



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة المؤسسات الإعلامية

أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في  
المؤسسات الإعلامية

دراسة حالة: مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

**Impact of Digitizing Internal Communication on  
Formulating Organizational Culture of Media  
Institutions.**

**A Case Study: Palestinian Official Media  
Institutions**

إعداد الباحثة: آمنة منصور

بإشراف: د. شادي أبو عياش

قُدِّمَ هذا البحثُ استكمالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي (برنامج إدارة المؤسسات الإعلامية)، فِي كَلِيَةِ (الدراسات العليا) فِي جامعة القدس المفتوحة - دولة فلسطين.

محرم 1444 هـ / آب 2022 م

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ \* وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا  
ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ \* قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ  
لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

## صدق الله العظيم

(سورة البقرة: 30-31)

## ملخص الدراسة

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية من خلال قياس تأثير عمليات الرقمنة في الاتصال الداخلي في سياق المؤسسة الإعلامية، مستندة على إطار نظري يربط بين نظريتي الحتمية التكنولوجية والوظيفية البنائية، ومفهوم التفاعلية في الإعلام الجديد، إضافة إلى مفهومي الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي القادمين من حقل الإدارة كإطار نظري موجه للدراسة.

وتستند هذه الدراسة المختلطة في تحقيق أهدافها على أحد أشكال البحث القائم على الفلسفة البنائية، وهو دراسة الحالة "Case Study"، فيما اعتمدت على البحث المختلط التسلسلي، موظفة أداتي المقابلة واستطلاع الرأي، حيث سعت الدراسة إلى الإجابة على السؤال: كيف تؤثر عمليات رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني؟

يتكون مجتمع الدراسة من الطواقم والأقسام العاملة في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، وهي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني، وجريدة الحياة الجديدة، ووكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية "وفا" في مدينة رام الله.

تعتمد الدراسة على العينة الطبقيّة البسيطة من مجتمع الدراسة في كل مؤسسة، حيث تمّ توزيع الاستبانة على عدد العينات التي تتناسب حجم مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في الأقسام العاملة في مؤسسات الإعلام الرسمي، وبنسبة 5% من الخطأ، على النحو الآتي: هيئة الإذاعة والتلفزيون (371) مفردة، وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية "وفا" (58) مفردة، جريدة الحياة الجديدة (32) مفردة

توصلت الدراسة إلى أنّ المتوسط الكلي لجميع محاور الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، ما يشير إلى أنّ هناك تأثير للاتصال الرقمي على شكل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الرسمية الإعلامية الفلسطينية. ووجدت الدراسة أيضاً أن مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تسعى جاهدة إلى توظيف أدوات الاتصال الرقمي، إذ ينعكس ذلك على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث حققت نقلة نوعية في عملية التحول الرقمي في هذا المجال، على الرغم من المحددات التي تحول دون تحقيق كامل لعملية رقمنة أدوات الاتصال الداخلي فيها.

توصي الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية لرقمنة الاتصال الداخلي في المؤسسات الإعلامية وتطوير شبكة الاتصال داخل المؤسسة، وتأهيل وتطوير الكوادر البشرية العاملة فيها بما يتوافق مع متطلبات واحتياجات الرقمنة.

الكلمات المفتاحية: اتصال، اتصال داخلي، ثقافة تنظيمية، رقمنة، مؤسسة إعلامية، إدارة المؤسسات الإعلامية.

## **Abstract**

The study examines the relationship between internal communication and organizational culture through measuring the impact of digitization on the internal communication process in the context of the media institution. The study is based on a theoretical framework that links the technological determinism theory and the structural-functional theory, and the concept of interactivity in new media, in addition to the concepts of organizational culture and internal communication which are coming from the field of management as a guiding theoretical framework for study.

In achieving its goals, this mixed study is based on a constructivist philosophy methodology, using a case study approach. It relies on sequential mixed research, employing the interview and survey questionnaire tools as data collection tools. The study sought to answer the question: How do internal communication digitization processes affect the form of organizational culture in the Palestinian official media institutions?

The study population consists of staff and all departments of the official Palestinian media institutions, which are the Palestinian Broadcasting Corporation, Al Hayat Newspaper and the Palestinian News and Info Agency "Wafa" -all based in city of Ramallah, Palestine. The study depends on a stratified random sampling from the study population in each institution.

The questionnaire was distributed on the number of samples that fit the size of the study population represented by workers in the departments working in official media institutions, with a percentage of 5% of the error, as follows: the Palestinian Broadcasting Corporation (371), and the Palestinian News and Info Agency "Wafa" (58), Al-Hayat Al-Jadida Newspaper (32).

The study concluded that the overall average of all study aspects came to a high degree, which indicates that there is an impact of digital communication on the form of organizational culture within Palestinian official media institutions. The study found that Palestinian official media institutions strive to employ digital communication tools, and this is reflected on the organizational culture within the institution. They have achieved a qualitative leap in the process of digital transformation in this field, despite the limitations that prevent a full realization of the process of digitizing their internal communication tools.

The study recommends the necessity of developing a strategic plan to digitize the internal communication in the media institutions, developing the communication network within the institution, qualifying and developing the human cadres working in them.

**Key words:** communication, internal communication, organizational culture, digitization, media institution, media management.

أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في

المؤسسات الإعلامية

دراسة حالة: مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

**Impact of Digitizing Internal Communication on  
Formulating Organizational Culture of Media  
Institutions.**

**A Case Study: Palestinian Official Media Institutions**

إعداد الباحثة: آمنة منصور

بإشراف: د. شادي أبو عياش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في تاريخ 18 / أيلول / 2022

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

شادي أبو عياش

عبد الرحمن السلوداي

محمد أبو الرب

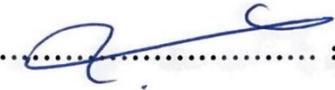
الدكتور شادي أبو عياش/ الجامعة العربية الأمريكية مشرفاً ورئيساً

الدكتور عبد الرحمن السلوداي/ جامعة القدس المفتوحة ممتحنا داخليا

الدكتور محمد أبو الرب/ جامعة بيرزيت ممتحنا خارجيا

أنا الموقع أدناه آمنة عبد الرحمن شكري منصور؛ أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: آمنة عبد الرحمن شكري منصور

التوقيع: 

الرقم الجامعي: 0330012010185

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	آية قرآنية
ت	ملخص الدراسة
ج	الإقرار
ح	التفويض
ص	الإهداء
ض	الشكر والتقدير

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

1	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مبررات الدراسة
7	تحديات الدراسة
7	التعريفات الإجرائية

### الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطارين المفاهيمي والنظري

9	الدراسات السابقة
9	الاتصال الداخلي
13	الثقافة التنظيمية
18	الاتصال الرقمي
23	التعقيب على الدراسات السابقة
27	الإطارين النظري والمفاهيمي
27	النظرية الحتمية التكنولوجية
35	النظرية البنائية الوظيفية
42	الثقافة التنظيمية في المؤسسات
53	الاتصال الداخلي في المؤسسات
70	التفاعلية
79	مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني
	<b>الفصل الثالث: المنهجية وتصميم الدراسة</b>
86	منهجية الدراسة
87	مجتمع الدراسة وعينتها
92	أدوات الدراسة
95	صدق أداة الدراسة
99	ثبات أداة الدراسة
100	متغيرات الدراسة

101	إجراءات تنفيذ الدراسة
101	المعالجات الإحصائية
	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>
102	عرض نتائج الدراسة
	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>
136	مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
154	قائمة المراجع
168	الملاحق

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
88	النوع الاجتماعي	الشكل (3.1)
88	العمر	الشكل (3.2)
89	المؤهل العلمي	الشكل (3.3)
89	المؤسسة	الشكل (3.4)
90	سنوات الخبرة	الشكل (3.5)
90	المسمى الوظيفي	الشكل (3.6)
91	طبيعة الوظيفة	الشكل (3.7)
91	مستوى استخدام تكنولوجيا الاتصال في بيئة العمل	الشكل (3.8)
92	عدد ساعات استخدام بيئة العمل لتكنولوجيا الاتصال	الشكل (3.9)

## فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	حجم العينة المطلوبة في كل مؤسسة من مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني بالنسبة لحجم المجتمع في كل منهما	جدول (3.1)
96	معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الأول (طبيعة نظام الاتصال الداخلي في مؤسستك)	جدول (3.2)
96	معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الثاني (مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة)	جدول (3.3)
97	معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الثالث (انعكاس استخدام رقمنة الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة)	جدول (3.4)
97	معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الرابع (تأثير رقمنة الاتصال على بيئة العمل في المؤسسة)	جدول (3.5)
98	معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الخامس (معالم الثقافة التنظيمية المتغيرة بفعل رقمنة الاتصال)	جدول (3.6)
99	قيم الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأداة ومجالات الدراسة	جدول (3.7)
102	مفتاح التصحيح لتفسير فقرات الدراسة	جدول (4.1)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات مقياس تأثير عمليات رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية	جدول (4.2)

- جدول (4.3) 106 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الأول (طبيعة نظام الاتصال الداخلي الرقمي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني)
- جدول (4.4) 106 التكرارات والنسب المئوية لطبيعة نظام الاتصال الداخلي الرقمي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني
- جدول (4.5) 109 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الثاني (مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني)
- جدول (4.6) 110 التكرارات والنسب المئوية للمجال الثاني (مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني)
- جدول (4.7) 117 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الثالث (تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على عملية هندسة الثقافة التنظيمية)
- جدول (4.8) 117 التكرارات والنسب المئوية لفقرات (تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على عملية هندسة الثقافة التنظيمية)
- جدول (4.9) 120 التكرارات والنسب المئوية للمجال الرابع (تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات الرسمية الإعلامية)
- جدول (4.10) 122 التكرارات والنسب المئوية للمجال الرابع (تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات الرسمية الإعلامية)
- جدول (4.11) 124 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات رقمنة الاتصالي الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات العمل في مؤسسات الاعلام الرسمي الفلسطيني
- جدول (4.12) 126 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

- جدول (4.13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بَعْد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 128
- جدول (4.14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات عينة الدارسة تعزى لمتغير المؤسسة. 130
- جدول (4.15) نتائج الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لقياس أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤسسة 131

## الإهداء

إلى السّلاح الدّي كنتُ أحاربُ به الدّنيا... أبي رحمه الله

إلى حبلي السريّ وخيطي المتين... أمّي حفظها الله

إلى ثباتي الوحيد في هذا العالم... إخواني وأخواتي

إلى مرفأبي ومأمني رفيقة العمر... وصديقتي المذهلة دعد محمود

إلى مَنْ أمنت بي وسندت مشواري لآخر الطّريق... الأخت التي لم تلدها أمّي

آسيّا حمزة

إلى معلمتي... وسام سلّح وإيمان خليف

إلى الأيدي الصّغيرة بعائلتي...

إلى كلّ من يحبّ قلبي...

أهديكم ثمرةً تعبي هذا

## شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر إلى جامعتي "القدس المفتوحة" التي وفرت لنا هذا التخصص النادر في فلسطين "إدارة المؤسسات الإعلامية" وهو تخصص يجمع ما بين الأسلوب النظري والعملية، حيث وسعت لنا آفاقنا ومداركنا حول العلاقة ما بين الإدارة والإعلام، وآلية الربط بينهما.

وخالص شكري وتقديري لمشرف الرسالة د. شادي أبو عياش الذي وقف إلى جانبي، وقدم لي النصح والإرشاد والدعم؛ لتكتمل ولادة هذا العمل.

كما أشكر كل من قدم لي من علمه الكثير خلال هذه المسيرة، وهم:

د. م. إسلام عمرو د. عبد الرحمن السلوادي د. فضل عيدة د. محمود خلوف

د. معين الكوع د. محمد أبو الرب أ. د. مروان درويش

وأشكر مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني المتمثلة بهيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني، ووكالة الأنباء والمعلومات - وفا-، وجريدة الحياة الجديدة على تعاونهم لإتمام هذا العمل.

وأشكر عائلتي من كبيرهم إلى صغيرهم على دعهم المتفاني لي، ومساندتهم رغم الظروف والعقبات.

وفي النهاية، أشكر أصدقائي وزملائي في التخصص على الدعم والإسناد النفسي والمعنوي.

شكرًا جزيلاً

مع خالص مودتي واحترامي

لمى / آمنة

## الفصل الأول

### تقديم الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 مبررات الدراسة

8.1 تحديات الدراسة

9.1 التعريفات الإجرائية

## 1.1 المقدمة

تعد المؤسسات كيانات اجتماعية تضم العديد من الأفراد الذين يقومون بوظائف محددة، وبشكل متكامل سعيًا نحو تحقيق الأهداف بما ينسجم مع رسالة المؤسسة، وانطلاقًا من الرؤية الاستراتيجية التي تقوم على أساس تحقيقها. وتشير العبد الله (2006) إلى أنّ المؤسسات هي عبارة عن تنظيم يقوم بوظائف اجتماعية، بحيث تركز على العاملين داخل المؤسسة، والعلاقات الداخلية فيها.

تتأثر المؤسسات بالظروف والعوامل المحيطة، وفي ظل التحوّل الرقّمي، وما فرضه التطور التكنولوجي من تحديات على البناء المؤسسي، بات بقاء المؤسسات مرهونًا بمدى قدرتها على توظيف واستغلال أدوات الرقمنة، إذ أصبحت حاجة ضرورية للحفاظ على استمراريتها في ظل المنافسة العالية، فالمؤسسات اليوم تتجه إلى رقمنة عملياتها الاتصالية الداخلية، وهذا بدوره يؤثر على أنماط وأشكال الاتصال المعتمدة فيها، مما ينعكس على مجتمع المؤسسات، وبالتالي تتأثر ثقافتها التنظيمية.

وتتمثل الرقمنة بحسب كل من أوسال وكلينيماير "Oswal & Kleinemeier" (2017) بأنها عملية التغيير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقّمي، وهي حتمية ولا رجعة فيها، وسريعة للغاية ومنتشرة في كل مكان، حيث لم تعد خيارًا، بل حتمية لجميع المؤسسات في جميع الصناعات، وتدخل الرقمنة في إطار العمليات داخل المؤسسات، وتشكّل أحد أهم التحديات للإدارة الاستراتيجية فيها، ويتفقا على أنّ أهداف الرقمنة تتمثل بالعمل والعمليات، والمنتجات والخدمات، وتعنى بربط الأشخاص بالأشياء وبالمواد والأدوات.

وفي هذا السياق، يتبنى كل من ماكلوهان وفيرور "McLuhan & Fiore" (1996) الحتمية التكنولوجية كنظرية مفسرة لدور التكنولوجيا في قيادة بناء المجتمع ومؤسساته، ويؤمنان بأنّ التقنيات التكنولوجية والاختراعات المتقدمة تؤثر بشكل أساسي على بناء وتكوين المجتمعات. ويشير ماكلوهان "McLuhan" (1964) إلى أنّ الاتصال ووسائله المختلفة تعد المحدد الأساسي للعلاقات الاجتماعية، والنظام الاجتماعي يتأثر بما يتم نقله عبر الوسائل التكنولوجية، وفهم ما يجري بالمجتمعات لا يتم إلا بفهم الوسيلة الاتصالية المعتمدة فيه.

وعليه، فإنّ المؤسسات الحديثة، لا سيما المؤسسة الإعلامية، تركز على تطوير وتحديث مواردها وخاصة البشرية منها، وذلك لطبيعة الدور الذي تلعبه هذه الموارد في حياة المؤسسة وتكاملها، إذ يأتي هذا الاهتمام لأنّها العامل الأكثر تغييرًا وتأثيرًا بسبب طبيعته الدينامية سواء في علاقاته الفردية أو الجماعية.

ويهتم الباحثون في حقول الإدارة والاتصال بالربط القويّ بين الاتصال الداخلي المؤسسي ودوره في بناء العلاقات داخل هيكل المؤسسة وثقافتها، وكذلك الاهتمام بتحسين الأداء الفردي والجماعي لأعضاء المؤسسة على اختلاف أهدافها (ساعد، 2016). ويشير كان "Can" (2019) إلى أنّ الاتصال الداخلي يعدّ أمرًا حيويًا للمؤسسات؛ لبناء العلاقات بين العاملين فيها، ونتيجة التطور الرقّمي فإنّ أنسب طرق

الاتصال تعتمد على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، إذ يجب على المؤسسات أن تتكيف مع هذه التقنيات، لأنها تساعد في بناء الثقافة وضمان بيئة من الإخلاص والاحترام.

