الصحف الحكومية، على أساس أن رسالتها لا تقل عنها بأي حال من الأحوال»، ويطلب رئيس تحرير إحدى الصحف الإلكترونية بتوفير «دعم حكومي» لاستمرار صحيفته، ويقول: «إن الدعم الحكومي السنوي للصحف يمثل عنصرًا مهمًا في تعزيز استدامتها، بوصف أنها لا تقل أهمية عن الصحف الحكومية التي تحصل على الدعم»، ويتفق أغلب الصحفيين الذين تمت مقابلتهم على تأكيد أن الحكومة كانت تحدد مبلغًا سنويًا منحةً لكل صحيفة تستعين بها على الاستمرار في الصدور، كما كانت توجه الوزارات والهيئات التابعة لها إلى الاشتراك فيها ونشر الإعلانات فيها، وبحسب أحد المشاركين، فقد كانت الصحف الورقية «حتى منتصف العقد الثاني من القرن الحالي تعتمد اعتمادًا شبه كامل على الدعم المالي الحكومي، سواء عبر الإعلانات المؤسسية، أو الاشتراكات الرسمية، أو الإعانات المباشرة، وكانت الحكومة توفر ميزة تفضيلية لهذه الصحف في إسناد عمليات الطباعة الحكومية بالأمر المباشر إلى الصحف التي لديها مطابع خاصة، وأهمها: طباعة الكتب المدرسية لوزارة التربية والتعليم، وطباعة الكتب السنوية للوزارات والهيئات الحكومية، وهو الأمر الذي حُرمت منه الصحف الخاصة في السنوات الأخيرة؛ مثل: مطابع صحيفة (الوطن)، ومطابع صحيفة (الشبيبة)، وقُصِر الطباعة على مطابع صحيفة (عُمان) الحكومية».

ويتفق غالبية المشاركين في الدراسة على أن الاعتماد على التمويل الحكومي بالنسبة إلى الصحف الحكومية لا يمثل خيارًا ماليًا فقط؛ بل إطارًا إداريًا مهمًا يُشكّل سلوك المؤسسة الصحفية؛ لذلك فإن قرارات هذه الصحف التحريرية والاقتصادية مقيدة بـ«خطوط حمراء» غير مكتوبة؛ لأن الجهة الداعمة هي نفسها الجهة المالكة والمنظمة، ويؤكد العدد الأكبر من الصحفيين الذين تمت مقابلتهم أن التمويل الحكومي نجح في إنتاج حالة من الاستقرار الظاهري في الصحف الحكومية، لكنه في الحقيقة خلق هشاشة اقتصادية، أضعفت قدرة هذه الصحف على مقاومة التحولات السوقية أو التكيف مع الأزمات، ويؤكد مدير تحرير في صحيفة حكومية أن «الاعتماد الأكبر لا يزال على الدعم الحكومي؛ مما يعكس محدودية تنويع الإيرادات رغم النيات السابقة للتحوّل التجاري».

في الوقت نفسه، لم يدفع توقُّف التمويل الحكومي المباشر الصحف الخاصة إلى الخروج



من أسر نماذج الأعمال القديمة التي تعتمد على التوزيع والاشتراكات والإعلانات والبحث عن نماذج أعمال جديدة، ويرى معظم المشاركين في الدراسة أنه رغم الانخفاض الكبير في العائدات، فإن غالبية الصحف الخاصة ما زالت تتبع نموذج الولاء للحكومة؛ طمعاً في استمرار حصتها المحدودة من الإعلانات الحكومية، وتتبع جميعها -كما يقول أحد الصحفيين- نموذج «الولاء للحكومة» حتى تستطيع أن تبقى في السوق، وليس نموذج القيمة مقابل العائد»، ويوضح التقرير السنوي لوزارة الإعلام (٢٠٢٢) أن الصحف العُمانية الرئيسية ما زالت تعتمد على الإعلانات الحكومية كمصدرٍ رئيسٍ للإيرادات؛ ممّا يعكس استمرار نموذج (الولاء مقابل البقاء) الذي وصفه المبحوثون.

ويمكن القول -بحسب تأكيد أكثر من مشارك في عينة الدراسة- إن نموذج الاعتماد على التمويل الحكومي يوفّر نوعاً من الأمان المالي للصحف، إلا أنه في الوقت ذاته يرسخ ثقافة الاعتماد على الدولة، ويعزل الصحف عن ضغوط السوق التي قد تكون محفزاً إلى التغيير؛ ومن ثمّ يحد من الرغبة في تجريب نماذج أعمال جديدة، كما يحد من تنوع مصادر الدخل، ويزيد من المخاطرة التمويلية التي تعانيتها المؤسسات الصحفية، خاصة مع توقّف الدعم الحكومي، وانخفاض حصة الإعلانات لحساب المنصات الرقمية الجديدة، إلى جانب انخفاض ثم توقّف الاشتراكات السنوية في السنوات الأخيرة.

ويؤكد أحد المشاركين أن الاعتماد الكبير على مصادر تمويل مرتبطة بالدولة في ظل الواقع الإعلامي الحالي أصبح نموذجاً غير فعّال، خاصة أنه قد يكون له تبعات على استقلالية السياسات التحريرية للصحف واستدامة المؤسسات الصحفية على المدى الطويل، ويقول مشارك آخر: «عندما تكون الحكومة هي الممول الرئيس، فإن الصحف غالباً ما تتردد في اتباع سياسات تحريرية قد تتعارض مع الرؤية الرسمية».

ثانياً - ضعف نماذج الدخل الرقمي:

تشير معظم المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة إلى غياب رؤية اقتصادية رقمية داخل الصحف العُمانية؛ إذ لا توجد نماذج اشتراكات رقمية، أو جدران دفع، أو استراتيجيات تسويق للمحتوى المدفوع، أو استراتيجيات لزيادة حصة هذه الصحف من الإعلانات الرقمية، وعلى حد وصف أحد المشاركين، فإن «الصحف العُمانية لم تفكر يوماً منذ خروجها إلى شبكة الويب في التخلي عن النموذج المجاني الكامل لمحتواها الرقمي، سواء على المواقع الإلكترونية، أو على المنصات الرقمية الأخرى؛ ظناً منها أن القراء ليس لديهم استعداد للدفع مقابل المحتوى من جانب، وأن مواقعها لم تتأسس بغرض تحقيق الربح، وإنما لتكون امتداداً لها في الفضاء الرقمي؛ تسهم في تسويق المحتوى الصحفي من جانب آخر»، ويقول مسئول الموقع الإلكتروني