وتحتاج بيئة العمل الجامعة لتلك التغييرات والتقلبات إلى بناء مجتمعها بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية، لتحقيق الاستقرار والإنتاج بفاعلية وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية خاصة بالمؤسسة، وبنائها يتطلب وجود نظم اتصالية فعالة قادرة على تحفيز العاملين لكسب ثقتهم واستقرارهم النفسي والوظيفي، ليكونوا قادرين على أداء التزاماتهم ومهامهم بفاعلية. وهنا، يبيّن بلكير (2013) أنّ الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية مثل دراسة ديل وكيندي "Deal & Kenedy" (1983) أكدت على وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز وفعالية المؤسسات التي لديها ثقافات رقمية بحيث تمكنها من الاستجابة والتكيف مع الأحداث والتغيرات في محيط المؤسسات.

وعليه، فإنّ الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات التي تحدد وتوجه سلوك وتصرفات جميع أعضاء المؤسسة، إذ حين تكون الثقافة التنظيمية ذات مثل إيجابية فإنّ ذلك يحقق مستوى عالٍ من الأداء، في حين كانت القيم سلبية فإنّ عمل المؤسسات يتعرقل (شاين، 2004).

في هذا السياق، يشير ونغ "Wong" (2020) إلى أنّ 77% من العاملين يأخذون بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة قبل التقدم بطلب وظيفة إليها، إذ تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم مؤشرات رضا العاملين، وأحد الأسباب التي تجعل ثلثي العاملين، أي ما يقارب الـ 65% يبقون في وظائفهم.

وفي خصوصية العلاقة بين المؤسسات الإعلامية وثقافة الرقمنة، فإنّ العالم الرقمي المعاصر يتطلب من المؤسسة إحداث تحولات جذرية في بنائها وتنظيمها، وثقافتها السائدة، لتكون قادرة على البقاء والاستمرارية. ويتفق ستروبهار ولاروز ودافنبورت "Straubhaar, Larose & Davenport" (2011) على أنّ التطور التكنولوجي خلق بيئة اتصالات حديثة تؤثر على المجتمع والثقافة، والعالم اليوم باختلاف قطاعاته ومجالاته يواجه عملية تحوّل، والمجال الإعلامي في خضم عملية التحوّل هذه، وهذا بدوره ينعكس على الثقافة التي يتبناها الجميع.

وتشير كينغ "Kung" (2017) إلى أنّ التطور الرقمي يفرض على المؤسسات الإعلامية ضرورة فهم الأهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا في جميع أبعادها، فإلى جانب ضرورة الاهتمام بالمحتوى الإعلامي الإبداعي، فإنّ المؤسسات الإعلامية بحاجة إلى كفاءات تحريرية تكنولوجية، وتحوّل في ثقافة مكان العمل الإعلامي لإدراك التكافؤ بين المهارات الإبداعية لوسائل الإعلام التقليدية والمهارات الإعلامية التكنولوجية الأحدث التي تتطلب نفس القدر من المتطلبات الفكرية.

من خلال مراجعة الدراسات التي تناقش العلاقة بين أبعاد التطور التكنولوجي والعمل الإعلامي، وعبر الملاحظة نجد أنّ هناك غياباً حقيقياً للدراسات التي تبحث العلاقة بين رقمنة الاتصال الداخلي في

المؤسسات وخاصة الإعلامية منها، ومحدودية الأبحاث التي تدرس تأثير التحوّل الرقمي على شكل ونمط الثقافة التنظيمية فيها، حيث يشهد الإرث الأكاديمي الذي يدرس العلاقة بين الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة الإعلامية التنظيمية عالمياً وعربياً ومحلياً ندرة ومحدودية، ويعزى ذلك بحسب عدد من الباحثين أمثال لوسي كينغ "Lucy kung" إلى أنّ حقل الإدارة الإعلامية هو حقل حديث نسبياً (Tokbaeva, 2016).

ونظراً لهذه الحاجة البحثية وخاصة في السياق الإعلامي الفلسطيني، فإنّ هذه الدراسة، التي تعد من الدراسات الرائدة في هذا المجال، فهي تأتي لتبحث في العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية من خلال قياس تأثير الرقمنة في عملية الاتصال، حيث تسعى إلى سد الفجوة البحثية التي تتناول العلاقة بين العنصرين: الثقافة التنظيمية وعملية رقمنة الاتصال الداخلي. وهي تهدف إلى البحث في العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية من خلال قياس تأثير الرقمنة في عملية الاتصال على هذه العلاقة في سياق المؤسسة الإعلامية، مستندة على إطار نظري يربط بين مفاهيم التفاعلية في الإعلام الجديد ونظريتي الحتمية التكنولوجية، والوظيفية البنائية، ومفهومي الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي القادمين من حقل الإدارة كإطار نظري موجّه للدراسة.

وبالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، تتخذ الدراسة هنا من مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني الثلاث: الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، ووكالة الأنباء والمعلومات -وفا-، وجريدة الحياة الجديدة محوراً للبحث، فيما تعتمد جمع معطيات الدراسة وبياناتها على أداة الاستبانة التي تستطلع آراء العاملين في مختلف إدارات المؤسسات حول تأثيرات رقمنة الاتصال الداخلي على ثقافة مؤسساتهم وعلاقة ذلك بزيادة فعالية أدائها، وأداة المقابلة المعمقة المفتوحة مع صانعي القرار في المؤسسات الثلاث إلى جانب المقابلات المعمقة مع خبراء في مجال الاتصال الرقمي.

وتنقسم الدراسة إلى خمسة فصول، يتناول الفصل الأول تقديم الدراسة، والإشكالية وتساؤلاتها، والأسباب الكامنة وراء اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، وحدود الدراسة ومبرراتها، والتحديات التي واجهتها، إضافة المفاهيم والتعريفات الإجرائية التي تستند عليها الدراسة.

ويمثل الفصل الثاني الإطار المرجعي والنظري للدراسة، ويشمل الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات التي تقوم عليها الدراسة وتنقسم الدراسات إلى ثلاثة محاور، الاتصال الداخلي، والثقافة التنظيمية، والاتصال الرقمي، ويأتي الإطار النظري يربط بين مفاهيم التفاعلية في الإعلام الجديد ونظريتي الحتمية التكنولوجية والوظيفية البنائية، ومفهوم الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي القادمين من حقل الإدارة كإطار نظري موجّه للدراسة.

يعرض الفصل الثالث مخطط وآلية تصميم الدراسة، والطرق والإجراءات التي تم اتباعها، ويشير إلى المنهجية التي تم اتباعها، ويحدد مجتمع الدراسة والعينة، كما يعرض مجموعة الخطوات والإجراءات العملية التي المتبعة في سبيل تطور أدوات الدراسة وخصائصها، ويوضح مصادر جمع المعلومات الأولية والثانوية، ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى الإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة. ويحتوي الفصل الرابع على الإطار التطبيقي من خلال إدخال استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS"، وبيّن النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وفي النهاية، يناقش الفصل الخامس نتائج الدراسة بالمقارنة مع الدراسات السابقة والإطار النظري المعتمد، فيما تأتي التوصيات مستندة على نتائج الدراسة في مسعى لتعزيز الإرث الأكاديمي الفلسطيني في سياق موضوع الدراسة من خلال تقديم مجموعة من الاقتراحات البحثية المستقبلية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يشكّل التطور التكنولوجي ضرورة من ضروريات بقاء المؤسسات بشكل عام في السوق المنافس، وبت حاجة ملحة مفروضة على المؤسسات الإعلامية تماشيًا مع متطلبات العصر الحديث، حيث اتجهت المؤسسات الإعلامية مُجبّرة، وإن كان بمستويات مختلفة إلى توظيف أدوات الرقمنة في إطار عملياتها الداخلية والخارجية، وهذا بدوره ينعكس على واقع المؤسسات وبيئتها الداخلية، بحيث لم يأت هذا التوظيف نتاج لحالات تطوّر طبيعية في بنية المؤسسات.

وتعد ثقافة المنظمة من عناصر المؤسسة الداخلية ذات خصوصية لأن من خلالها تتحدد طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة، فهي تشمل مختلف القيم والقواعد التي تحكم سلوك العاملين، والمعايير التي يقوم عليها سير العمل، وأي عملية تحوّل ستؤثر بطبيعة الحال على شكلها.

وانسجامًا مع سبق، فإنّ توظيف التكنولوجيا في إطار عمل المؤسسات، يفرض عليها أن تعيد شكل وطبيعة الاتصال الداخلي، والأدوات التي يتم توظيفها لتحقيقه، وهذا بدوره ينعكس على طبيعة وشكل الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات.

وهذا ما يأتي منسجمًا مع أطروحات النظرية الحتمية التكنولوجية التي ترى وفقًا لماكلوهان "McLuhan" أنّ الوسيلة هي الرسالة، وأنّ الوسيط يغيّر الناس ويؤثر على البنية الفردية والاجتماعية لديهم؛ لأنهم يتفاعلون معه مرارًا وتكرارًا، حتى يصبح جزءًا من أنفسهم، (McLuhan & Fiore & Agel, 1996)

وفي خصوصية الحالة الدراسية هنا، ومن خلال الملاحظة والمتابعة على مدار أسبوعين داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، فإنّ آلية توظيف أدوات الاتصال الرقمي كانت بشكلٍ محدود جدًا، ويتم

الاتصال الداخلي عبر اللقاءات الوجيهة والاجتماعات، وأسلوب الاتصال السائد كان ورقي وكتابي ويطغى عليه الطابع الرسمي.

وفي هذا السياق، تأتي الدراسة هنا لتسلط الضوء على طبيعة الاتصال الداخلي في هذه المؤسسات ومدى توظيفها لأدوات الاتصال الرقمي، وانعكاس ذلك على طبيعة الثقافة التنظيمية وشكلها داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، سعياً نحو تقييم الوضع، إضافة إلى تقديم معالجة بحثية وعلمية وتعزيزها بمجموعة من التوصيات العملية والعملية لتطوير عملية الاتصال الداخلي بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة تأثيرات المتغير المستقل، وهي عملية رقمنة الاتصال الداخلي على المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية، حيث تسعى الدراسة هنا إلى معالجة العلاقة بين تأثير توظيف مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني للعناصر والأدوات الرقمية في عمليات الاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية فيها وتحديداً فعالية الأداء، في ظل العدد المحدود من الجهود البحثية السابقة التي تعالج هذه الظاهرة كما ونوعاً في السياق العربي والفلسطيني تحديداً.

### 3.1 أسئلة الدراسة

#### سؤال الدراسة الرئيس

● كيف تؤثر عمليات رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني؟

#### الأسئلة الفرعية

1. ما هو نمط نظام الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني؟
2. ما مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني؟
3. كيف تؤثر رقمنة الاتصال الداخلي على عملية هندسة الثقافة التنظيمية؟
4. كيف تؤثر رقمنة الاتصال الداخلي على أداء المؤسسات الإعلامية والعاملين فيها؟
5. كيف تؤثر رقمنة الاتصال الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني؟
6. كيف تغيرت معالم الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني؟

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام ومن خلال الإجابة عن الأسئلة التي تطرحها، تحقيق الأهداف الآتية:

1. تفسير أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
2. تحديد طبيعة ونمط نظام الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
3. توضيح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
4. التعرف على مدى مساهمة الاتصال الرقمي في تطوير الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو الرقمنة.
5. توضيح أثر رقمنة الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي وسرعة التفاعل بينهم.
6. التعرف على أثر رقمنة الاتصال الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
7. الكشف عن معالم الثقافة التنظيمية التي تغيرت داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني إثر رقمنة الاتصال الداخلي.

## 6.1 أهمية الدراسة

للدراسة أهميتين علمية وعملية:

تكمن الأهمية العلمية في محاولة الدراسة ردف أبحاث حقل الإدارة الإعلامية بدراسة تتناول العلاقة بين الاتصال الداخلي الرقمي والثقافة التنظيمية، إذ يمكن لهذه الدراسة أن تشكل إسهاماً علمياً في ردف بحوث الاتصال التي تعالج مفهوم الرقمنة في فلسطين، وهي إسهام بحثي في حقل التحول الرقمي عربياً وعالمياً. أما على المستوى العملي، فيمكن لنتائج هذه الدراسة أن تشكل عنصراً يسهم في تطوير سياسات وأداء المؤسسات الإعلامية في فلسطين والعالم بما ينسجم مع متطلبات العصر الحديث والتحول الرقمي الذي تتبناه المؤسسة الإعلامية المعاصرة.

## 7.1 حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: فترة إعداد الدراسة 2021-2022
- الحدود البشرية: العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي، إدارة وموظفين في دوائر الأخبار والإنتاج وكذلك الأقسام الإدارية.

- الحدود المكانية: محافظة رام الله والبيرة.

### 8.1 مبررات الدراسة

تقوم الدراسة على أساس مجموعة من المبررات العلمية والشخصية، تتمثل فيما يلي:

- قلة الدراسات والأدبيات السابقة في هذا الموضوع، وندرة تناوله في الدراسات الأكاديمية الفلسطينية.
- مبرر شخصي، يتمثل في اهتمام الباحثة في مجال تطوير المؤسسات الإعلامية الفلسطينية وتعزيز رقمنة الاتصال الداخلي في المؤسسات الفلسطينية، انسجامًا مع متطلبات العصر الحديث.

### 9.1 تحديات الدراسة

واجهت هذه الدراسة عدة تحديات تتمثل في:

- اقتصار التطبيق الميداني للاستبانة على الفروع الرئيسية لمؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة.
- اقتصار الدراسة على مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني دون غيره من قطاعات الإعلام الفلسطيني الأخرى.
- اقتصار الدراسة على الحدود الزمانية 2021-2022.
- صعوبة تنقل الباحثة بين مختلف الأفرع على امتداد محافظات الوطن، ولضيق الوقت المحدد لإعداد الدراسة.

### 10.1 التعريفات الإجرائية

#### ➤ الاتصال المؤسسي الداخلي

إجرائياً: هو شكل من أشكال الاتصال الذي تستند عليه المؤسسة الإعلامية الرسمية في فلسطين لنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين فيها، ومن خلاله يتم تحقيق عنصر التفاعل بين الجمهور الداخلي بهدف بناء وتعزيز العلاقات وتحقيق الانسجام فيما بينهم، وبناء ثقافة تجمعهم.

#### ➤ الرقمنة

إجرائياً: هي العملية التي يتم فيها تحويل البيانات والمعلومات في المؤسسات الإعلامية وعلى اختلاف أشكالها إلى نسخ رقمية، عبر توظيف الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في آلية التحويل.

## ➤ الاتصال الرقمي

إجرائياً: هو الاتصال الذي يعتمد على أدوات الرقمنة ويوظف تكنولوجيا المعلومات لأداء وتحقيق العملية الاتصالية الداخلية، ويمثل بيئة يتم فيها تبادل وتشارك المعلومات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإعلامية، بحيث يتفاعل أفراد المؤسسة فيما بينهم من خلال تلك الأدوات، ويتميز بأنه اتصال تفاعلي.

## ➤ الثقافة التنظيمية

إجرائياً: تعد الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمبادئ التي تتشكل لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الإعلامية من خلال عملية الاتصال الداخلي بين مختلف الأفراد، وبناء عليها يتم تحديد طبيعة السلوك داخل المؤسسة، مما يؤثر ذلك على مستوى الأداء والعمل بشكل مستمر، وهي تتطور ويتغير شكلها بتغير وتطور العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

## ➤ هندسة الثقافة التنظيمية

إجرائياً: توجيه قيم ومبادئ الثقافة التنظيمية التي تتشكل لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الإعلامية نحو تعزيز العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، وتوطيد العلاقات الداخلية، إضافة إلى تعزيز قيم الإبداع والابتكار، والاستعداد لتعلم التقنيات الحديثة.

## ➤ المؤسسة الإعلامية

إجرائياً: هي تنظيم اجتماعي واقتصادي يضم عدداً من الأفراد، كلٌّ يقوم بدوره، في سبيل تحقيق التكامل وتتفرع المؤسسة الإعلامية لتشمل أشكالاً مختلفة سواء كانت مؤسسات صحفية أو إذاعية، أو تلفزيونية.