يأحدي الصحف: «نحن ننتج يوميًا محتوىً صحفيًا ضخمًا، لكن لم يفكر أحد في كيفية تحقيق دخل منه»، ويؤكد المشاركون أن مفهوم (التحول الاقتصادي الرقمي) لم يدخل قاموس إدارة الصحف في عُمان بعد؛ إذ يتم النظر إلى المنصات الرقمية لهذه الصحف كنوافذ للعرض، وليس كمشروعات اقتصادية قائمة بذاتها، ويشير مسئول إحدى المواقع الإلكترونية إلى أن «فكرة استخدام الاشتراكات الرقمية أو المحتوى المدفوع تمت مناقشتها على مستوى الإدارة العليا، لكنها ما زالت تحتاج إلى دراسة عميقة قبل التنفيذ»، وأرجع ذلك إلى أن «الجمهور العماني لا يزال يفضل المحتوى المجاني، لكن هذا قد يتغير مع الوقت إذا تم توفير محتوى نوعي وخدمات صحفية ذات قيمة مضافة»، ويشير رئيس تحرير إحدى الصحف الإلكترونية إلى أن صحيفته لم تتجه إلى هذا الخيار، ويقول: «نظرًا لتوفر الأخبار الرقمية من مصادر عديدة وبشكل مجاني وسريع، فإن إقبال الجمهور على الدفع مقابل هذا النوع من المحتوى لا يزال محدودًا في السوق العمانية».

ويمكن القول: إن الصحف العُمانية لم تطور نماذج أعمال رقمية فعّالة؛ مثل: نموذج (الدفع لتستخدم *Paywall Model*)، الذي يُعد رائجًا عالميًا، ويقوم على تقديم محتوى متميز مقابل اشتراك رقمي، ويعود ذلك -بحسب آراء عدد من مسؤولي التحرير- إلى قناعة مفادها أن الجمهور في عُمان لم يعتدّ بعدُ الدفع مقابل الأخبار، ويتوقع توفر المحتوى الرقمي بشكل مجاني؛ مما يجعل من الصعب فرض رسوم اشتراك أو إطلاق خدمات محتوى مدفوع، ويؤكد ذلك اتفاق غالبية المشاركين في الدراسة حول «غياب نموذج الدفع مقابل المحتوى»، ويرجع ذلك -بحسب شهاداتهم- إلى قناعة مؤسسية مفادها أن الجمهور في عُمان لم يعتدّ بعدُ الدفع مقابل الأخبار، وتدعم هذه الرؤية ما أظهرته تقارير ودراسات عربية ودولية حول محدودية استعداد الجمهور في المنطقة العربية للدفع مقابل الأخبار الرقمية، فبحسب *Digital News Report* الصادر عن Reuters Institute (2025)، لا تتجاوز نسبة من يدفعون مقابل الحصول على الأخبار الإلكترونية في ٢٠ دولة غنية ١٨%، بينما تنخفض النسبة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أقل من ٨%، وهي من أدنى النسب عالميًا، وتشير دراسات؛ مثل: (Chyi and Lee 2013)، و(Benson et al. 2021) إلى أن «توقع الجمهور مجانية المحتوى» يمثل بالفعل أحد أهم العوائق أمام نجاح نماذج الاشتراك الرقمي، خصوصًا في البيئات التي اعتادت الحصول على المحتوى دون مقابل، ومع ذلك، لا يمكن القول: إن هذا العامل وحده يفسّر غياب نموذج الدفع في الصحف العُمانية؛ إذ تتداخل معه عوامل أخرى؛ مثل: ضعف التسويق الرقمي، وغياب المحتوى المتميز الذي يبرّر الدفع، ومحدودية البنية التقنية اللازمة لتفعيل أنظمة الاشتراك.

وفيما يتعلق بالإعلانات الرقمية، فإن «هذه الإعلانات لا تزال قليلة، سواء على مستوى التطور التقني، أو على مستوى اختراق السوق الإعلانية»، ويرجع المشاركون في الدراسة ذلك



إلى عدة عوامل؛ منها: صغر حجم سوق الإعلانات الرقمية، وهيمنة المنصات التقنية العالمية مثل: (جوجل، وفيسبوك) على هذه السوق، وسياسة التمييز التي تمارسها الحكومة في توزيع الإعلانات الحكومية بين الصحف الحكومية وبين الصحف الخاصة؛ إذ تستحوذ الصحيفتان الحكوميتان -وفقاً لمسئول النشر الرقمي بإحدى الصحف الخاصة- على ٥٠% منها، بينما توزع النسبة الباقية على الصحف الخاصة، وتعتمد الصحيفتان الحكوميتان على الإعلانات الرقمية بشكل طفيف، ويقول مسئول الموقع الإلكتروني في صحيفة حكومية: «إن هذه الإعلانات تدار من قبل وكالة (إزدهار) التابعة لوزارة الإعلام، ولا يعلم المسئولون عن الصحيفة شيئاً عنها»، وكانت وزارة الإعلام قد أطلقت هذه الوكالة كأول وكالة إعلانية رسمية في سلطنة عُمان في ديسمبر ٢٠٢٢؛ بهدف تقديم خدمات إعلامية وإعلانية تواكب مُتغيرات السوق الإعلانية على المستويين المحلي والعالمي، وتزداد أزمة الإعلانات المحدودة في الصحف الإلكترونية الخاصة والكاملة التي ليس لها نظير ورقي، ويقول رئيس تحرير إحدى هذه الصحف: «إن المعلنين لا يزالون يفضلون الصحف ذات الإصدارات الورقية على الصحف الإلكترونية؛ ممّا يضع القائمين عليها أمام واقع يعجزون فيه أحياناً عن سداد رواتب العاملين معهم»، ويضيف أن «المخرج فيما يخص موضوع الإعلان يتمثل في توجيه واضح وصريح للجهات الحكومية كافة بتخصيص حصة من إعلاناتها للصحف الإلكترونية أسوة بالصحف الورقية».