## ➤ الإعلام الرسمي الفلسطيني

إجرائياً: يتمثل الإعلام الرسمي الفلسطيني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، ووكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية - وفا-، وجريدة الحياة الجديدة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والإطارين المفاهيمي والنظري

- 1.1 الدراسات السابقة
- 1.1.2 الاتصال الداخلي
- 2.1.2 الثقافة التنظيمية
- 3.1.2 الاتصال الرقمي
- 3.2 الإطار المفاهيمي والنظري
- 1.2.2 النظرية الحتمية التكنولوجية
- 3.2.2 النظرية البنائية الوظيفية
- 3.2.2 الثقافة التنظيمية في المؤسسات
- 4.2.2 الاتصال الداخلي في المؤسسات
- 5.2.2 التفاعلية
- 6.2.2 مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

## 1.2 الدراسات السابقة

تستعرض الدراسات السابقة في هذا القسم أبرز البحوث التي تناولت العلاقة بين الاتصال الداخلي الرقمي والثقافة التنظيمية

وقد قسمت هذه الدراسات بحسب المفاهيم المطروحة من الأحدث إلى الأقدم- وهي المفاهيم التي برزت بشكل كبير في مختلف الدراسات التي تمت مراجعتها. ويشمل كل عنوان أربع دراسات عربية ودراستين أجنبيتين، وما سيتم عرضه هنا هو جزء من تلك الدراسات، موزعة على النحو الآتي: الاتصال الداخلي، الثقافة التنظيمية، الاتصال الرقمي.

### 1.1.2 الاتصال الداخلي

جاءت الدراسات السابقة هنا تسلط الضوء على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات، والتعرف على مكانة الاتصال المؤسسي في إطار الهيكل التنظيمي، وألية عمله، كما تبين أهمية الاتصالات الداخلية في الأداء التنظيمي وتحقيق الإنتاجية، إضافة إلى مناقشة مدى تسارع المؤسسات نحو اعتماد التقنيات التكنولوجية، والدور الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري.

أنت دراسة محمد (2021) ترصد الدراسات العربية والأجنبية المعنية بالاتصالات المؤسسية الداخلية التي تم إعدادها خلال العشرين سنة الماضية، حيث عملت الدراسة على تحليلها ونقدها كفيًا، وتحديد مواطن القوة والضعف بها؛ بهدف التوصل إلى رؤية مستقبلية، لتطوير الدراسات العربية والمصرية.

وكشفت الدراسة عن تأخر الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية في هذا المجال، حيث اتجهت غالبية الدراسات إلى التحليل الكمي للبيانات، إلا أن السنوات الأخيرة شهدت توجه الباحثين نحو الدراسات الكيفية واستخدام منهج دراسة الحالة، ولكن في نطاق محدود.

ودعت الدراسة إلى ضرورة توجه الباحثين العرب إلى الاهتمام أكثر بتطبيق دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية على العاملين في المؤسسات، لتقييم وتطوير الاتصالات الداخلية، وتنمية رأس المال الاجتماعي، والاهتمام بالموارد البشرية التي ركزت عليها الدراسات الأجنبية.

تشكل دراسة محمد (2021) نقطة انطلاق تعتمد عليها الدراسة هنا، إذ تعد دراسة حديثة تم من خلالها رصد الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت الاتصال الداخلي في المؤسسات خلال عشرين سنة الماضية، وكشفت عن نقاط القوة والضعف في تلك الدراسات، وانسجامًا مع توصياتها

التي تدعو فيها إلى ضرورة توجيه الدراسات العربية للاهتمام بدراسة الاتصالات الداخلية لتطويرها وتقييمها وخاصة بما يتقاطع مع علاقتها بالموارد البشرية والرأس المال الاجتماعي للمؤسسات.

أما دراسة الواعر وزحاف (2016) فتناولت واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية، عبر دراسة ميدانية على بعض الثانويات في ولاية أم البواقي الجزائرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذت عينات عشوائية على أساتذة وموظفي ثانويات أم البواقي؛ بهدف الإجابة على تساؤلات حول طبيعة ونمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية الجزائرية والتحديات التي يواجهها.

ووجدت الدراسة أنّ هناك سهولة في الاتصال بالمدير في المؤسسات الثانوية بالولاية، وأكثر وسائل الاتصال هي الاتصال الشخصي، وعبر الاجتماعات، وبيّنت أنّ الاتصال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية بالولاية بنسبة كبيرة، بينما أشارت الدراسة إلى أنّ المشاكل التي تعاني منها الثانويات متعلقة بالإدارة ذاتها.

ولم تقدم الدراسة توصيات لتحسين وتطوير الاتصال المؤسسي والإداري، واكتفت بوصف الظاهرة فقط.

من المآخذ على دراسة الواعر (2016) بأنّها لم تقدم توصيات تشكّل قاعدة تمكّن للانطلاق نحو دراسات ذات علاقة بالمتغيرات، حيث اقتصرت الدراسة على النتائج المتعلقة بدراسة الحالة المستمدة.

ومن جانبها، هدفت دراسة فراحي (2016) إلى التعرف على مكانة الاتصال المؤسسي ضمن الهيكل التنظيمي لوحدات المؤسسة وكيفية عملها، وتشخيص معوقات النشاط الاتصالي، من خلال الإجابة على كيفية مساهمة الاتصال المؤسسي التنظيمي الناجح الذي يقوم على أساس التنسيق بين جهود القادة الإداريين داخل المؤسسة إلى تحقيق المصلحة العامة المتمثلة في رسم الصورة الحسنة لجمهورها الخارجي.

واعتمدت الدراسة في سبيل التوصل إلى إجابة على المنهج الوصفي، من خلال الأدوات المتمثلة في المقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة الآلية والبشرية، إضافة إلى الاستبانة، وتحليل الوثائق والمستندات.

ووجدت الدراسة أنّ الاتصال المؤسسي في المديرية الولائية سعيدة بشتى أنواعه الداخلي والخارجي يسعى إلى تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة من جهة، وكسب وتأييد ثقة الجمهور الخارجي

من جهة أخرى، وبيّنت أنّ الاتصال المؤسّساتي يوفر المعلومات ويسعى لحل المشاكل بين العاملين وتحقيق التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفيّة في المؤسسة.

ولم تتطرق الدّراسة إلى وضع توصيات لتحسين وتطوير الوضع القائم.

اكتفت دراسة فراحي (2016) بالنتائج التي توصلت إليها وفقاً للحالة الدّراسيّة التي اعتمدت عليها، ولم تقدم توصيات للمؤسسة لتطوير الوضع القائم، وتحسين العمليّة الاتصاليّة للحصول على نتائج أكثر كفاءة، كما لم تقدم توصيات تساعد الباحثين لاحقاً للاعتماد عليها والانطلاق من النقطة التي انتهت عندها الدّراسة، وهذا يعد من المآخذ التي تتعرض إليه الدّراسات.

في المقابل، بحثت دراسة اشتيوي (2013) في قضية تسارع المؤسّسات باتجاه اعتماد التقنيات التكنولوجيّة لتفعيل حالة الاتصال الإداري، والدور الذي تقوم به الإدارة الإلكترونيّة في تفعيل الاتصال الإداري، واتخذت من العاملين في جامعة القدس المفتوحة فرع غزة نموذجاً، حيث باتت الجامعة تسعى إلى التحوّل الرّقمي وتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونيّة، وتسخير كافة التقنيات الحديثة في عمليّات الاتصال الإداري بين العاملين.

وهدفت الدّراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجهها الجامعة في عمليّة تطبيق الإدارة الإلكترونيّة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، واختارت الدّراسة عيّنة عشوائيّة من العاملين بالجامعة، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت إلى أنّ الإدارة الإلكترونيّة تقلل من فجوة البعد الجغرافي عند عمليّة الاتصال الإداري وتقلل من التكاليف.

في المقابل استنتجت الدّراسة أنّ هناك عدم وضوح في الأنظمة واللوائح القانونيّة المتعلقة بالربط والاتصال بين العاملين، كما أنّ العاملين يعانون من نقص في المهارات عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونيّة، وعدم الاهتمام بالاتصالات غير الرّسمية مع العاملين.

ودعت الدّراسة إلى ضرورة تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم ليكونوا قادرين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، وأوصت بتجديد اللوائح والقوانين لتكون أكثر انسجاماً مع التطورات الحديثة.

تساعد دراسة اشتيوي (2013) في الاستفادة من المنهجية البحثيّة المعتمدة، والتي تنسجم إلى حد ما مع الدّراسة هنا، كما أنّها قدمت توصيات وفقاً للنتائج التي توصلت إليها، تساعد في تحديد وتحليل الحالة الدّراسيّة المعتمدة، وفهم ضرورة وجود لوائح وأنظمة قانونيّة في المؤسّسات تحدد آليّة العمليّة الاتصاليّة بين الموظفين.

رأت دراسة شرجي "Sharbaji" (2021) أنّ الاتصالات الداخلية باتت عنصرًا أساسيًا في الأداء التنظيمي والإنتاجية عمومًا، وجاءت الدراسة تناقش دور وأثر الاتصال الداخلي بين الموظفين في عصر الاتصال الرقمي، من خلال فهم فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين خلال ممارسة الأعمال التنظيمية من أعلى الهرم إلى الأسفل والعكس، ومدى قدرة الموظف على فهم قنوات الاتصال الداخلي واعتبارها أداة تحفيزية.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي، واستخدمت لجمع المعلومات أداة تحليل الدراسات السابقة القائمة على دراسة الاتصالات الداخلية في المؤسسات في العصر الرقمي، إضافة إلى أداة المقابلات حيث تم إجراء المقابلات مع عشر من الموظفين في "Ramirent SSC" في استونيا، على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

ووجدت الدراسة أنّ غالبية الموظفين لديهم صعوبات في عملية الاتصال، ولكن على الرغم من أنّ سياسة الاتصال الداخلية الحالية غير كافية لضمان زيادة أداء العاملين، إلا أنّ الإدارة تدرك وتشجع الموظفين نحو برامج التدريب من أجل تعزيز الكفاءة لديهم.

وأشارت الدراسة إلى أنّ الاتصال الداخلي في المؤسسات بحاجة إلى أساليب واستراتيجيات اتصال تنظيمي أكثر فعالية وابتكارًا، وبيّنت أنّه من المتوقع عند توظيف تكنولوجيا الاتصال بشكل فعال سيؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيزه، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ودعت الدراسة إلى ضرورة فهم مؤشرات الاتصال الداخلي في المؤسسات، وفحص خطة الاتصال الداخلي وتطويرها لضمان فعاليتها، إضافة إلى ضرورة اعتماد الاتصال الرقمي وتوظيف تكنولوجيا الاتصال، وأوصت المؤسسات بأن تكون مستعدة للاستجابة للتغيرات والظروف المفاجئة من خلال وضع سياسات واستراتيجيات واضحة ومرنة في مجال الاتصال لمواجهة الأزمات الداخلية والخارجية.

تساعد دراسة شرجي "Sharbaji" (2021) في تحديد أهمية توظيف تكنولوجيا الاتصال في عملية الاتصالات الداخلية في المؤسسات، وهو ما تتقاطع معه الدراسة هنا التي جاءت تفترض أنّ التكنولوجيا باتت ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات، وانطلاقًا من هذا فإنّ الدراسة هنا تستفيد منها من خلال المعلومات التي توفرها حول ما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

جاءت دراسة ماززي "Mazzei" (2010) في السياق الإيطالي لتناقش مفهوم الاتصال الداخلي على أساس الموارد غير الملموسة، واعتمدت على منهج البحث الميداني من خلال أداة المقابلة

وقامت بمقابلة عشرة من مديري الاتصالات الداخليّة في الشركات الإيطاليّة، واستندت على نظريّة الموارد، والنظريّة البنائيّة، إضافة إلى النظريّة الظرفيّة.

أظهرت نتائج المقابلات أنّ الشركات لديها وعي قويّ بكيفيّة مساهمة الموارد غير الملموسة مثل المعرفة واتجاهات الموظفين في نجاح أداء العمل داخلها، حيث تقوم هذه الشركات بتعزيز سلوكيّات الاتصال النشطة بين الموظفين، إذ أنّ الوظيفة الرئيسيّة لإدارة الاتصال لم تعد إرسال الرسائل فقط، وإنّما تعزيز السلوكيّات على مختلف المستويات التنظيميّة.

واقترحت الدّراسة تعريفًا للاتصالات الداخليّة، وبيّنت أنّها عبارة عن مجموعة من العمليات التفاعليّة التي تهدف إلى بناء المعرفة وتعزيز الولاء بغض النظر عن الحدود التنظيميّة.

وجاءت نتائج المقابلات تبين أنّ الإجابات في جميع الحالات عدا واحدة ترى أنّ طبيعة الاتصالات الداخليّة لديها تميل إلى مفهوم إدارة الموارد غير الملموسة مثل المعرفة وسلوكيّات الاتصالات، وأنّ مديري الاتصال في هذه الشركات يدركون أنّ الميزة التنافسيّة تنبع من الموارد غير الملموسة، وأنّ الاتصالات تلعب دورًا رئيسًا في تنمية هذه الموارد، وتوليدها يأتي من خلال التفاعلات الاجتماعيّة عبر الاتصال الداخليّ.

وتتميز دراسة ماززي "Mazzei" (2010) بأنّها ركزت على توظيف مفهوم رقمنة الاتصال الذي فرضته الحتميّة التكنولوجيّة لبقاء المؤسسات، وأثر ذلك على الثّقافة التنظيميّة في المؤسسة وخاصة المؤسسة الإعلاميّة، وتوصلت إلى أنّ الاتصال لا يقوم بهدف إرسال الرسائل والمعلومات فقط، وإنّما أصبح يشكّل دورًا مهمًا في حياة المؤسسات، ويؤثر على سلوك مختلف المستويات التنظيميّة في المؤسسة.

## 2.1.2 الثّقافة التنظيميّة

أنت الدّراسات السّابقة هنا تناقش أثر تكنولوجيا المعلومات على الثّقافة التنظيميّة داخل المؤسسات، وانعكاس الدور الذي تلعبه الثّقافة التنظيميّة على أداء العاملين فيها، وأثرها على الابتكار والإبداع، إضافة إلى العلاقة بين الاتصال الداخليّ واستخدام لغة محفزة ودورها في تعزيز ثقافة عاطفيّة إيجابيّة داخل المؤسسات.

جاءت دراسة النّداوي والرّهيري (2020) تناقش قضية سعيّ مختلف المؤسسات إلى التحوّل الرّقمي من خلال قيامها بتعزيز الجانب التّقني والثّقافي للموظفين لمواجهة التّحديات، وضمان مستقبل رقمي قادر على التكيف مع الظروف البيئيّة المحيطة والقدرة على المنافسة في السوق من خلال اتخاذ شركة "كليمات هيلاس اليونانيّة لإنتاج المصاعد" دراسة حالة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح طبيعة دور الثقافة التنظيمية ومفهومها في دعم عملية التحول الرقمي لارتباطه بأداء المؤسسات المعاصرة، كما لجأت إلى الأسلوب الاستقرائي من خلال استقراء وتحليل الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة.

وبيّنت الدراسة أنّ النظم التكنولوجية أدت إلى تغييرات كبيرة في مجالات كثيرة أهمها الثقافة التنظيمية، وأكدت على أنّ عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات لا تتم دون أن يدرك القادة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية موجهة نحو التكنولوجيا، ومن خلال إنشاء نظام بيئي يعزز التعلم والتطور.

وأوصت المؤسسات بوضع خطط لعملية التحول الرقمي، ونشر الثقافة الرقمية، وتوعية العاملين بأهميتها، وتهيئة بيئة صالحة للتكيف مع البيئة الرقمية، والاهتمام بالبنية التحتية الإلكترونية وتحديثها باستمرار.

جاءت دراسة النّداوي والزّهيري (2020) تؤكد على أنّ التكنولوجيا تحدث تغييرات داخل المؤسسات بما فيها الثقافة التنظيمية، ولا يمكن للتحول الرقمي أن يكون دون وجود ثقافة تنظيمية موجهة رقمياً، وبالتالي اعتبر أنّ العلاقة بين الرقمنة والثقافة التنظيمية هي علاقة متبادلة، وهذا ينسجم مع ما تحاول الدراسة هنا البحث به، إلا أنّ الدراسة هنا تبحث في دراسة أثر رقمنة الاتصال الداخلي بشكل خاص على شكل الثقافة التنظيمية، بالتحديد داخل المؤسسات الإعلامية.

وناقشت دراسة الديراوي (2019) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على عمل هذه المؤسسات، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق أسلوب العينة القصدية من المؤسسات العاملة في غزة.