وتعتمد المؤسسات الصحفية -غالبًا- على شركات خارجية لإدارة الإعلانات الرقمية، دون وجود أي شكل من أشكال التكامل مع المحتوى التحريري، ويشير رئيس تحرير صحيفة إلكترونية إلى أن صحيفته «تواجه عراقيل عدة؛ منها: تواضع أعداد المتابعين، بالإضافة إلى غياب آليات التمويل في مختلف صورها، سواء كان تمويلًا ذاتيًا أو في صورة إعلانات»، ويضيف أن «التمويل الذاتي من أهم مصادر تمويل الصحف الإلكترونية، وهو عبارة عن استخدام الموارد المالية الخاصة بالمؤسسة الصحفية لتمويل كامل رأس المال، فلا توجد مصادر تمويل خارجية مستمرة تعتمد عليها الصحف الإلكترونية، وتعتمد فقط على عقود إعلانات تستمر فقط لعدة أشهر، وهي تعد مصادر ضعيفة وشحيحة للغاية، لا تكفي لاستمرار كيان الصحيفة؛ فتعرضها للانهايار والإغلاق»، ويشير إلى «عزوف معظم الشركات والمؤسسات والجهات عن دعم الصحف الإلكترونية بسبب حالة من انعدام الثقة بين المعلن وتلك الصحف، بالإضافة إلى امتلاك أغلب الشركات والجهات الحكومية صفحات خاصة على مواقع التواصل تقوم بخدمات الترويج والإعلان لها دون الحاجة للإعلان في الصحف الإلكترونية»، ويشير صحفي بجريدة يومية ذات إصدار ورقي إلى أن «الإعلانات في الصحيفة الورقية تراجعت في أثناء وبعد أزمة (كورونا) بنسبة ٨٠%؛ ولذا تم تقليص عدد صفحات الجريدة حتى صارت تصدر في ثماني



صفحات فقط، كما تم تقليص عدد الموظفين، خاصة الوافدين، من ٧٠ موظفًا إلى ٢٠ موظفًا».

ويرى رئيس تحرير صحيفة إلكترونية أن «التحدي الأكبر الذي يقف في طريق استمرارية الصحف الإلكترونية ونجاحها في سلطنة عُمان هو تحدي التمويل، ويقول: «إن عائد الإعلانات قد يكون معدومًا، في حين أن هذا العائد قد يكون مصدرًا للدخل، تستطيع الصحف من خلاله التطوير والتوظيف والإبداع في المجال الصحفي بكل جوانبه»، ويؤكد أن «الصحافة الإلكترونية في سلطنة عُمان تحتاج إلى دعم مالي واضح وفق خطط استراتيجية واضحة»، وفي السياق نفسه، يؤكد رئيس تحرير صحيفة إلكترونية أن «قضية التمويل تعد تحديًا كبيرًا؛ إذ تعتمد الصحافة الإلكترونية -غالبًا- على الإعلانات لتحقيق الإيرادات، وهو ما يجعلها عرضة للتأثر بالتغيرات في سوق الإعلان الإلكتروني».

وعلى الرغم من سعي بعض الصحف العُمانية خلال السنوات الأخيرة إلى تعزيز حضورها الرقمي عبر مختلف المنصات، فإنها لم تتمكن من تحويل هذا الوجود إلى مصدر دخل فعلي، ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل؛ من بينها: صغر حجم سوق الإعلانات الرقمية المحلية، وهيمنة شركات التكنولوجيا العالمية؛ مثل: (Google، وMeta، وAmazon، وMicrosoft) على الحصة الأكبر من هذه السوق، ووفقًا لتقرير (Oman Investment Authority (OIA لعام ٢٠٢٤، فإن إنفاق الإعلانات في سلطنة عُمان يتراوح بين ٥٠ و٧٠ مليون دولار أمريكي (ما يعادل تقريبًا ١٩ - ٢٧ مليون ريال عُماني)؛ وهو ما يعكس محدودية السوق الإعلانية المحلية مقارنة بدول الجوار، وتأثرها المباشر بحجم الاقتصاد الوطني وحركة الإنفاق العام (Oman Investment Authority 2024)؛ الأمر الذي يحدّ من قدرة الصحف على تحقيق عوائد مستدامة، وتُشير إحدى الدراسات إلى أن إنفاق الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي في سلطنة عُمان يصل إلى نحو ١٢٨,٩٠ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٢٣؛ وهو ما يعكس النمو المتزايد في السوق المحلية للإعلان الرقمي ضمن بيئة تعتمد بدرجة كبيرة على المنصات العالمية؛ مثل: Google، وMeta (Go-Globe 2023)، غير أن البيانات المتاحة لا تُفصّل بوضوح حجم الإعلان الذي يذهب إلى الصحف العُمانية أو توزيع الاتفاق الإعلاني بين الوسائط الورقية والرقمية؛ وهو ما يترك فجوة تحليلية في فهم العلاقة بين حجم الاقتصاد الوطني وسوق الإعلان الصحفي المحلية، وتبرز في الحالة العُمانية خصوصية إضافية، تتمثل في صغر حجم السوق الاستهلاكية المحلية (نحو ٥ ملايين نسمة، نصفهم من الوافدين)، وغياب ثقافة الإعلانات الصغيرة أو التبرعات الصحفية المجتمعية؛ ما يجعل الصحف العُمانية تعتمد على عدد محدود من المعلنين الكبار، أغلبهم جهات حكومية أو شبه حكومية،



ويشير الكتاب السنوي لوزارة الإعلام العُمانية (٢٠٢٤، ٢٦٩) إلى أن إجمالي عدد الإعلانات التي أجازت الوزارة نشرها في وسائل الإعلام الوطنية بلغ (١٦٥٧) إعلانًا خلال عام كامل، ويُظهر هذا السياق الاقتصادي الكلي أن أزمة نماذج الأعمال في الصحافة العُمانية ليست معزولة عن الاقتصاد الوطني؛ بل هي جزء من هيكل السوق المحدود الذي لا يتيح تعدد مصادر الدخل أو اتساع قاعدة المعلنين.

ثالثاً - المقاومة المؤسسية للانتقال إلى نماذج أعمال جديدة:

كشفت المقابلات مع المشاركين في الدراسة عن وجود مقاومة مؤسسية داخل بعض الصحف العُمانية تجاه تبني نماذج أعمال حديثة، ويعود ذلك في اعتقادهم إلى عدة عوامل؛ هي: الرغبة في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي، وضعف الموارد المالية، وغياب الكفاءات المتخصصة في الاقتصاد الرقمي، بالإضافة إلى التخوف من التغيير وتحدياته.

وأشار بعض المشاركين إلى أن «إدارات التحرير لا تزال متمسكة بنموذج تقليدي لإنتاج الأخبار، يعتمد على إعداد المحتوى للنسخة الورقية أولاً، ثم إعادة نشره بصيغته الأصلية في المنصات الرقمية، من دون تطوير محتوى رقمي مخصص، أو تقديم خدمات إعلامية رقمية مدفوعة، ويعكس هذا النمط غياب رؤية استراتيجية للتحول الرقمي، ويُعدّ من أبرز معوقات استخدام نماذج الأعمال الصحفية الجديدة في الصحافة العُمانية».

وتشير شهادات المشاركين إلى أن الأفكار والرؤى الخاصة بنماذج الأعمال الجديدة في الصحافة داخل المؤسسات الصحفية العُمانية لا تواجه فقط تحديات فنية أو مالية، بل مقاومة ثقافية وإدارية راسخة، نابعة من الهرمية الإدارية، والبيروقراطية التحريرية، والخوف من المجازفة، خاصة في الصحف الحكومية، ويقول صحفي بجريدة يومية: «كلما طرحنا فكرة جديدة قيل لنا: هذا ليس وقت التجريب، ركزوا على الاستقرار»، وقد حاولت الصحف الخاصة ذات الأصل الورقي استخدام بعض نماذج الأعمال الجديدة لمواجهة الأزمة الاقتصادية، وتبرز في ذلك صحيفة (الرؤية) التي اتجهت -كما يقول مسئول النشر الرقمي بها- «منذ عام ٢٠١٦ إلى شراء معدات تصوير رقمية للبت المباشر للأحداث على قنوات (يوتيوب)، وتأسيس إذاعة على شبكة الويب، وصفحات على سائر منصات التواصل الاجتماعي؛ مما أدى إلى زيادة متابعي الموقع الإلكتروني بنسبة ٤٠% يومياً، ونجحت الصحيفة في إعادة توزيع الموارد البشرية، وتدريب الصحفيين والمحررين على أدوات الإعلام الرقمي، وتعيين متخصصين في التقنية والتسويق الرقمي وإدارة المحتوى الإلكتروني، وإنشاء تطبيقات ذكية لأجهزة (IOS) و (Android)، بالإضافة إلى التركيز على إنتاج الفيديوهات القصيرة، والإنفوجرافيك، والبودكاست، وتبني أسلوب



(القصص المرئية Visual Storytelling)، فضلاً عن تنظيم المؤتمرات والدورات التدريبية التي تحقق دخلاً جيداً للصحيفة».

وانفردت صحيفة (الشبيبة) اليومية التابعة لمجموعة (مسقط للإعلام) بإنشاء (راديو الشبيبة)، أول إذاعة مرئية في السلطنة؛ إذ بدأ بثها في ٢٣ يناير ٢٠١٨، ولا يزال مستمرًا حتى الآن على موجة (FM) في محافظات: (مسقط، والباطنة، وظفار)، وعبر موقعها الإلكتروني، وتقدم مزيجًا من البرامج الحوارية والخدمات الإخبارية والأغاني، ويقدم موقع (الشبيبة) خدمات إضافية؛ مثل: خدمة (إشهار)، وهي أول خدمة توزيع إلكتروني في سلطنة عُمان، تقوم بتوزيع المنشورات والنشرات والقوائم والكتيبات الخاصة إلكترونيًا؛ مما يوفر تكلفة الطباعة والتوزيع الورقي.

ويتضح مما سبق أن هناك فجوة بين الصحف الحكومية والصحف الخاصة ذات الأصل الورقي، وكذلك الصحف الإلكترونية الكاملة في ثقافة مقاومة الابتكار؛ إذ تتضح المقاومة أكثر في الصحيفتين الحكوميتين، بينما تبدو الصحف الخاصة والصحف الإلكترونية منفتحة أكثر على تجريب نماذج أعمال جديدة تستند إلى الدمج الإعلامي بين الصحافة والإذاعة وتقديم الخدمات الإعلامية، ويتضح أيضًا وجود اختلاف واضح بين أجيال الصحفيين والإداريين في الصحف العُمانية؛ إذ يُبدي الصحفيون الشباب رغبة في التغيير، بينما تتمسك الإدارات العليا بالنماذج التقليدية، دون توفير آليات لتجريب الأفكار أو تقييمها، وهذه المقاومة تتوافق مع ما طرحته نظرية انتشار الابتكارات (Rogers 2003)، من أن المؤسسات المُحافظة تُبطئ تبني التغيير؛ بسبب غياب الحوافز، وعدم الثقة في النتائج المتوقعة.

رابعًا - الانفصال عن الجمهور الرقمي:

اتفق المشاركون في الدراسة على أن «معظم الصحف العُمانية ليس لديها آليات واضحة للتفاعل مع الجمهور الرقمي، وأغلب ما يُنشر في المنصات الرقمية هو نسخ من المحتوى الورقي أو الإلكتروني للصحيفة، دون وجود محتوى رقمي مخصص يتناسب مع طبيعة كل منصة، أو آليات تفاعلية قائمة على معرفة اهتمامات واحتياجات وسلوك الجمهور، وقد أشار عدد من المشاركين إلى أن الصحف لا تتبع سياسة واضحة لإدارة المحتوى الرقمي، وأن إدارات التحرير لا تتعامل مع جمهور المنصات الرقمية بوصفه جمهورًا مستقلًا بخصائص وسلوكيات مختلفة؛ ومن ثمَّ لا تتبنى سياسات تحريرية تتناسب مع هذا النوع من الجمهور».

وكشفت المقابلات عن ضعف شديد في تفاعل الصحف العُمانية مع الجمهور الرقمي، فالمحتوى الصحفي الذي تنتجه وتقدمه لا يسبقه في الغالب - كما أكد غالبية المشاركين - تحليل لاهتمامات المستخدمين وسلوكهم، ودون رصد للتفاعل الجماهيري مع هذا المحتوى، ويبدو



تجاهل الجمهور واضحًا في الصحف الحكومية أكثر، ثم في الصحف الخاصة ذات الإصدار الورقي، تليها الصحف الإلكترونية الكاملة، وبينما تختفي تعليقات القراء على المواقع الإلكترونية للصحف الحكومية، فإنها تظهر على حسابات هذه الصحف على شبكات التواصل الاجتماعي بأعداد محدودة للغاية، ويقول مسئول النشر الرقمي في صحيفة يومية: «نحن نركز على فئة الشباب بعد أن أزاحت الرقمنة ومنصات التواصل الاجتماعي القارئ التقليدي»، ويضيف: «نحن نجمع البيانات من التعليقات، ونسبة التفاعل مع المنشور، وردود الفعل، ومع ذلك، فإن هذه العملية لا ينتج عنها قرارات تحريرية أو مؤسسية»، ويؤكد أحد رؤساء التحرير أن «الصحف لا تستخدم مؤشرات الأداء الرقمي في التخطيط التحريري، كما أن مفاهيم مثل: (التخصيص)، أو (تجزئة الجمهور)، أو (تحليل مرات دخول المستخدم إلى الموقع) غير موجودة فعليًا في غرف الأخبار»، إن هذا الانفصال لا يُضعف فقط الجدوى الاقتصادية؛ بل يضعف أيضًا السياسة التحريرية، ويقوّض ثقة الجمهور في الصحيفة، خصوصًا في الفئة العمرية النشطة رقميًا، ويُعد هذا القصور أحد أهم أسباب فشل الصحف في خلق نماذج أعمال تحقق الاستدامة الاقتصادية عبر المنصات الرقمية.