وجدت الدراسة أنّ هناك علاقة وثيقة وطردية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء تلك المؤسسات، مشيرة إلى أهمية الثقافة التنظيمية فيها إذ تعد وسيطاً بين متغيرات الدراسة، وبيّنت أنّ للثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً وأساسياً في عملية دعم عناصر الاتجاه الاستراتيجي لأداء المؤسسات.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق عملية الاتجاه الاستراتيجي في إطار العمل داخل المنظمات الأهلية؛ لكونها تشكّل دعماً أساسياً في التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، وأكدت على ضرورة الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية، وزيادة وعي الإدارة والعاملين بأهميتها للوصول إلى الثقافة التنظيمية القادرة على مواكبة التغيرات، إضافة إلى توفير العديد من التدريبات المتخصصة في مجال الاتجاه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.

أكدت الدراسة وانطلاقاً من إيمانها بأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات، على أنّ المؤسسات التي تلقي اهتماماً وتركيزاً واسعاً على طبيعة الثقافة التنظيمية يعد دليلاً على وجود إدارة ذات كفاءة عالية بالتزامن مع وجود توجه استراتيجي، وانسجاماً مع هذا فإنّ الدراسة هنا تأتي لتبيّن أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية.

بحثت دراسة أبو زنيد (2017) في أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية في غزة، واستندت على المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة واستخدام المسح الشامل، لمعرفة آراء مجتمع الدراسة، كما اعتمدت على أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد بما يتعلق بمتغيرات الدراسة؛ للوصول إلى نتائج الدراسة.

ووجدت أنّ هناك موافقة كبيرة على وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية في غزة، وخاصة بما يتعلق في مجال الأجهزة والمعدات والبرمجيات، إضافة إلى شبكة الاتصال والإنترنت وقواعد البيانات.

وأوصت الدراسة بضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات بصورة أفضل داخل المؤسسات والاعتماد على أخصائيين وخبراء في البرمجة والمجال الرقمي، لتطوير برمجيات المؤسسات وتوفير حماية للبيانات والمعلومات، وتخصيص جهاز منفصل مختص في هذا المجال داخلها.

ما توصلت إليه دراسة أبو زنيد (2017) بوجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية في غزة، يأتي منسجماً مع ما تسعى الدراسة هنا للبحث به، ويتقاطع مع فرضية وجود أثر حتمي للتكنولوجيا على شكل الثقافة التنظيمية في المؤسسات بشكل عام، إلا أنها أسقطت الأهمية التي يلعبها الاتصال الداخلي المرقمن في عملية التأثير، وهو ما تبحث به الدراسة هنا.

أما دراسة بلكبير (2013) فجاءت توضح أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات من خلال دراسة تحليلية لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

بيّنت الدراسة أنّ الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها وخصائصها لها أهمية كبيرة في تحديد السلوكيات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة، وأكدت على أنّ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مستويات عالية من الأداء، حيث إنّ الشركات الأكثر نجاحاً هي التي تمتلك ثقافات قوية.

كما أنّ القدرات الثقافية لها دور كبير في التأثير على الابتكار؛ من خلال خلق مناخ مناسب للإبداع والابتكار في المؤسسات، وأشارت إلى أنّ مختلف الأدبيات تربط نجاح المؤسسات في مجال الإبداع والابتكار إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية تسنده وتدعمه.

إلا أنّ الدراسة لم تقدم توصيات تساعد إدارة المؤسسات بشكل عام على التطوير والتقدم وفقاً للنتائج التي توصلت إليها، وافتقرت إلى التوصيات الموجهة للباحثين وعدم إمكانية البناء عليها لتقديم دراسات منسجمة مع النتائج التي خرجت بها الدراسة.

تبنت دراسة بلكبير (2013) فكرة أنّ وجود ثقافة تنظيمية مكوّنة من معتقدات ومبادئ مشتركة لمختلف الأفراد العاملين في المؤسسة يعدّ طريقاً سهلاً للقيام بالعملية الاتصالية، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون ورفع مستوى الأداء، وهي تفترض أنّ شكل وآلية العملية الاتصالية هو المؤثر في شكل تلك المعتقدات والأفكار لدى العاملين في المؤسسات.

وهدفت دراسة كل من موليا وبريما بوتري وسابوترا "Saputra, Prima Putri & Mulia" (2021) إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، من خلال اتخاذ مكتب الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "كومانفو" في مدينة باريامان بأندونيسيا دراسة حالة.

واعتمدت الدراسة على المنهج البحث الكمي؛ لدراسة العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة واستخدمت المراقبة والاستبيان والتوثيق كأدوات لجمع المعلومات.

ووجدت الدراسة أنّ هناك تأثيراً كبيراً للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين خلال عملية الإنتاج وتقديم الخدمات؛ وهذا يأتي منسجماً مع الفرضية التي تبنتها الدراسة الرامية إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.

وأكدت الدراسة على أنّ هناك العديد من عوامل الثقافة التنظيمية القوية تؤثر على الموظفين في تحسين أدائهم مثل الابتكار والشجاعة، وتحمل المخاطر.

في المقابل رأت الدراسة أنّ هناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر على أداء الموظفين، مثل المرافق والمكاتب والبنية التحتية في المؤسسة التي يعملون بها، بالإضافة إلى الرواتب، وغيرها من الدوافع الأخرى التي تحتاج إلى بحث معمق التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف، واقتصرت الدراسة على عرض النتائج التي توصلت إليها، وافتقدت للتوصيات.

وجدت دراسة كل من موليا وبريما بوتري وسابوترا "Saputra, Prima Putri & Mulia" (2021) أنّ هناك عوامل أخرى غير الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة ولم تقدم توصيات حولها قد تساعد الباحثين في دراستها وتسليط الضوء عليها مستقبلاً.

في حين بحثت دراسة يوو وفيرغسون "Yue & Ferguson" (2021) في الولايات المتحدة الأمريكية في مدى مساهمة الاتصال الداخلي واستخدام القادة داخل المؤسسة للغة محفزة، ودور ذلك في تعزيز ثقافة عاطفية إيجابية داخل المؤسسة تتميز بالتعاطف والمحبة والامتنان.

كما فحصت الدراسة العلاقة بين الثقافة العاطفية الإيجابية والهوية التنظيمية للموظفين، من خلال إجراء استطلاع كمي عبر الإنترنت مع 482 موظفًا يعملون بدوام كامل في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة استراتيجية أخذ العينات العشوائية الطبقيّة لضمان عينة تمثيلية للموظفين على مستويات مختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ كل من الاتصال الداخلي المتمائل واستخدام القادة للغة التحفيزية ووجود لغة تتصف بالتعاطف واللفظ قد حفّز الموظفين بشكل إيجابي، وهذا بدوره عزز الهوية التنظيمية للموظفين، وترتبط الثقافة العاطفية الإيجابية ارتباطاً مباشراً وإيجابياً بالهوية التنظيمية وتتوسط العلاقة بين الاتصالات الداخلية والهوية التنظيمية.

ومع ذلك لم تجد الدراسة ارتباطاً مباشراً بين الاتصالات الداخلية والهوية التنظيمية مما يشير إلى أنّ الثقافة العاطفية الإيجابية تتوسط بشكل كامل في العلاقات.

وأكدت الدراسة على أنّ الاتصالات الداخلية الفعّالة تعمل بشكل غير مباشر على تعزيز الهوية التنظيمية للموظفين من خلال تعزيز ثقافة إيجابية يتبناها الموظفون ويشاركونها.

إنّ دراسة يوو وفيرغسون "Yue & Ferguson" (2021) تعد مكملاً للدراسة هنا، حيث خلصت إلى أنّ الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الاتصالات الداخلية والهوية التنظيمية، إذ تأتي لتبيّن أنّ الثقافة التنظيمية يمكن أن يتطور شكلها ويتغير في حال تمّ تطوير ورقمنة العمليات الاتصالية الداخلية، وإسقاطها على القطاع الإعلامي الذي غفلته معظم الدراسات السابقة، وعدم التركيز على المؤسسة الإعلامية في هذا الإطار، نظراً لأنّ إدارة المؤسسات الإعلامية تعدّ علمًا حديثاً.

### 3.1.2 الاتصال الرقمي

جاءت الدراسات السابقة في هذا الإطار تدرس مدى تأثير الاتصال الرقمي داخل المؤسسات فيما بينها المؤسسات الإعلامية، وتسلط الضوء على واقع وطبيعة الاتصال الرقمي داخلها ومدى استخدامه وعلاقة ذلك في مدى تحقيق الرفاهية داخل المؤسسات، وتأثيره على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة لعجال وغزال (2021) إلى توضيح مدى تأثير الاتصال الرقمي داخل المؤسسات الإعلامية الجزائرية، ومدى تأثير الرقمنة على العمل الإذاعي بإذاعة المسيلة، من خلال توضيح كيفية توظيف تقنيات الاتصال الرقمي الحديثة وتطويرها للوصول بكفاءة للجماهير بالشكل الذي يناسب أساليب استخدامها.

واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وقامت بتوظيف الاستبانة كأداة أساسية، إضافة إلى المقابلة المباشرة؛ لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، واستكشاف الأبعاد.

وبيّنت الدراسة أنّ إذاعة المسيلة تمكنت من توظيف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مختلف مراحل العملية الإعلامية والإنتاجية، وتجاوزت مرحلة العمل بالوسائل التقليدية القديمة.

وأكدت الدراسة على أنّ الإنترنت والوسائط المتعددة يجعل من عمل الإذاعة المحلية أكثر اتساعاً وتفاعلاً، في المقابل فقد أشارت الدراسة إلى أنّ التطور لم يزيل مختلف المعوقات والمشاكل التي قد تواجه العمل الإذاعي خاصة بما يتعلق بزوايا التحرر والإبداع في الإنتاج الإذاعي.

ودعت الدراسة إلى ضرورة انفتاح مختلف المؤسسات الإعلامية على آخر ما تقدمه التكنولوجيا الحديثة، وتخصيص ميزانيات لتحقيق ذلك؛ لتحسين مستوى الإنتاج الإعلامي، إضافة إلى الاهتمام بالأجهزة الإلكترونية والتقنية وتدريب مختلف الأفراد العاملين، ورفع مستوى التفاعلية للجمهور الخارجي، وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات وإنتاج البرامج وعدم الاكتفاء بالتفاعلية مع البرامج الترفيهية فقط.

لم تسلط دراسة لعجال وغزال (2021) الضوء على أثر توظيف الرقمنة على الاتصال الداخلي وانعكاسه على ثقافة المؤسسة وبنائها المتكامل من الداخلي، واقتصرت على دراسة أثر الاتصال الرقمي على العمل الإعلامي كمنتج نهائي إلى الجمهور الخارجي، وبالتالي تأتي الدراسة هنا لترتكز على البيئة الداخلية وثقافة المؤسسة التنظيمية ومدى تأثيرها بتوظيف الاتصال الرقمي داخل المؤسسة الإعلامية.

وتناولت دراسة حموش (2020) موضوع الاتصال الرقّمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، باستخدام بلدية أولاج دراسة حالة، بسبب ما يشكّله الاتصال الرقّمي من ركيزة تعتمد عليها المؤسسات الحكوميّة؛ بهدف تحسين وتطوير أدائها، من خلال توزيع استبيانات على عيّنات عشوائية داخل البلدية.

واعتمدت الدّراسة في إطارها النظري على البنائيّة الوظيفيّة، لعلاقتها المباشرة في موضوع الدّراسة، وتوصلت إلى أنّ الاتصال الرقّمي يساهم في عمليّة تنظيم وتسيير العمل، ويؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة، والسرعة في إنجاز العمل، إضافة إلى الدور الفعّال في التقليل من المشاكل التنظيميّة في المؤسسة، وتطوير التفاعل مع الجمهور الخارجي، ومن جهة أخرى.

كما بيّنت الدّراسة أنّ الاتصال الرقّمي يلعب دوراً رئيسياً في طبيعة أداء العاملين، ويساعد في تحسين وتيسير شؤونهم، وتطوير خبراتهم المختلفة، وأثبتت الدّراسة أنّ غالبية العاملين لم يكونوا على استعداد وجهوزيّة للتعامل مع الأنظمة الرقّميّة المستحدثة.

واقترنت الدّراسة على تقديم النتائج، ولم تضع توصيات تساعد المؤسسات في تحسين وتطوير الاتصالات الرقّمية في نطاق عملها، ولم تقدم توصيات للاستفادة من إيجابيات الحالة الدراسيّة وتجاوز التحديات والمعقبات التي واجهتها.

كما أنّ دراسة حموش (2020) تناولت تأثير الاتصال الرقّمي على الأداء الوظيفي دون الأخذ بعين الاعتبار أنّ الثقافة التي قد تتشكل نتيجة هذا الاتصال كيف يمكن لها أن تؤثر على مستوى الأداء، إذ أنّ الأداء الوظيفي لا يأتي دون أن يكون هناك قيم ومعتقدات قد تشكلت نتيجة الاتصال الرقّمي، إضافة إلى أنّها درست ذلك في إطار بلدية أولاج الجزائريّة، في حين أنّ الدّراسة هنا تركز على القطاع الإعلامّي الذي يواجه ندرة في الدّراسات التي تسلّط الضوء عليه في إطار العمل المؤسسي والإداري.

في حين، تناولت دراسة قلقول (2020) واقع الاتصال الرقّمي داخل المؤسسة الاقتصاديّة ومدى استخدامه، لأنّ الاتصال الرقّمي بات ضرورة لمختلف المؤسسات الاقتصاديّة؛ لتواكب التطور الهائل الذي يشهده العالم في مجال الاتصال، وأكدت على أنّ الاتصال الرقّمي يعدّ أداة لتنظيم البيئّة والمهام في المؤسسات بجهد وتكاليف أقل.

واعتمدت الدّراسة على منهج دراسة الحالة، واستخدمت أداة الاستبيان، حيث أخذت من مؤسسة سونغاز بالمسيلة على عيّنة متكوّنة من 50 عاملاً تم اختيارهم بطريقة قصديّة.

وخلصت الدراسة إلى أنّ الاتصال الرّقمي ساهم في تحسين العمل والمهام، إضافة إلى سرعة وصول المعلومة في المؤسسة، وأوضحت نتائج الدراسة أنّ وسائل الاتصال الرّقمي المتمثلة في أجهزة الحاسوب والشبكات والبرامج التكنولوجية، لها أثر في تحسين أداء المؤسسة والتجديد في أساليب العمل ونقل المعلومات والتواصل مع الأفراد داخل المؤسسة.

ولم تقدم الدراسة توصيات لتعزيز وتطوير الاتصال الرّقمي بشكل فعال أكثر داخل المؤسسات.

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراسة قلقون (2020) بأنّ للاتصال الرّقمي أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، وبما أنّ الدراسة هنا ترى أنّ المؤسسة الإعلامية هي مؤسسة اقتصادية واجتماعية وفقاً لمتطلبات العصر الحديث، فإنّ النتائج التي خرجت بها الدراسة تساعد الدراسة هنا لاستكمال ما انتهت إليه، حيث أكدت على أهمية الاتصال الرّقمي ودوره في تحسين العمل وتحفيز الموظفين على الأداء، وهذا يتطلب من المؤسسات أن تتقبل التكنولوجيا وتوظفها في العملية الاتصالية في نطاق عملها.

من جهة أخرى، جاءت دراسة البقي (2018) لرصد وتحليل اتجاهات الجمهور الجامعي نحو تكنولوجيا الاتصال الرّقمي للمركز الإعلامي؛ من خلال تحديد مدى التواصل مع الموضوعات المنشورة ودوافعه وقياس اتجاهات الجمهور الجامعي نحو فعالية تكنولوجيا الاتصال المستخدمة في المركز ومستوى الأداء له، متخذة من جامعة الملك عبد العزيز ومركزها الإعلامي أنموذجاً. من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح لرصد وتحليل أبعاد الدراسة من خلال عينة عشوائية متعددة المراحل من الجمهور الداخلي متمثلة بالطلبة والأساتذة والإداريين في الجامعة.

وخلصت الدراسة إلى أنّ العينة التي تم دراستها تستخدم وسائل اتصال إلكترونية متعددة للحصول على المعلومات، بدءاً بالموقع الرسمي للجامعة ثمّ مواقع التواصل الاجتماعي، انتهاء بالصحف، حيث حصل الموقع الرسمي على أعلى النسب.

وأكدت الدراسة على أهمية دور المركز الإعلامي الذي يغذي موقع الجامعة الرسمي بالمعلومات، وتتسم نسبة التوجه الأعلى لاتجاهات الجمهور الجامعي نحو مستوى أداء المركز الإعلامي بالإيجابية.

وأوصت بضرورة الاهتمام بعمليات التقويم والتغذية الراجعة بما يتعلق بالاستراتيجية الإعلامية لمركز الإعلام، وحثّت المراكز الإعلامية إلى ضرورة تطوير منصات الاتصال لإمداد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات الصحيحة التي تدعم بناء الصورة الإيجابية.