خامسًا - غياب القيادة الاستراتيجية:

أظهرت المقابلات أن معظم المؤسسات الصحفية العُمانية تفتقر إلى رؤية استراتيجية واضحة تجاه مستقبل نماذج الأعمال، إذ تشغل إدارات التحرير بالمهام اليومية التشغيلية، دون بلورة تصور بعيد المدى حول سبل تأمين الاستدامة المؤسسية، أو تنمية الموارد المالية في ظل التحوّل الرقمي، وأكد المشاركون أن هذه المؤسسات لا تضم وحدات متخصصة في الابتكار أو تطوير نماذج الأعمال، ولا تتبنى سياسات ممنهجة لبناء الكفاءات، أو الاستثمار في التدريب والابتكار، ويعكس هذا الغياب للقيادة الاستراتيجية ضعفًا مؤسسيًا في استشراف المستقبل، والتخطيط للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.

وكشفت المقابلات عن فراغ قيادي واضح في مجال التحوّل الرقمي؛ فمعظم المبادرات الرقمية تأتي من مستويات متوسطة أو دنيا في الهرم الوظيفي، بينما تظل الإدارة العليا متمسكة بـ(الزمن الورقي)، وتتعامل مع نماذج الأعمال الجديدة بوصفها عبئًا إضافيًا، لا فرصة للنمو والتطور، ويقول مسئول النسخة الإلكترونية بصحيفة يومية خاصة: «لدينا محررون يفكرون بطريقة رقمية، لكن ليست لدينا إدارة على قناعة بجدوى الاقتصاد الرقمي»، ويؤكد صحفي بجريدة يومية خاصة أن المؤسسة والجريدة «تعتمدان على التشاركية في طرح المبادرات، وتطلبان من العاملين بهما طرح أفكار عملية جديدة، لكن بشرط أن يحقق ذلك مردودًا ماليًا سريعًا»، ويضيف أن «المؤسسة تعقد حلقة نقاش شهرية يشارك فيها شباب الصحفيين والمتدربون



الجدد، وتُطرح فيها أفكار كثيرة، لكنها تحتاج إلى البلورة أو التوافق مع الواقع والإمكانات، ولإدارة مطلق الحرية في أن تأخذ بها أو تتجاهلها»، وفي المقابل، يؤكد مسئول النشر الرقمي بصحيفة حكومية أن «الصحيفة تدعم الابتكار وتستجيب للتغيير عندما تكون الفكرة مدروسة وتتماشى مع السياسة الإعلامية للدولة، ويتم تشجيع الصحفيين الشباب على اقتراح نماذج أعمال جديدة»، ويشير هذا الواقع إلى غياب ما يسميه (Küng (2017): (التحوّل من أعلى)؛ إذ لا يمكن لأي مشروع تجديدي أن ينجح دون دعم على مستوى الإدارة التنفيذية، كما أن مؤشرات الأداء المعتمدة لا تُراعي النجاح الرقمي، ولا تُمنح مساحة للاختبار أو للتمويل القائم على الابتكار.

سادساً - ضعف استثمار إمكانات التنوع الاقتصادي:

ذكر العديد من المشاركين أنهم غير راضين عن عدم تفعيل بعض المبادرات لتنوع مصادر الدخل في الصحف العُمانية؛ مثل: إطلاق نشرة اقتصادية مدفوعة، وتقديم خدمات استشارية للمؤسسات، وتنظيم مؤتمرات نوعية، أو بناء محتوى متخصص لجمهور محدد (مثل: النساء أو المهنيين)، رغم وجود موارد بشرية ومؤسسية، ويقول صحفي بصحيفة حكومية يومية: «نستطيع إطلاق منتج رقمي خلال شهر واحد، لكن لا أحد يملك الشجاعة الإدارية للمخاطرة».

في المقابل، يشير رئيس تحرير صحيفة إلكترونية إلى التوجه نحو «الاعتماد في التمويل بشكلٍ أساسٍ على المؤسسات الخاصة التي نقدم لها خدمات إعلامية متنوعة، إلى جانب عدد من الجهات الحكومية التي تستفيد من التغطيات الميدانية لفعاليتها، ونشر أخبارها عبر الموقع الإلكتروني للصحيفة».

وتكشف مثل هذه الشهادات عن وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات الصحفية العُمانية، وبين الإرادة المؤسسية لاستثمار هذه الإمكانيات، ويؤدي ذلك إلى هدر الفرص المتاحة، واستمرار الاعتماد على نماذج أعمال تقليدية غير قادرة على الصمود في بيئة إعلامية رقمية تتطلب الابتكار والمرونة وتنوع مصادر الدخل.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: إن الصحف العُمانية تواجه أزمة نموذج أكثر منها أزمة تمويل أو جمهور، فالنموذج السائد لا يُشجع على التجريب، ولا يُعيد تعريف العلاقة مع الجمهور، ولا يُدرّب الكوادر على التفكير الابتكاري في البيئة الرقمية، وتشير هذه النتائج إلى أن ضمان استدامة الصحافة في عُمان لا يتطلب فقط إدخال أدوات رقمية، بل إعادة هندسة النموذج المؤسسي والثقافي والاقتصادي الذي يُشكّل منطق العمل الصحفي ذاته، ويمكن تلخيص واقع نماذج الأعمال في الصحف العُمانية مقارنة بالصحف العالمية في الجدول التالي رقم: (1).



جدول رقم (١): يوضح مقارنة بين نماذج الأعمال الإعلامية العالمية والنماذج المستخدمة في الصحف العُمانية

النموذج	وصف النموذج وفقاً لـ Picard (2011)	الوضع في الصحف العُمانية	ملحوظات
النموذج التقليدي	يعتمد على التمويل الحكومي والإعلانات كمصدرٍ أساسيٍّ، مع تقديم المحتوى مجاناً.	هو النموذج الغالب في الصحف العُمانية حتى اليوم (عمان، الوطن، الشبيبة، الرؤية)؛ إذ يعتمد التمويل على التمويل الحكومي، والإعلانات الحكومية والتجارية.	ضعيف أمام التحولات الرقمية وتراجع التمويل الحكومي والإعلانات الورقية، وغير قادر على تحقيق الاستدامة المالية.
نموذج الاشتراك	يفرض رسوماً على الجمهور مقابل الوصول للمحتوى، خاصة عبر المنصات الرقمية أو النسخ المطبوعة عالية الجودة.	غير مستخدم في عُمان؛ معظم الصحف تقدم محتواها الرقمي مجاناً، ولا توجد جدران مدفوعة (paywalls).	ضعف في تنمية ثقافة الدفع مقابل المحتوى، وغياب الحوافز لتقديم محتوى مميز للجمهور يبرر الاشتراك.
النموذج الهجين	يجمع بين الإعلانات والاشتراكات لتحقيق توازن بين الإيرادات.	غير مطبق، رغم إمكانية تفعيله عبر تقديم محتوى رقمي مميز لبعض الفئات، مع استمرار الاعتماد على الإعلانات المحدودة.	يُعد خياراً قابلاً للتنفيذ في البيئة الصحفية العُمانية إذا ما تم دمجها مع استراتيجيات تسويق رقمي مناسبة.
النموذج الرقمي	تقديم محتوى مجاني جزئي، مع محتوى مميز مدفوع يتطلب اشتراكاً، ويعتمد أيضاً على تحليل البيانات والإعلانات الموجهة.	لم يُفعل بعد، رغم وجود مواقع إلكترونية للصحف، لكنها تكتفي بنشر المحتوى مجاناً، دون تنظيم استراتيجيات إعلانية رقمية متقدمة أو محتوى مميز مدفوع.	غياب البنية التحتية الرقمية والمهارات التسويقية الرقمية يقف عائقاً أمام تطبيقه، لكنه ضروري للتحويل الرقمي المستدام.
النموذج القائم على التمويل المجتمعي أو الرعاية	يعتمد على دعم مباشر من المجتمع أو مؤسسات مستقلة، بما في ذلك التبرعات أو الرعايات المؤسسية التي لا تؤثر في الخط التحريري.	غير مستخدم حالياً في الصحف العُمانية، رغم أنه مناسب للمبادرات الإعلامية المستقلة أو المحتوى المحلي عالي القيمة.	يحتاج إلى تشريعات مرنة ووعي مجتمعي لدعم المحتوى المستقل، ويمكن أن يكون بديلاً ناجحاً في ظل ضعف السوق الإعلانية التقليدية.

المناقشة

تُظهر نتائج الدراسة أن غالبية الصحف العُمانية -مماثلة في الصحفيين وإدارات الصحف- تُدرك جيداً التحديات التي تواجهها للاستمرار في العصر الرقمي، لكنها تظل مقيدة بجملة من المعوقات المؤسسية والهيكلية التي تحدّ من قدرتها على الاستجابة بفعالية، وتبرز نظرية انتشار الابتكارات (Rogers (2003 كيف أن الثقافة المؤسسية المحافظة تبطئ عملية التحوّل الداخلي، وتضعف فرص التجديد، وفي المقابل، توضح نظرية الابتكار التخريبي



Christensen (1997) أن تجاهل التهديدات الخارجية التي يفرضها التحول الرقمي يُعد من أبرز أسباب عدم التكيف المؤسسي، ووفقاً لإطار اقتصادات الإعلام (Albarran 2010) فإن الاعتماد المستمر على التمويل الحكومي يُبقي المؤسسات الصحفية في حالة من الجمود الإداري والتبعية، ويقلص من استقلالها المالي والإداري، أما نظرية نماذج الأعمال الصحفية (Picard 2011; Pavlik 2013) فتُظهر أن معظم المبادرات المؤسسية الحالية لا تزال جزئية ومحدودة، وتتمثل في أنشطة مثل: تنظيم المؤتمرات والدورات التدريبية، أو إطلاق مشروعات إذاعية مرئية، دون أن ترتقي إلى نماذج أعمال رقمية شاملة ومستدامة.

وتؤكد نتائج الدراسة ضرورة التحول من منطق (البقاء المؤسسي) القائم على استمرارية التمويل والدور التقليدي، إلى منطق (الاستدامة) المبني على الابتكار، والتفاعل مع الجمهور، وتنوع مصادر الدخل، ويتطلب هذا التحول إعادة تعريف دور الصحافة العُمانية في بيئة رقمية ديناميكية، مع اعتماد سياسات جديدة، وبناء قدرات بشرية وتقنية، وصياغة رؤية استراتيجية شاملة تُعزز استقلالية المؤسسات، وتُمكنها من المنافسة والابتكار.

ويمكن القول: إن أزمة نماذج الأعمال في الصحف العُمانية لا يمكن اختزالها في تراجع الدخل أو ضعف الأدوات الرقمية؛ بل هي نتيجة مركبة لبنية إعلامية قائمة على التبعية للحكومة، وثقافة مؤسسية تُفضّل الالتزام بالسياسة العامة للدولة على الابتكار، وسوق إعلامية تقتصر إلى المحفزات التنافسية، وتُظهر الدراسة أن التحول الرقمي في الصحف العُمانية -في حال تحققه- لن يكون فعالاً ما لم يصاحبه إصلاح في البيئة القانونية والإدارية التي تشكّل المجال الإعلامي في السلطنة.

ولعل ما يزيد صعوبة تبني نماذج أعمال جديدة في الصحافة العُمانية، وجود بدائل إعلامية عربية وعالمية أخرى وكثيرة متاحة أمام الجمهور العُماني؛ إذ يستطيع القارئ المحلي الوصول بسهولة إلى منصات عربية تقدم محتوىً إخبارياً وتفاعلياً متميزاً، وكذا الوصول إلى نسخ عربية كاملة من مواقع عالمية موثوقة، بالإضافة إلى منصات التواصل الاجتماعي التي توفر الأخبار لحظياً، وتمنح مساحة تفاعلية تفوق ما تقدمه الصحف العُمانية، وتؤدي هذه البدائل إلى فجوة تنافسية كبيرة، تكون فيها الصحف العُمانية «أقل جاذبية» في نظر الجمهور الرقمي، سواء من حيث نوعية المحتوى، أو سرعة التحديث، أو التفاعل، أو العمق التحليلي.