اعتمدت دراسة البقمي (2018) على عدّة نظريّات خاصّة النظرية الحتميّة التكنولوجيّة، التي تأتي منسجة مع النظرية التي تستند عليها الدّراسة هنا، مما ساعد في الوصول إلى المعلومات، وتقديم الفائدة من خلال آليّة توظيف النظرية بالدّراسات البحثيّة، كما أنّ الدّراسة انتهت بتوصيات تشجع الباحثين والمؤسسات على تسليط الضوء على أهميّة الاتصالات الداخليّة وضرورة تطويرها بما يقاطع مع متطلبات العصر الرّقمي، وانطلاقاً من هذا جاءت الدّراسة هنا.

جاءت دراسة بوردي وآخرون "Bordi et al" (2018) تبحث في طبيعة الاتصال الرّقمي في مكان العمل، والطرق التي يرتبط بها الاتصال الرّقمي بالرفاهيّة في العمل، وتشكّل الدّراسة جزءاً من مشروع بحث أكبر يركّز على بيئة العمل المعلوماتيّة، حيث كان عبارة عن بحث عملي متعدد الأساليب، يتضمن الاستبيانات ومقاييس نفسيّة وفيزيولوجيّة، إضافة إلى بيانات السجل ومناقشات ورشات العمل، وتمّ أخذ البيانات التجريبيّة المستخدمة في هذه الدّراسة من بيانات السجل ومناقشات ورشات العمل.

واعتمدت الدّراسة على خلاف البحث الأكبر بيانات السجل لتوفير نظرة عامة على الاتصال الرّقمي من حيث الأدوات المستخدمة والوقت الذي يقضيه في الاتصال الرّقمي، وعلاقة ذلك بمستوى الرفاهيّة التي يشعر بها الموظفون بالعمل، في حين أنّ البحث السّابق حول الاتصال الرّقمي كان بحثاً كمياً يركّز على أداة اتصال واحدة وهي البريد الإلكتروني، ونتيجة واحدة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات.

وأشارت الدّراسة إلى وجود مشهد واسع يتضمن العديد من الأنشطة الاتصاليّة، وبيّنت أنّ من السمات المميزة لمشهد الاتصالات أنّ معظم الأنشطة تتم بشكل رقمي مثل البريد الإلكتروني والمراسلة الفوريّة إضافة إلى وسائل رقميّة أخرى، بحيث أنّ الموظفين يعملون بتقنيات متعددة في نفس الوقت.

وبيّنت أنّ الاتصال يؤثّر على الرفاهيّة بحيث يمكن للأدوات الرّقمية أن توفر المرونة والاستقلاليّة خلال أداء العمل، ولكنّها في المقابل تؤدي إلى زيادة في متطلبات العمل، وعدم وضع حدود واضحة بين الحياة العمليّة والحياة الشخصيّة، ولم تقدم الدّراسة توصيات يمكن الانطلاق من خلالها لتصحيح المشاكل والمعوقات التي قد يسببها الاتصال الرّقمي.

إنّ دراسة بوردي وآخرون "Bordi et al" (2018) جاءت تبحث في تأثير الاتصال الرّقمي على الرفاهيّة، ولكن أغفلت أنّ طبيعة النّقافة التنظيميّة داخل المؤسسة والمعتقدات والمبادئ والقيم التي تقوم عليها تتأثّر بطبيعة الاتصال والوسائل المستخدمة لتحقيقه، ومستوى الرفاهيّة يتأثّر بطبيعة

الحال بتلك الثقافة التي تتشكل وتتأثر وفقاً لذلك، ولا يمكن حصر مستوى الرفاهية بالتزامن بين العمل خلال ساعات العمل وخارجه.

وجاءت دراسة بوي "Bui" (2019) تبحث حول الاتصالات الداخلية الرقمية في المقر الرئيسي لشركة عالمية تقع في هلسنكي بدولة فنلندا، وطالبت الشركة أن تكون مجهولة المصدر في الدراسة، وبالتالي لا يوجد معلومات كافية عنها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي والمنهج الوصفي، ولجأت إلى أسلوب الملاحظة والمتابعة في جمع المعلومات والبيانات، حيث عمل القائم بالدراسة داخل الشركة لمدة عام كمتدرب في الموارد البشرية، وتابع عن كثب طبيعة الشركة من حيث هيكلها وأساليب الاتصال المعتمدة. وأشارت الدراسة إلى أنها بمثابة قاعدة لمساعدة المتخصصين في مجال الاتصالات الداخلية في بيئة العمل الرقمية، وخاصة الذين يعملون في أدوار إدارية؛ بهدف كسب الفهم الشامل للاتصال والتواصل الفعال، لإنشاء نموذج اتصال خاص بهم وبخططهم الاستراتيجية، وبما ينسجم مع التطور الرقمي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بهيكل الاتصال، وقنوات الاتصال الرقمية المفضلة، إضافة إلى توضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي ومشاركة الموظفين، حيث بينت الدراسة أن هيكل الاتصالات في الشركة متين ومرن.

وأوضحت الدراسة أن الاتصال الرقمي داخل الشركة وتدفق المعلومات يتم باتجاهين، حيث تستخدم الشركة قنوات الاتصال الرقمية التي تساعد على العمل بكفاءة من خلال الاستجابات الفورية والشفافية وسهولة الاستخدام، في المقابل، أكدت الدراسة على أن الاتصال الرقمي يمرّ بعيوب، مثل التحميل الزائد والفائض للمعلومات، وتراكم المعلومات القديمة، وعلى الرغم من ذلك، فإنّ الاهتمام بالاتصال الداخلي الفعال ذو الاتجاهين يدعم مشاركة العاملين داخل الشركة.

وأكدت الدراسة على أن عملية بناء خطة استراتيجية للاتصال الفعال يجب أن يمرّ بثلاث خطوات، هي إنشاء قاعدة صلبة للتواصل بما ينسجم مع رؤية الشركة وأهدافها، وتشكيل فريق من خبراء الاتصال الرقمي، وإجراء خطة لمراجعة آلية الاتصال مع العناصر الأساسية المتمثلة في المحتوى وقنوات الاتصال الرقمية والجمهور المستهدف، للحصول على التغذية الراجعة.

وانتهت الدراسة بالإشارة إلى أنه من الضروري عند القيام بالاتصال والتواصل أن يتم استثماره لبناء ثقافة العمل وتعزيز تجربة العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار ما فرضه العصر الرقمي على مكان العمل من طرق مبتكرة لتغيير عمليات الاتصال وتحسينها وتطويرها.

جاءت دراسة بوي "Bui" (2019) قاعدة انطلاق للدراسة هنا، حيث دعت في ختام توصياتها إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار دور الاتصال والتواصل في بناء ثقافة العمل، وهو ما يأتي منسجماً مع الأهداف التي تقوم عليها الدراسة هنا، التي تفترض أنّ الاتصال الداخلي الرقمي يؤثر على شكل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية.

#### 4.1.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الملاحظة والمتابعة تجد الدراسة هنا أنّ الدراسات السابقة اقتصرت على دراسة أحد المتغيرات دون الجمع بينهما، ولم توظف المؤسسات الإعلامية كأولوية في دراسة الحالة، على الرغم من أنّها باتت تشكّل في العصر الحديث مؤسسات متكاملة اقتصادياً واجتماعياً، وهناك غياب حقيقي للدراسات التي تبحث في تأثير رقمنة الاتصال الداخلي في المؤسسات الإعلامية بشكل عام وعلى شكل الثقافة التنظيمية ومعالمها بشكل خاص.

في المقابل، تشكّل الدراسات السابقة التي تم الاستناد عليها قاعدة معلوماتية ومنهجية ونظرية تثري الدراسة هنا، وتساهم في تنسيق وتنظيم البناء العام للدراسة، وتتمثل طبيعة الاستفادة فيما يلي:

#### - الإفادة المنهجية

ساعدت الدراسات السابقة في تطويع الدراسة هنا منهجياً من خلال مساهمتها فيما يلي:

- اختيار الموضوع المراد البحث به.
- ضبط العنوان وتحديد متغيرات الدراسة.
- صياغة المشكلة وأسئلة الدراسة وأهدافها.
- اختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة.
- ساعدت في آلية تحديد مجتمع الدراسة.
- اختيار وضبط العينة التي ستقع عليها الدراسة، واستخدام الأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة.

#### - الإفادة النظرية

ساهمت الدراسات السابقة في تقديم فائدة في مجال تحديد واختيار الإطار النظري الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة هنا ومتغيراتها، حيث ساعدت في تحديد محاور الإطار النظري، والإطار المفاهيمي للدراسة، من خلال:

- تحديد أهمّ المصطلحات والمفاهيم التي تناسب طبيعة الدراسة هنا، وتتسجم مع طبيعة المتغيرات التي تسعى إلى البحث في العلاقة بينهما.
  - ساهمت في تسهيل الوصول إلى أهمّ المراجع والأدبيات السابقة عربيًا وأجنبيًا.
  - ساعدت في تحديد آلية الربط بين نتائج الدراسة هنا وبين الدراسات السابقة والنظريات التي استندت عليها الدراسة.
- أوجه المقارنة

إنّ وجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة هنا فيما يلي:

- المتغير المستقل: رقمنة الاتصال الداخلي
  - المتغير التابع: شكل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية
- وبما يتعلّق بالدراسات السابقة، فإنّ متغيراتها جاءت على النحو الآتي:
- وظفت كل من دراسة فراحي (2016)، ودراسة شرجي "Sharbaji" (2021)، ودراسة ماززي "Mazzei" (2010) الاتصال الداخلي كمتغير مستقل.
  - وجاءت دراسة أحمد (2021) في دراسة تحليلية ونقدية لدراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية من حيث الواقع واتجاهات المستقبل، وأنت دراسة الواعر، وزحاف (2016) تدرس واقع الاتصال في المؤسسات التربوية، في حين وظفت دراسة اشتيوي الاتصال الداخلي المؤسسي وتعليه كمتغير تابع.
  - وفي سياق المتغير المتعلق بالاتصال الرقمي وتوظيف تكنولوجيا الاتصال اتخذته كل من دراسة حموش (2020)، ودراسة بوردي وآخرون "Bordi et al" (2018)، ودراسة بوي "Bui" (2019)، ودراسة أبو زنيد (2017)، ودراسة اشتيوي (2013) متغيرًا مستقلًا.
  - كما تناولت دراسة لعجال وغزال (2021) واقع الاتصال الرقمي داخل المؤسسات الإعلامية الجزائرية، وجاءت دراسة البقي (2018) تدرس اتجاهات الجمهور الجامعي نحو تكنولوجيا الاتصال الرقمي للمركز الإعلامي، بينما اتخذت دراسة النداووي والزهييري (2020) التحوّل الرقمي داخل المؤسسات متغيرًا تابعًا.

- وبما يتعلق بالثقافة التنظيمية فقد جاءت متغيراً مستقلاً في دراسة كل من الندّاوي والزّهيري (2020)، ودراسة الديراوي (2019)، ودراسة بلكبير (2013)، ودراسة موليا وبريما بوتري وسابوترا "Saputra, Prima Putri & Mulia" (2021)، ودراسة يوو وفيرغسون "Yue & Ferguson" (2021)، وجاءت متغيراً تابعاً في دراسة أبو زنيد (2017).

### ثانياً: المنهجية

تستند الدراسة هنا في إطارها المنهجي على الفلسفة البنائية، وتعتمد على أحد أشكال البحث القائم على الفلسفة البنائية، وهو دراسة الحالة "Case Study".

وبما يتعلق بالدراسات السابقة، فقد جاءت منهجيتها على النحو الآتي:

- جاءت دراسة كل من الواعر وزحاف (2016)، ودراسة فراحي (2016)، ودراسة الندّاوي والزّهيري (2020)، ودراسة الديراوي (2019)، ودراسة أبو زنيد (2017) ودراسة البقمي (2018)، ودراسة بلكبير (2013) يعتمدن على المنهج الوصفي التحليلي.
- اعتمدت دراسة بوي "Bui" (2019) على المنهج الاستكشافي والمنهج الوصفي واستخدمت دراسة اشتيوي (2013) المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة واعتمدت كل من دراسة لعجال وغزال (2021)، ودراسة حموش (2020)، ودراسة قلقول (2020) على منهج دراسة الحالة.
- اعتمدت دراسة كل من أحمد (2021)، ودراسة موليا وبريما بوتري وسابوترا "Saputra, Prima Putri & Mulia" (2021)، ودراسة يوو وفيرغسون "Yue & Ferguson" (2021)، ودراسة بوردي وآخرون "Bordi et al" (2018) على المنهج التحليل الكمي للبيانات.
- جاءت دراسة شرجي "Sharbaji" (2021) تعتمد على المنهج البحث النوعي واستخدمت دراسة ماززي "Mazzei" (2010) على منهج البحث الميداني.

### ثالثاً: أدوات الدراسة

تستند الدراسة الحالية في جمع المعلومات والبيانات على الاستبيان، والمقابلات المعمقة على مرحلتين، في حين جاءت الدراسات السابقة تلجأ إلى أدوات مختلفة في جمعها للمعلومات، جاءت على النحو الآتي:

- استندت دراسة أحمد (2021) في جمع المعلومات على رصد الدراسات العربية والأجنبية المعنية بالاتصالات المؤسسية الداخلية التي تم إعدادها خلال العشرين سنة الماضية.

- اعتمدت كل من الواعر وزحاف (2016) على أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بينما استندت فراحي (2016) على المقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة الآلية والبشرية، إضافة إلى الاستبانة، وتحليل الوثائق والمستندات.
- كما كانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات لدراسة كل من دراسة اشتيوي (2013) ودراسة حموش (2020) ودراسة قلقول (2020)، ودراسة الديراوي (2019)، ودراسة لعجال وغزال (2021)، إضافة إلى اعتمادها على المقابلة المباشرة.
- واعتمدت دراسة أبو زنيد (2017) على الاستبانة واستخدمت المسح الشامل، لمعرفة آراء مجتمع الدراسة، ولجأت دراسة بوي "Bui" (2019) إلى أسلوب الملاحظة والمتابعة في جمع المعلومات والبيانات، في حين استخدمت دراسة بوردي وآخرون "Bordi et al" (2018) الاستبيانات ومقاييس نفسية وفزيولوجية، إضافة إلى بيانات السجل، وجاءت دراسة البقمي (2018) تعتمد على أداة المسح لرصد وتحليل أبعاد الدراسة.
- واستخدمت دراسة شرجي "Sharbaji" (2021) لجمع المعلومات أداة تحليل الدراسات السابقة إضافة إلى أداة المقابلات حيث تم إجراء المقابلات، كما أنّ دراسة ماززي "Mazzei" (2010) اعتمدت على أداة المقابلة، ومن جانبها، اتجهت دراسة النداوي والزهيري (2020) إلى الأسلوب الاستقرائي من خلال استقراء وتحليل الدراسات، وأجرت دراسة بلكبير (2013) دراسة تحليلية لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، في حين اعتمدت دراسة كل من موليا وبريما بوتري وسابوترا "Prima & Mulia Saputra, Putri" (2021) على المراقبة وأداة الاستبيان والتوثيق بينما اعتمدت دراسة يوو وفيرغسون "Yue & Ferguson" (2021) على إجراء استطلاع كمي.

## 2.2 الإطارين المفاهيمي والنظري

تفترض الدراسة أنّ التكنولوجيا باتت ضرورة لبقاء المؤسسات، وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي في العمليات الاتصالية الداخلية في المؤسسة ينعكس على بيئتها الداخلية خاصة ثقافتها التنظيمية، ومن هذا المنطلق استندت الدراسة على نظريتي الحتمية التكنولوجية والوظيفية البنائية، إضافة إلى مفهومي الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي القادمين من حقل الإدارة ومفهوم التفاعلية كأحد خصائص الرقمنة والإعلام الجديد.

### 1.2.2 نظرية الحتمية التكنولوجية

يؤمن كارل ماكس في كتابه رأس المال (1890) بالحتمية الاقتصادية في تحديد طبيعة العلاقات، حيث تفيد الحتمية الاقتصادية بأنّ التاريخ وتطوره مرتبط ومحكوم بقوانين الاقتصاد التي تعمل بصورة حتمية، وأنّ العوامل الاقتصادية والأساليب المتعلقة بالإنتاج والتوزيع هي التي تتحكم في طبيعة وشكل النظام السياسي والاجتماعي، والتاريخ عبارة عن صراع بين طبقة العبيد والطبقة المسيطرة.