ولعل هذا السبب هو الذي يمنع الصحف العُمانية من تطوير نماذج لأعمال تقنع الجمهور بتمويلها، فالمحتوى غالباً ما يكون حكومياً، ومكرراً، وخالياً من التفسير أو التحقيق أو السياق، وعلى هذا الأساس، فإن ما يمكن أن نطلق عليه: (نموذج الولاء مقابل البقاء)، الذي تلتزم به غالبية الصحف العُمانية منذ نشأتها حتى اليوم، هو ما يجعلها تُراهن على العلاقة مع



الدولة لا مع القارئ؛ ولهذا عجزت هذه الصحف عن تكوين قاعدة جماهيرية فاعلة تؤمن بأن المحتوى الصحفي منتج يستحق الدفع، وهو ما يتناقض جوهرياً مع نماذج الأعمال الحديثة التي تُعيد تعريف العلاقة مع الجمهور على أساس (القيمة مقابل التمويل).

ورغم إدراك النسبة الأكبر ممن شملتهم هذه الدراسة حجم وصعوبة التحديات الرقمية والاقتصادية التي تواجه الصحافة العُمانية، فإن البيئة المؤسسية تُقيد قدرتهم على التغيير، فالقيادات الصحفية العليا -خاصة في الصحف الحكومية- يتم تعيينها بقرار رسمي، وتتجه إلى الحفاظ على الأوضاع القائمة ولا تسعى إلى تغييرها، ولا تشجع سياسات التوظيف والترقية والتقييم على المجازفة أو التفكير خارج الصندوق، ويعني ذلك أن «الإصلاح من الداخل» يظل محدوداً دون توفّر إرادة سياسية واضحة لفك الارتباط بين الصحافة وبين الحكومة.

كما أن استدامة الصحف العُمانية في البيئة الرقمية لا يمكن أن تتحقق فقط من خلال إدخال أدوات رقمية، بل تتطلب التحول من نموذج التبعية إلى نموذج الاستقلال الجزئي التدريجي، وتوسيع الهامش التحريري، ومَنح مساحات أكبر للمحتوى التحليلي والمتخصص، وتطوير منصات رقمية تُركّز على شرائح محددة من الجمهور، وتدريب القيادات الصحفية على إدارة الابتكار في مؤسساتهم، وفهم الاقتصاد الرقمي، إلى جانب توجيه الدعم الحكومي للصحف دون تفرقة بين الصحف الحكومية والصحف الخاصة والإلكترونية، بناءً على مؤشرات الأداء لا على الولاء، وبناء شراكات مع المجتمع المحلي ومؤسسات إعلامية إقليمية لتطوير المحتوى.

الخاتمة والتوصيات

يُظهر التحليل النوعي للمقابلات التي أجريت مع عينة من رؤساء ومديري التحرير والصحفيين في عدد من الصحف العُمانية، حول واقع نماذج الأعمال في الصحافة العُمانية، بالإضافة إلى المؤشرات الكمية المحدودة المتاحة من تقارير (OIA) و (Reuters Institute)؛ ضعف الإيرادات الرقمية، وانخفاض التفاعل الجماهيري، واستمرار الفجوة بين المنصات الصحفية والجمهور الرقمي، ومن خلال ذلك، أكدت الدراسة أن صناعة الصحافة في عُمان تقف عند مفترق طرقٍ بين نموذجها التاريخي القائم على الدعم الحكومي والولاء المؤسسي، وبين الحاجة الملحة إلى تبني نماذج أعمال رقمية أكثر تنوعاً واستقلالاً.



وفي الوقت نفسه، فإن هذا الواقع لا يجب النظر إليه من منظور نقدي أحادي؛ فالنموذج القائم -رغم قصوره الاقتصادي- أسهم في ترسيخ استقرار النظام الإعلامي، ودعم مشروع التنمية الوطنية منذ بدايات النهضة الحديثة؛ إذ أدت الصحف العُمانية دورًا محوريًا في تعزيز الهوية الوطنية، ونشر ثقافة التنمية، وإيصال السياسات الحكومية إلى الجمهور؛ وهو ما أسهم في بناء الثقة بين الدولة والمجتمع.

ومع ذلك، فإن التحولات الرقمية الراهنة فرضت بيئةً اتصالية جديدة جذبت الجمهور العُماني، خصوصًا الأجيال الشابة، نحو أنماطٍ تفاعلية وفورية من استهلاك الأخبار؛ الأمر الذي يُضعف حضور الصحف المحلية ما لم تُجدد نماذج أعمالها ومضامينها وأساليب تفاعلها.

لقد أصبحت هذه المنصات منافسًا رئيسًا على وقت الجمهور واهتمامه، وتؤثر في معايير القيمة الإخبارية واللغة والأسلوب والسرعة؛ مما يستدعي من الصحف العُمانية أن تعيد النظر في نماذجها الاقتصادية بوصفها مؤسسات وطنية قادرة على المزوجة بين رسالتها التنموية وضرورات المنافسة الرقمية.

وإجمالًا، فإن تحقيق الاستدامة في الصحافة العُمانية لا يعني فك الارتباط الكلي عن الدولة، بل يتطلب تطوير علاقة أكثر توازنًا بين الدعم الحكومي والاعتماد على الذات، بحيث يُوجّه الدعم وفق معايير الأداء والابتكار، فالهدف ليس إلغاء الدور الوطني للصحافة؛ بل تحديثه ليتناسب مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، وتحولات الجمهور، والمشهد الإعلامي العالمي المتسارع.

وتوصي الدراسة بأهمية تحقيق توازن بين الدور التنموي والاستقلال الاقتصادي من خلال صياغة سياسات إعلامية تدعم الصحف الوطنية ماليًا، مقابل مؤشرات أداء واضحة في مجالات الجودة، والتفاعل المجتمعي، والابتكار الرقمي، كما توصي بتطوير استراتيجيات رقمية تستوعب المنافسة مع المنصات العالمية عبر إنتاج محتوى بصري قصير، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التحليل والتخصيص، واستثمار المنصات مثل: (TikTok، وX) كقنوات توزيع للمحتوى العُماني عالي الجودة.