بينما، يأتي مارشال ماكلوهان "Marshall McLuhan" ليؤمن بالحتمية التكنولوجية، وأنّ الاختراعات التكنولوجية تؤثر تأثيراً أساسياً على تكوين المجتمعات، وتحدث تغييرات جذرية بها (McLuhan & Fiore & Agel, 1996).

ويرى ماكلوهان "McLuhan" (1964) أنّ الاتصال ووسائله المختلفة هي المسؤولة عن تحديد العلاقات الاجتماعية، ويعتبر أنّ التحول الأساسي في الاتصال التكنولوجي يجعل التحولات الكبرى تبدأ، والنظام الاجتماعي يتأثر بالمحتوى الذي تنقله الوسائل التكنولوجية، ويفترض أنّ فهم التقلبات والتغيرات الاجتماعية والثقافية لا تتم دون فهم الأسلوب والوسيلة الاتصالية التي يتم اعتمادها.

وتعد اليوم الحتمية التكنولوجية من النظريات التي تدرس العلوم الإعلامية، لأنها من النظريات التي تولى التطور التكنولوجي وتقنيات الاتصال دوراً في تشكيل المجتمعات.

### - التطور التاريخي والمفاهيمي لنظرية الحتمية التكنولوجية

على الرغم من أنّ ماكلوهان "McLuhan" هو أول من أطلق مفهوم الحتمية التكنولوجية، إلا أنّ بدايات الفكر التي حاولت تفسير الآثار التي قد تولدها تقنية الاتصالات على المجتمعات كانت عند المفكر نيكولاس تيسلا "Nikola Tesla" الذي أشار في العام 1926 خلال مقابلة أجراها مع

مجلة كوليرز "Collier's magazine" إلى أنّ الاتصالات التكنولوجية خاصة اللاسلكية سوف تؤدي إلى تحويل العالم إلى أشبه ما يكون بالدماغ الضخم (Novak, 2015).

وتنبأ تيسلا "Tesla" بأنّ الناس في المستقبل -الذي نعيش به الآن- ستكون قادرة على التواصل مع بعضها البعض على الفور بغض النظر عن المسافات، وليس هذا فقط، بل أيضًا من خلال التلفاز والهاتف البشري سيسمع ويرى الناس بعضهم البعض كما لو أنّهم وجهًا لوجه على الرغم من المسافات المتداخلة لآلاف الأميال، وتوقع حدوث تغييرات كبيرة في حياة الناس وسيتم إزالة جميع أشكال التداخل، بحيث يمكن تشغيل عدد لا يحصى من أجهزة الإرسال والاستقبال دون تداخل، معتقدًا بأنّ الأدوات المستخدمة في عملية الاتصال مع مرور الوقت سوف تصبح بسيطة وصغيرة مقارنة بحجم الأجهزة في حينه (Novak, 2015). وقال: "سيكون الرجل قادرًا على حمل جهازه في جيبه" (الدليمي، 2016، ص 298).

وبدأت نبوءة الحتمية التكنولوجية عندما اعتقد هارولد إينيس "Harold Innis" بأنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشكّل أساس العمليّات السياسيّة والاقتصاديّة خلال دراسته "الإمبراطورية والاتصالات" في العام 1950، و"انحراف الاتصال" في 1951، حيث جاء هارولد مبشرًا بولادة نظرية تولي الاهتمام بتأثير تكنولوجيا الاتصال على المجتمعات وثقافتها، ثمّ جاء بعد ذلك تلميذه مارشال ماكلوهان "Marshall McLuhan" الذي يعد رائد نظرية الحتمية التكنولوجية (سويقات، وعبد الإله، 2016).

وفي العام 1984 صرح المنظر السياسي باربر "Barber" (1984) على أنّه يمكن في المستقبل القريب استخدام قدرات التكنولوجيا الجديدة لضمان المساواة في الوصول إلى المعلومات، وربط الأفراد والمؤسسات بالشبكات التي ستجعل المنافسة والنقاش التشاركي الحقيقي ممكنًا عبر المسافات.

يؤكد ماكلوهان "McLuhan" على وجود رابط قويّ وحقيقيّ بين تكنولوجيا الإعلام والمجتمعات التي تظهر فيها، وقدرة التكنولوجيا على إحداث التغيير داخل هذه المجتمعات، كما أنّه ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، حيث اعتبر أنّ أيّ مشكك بوجود هذا الرابط وقدرة تكنولوجيا الاتصال على قيادة التحوّل المجتمعي يعد بعيدًا كل البعد عن الواقع الاجتماعي، ومن هذا المنطلق أطلق على هذه العلاقة "بالحتمية التكنولوجية" (Logan, 2011, p32).

وفي سياق عمليّة الرقمنة في مؤسسات الإعلام، فإنّ هناك علاقة قويّة بين تطور العمل الإعلامي والتطور التقني إذ يصف باحثون في حقل الإدارة الإعلامية مثل لوسي كينغ "Lucy Kung" (2017) أنّ العلاقة بين تطور التكنولوجيا والمؤسسة الإعلامية هي علاقة توأمة.

### - أطروحات نظريّة الحتميّة التكنولوجيّة

يؤمن ماركوس ماكلوهان "McLuhan" بأنّ التطورات التكنولوجيّة بشكل عام تؤثر على المجتمعات، ودون معرفة الأسلوب الذي تعمل به لا يمكن فهم المتغيّرات الاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافيّة التي تطرأ على هذه المجتمعات، ويفترض بأنّه لولا اختراع الكتابة لم يكن للتخصّص مجالاً، على اعتبار أنّ الكتابة ساهمت في خلق جديد للحياة الاجتماعيّة، ومع الوقت بات الإنسان أكثر وعياً، كما أنّ الحروف الهجائيّة وتكنولوجيا الطباعة عملت على تطوير وتشجيع الاشتراك McLuhan, (1964).

ويأتي تبرير ماكلوهان "McLuhan" انطلاقاً من رؤيته التي ترى أنّ اختراع اللغة المنطوقة مثلاً هو الذي أظهر فارقاً بين الإنسان والحيوان، ومكّن الإنسان من بناء المجتمعات، وإقامة النظم الاجتماعيّة، وساهم ذلك في تطوّر المجتمعات (المشابهة، 2015).

يشير قرناني (2013) إلى أنّ النظريّة -بحسب ماكلوهان "McLuhan"- تقوم على افتراضيين أساسيين وهما:

- إنّ الأفراد يتأقلمون مع البيئة التي يعيشون فيها في زمن ما، من خلال تحقيق التوازن ونسبة معيّنة من استخدام الحواس، وعلاقة هذه الحواس مع الوسيلة الاتصاليّة الرئيسيّة التي يتم استخدامها.

- قوّة التأثير، حيث يعتبر ماكلوهان "McLuhan" أنّ الرسالة والمحتوى هي الوسيلة، وأنّ الوسيلة المستخدمة هي التي تصنع فارقاً في حياة الأفراد داخل المجتمع وقيمهم الثقافيّة.

من جانبه، يبيّن كل من عبد الإله وسويقات (2016) أنّ ماكلوهان "McLuhan" وضع قانوناً افتراضياً عندما يتم استحضار وسيلة اتصال جديدة، حيث حدّد أربعة وظائف من المحتمل أن تقوم بها هذه الوسيلة مقابل الوسائل التقليديّة، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1. تعمل على تمديد وسيلة أخرى قائمة، وجعلها أكثر فائدة مما كانت عليه قبل ولادة الوسيلة الجديدة، أو قد تعمل على رفع قيمتها.

2. تلغي الوسيلة الجديدة وسيلة الاتصال القائمة، أو نقل من من قيمتها وأهميّتها بشكل كبير.

3. عندما يتم تفعيل الوسيلة الجديدة بشكل فعال، فإنها تعمل على مقابلة وموازنة وسيلة قائمة بالأساس.

4. تساعد على إحياء وسيلة تقليدية قد غابت، أو انخفض مستوى أهميتها بشكل كبير قبل ظهور الوسيلة الجديدة.

ويؤكد المشابقة (2015) على أن افتراض ماكلوهان "McLuhan" يقوم على أساس أن أدوات الاتصال لا تقوم فقط على نقل المعلومات فحسب، بل كانت تتعدى ذلك إلى مستوى يمكن من خلالها تحديد طبيعة العالم الموجود، أي أن الأسلوب والأدوات المستخدمة في الكتابة ونقل المعلومات أكثر أهمية مما هو مكتوب، والوسيلة هي الرسالة، لأن طبيعة كل وسيلة وليس مضمونها هو الأساس في تكوين المجتمعات.

وترتكز أسس وأطروحات نظرية الحتمية التكنولوجية (McLuhan, 1964) على المفاهيم التالية:

### 1. الوسيلة هي الرسالة، ووسائل الاتصال هي امتداد لحواس الإنسان

يرى ماكلوهان "McLuhan" أن البشر يتكيفون مع الظروف المحيطة في العصر الذي يعيشون به، وذلك عبر استخدام حواس معينة لها علاقة بطبيعة الوسيلة، والأسلوب المستخدم في عرضها، بمعنى أن البيئة أو الظروف التي تحيط بالإنسان تصبح هي الوسيلة التي من خلالها يتم تحديد دوره فيها، فعندما تم اختراع المطبعة، نتج عن ذلك التفكير القائم على السطور والتتابع المنطقي، في حين عندما اخترع جهاز التلفاز ذهب التفكير باتجاه الاتصالات واتسعت طبيعة المشاركة الاجتماعية وأصبحت أكبر.

ويشير ماكلوهان "McLuhan" إلى أن الإنسان منذ فترة طويلة اعتاد على تقسيم الأشياء كوسيلة للسيطرة والوسيلة في الواقع العلمي والعملية هي الرسالة، كما أن العواقب النفسية والاجتماعية لأي وسيط ناتجة عن النطاق الجديد الذي يتم إدخاله في شؤون الناس عن طريق كل امتداد للنفوس، أو عن طريق أي تقنية جديدة. ويشير إلى أن الوسيط هو الرسالة لأن الوسط هو الذي يشكّل ويتحكم في نطاق وشكل الارتباط والعمل، والصناعات اليوم أصبحت واعية لمختلف أنواع الأعمال التي تشارك فيها، بمعنى أن الوسيلة والأسلوب هو الأساس وليس المحتوى في عملية تشكيل المجتمعات، على اعتبار أن كل وسيلة لها جمهوراً خاصاً بها.

ويفسر ماكلوهان الابن "McLuhan's son" (2008) حديث والده بقوله "إن جميع الوسائط هي البيئات وفي البيئات جميع الوسائط لها كل التأثيرات التي ربطها الجغرافيون وعلماء الأحياء بالبيئات في الماضي وتشكّل البيئات شاغليها، وأن محتوى أي وسيلة هو المستخدم، وبالتالي فإن

من الواضح أنّ مستخدم أو محتوى أي وسيلة يتفق تمامًا مع طبيعة هذه البيئة التي صنعها الإنسان، وتنظم حياته الحسيّة وفقًا للبيئة التي يعمل بها" (p27).

وتفترض الحتمية التكنولوجيّة أنّ الوسيط يغيّر الناس ويؤثر على البنية الفرديّة والاجتماعيّة لديهم؛ لأنّهم يتفاعلون معه مرارًا وتكرارًا، حتى يصبح جزءًا من أنفسهم، فالناس اليوم لا يستطيعون تخيل حياتهم بلا هواتف ذكيّة وإنترنت؛ لأنّ كل وسيط يدفعهم لاستخدام حواس معينة ليخلق عادة يداومون على ممارستها (McLuhan & Fiore & Agel, 1996).

ويفسر الدليمي (2016) ذلك، بأنّ توجه الأفراد إلى استخدام وسيلة اتصال يوميًا بعد يوم يحفرّ إحدى الحواس لديهم للاعتماد عليها دون غيرها، ووفقًا لماكلوهان "McLuhan" فإنّ دخول أي وسيلة اتصال جديدة إلى المجتمع فإنّها تمرّ بعدة مراحل:

- تتمثل في البداية عند محاولة أفراد المجتمع تعلّم هذه الوسيلة.
- ثمّ في المرحلة التالية تصبح هذه التقنية في متناول أيدي جميع أو غالبية الأفراد.
- ولاحقًا تتخرط وتتصهر في خلفيّة عادات المجتمع، وتصبح جزءًا أساسيًا ومهمًا من تكوينه.

ويشير بوعلي (2005) إلى أنّ التطور التكنولوجي هذا يأتي نتاج تفاعل المجالات التالية:

- الاتصالات السلكيّة واللاسلكيّة.
- السمعيات والبصريّات.
- المعلوماتيّة.

وانطلاقًا من ذلك، فإنّ وسائل الإعلام وفقًا لماكلوهان "McLuhan" التي يستخدمها المجتمع، أو التي يضطر إلى استخدامها هي التي سوف تحدد طبيعة وآليّة معالجته للمشاكل، ويرى أنّ أيّ وسيلة تشكّل بالضرورة ظروفًا جديدة تسيطر وتؤثر على أداء الأفراد بها الذين يشكّلون جزءًا من هذا المجتمع وظروفه المحيطة بهم، والطريقة التي يفكرون بها (مطر، 2017).

يؤمن ماكلوهان وفيرو "McLuhan & Fiore" (1967) بأنّ الوسيلة ذاتها هي التي لها التأثير الأكبر والأعمق على الأفراد، وليس منتج المحتوى أو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصاليّة ويعتقد أيضًا "أنّ التكنولوجيا تعزز التوحيد والمشاركة، ومن المستحيل فهم التغيّرات الاجتماعية والثقافية دون فهم ومعرفة طريقة عمل وسائل الاتصال كبيئات وكيانات" ص 9.

ويتجه ماركولوهان "McLuhan" إلى اعتبار أنّ التكنولوجيا والأدوات التقنية بمثابة احتلال يسيطر على جسد الإنسان من خلال وسائل الاتصال، ويمكن للوسيلة أن تغير من مفاهيم وسلوك الأفراد (بالنافز، وسيتفاني، وشوسميث، 2017).

يقسم ماركولوهان "McLuhan" (1964) بناءً على افتراضه بأنّ وسائل الإعلام تحدد طبيعة المجتمع والكيفية التي يعالج بها المشاكل بتقسيم تاريخ الحضارة الإنساني إلى مراحل وفقاً لطبيعة الوسائل الاتصالية المستخدمة في كل فترة من الفترات، وجاءت هذه المراحل على النحو الآتي:

- **المرحلة الشفوية**، وهي المرحلة التي أطلق عليها القبليّة، أيّ ما قبل التعلّم، وفي هذه المرحلة كان الإنسان يستخدم الوسائل الحسيّة، وكانت عواطفه هي التي تقوده.
- **المرحلة الكتابيّة**، وبدأت هذه المرحلة في اليونان عند استخدام وسيلة النسخ، وهنا فقد حلّت العين كوسيلة للاتصال، وفيها كان يكتب الإنسان من خلالها المعلومات.
- **مرحلة الطباعة**، وتعد هذه المرحلة التي شكّلت انقلاباً جديداً في حياة المجتمعات، خاصّة عندما تم اختراع الطباعة في القرن الخامس عشر، حيث ساهمت الطباعة في تلك الفترة بتشكيل ثقافة أوروبا الغربيّة في الفترة ما بين 1500-1900.
- **المرحلة الإلكترونيّة**، وعصر وسائل الإعلام الإلكترونيّة من 1900 إلى الوقت الحالي ويشير ماركولوهان "McLuhan" إلى أن العالم اليوم يعيش في قرية عالميّة، وأنّ الوسائل الإلكترونيّة الحديثة ربطت الكلّ بالآخر، وبالتالي فإنّ المجتمع البشري لن يعيش في عزلة بعد الآن.

ويوضح الداليمي (2016) وفقاً لرأي ماركولوهان "McLuhan" بأنّ الوسائل الإلكترونيّة تجعل الاتصال سريعاً، الذي بدوره يؤدي إلى صهر العالم في بوتقة واحدة على الرغم من اختلاف الموقع والثّقافة، بحيث تؤثر تلك الوسائل على حياة الأفراد بشكل عميق، ونتيجة لذلك فإنّ العالم سوف يتجه نحو بناء مجتمع عالمي جديد، بعيداً عن القوميّة والفردية.

وتفرض الوسيلة في ظل التقنية الحديثة إعادة تشكيل وهيكله أنماط الترابط الاجتماعي، وكل جانب من جوانب الحياة الشخصية للأفراد، ويجبر الأفراد على إعادة النظر في كل ردة فعل وكل مؤسسة كانت تعتبر أنّ وسيلة ما في فترة من الفترات من المسلمات، فإنّها تعمل على إعادة تقييمها، والتّالي فإنّ كل شيء يتغير الإنسان وعائلته وتعليمه وعمله وعلاقته بالآخرين الذين سوف يتغيرون بطبيعة الحال بشكل كبير (McLuhan & Fiore & Agel, 1996, p9).

## ➤ الانتقادات الموجهة إلى نظرية الحتمية التكنولوجية

دافع برونو لاتور "Bruno Latour" عن عدم الفصل بين الأشياء والناس، والتقنية ليست هي الإنسان، كما يؤكد ريتشارد بلاك "Richard Black" بأن القرية العالمية التي زعم ماكلوهان "McLuhan" في الستينات بوجودها في نهاية التسعينات لم يعد لها وجود حقيقي، وأن التطور التكنولوجي يؤدي وفقاً لمعطيات المرحلة إلى انعدام الاتصال والتفاهم مع الأشخاص في البيئة التي ينتمون إليها، الأمر الذي أدى إلى ظهور أزمات اجتماعية مثل العزلة الاجتماعية، وذهب البعض إلى نقدها واعتبارها بسيطة جداً، حيث أن الثورات كالثورة التكنولوجية لا تبدأ ولا تنتهي في فترة زمنية محددة (فؤاد، 2014).

كما أن التطور والتغير الحضاري ليس حبيس الوسيلة فقط، وإنما تتحكم به عوامل كثيرة إلى جانب الوسيلة، كثقافة المجتمع والقيم وعاداته، ورفض النقاد فصل الوسيلة عن القيمة، لأن القيم هي التي توجه السلوك، وأن القيم الصحيحة هي من يعطيه القوة للوسيلة (قرناني، 2013).

### توظيف الدراسة نظرية الحتمية التكنولوجية

تأتي الدراسة هنا للبحث في أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية، بحيث سيتم إسقاط هذه المتغيرات على الفرضيات التي تقوم عليها النظرية الحتمية التكنولوجية، حيث تناقش الدراسة العلاقة بين التطور التكنولوجي والاتصال الداخلي في بيئة ومجتمع المؤسسات الإعلامية وأثر ذلك على شكل الثقافة والقيم والمعتقدات لدى الأفراد العاملين في مجتمع هذه المؤسسات.

تفترض النظرية بأن التكنولوجيا والأدوات التقنية تؤثر بشكل مباشر على تكوين وتشكيل المجتمعات، وبما أن المؤسسة الإعلامية وفقاً لما تفترضه الدراسة هنا بأنها مجتمع مكون من أجزاء من أفراد يقومون بوظائف مكملة لبعضها البعض، وهو ما يأتي منسجماً مع تعريف كنعان (2014، ص 51) للمؤسسة الإعلامية، "بأنها" كيان اجتماعي، منسق إدارياً بحدود واضحة نسبياً، ويمارس الوظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة".

وبطبيعة الحال فإن هذا الكيان يحتاج إلى توظيف الاتصال والعمليات الاتصالية الداخلية في سبيل تحقيق أهدافه، والقيام بأنشطته اليومية، ووفقاً للنظرية الحتمية فإن بقاء هذا الكيان لا يتم دون محاكاة العصر الحديث، وتوظيف التكنولوجيا في إطار العمليات الاتصالية، وبالتالي فهي تتأثر بشكل مباشر بالتكنولوجيا والوسائل والأدوات التقنية التي توظفها داخل المؤسسة.

كما أنّ النظرية ترى أنّ الاتصالات مسؤولة عن تحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية، وبالتالي لا يمكن فهم ما يجري داخل المؤسسات من انقلابات وتغيرات اجتماعية وثقافية دون أن يتم فهم الأسلوب والوسيلة الاتصالية المعتمدة فيها، وانطلاقاً من ذلك، فإنّ المؤسسة الإعلامية لا يمكن فهم ما يجري بداخلها من تقلبات ثقافية واجتماعية دون فهم الأسلوب والأدوات المعتمدة في العملية الاتصالية.

## 2.2.2 النظرية البنائية الوظيفية

تمثل النظرية البنائية الوظيفية إحدى أهم النظريات في علم الاجتماع المعاصر، وتأتي الجذور الفكرية لهذا الاتجاه من علم النفس، خاصة من الوظيفية الأنثروبولوجية، أمثال برونيسلو مالينوفسكي "Malinowski Bronislaw" (لطفي، والزيات، 2009).

ويشير الزبيري (2016) إلى أن كل من برونيسلو مالينوفسكي وراي كليف براون "Bronislaw Radcliffe Brown & Malinowski" يشكّلان أهم رواد الاتجاه البنائي الوظيفي، إذ عاشا في أواخر القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين، حيث جاءت اتجاهاتهما الفكرية انطلاقاً من أفكار عالم الاجتماع إميل دوركهايم "Emile Durkheim"، الذي كان يركّز على الطريقة التي تعمل بها المجتمعات الإنسانية، والوظائف التي تقوم بها، على حساب تاريخ تطورها وخصائصها الثقافية.

ويؤكد مالينوفسكي "Malinowski" (1960) على تأثره بالعديد من الباحثين السابقين في هذا المجال أمثال إميل دوركهايم "Emile Durkheim"، ويقول في هذا السياق "إنّ أمثال دوركهايم كانوا يعملون تدريجياً نحو نظرية عملية للسلوك البشري، بهدف فهم أفضل للطبيعة البشرية والمجتمع البشري إضافة إلى الثقافة البشرية" ص4.

وينطلق الأساس الذي يقوم عليه تفسير براون "Brown" (1940) للنظرية من الأساس الطبيعي، حيث يشير إلى أنّ البناء الاجتماعي مثل الكائنات الفردية، فالكائن المعقد هو مجموعة من الخلايا الحية والسوائل المتداخلة المترتبة في تركيب معين، والخلية الحية هي على نحو مماثل ترتيب هيكلي للجزيئات المعقدة، ويشير إلى أنّ الظواهر الفسيولوجية والنفسية في حياة الكائنات ليست ببساطة نتيجة لطبيعة الجزيئات المكوّنة أو الذرات التي يتكوّن منها الكائن، ولكنها نتيجة للبنية التي تتحد فيها، كذلك فإنّ الظواهر الاجتماعية التي نلاحظها في أي مجتمع بشري ليست نتيجة مباشرة لطبيعة الأفراد من البشر بل هي نتيجة الهيكل الاجتماعي الذي يتحدون فيه.

في ذات الوقت يرى مالينوفسكي "Malinowski" (1960) أنّ مختلف السمات الثقافية تعد أجزاءً مقيدة للمجتمع الذي تتواجد فيه، ويشير إلى أنّ كل نمط ثقافي وكل معتقد أو موقف معين من المواقف يعدّ جزءاً من ثقافة المجتمع ككل، بحيث أنّ كل جزء يؤدي وظيفة في تلك الثقافة، ويقول: "أنّ ثقافة المجتمع تنحصر في إشباع الاحتياجات البيولوجية للأفراد، وبالتالي يجب على الإنسان أولاً وقبل كلّ شيء أن يلبي جميع احتياجات جسمه، ويجب عليه القيام بأنشطة التغذية والتدفئة والسكن والأمن والحماية من البرد والرياح، وأن يحمي نفسه، وتنظيم هذه الحماية ضد الأعداء

والأخطار الخارجية الجسدية والحيوانية والبشرية، وهذه المشاكل يتم حلها عن طريق التنظيم في مجموعات تعاونية، وأيضا عن طريق تطوير المعرفة والشعور بالقيمة والأخلاق" (ص 38) .

ووفقا لاختلاف الاتجاهات السابقة في تحديد أسس النظرية إلا أنهم اتفقوا على أبرز المبادئ الأساسية التي تشكل القاعدة الأساسية للنظرية البنائية الوظيفية، مفادها بأن لا بناء اجتماعي من دون وظائف، ولا وظائف دون وجود أبنية اجتماعية، وكل فرد في البناء الاجتماعي يشكل عنصرا مهماً ومكملاً للبناء (محمد، 2019).

### - مضمون النظرية

ترى النظرية البنائية الوظيفية أن عملية تنظيم أي مجتمع، ووضع معايير ومحددات لسلوكه، تأتي بهدف ضمان بقاءه واستقراره، حيث إن توزيع الوظائف بين أفراد وعناصر هذا المجتمع بشكل متوازن وعادل سيحقق الاعتماد المتبادل بين العناصر والتنظيم (الواعر، وزحاف، 2016).

وتشير العبد الله (2006) إلى أن العناصر والعلاقات التي يتم تحديدها وتوزيع وظائفها، تؤدي إلى تحديد دور كل عنصر من هذه العناصر، وتحدد مكانته داخل التنظيم ككل، أي يتم تحديد مدى مساهمة كل عنصر في طبيعة النشاط الاجتماعي ككل، ومن خلال عملية توزيع الأدوار سيحقق الثبات والاتزان بشكل متكامل في المجتمع.

يستخدم التكامل بين أجزاء المجتمع بطريقة يعتمد فيها كل منها على الآخر، سعياً نحو تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المجتمع، وبهدف خلق حالة من الاستجابة بين الأفراد، إضافة إلى دوره في ضبط وتوجيه سلوك الأفراد في نطاق المجتمع (نجم، 2000).

ويشير كل من غربي وقلواز (2016) إلى أن البنائية الوظيفية تشمل في مضمونها مجموعة من المفاهيم التي يتم من خلالها تحليل المجتمع وتفسيره، تتمثل فيما يلي:

➤ المجتمع، يرى الاتجاه البنائي الوظيفي أن المجتمع هو عبارة عن نسق من الأنشطة والأدوار التي يتم تحديدها، ويتألف هذا النسق من مجموعة أجزاء ومتغيرات ترتبط بنائياً، وتستند على بعضها وظائفياً.

➤ التوازن الاجتماعي، يشكل التوازن عنصراً أساسياً يساعد المجتمع على أداء وظائفه ويحافظ على بقاءه واستمراره، ويأتي الانسجام بين عناصر النظام من خلال البناء والتكامل بين الوظائف، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المكونات مرتبطة بمجموعة من القيم والأفكار التي يحددها المجتمع، وتشكل قاعدة إلزامية لضبط المجتمع وتنظيمه.

- البناء الاجتماعي، وهو ما يشير إلى شبكة العلاقات بين مكونات المجتمع، ويتميز بإمكانية تحديد العناصر المكونة له.
- النسق الاجتماعي، أي أنّ كل عضو يجب أن يقوم بوظيفة ما؛ لمنع حدوث أي خلل وظيفي داخل النظام الاجتماعي.
- النظام الاجتماعي، ويعرفه دوركايم "Durkheim" بأنه مجموعة من القواعد والضوابط التي تحدد سلوك الأفراد وتضبطه، لتحقيق ما يرنو إليه المجتمع.
- منظومة القيم والمعايير، وتعني ثقافة المجتمع التي تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة والمجمع عليها، وتشكل الوعي العام الجمعي.
- الوظيفة الاجتماعية، وتشمل مجموعة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها عناصر المجتمع؛ لضمان استقراره.

#### - مسلمات النظرية

تفترض النظرية أنّ المجتمع هو عبارة عن عناصر متماسكة فيما بينها، وتسعى هذه العناصر إلى تحقيق التوازن، ويأتي ذلك من خلال عملية توزيع للأنشطة للحفاظ على استقرار النظام. وتشكل الأنشطة ضرورة لتحقيق الاستقرار داخل المجتمع، وأنّ هذه الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع.

يركز أنصار التوجّه البنوي الوظيفي على تحليل العلاقات القائمة بين مكونات البناء الاجتماعي، ويرجع تسمية النظرية بالبنائية الوظيفية إلى استخدام مفهوميّ البناء "Structure" والوظيفة "Function" في تحليل المجتمع وتفسيره، ويأتي المفهومين أساسًا من علم الأحياء ويشير مفهوم البناء إلى الجزء أو العنصر الذي يشكّل أساس أي بناء، في حين أنّ الوظيفة هي ترجمة للدور الذي يقدمه كل جزء في إطار البناء الكلي (الزيباري، 2016).

ويبين علي (2019) أنّ أصحاب التوجه الوظيفي يرون أنّ النظم الاجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية؛ لديها متطلبات وحاجات أساسية لتستمر وتنكيف مع البيئة المحيطة بها وتحمل بين أجزائه أنساقًا من الاتصال المتبادل، والمنظمات هي أنساق مترابطة من العمليات.

انطلاقًا مما سبق، فإنّ البناء الكلي هو تركيب متكامل من أجزاء متعددة، وكل جزء منهما يقوم بوظيفة موكلة إليه، وتعمل هذا الوظائف في إطار متسق، ونتيجة لذلك يتحقق توازن النظام واستقراره وبقائه.

ومن جانبه يرى ماريون لافي "Marion Levy" أنّ النظرية البنائية الوظيفية تقوم على ثلاثة محاور رئيسية (محمد، 2019)، تتمثل في:

- محور أنماط الظواهر الاجتماعية والبحث بها.
- محور البيئة، وطبيعة ظروف التفاعل بين مختلف أنماط الظواهر الاجتماعية، ويعمل هذا المحور في إطار البحث في الوظائف الاجتماعية وتأثيرها على البناء المتكامل.
- محور جامع ما بين الأول والثاني، ويذهب باتجاه البحث في الوظائف التي يتم من خلالها رصد أنماط الظواهر الاجتماعية وطبيعة التفاعل بينها.

وتناولت العبد الله (2006) أهم المسلمات التي تستند عليها النظرية، التي تتمثل في:

- ترى النظرية أنّ المجتمع عبارة عن مجموعة من الأجزاء والعناصر المرتبطة مع بعضها البعض، وتعمل هذه العناصر بشكل متكامل.
- حركة المجتمع تسعى وتتجه في أداء أدوارها نحو تحقيق التوازن، حيث إنّ العناصر مجتمعة تضمن له استمرار ذلك، وفي حال وقع خلل ما في توازن المجتمع، فإنّ قوى المجتمع سوف تعمل على إعادة تنظيم الأدوار بما يضمن عودة التوازن.
- جميع الأجزاء والعناصر وبشكل متكرر تقوم بالدور المنوط بها؛ للحفاظ على استقرار المجتمع.
- إنّ الأنشطة المتكررة تعد ضرورية لاستمرار بقاء المجتمع واستقراره، حيث إنّ الاستمرارية مرهونة بالأدوار والوظائف التي يضعها المجتمع لتلك الأنشطة المتكررة.

ويشير علي (2019) إلى أنّ وحدة النظام تتجلى من خلال وحدة الثقافة والمعتقدات والأفكار التي تقوم الأفعال، وتوجه سلوك الأفراد داخل النظام، حيث يرى تالكوت بارسونز "Talcott Parsons" -أحد مروجي النظرية البنائية الوظيفية- أنّ هناك مجموعة من الآليات والضوابط التي تساعد على حفظ النظام وتوازنه، ومن خلالها يتم صقل شخصية الفرد وغرس القيم والمعايير الثقافية التي لا تقوم إلا بفعل وجود آلية اتصال تساعدهم في عملية تشكيل الثقافة وتطويرها.

#### - المؤسسة الإعلامية في ضوء البنائية الوظيفية

يشير نجم (2000) إلى أنّ النظرية تهتم بدراسة الاتصال والإعلام باعتبارها وسيلة ذاتية وتعمل على تصحيح نفسها في إطار سياسة وقواعد مؤسسية محددة، وتبرز خصوصيتها في موضوعيتها، وتعد المؤسسة الإعلامية من وجهة نظر البنائية الوظيفية إحدى المؤسسات التي تهتم باتجاهات

وأنشطة المؤسسات، وتركز النظرية على الطبيعة التكاملية، وتكشف الوظيفة الأساسية للإعلام في ربط أجزاء المجتمع، والتفاعل بين عناصر الاتصال.

وتبين العبد الله (2006) أنّ المؤسسة الإعلامية تتكون من مجموعة من العناصر التي تقوم بأنشطة محددة بشكل متكرر، وتعمل من خلالها بمجموعة من الوظائف الرامية نحو تلبية حاجات المجتمع وتقوم العلاقة بين عناصر المؤسسة الإعلامية داخل المجتمع على ما يعرف باسم "الاعتماد المتبادل" لضمان استقراره وتحقيق التوازن وتحسين بيئة العمل، وهو ما يتفق مع الأسس الخاصة بالبنائية الوظيفية.