كذلك تؤكد الدراسة أهمية تعزيز الدور الوطني للصحافة بوصفها شريكًا في التنمية، من خلال تغطية المشروعات الوطنية الكبرى، وتمكين الجمهور من المشاركة في الحوار حول السياسات العامة، وتمتد توصيات الدراسة إلى تبني سياسات تعليمية



وتدريبية تركز على التحوّل الرقمي، واقتصادات الإعلام، وإدارة الابتكار في المؤسسات الصحفية، بالإضافة إلى إعادة هيكلة نظام الدعم الحكومي ليكون قائمًا على الحوافز، ويشمل المؤسسات الخاصة والإلكترونية، وفق معايير الكفاءة والأثر المجتمعي لا الولاء، وأخيرًا، توصي الدراسة بضرورة تشجيع الشراكات الإقليمية والدولية مع منصات إعلامية ومراكز تدريب متخصصة لنقل الخبرة في نماذج الأعمال المستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

العدوي، خالد راشد محمد. ٢٠٢٣. أساليب إدارة المؤسسات الصحفية في سلطنة عُمان: دراسة مقارنة بين مؤسستي عُمان والوطن (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة منوبة، تونس.

بغالية، أمينة، وعمار، رابع. ٢٠٢٢. الصحافة الإلكترونية: بين النموذج الاقتصادي الجديد وإشكالية التمويل. مجلة دراسات، مج ١١، ع ٢٤، ٣٠٢.

درويش، السيد بخيت محمد. ٢٠٢١. تصورات الصحفيين العرب لسبل مواجهة تحديات العصر الرقمي. المجلة العربية للإعلام والاتصال، ع ٢٨، ١١.

غالي، محرز حسين. ٢٠١٩. الاتجاهات العالمية الحديثة في بحوث تمويل الصحافة المطبوعة والرقمية: رؤية تحليلية نقدية. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع ٢٦، ٤.

نصر، حسني محمد. ٢٠١٥. وسائل الإعلام الجديدة: أسس التغطية والتصميم والإخراج للصحافة الإلكترونية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

نصر، حسني محمد. (١١ ديسمبر، ٢٠٢٤) الصحافة العُمانية والتحوّل الرقمي، جريدة عُمان. <https://www.omandaily.om/article/1169144>

وزارة الإعلام. (٢٠٢٤). عُمان: الرؤية وصناعة المستقبل. وزارة الإعلام، سلطنة عُمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Albarran, A. B. 2010. *The media economy* (2nd ed.). Routledge.

Anderson, C. 2020. *Rebuilding the news: Metropolitan journalism in the digital age*. Temple University Press.

Anderson, C. W., Bell, E., & Shirky, C. 2016. *Post-industrial journalism: Adapting to the present*. Tow Center for Digital Journalism.



- Baker, C. E. 2007. *Media concentration and democracy: Why ownership matters*. Cambridge University Press.
- Bell, E., Owen, T., Brown, P., Hauka, C., & Rashidian, N. 2017. *The platform press: How Silicon Valley reengineered journalism*. Tow Center for Digital Journalism.
https://www.cjr.org/tow_center_reports/platform-press-how-silicon-valley-reengineered-journalism.php
- Benson, R., Powers, M., & Neff, T. 2021. *Public media and political independence: Lessons for the future of journalism from around the world*. Free Press.
- Caplan, R., & boyd, d. 2018. Isomorphism through algorithms: Institutional dependencies in the case of Facebook. *Big Data & Society*, 5(1). <https://doi.org/10.1177/2053951718757253>
- Cherubini, F., & Nielsen, R. K. 2016. *Editorial analytics: How news media are developing and using audience data and metrics*. Reuters Institute.
- Christensen, C. M. 1997. *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Chyi, H. I. 2013. Trial and error: U.S. newspapers' digital struggles toward inferiority. *International Journal on Media Management*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/14241277.2012.732153>
- Chyi, H. I., & Lee, A. M. 2013. Willingness to pay for online news: An empirical study on the viability of the paywall model. *Journalism Practice*, 7(2), 136–151.
- Cornia, A., Sehl, A., & Nielsen, R. K. 2020. *Pay models in European news*. Reuters Institute.
- Deuze, M., & Witschge, T. 2024. Reimagining journalism as a practice of collective experimentation. *Digital Journalism*, 12(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/21670811.2023.2184759>
- Go-Globe. 2023. Digital marketing services in Oman. Retrieved October 24, 2025, from <https://www.go-globe.com/digital-marketing-services-in-oman/>
<https://doi.org/10.1080/17512786.2012.726503>
- Küng, Lucy. 2008. *Strategic Management in the Media: From Theory to Practice*. London: SAGE Publications.



- Küng, Lucy. 2017. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. 2nd ed. London: SAGE Publications.
- Martin, C. R. 2022. The rise of digital platform regulation: News media and the future of journalism. *Digital Journalism*, 10(3), 296–311. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1994316>
- Mellor, N. 2005. *The making of Arab news*. Rowman & Littlefield.
- Mierzejewska, B. I., & Hollifield, C. A. 2006. Theoretical approaches in media management research. In A. B. Albarran et al. (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 37–66). Routledge.
- Napoli, P. M. 2011. *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. Columbia University Press.
- Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Eddy, K., & Nielsen, R. K. 2023. *Digital News Report 2023*. Reuters Institute, University of Oxford.
- Oman Investment Authority. 2024. Injaz: The official publication of the Oman Investment Authority (Issue 12). Muscat, Oman. Retrieved October 24, 2025, from https://www.oia.gov.om/uploads/Injaz_English_12_6465043782.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Pavlik, J. V. 2013. Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181–193.
- Picard, R. G. 2011. *The economics and financing of media companies* (2nd ed.). Fordham University Press.
- Reuters Institute. 2025. *Digital News Report 2025*. Oxford University. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk>
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rugh, W. A. 2004. *Arab mass media: Newspapers, radio, and television in Arab politics*. Praeger.
- Schiffrin, A. (Ed.). 2017. *In the service of power: Media capture and the threat to democracy*. Center for International Media Assistance.
- Southwood, R. 2021. *Africa 2.0: Inside a continent's digital revolution*. Manchester University Press.



UNESCO. 2021. *World trends in freedom of expression and media development: Global report 2021/2022*. <https://unesdoc.unesco.org>

Westlund, O., & Carlson, M. 2024. Business model innovation in local news: Lessons from Nordic experiments. *Journalism Studies*, 25(2), 240–261.

<https://doi.org/10.1080/1461670X.2023.2245671>