ومن جانبه، يؤكد الدليمي (2016) وفقا لميرتون ميلر "Merton H. Miller" على أنّ المؤسسة الإعلامية تقوم بعدة وظائف في المجتمع، تتمثل في:

- إشباع حاجات الأفراد الذين ينتمون إليه.
  - العمل على تحقيق التكامل والانسجام الداخلي بين أفراد المجتمع.
  - إضافة إلى قيامها بوظيفة إشباع الحاجات والتمثلات الفردية للعناصر المكوّنة للمجتمع.
- وانسجامًا مع الأطروحات السابقة، فإنّ كل من بلقاسم وبوقلوذة (2016) يجدن أنّ النظرية البنائية الوظيفية تتفق مع دراسة المؤسسة الإعلامية، على اعتبار أنّها نظام اجتماعي فرعي ينتمي لنظام اجتماعي أكبر، إذ أنّها نظام لديه أهداف ومكونات تتفاعل فيما بينها بهدف الحفاظ على تماسكها واستقرارها وتحسين بيئتها، وبشكل عام فإنّ أي نظام يشمل اتصال ووسائل اتصالية وجمهور.
- وفي سياق النظرية البنائية الوظيفية، هناك ثلاث اتجاهات لدراسة المؤسسة الإعلامية على اعتبار أنّها نظام اجتماعي (بلقاسم وبوقلوذة، 2016)، تتمثل في:

- **الاتجاه الأول**، وهو الاتجاه الجزئي في عملية وصف العناصر التي يتكوّن منها النظام وخصائصها.
- **الاتجاه الثاني**، وهو الاتجاه الكلي في وصف النظام بكامله، والتعامل معه على أساس أنّه فئة من فئات تصنيف النظام والعمليات الاجتماعية.
- **الاتجاه الثالث**، التعامل مع المؤسسة الإعلامية بأنّها نظام كبير ومفتوح له علاقات واسعة ومتبادلة مع غيره من النظم في المجتمع وتؤثر به.

انطلاقًا من الاتجاهات الثلاثة السابقة، يؤكد فتحي (2021) على أنّ المؤسسة الإعلامية قد تكون وظيفية في حال كانت تهدف إلى تحقيق استقرار المجتمع الذي ينتمي إليه أفرادها، ولا وظيفية

في حال سعت إلى زعزعة التوازن، وهذا التحليل في دراسة المؤسسة الإعلامية يأتي من منظور واسع وفي إطار النظام العام الأكبر، ولكن في حال تمّ النظر إلى المؤسسة الإعلامية في نطاقها الضيق يتم التعامل معها من خلال اعتبارها نظاماً متكاملًا يتكوّن من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها عبر أدوات ووسائل اتصاليّة داخلية لتنظيم الأداء والثّقافة الدّاخلية للمؤسسة.

#### - الانتقادات الموجهة إلى النظرية البنائية الوظيفية

توجه الانتقادات على اعتبار أنّ النظرية تعاني من ضعف ظاهر، وتعتمد في أغلب الأحيان على حدس الباحثين وقدراتهم على الملاحظة والمتابعة، إضافة إلى أنّ أنصار النظرية يتجهون إلى التسليم والتأكيد على ما تحققه من توازن وتكامل، وقيامها بإدارة التنوعات والاختلافات.

في المقابل، يرى النقاد أنّ هذا الافتراض يقلل من أهميّة وجود الصراعات داخل المؤسسات، وتذهب بعض الانتقادات إلى اعتبار أنّ الوظيفية متحيزة إلى العالم الرأسمالي، ويعزّون ذلك إلى أنّ النظام الرأسمالي في بدايات نشأته كان يمثل بشكل واقعي آراء البنائية الوظيفية (بوقلودة وبلقاسم، 2016).

ويظهر كل من غربي وقلواز (2016) أنّ بعض الانتقادات تتمثل في أنّ البنائية الوظيفية ركزت على الثبات الاجتماعي، ولم تولّ اهتماماً بالقضايا المتعلقة بالتغيير الاجتماعي، كما أنّها كانت تركز على تفسير العلاقات منطلقاً من نماذج العلوم الطبيعية، والاهتمام الكبير والمبالغ به بالجوانب الثابتة على حساب الجوانب الحركية المتغيرة.

#### - توظيف البنائية الوظيفية في الدراسة

تعد النظرية البنائية الوظيفية من الدراسات الواقعية، التي تتعامل مع المؤسسات على أنّها مجتمعات، ويوجد بها أفراد تجمع بينهم العلاقات الاجتماعية، وعلى اعتبار أنّ حالة الدراسة هنا هي مؤسسات إعلامية تضم أعداداً كبيرة من الأفراد العاملين، فهي تشكّل بناءً اجتماعياً متكاملًا. يتعامل الأفراد العاملون في الحالة الدراسية هنا مع بعضهم البعض من خلال استخدام أدوات ووسائل الاتصال الداخلية بمختلف أشكالها، وهذا الاتصال يعدّ جزءاً من الوظائف الإدارية لديهم، وهذه الأجزاء تكمل بعضها البعض، سعياً نحو تحقيق التوازن لإنجاز الفاعلية والكفاءة بما ينسجم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية للمؤسسة بكل عام، ونتيجة ذلك فإنّ هذه المجتمعات تحكمها ثقافة تنظيمية تحدد طبيعة العلاقة بين أجزاء هذا المجتمع.

وتجد الدراسة هنا، أنّ مفهوم التفاعلية يوفر علاجًا للنقص الذي يعتري معالجة النظرية للعلاقة بين مكونات المجتمع داخل المؤسسة الإعلامية في البيئة الرقمية، ولذلك تعتمد الدراسة أيضًا على مفهوم التفاعلية القائم بين مختلف مكونات المؤسسة نتيجة للعملية الاتصالية، وخاصة الرقمية، وبما ينسجم مع خصائص الإعلام الجديد.

## 3.2.2 الثقافة التنظيمية في المؤسسات

تمثل الثقافة التنظيمية أهم عناصر القوة في أي مؤسسة، إذ تؤدي دورًا كبيرًا في بناء الأولويات وصناعة القرارات، وتؤثر على سلوك العاملين في المؤسسة، وفي طبيعة المخرجات التي تقدمها ومستوى جودتها وبالتالي فهي إما أن تكون عامل قوة أو ضعف في المؤسسة.

تعد الثقافة مفهوم ذات تاريخ طويل ومتفاوت، إذ يشير شاين "Schein" (2004) إلى أنّ الأشخاص العاديين يستخدمونها ككلمة تشير إلى الحنكة والدراية، في حين أنّ علماء الأنثروبولوجيا يستخدمونها للتعبير عن العادات والطقوس التي تطوّرها المجتمعات عبر التاريخ، ومنذ عقود تم استخدامها للإشارة إلى المناخ والممارسات التي تطوّرها المنظمات حول تعاملها مع الأشخاص، أو إلى ما تتبناه المنظمة من قيم ومعتقدات.

ويبين العنزري (2005) أنّ الثقافة تتشكّل عند الإنسان من مجموعة المعلومات والمعتقدات والفنون والقوانين والأخلاق والعادات المحيطة به، إضافة إلى أيّ قدرات أخرى اكتسبها بحكم عضويته في المجتمع.

ومن جانبه يؤكد العاني (2008) على أنّ الباحثين درسوا المؤسسات على أنّها مجتمعات لديها ثقافات عامّة أو ثقافات فرعية منذ بدايات انطلاق الفكر الإداري، الذي بدأ في أواخر الثلاثينيات من خلال روثليسبيرجر وديكسون "Roethlisberger & Dickson"، وبرز بشكل واضح في نهاية السبعينات ومطلع الثمانينات على يد شاين "Schein".

### - نظرية الثقافة التنظيمية

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية بشكل جليّ في الدراسات التنظيمية في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، وتعود جذور مدخل الثقافة إلى حركات العلاقات الإنسانية، حيث ركز منظورها على الروابط والعلاقات الإنسانية للأفراد داخل التنظيم، وسعيه نحو تحقيق التكامل (عبد اللطيف، 2020).

بدأ الاهتمام بتوظيف نظرية الثقافة التنظيمية في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية في السنوات الأخيرة من نهايات القرن العشرين، وتفترض النظرية أنّ الثقافة التنظيمية وإمام العاملين بها يلعب دورًا كبيرًا في تشكيل القيم السائدة، وفي دعم التوجه نحو المشاركة في صناعة القرارات ورسم السياسات، كما تساعد في صياغة بناء اجتماعي متماسك داخل المؤسسات، وتسهم في مشاركة الخبرات والممارسات، وتدفق المعلومات، إضافة إلى أنّ سيادة نمط من الثقافة التنظيمية داخل

أية مؤسسة من شأنه رفع كفاءة الأداء وتطوير أنماط القيادة الموجودة، وبناء مناخ تنظيمي وبيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف العامة (غالي، 2018).

### - مفهوم الثقافة التنظيمية

لا يمكن حصر مفهوم الثقافة التنظيمية في مفهوم واحد، ويشير المرسي (2006) إلى أن هناك ما يقارب الـ 162 تعريفاً لمفهوم الثقافة التنظيمية، ويعرفها على أنها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات والتوقعات التي تتولد عند الأفراد في منظمة ما.

ومن جانبه، يبيّن بن برطال (2017) أنّ الباحثين انقسموا عند تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً لمحددات معينة، حيث عرّفها البعض انطلاقاً من المكونات التي تتضمنها، في حين أنّ آخرين يصفون صفة المشاركة والتفاسم بين الأفراد العاملين في المؤسسة، بينما ذهب البعض إلى تعريفها من حيث تأثيرها على السلوك التنظيمي على اعتبار أنّها أحد المحددات التي تحتاج إليه المؤسسة لتتنبأ بالسلوك المستقبلي للأفراد.

ويعرفها شاين "Schein" (2004) في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي أوجدتها المؤسسة وطوّرتها خلال حل المشكلات؛ للتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق الاندماج، حيث إنّ هذه المبادئ حققت فعاليتها، ثم يتم العمل على تدريب الأعضاء الجديد عليها، على اعتبار أنّها الطريق الأفضل نحو الشعور بالمشكلات وفهمها وإدراكها، وتتمثل هذه المبادئ في احترام البيئة الخارجية المحيطة للمنظمة والانفتاح عليها إضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف في البيئة الداخلية، واحترام القواعد.

ويعرفها كل من نبيل ومدى (2017، ص 429) بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات يتبناها أعضاء المؤسسة بحيث تحدد طبيعة تفكيرهم وتقوم سلوكهم وإدراكهم داخل بيئة العمل وخارجها وينعكس ذلك على أدائهم وإنتاجيتهم، وتأتي من خلال الاتصال والعمل اليومي".

وتشير دراجي (2016) إلى أنّ مفهوم الثقافة التنظيمية تطور بتطور المراحل التي مرّت بها التنظيميات والقيم التي كانت تحكمها، تتمثل بما يلي:

➤ **المرحلة العقلانية**، التي كانت تنظر إلى العامل على أنه عنصر مادي، يتم تحفيزه مادياً ليقوم بالمهام الموكلة إليه، ويعدّ فريديك تايلور "Fredrick Taylor" أشهر رواد هذا التوجه، حيث كان ينظر إلى العامل على أنه آلة ميكانيكية، وبالارتباط مع التطور الذي رافق الفكر الإداري فقد تغيّرت القيم المادية لاحقاً إلى القيم المعنوية.

- **مرحلة المواجهة**، جاءت بالتزامن مع ظهور النقابات العمالية التي كانت تحاسب التنظيمات التي تضطهد عمالها، وتعززت خلالها القيم المتعلقة بالحرية والاحترام والاهتمام بالعنصر البشري.
- **مرحلة الإجماع بالرأي**، عزز دوغلاس ماكغريغور "Douglas McGregor" أهمية القيم الإدارية ونقل الإدارة من المدير إلى العاملين.
- **المرحلة العاطفية**، جاءت تشدد على المشاعر الإنسانية، وتعتبر الإنسان عبارة عن كتلة من الأحاسيس وليس آلة.
- **مرحلة الإدارة بالأهداف**، ركزت قيم هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين في العمليات التنظيمية، إضافة إلى المسؤولية المشتركة.
- **مرحلة التطور التنظيمي**، اهتمت بالبحث العلمي ودوره المهم في تطوير العمل التنظيمي، إضافة إلى تطور القيم التي تهتم بالعلاقات الإنسانية وإدارة العمل في حالات التوتر والانفعال.
- **المرحلة الواقعية**، تشكل مزيجاً متكاملًا من القيم التي نتجت عن المراحل السابقة وركزت على أهمية وجود القيادة في إطار العمل التنظيمي، وأخذت بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل والعلاقات التنافسية بين العاملين.

#### - مكونات الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية كما تناولها ساعد (2016) العناصر التالية:

- **القيم التنظيمية**، وتتنوع القيم داخل المؤسسة بحسب طبيعتها، إذ أنّ هناك قيم العمل وقيم الوقت وإدارته، وقيم تتعلق بالجودة والإبداع، وذات علاقة بالمساواة بين العاملين وقيم العمل الجماعي والاحترام المتبادل، إضافة إلى قيم التدريب.
- **المعتقدات** التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة، حول بيئة العمل ومنظومتها الاجتماعية، والآلية التي يتم من خلالها القيام بالواجبات المطلوبة داخل المؤسسة.
- **الأعراف التنظيمية**، وهي التي تكون مفهومة لدى العاملين بشكل ضمني، دون وجود نصوص مكتوبة، ورغم ذلك يلتزمون بها.
- **التوقعات التنظيمية**، وتشمل توقعات الأفراد العاملين من المؤسسة، والعكس، حيث تعكس طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة، وطبيعة العلاقة بين العاملين أنفسهم.

وتعمل مجموعة العناصر السابقة على تحريك القيمة الجمعيّة للأفراد العاملين في المؤسسة وتوجههم خلال أداء العمل، وتشكل مناخًا مؤسسيًا، وتبني جسرًا من العلاقات المتميزة مع غيرها من المؤسسات ويقوم اختلاف العناصر المشكلة للثقافة على عدّة ركائز (قوي، 2003)، أهمها:

➤ الخصائص الفرديّة لدى كل فرد.

➤ العلاقة التي تجمع المؤسسة بالبيئة المحيطة بما يتناسب مع أهداف العاملين وتوجهات المؤسسة ذاتها.

➤ الثقافة الاجتماعية السائدة.

ويأتي بناء الثقافة التنظيميّة داخل المؤسسة عبر القيام بتدريب دوري ومستمر للأفراد العاملين فيها وتحفيزهم من خلال الدعم والمكافأة، إضافة إلى تقديم الإرشاد اللازم لهم، بهدف تمكين تبنينهم لتلك الثقافة (أحمد، 2013)، إذ ينعكس سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة على أدائهم الإداري الممارس في بيئة العمل، حيث ينسجم مفهوم السلوك التنظيمي مع مستوى تفاعل العنصر البشري داخل المؤسسة مع العناصر الأخرى، وهو ترجمة تطبيقية لمختلف الجوانب المعرفية والعلمية (إبراهيم، 2015).

ويوضح إبراهيم (2015) أنّ هذا السلوك يبيّن مستوى إدراك وتفكير العاملين، وطبيعة شخصيتهم، ونسبة رضاهم الوظيفي، متقاطعةً مع توجهاتهم وقيمهم ويشكّل ردود الفعل المستجابة لدى العاملين بعد تعاملهم واتصالهم مع الأفراد الآخرين داخل بيئة المؤسسة وخارجها، وتتمثل هذه الردود إما سلوك لغوي، أو مشاعر، أو انفعالات، وهو نتاج للثقافة التنظيمية، لدورها في كفاءة السلوك التنظيمي للعاملين.

#### - مصادر الثقافة التنظيمية

تطوّر المؤسسات ثقافتها التنظيمية بشكل مستمرّ، وتتعد المصادر التي من خلالها يتم صقل وتنظيم الثقافة التنظيمية.

من جانبه، أوضح محمد (2015) أنّ عملية تأسيس وتطوير الثقافة التنظيمية يأتي من خلال تفاعل أربعة عوامل، تتمثل في:

➤ **خصائص الأفراد داخل المؤسسة**، إذ يعدّ الأفراد المصدر الذي تركز عليه المؤسسات وبدونه لا تتشكل الثقافات داخلها.

➤ **أخلاقيات المؤسسة**، تتركز معتقدات وقيم مؤسس المؤسسة وإدارتها العليا، القاعدة التي تستند عليها القيم والمبادئ التي تحكم سير العمل في المؤسسة.

- **حقوق الملكية**، تشكل قيم الثقافة التنظيمية انعكاسًا لأخلاقيات الأفراد في المؤسسة والمجتمع، وتنشأ من حقوق الملكية التي تحددها المنظمة للأفراد.
- **الهيكل التنظيمي**، يحدد الهيكل التنظيمي المهام والسلطات داخل المؤسسة، ويختلف من منظمة لأخرى.

وتبين ساعد (2016) أن مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل أيضًا في:

- **العادات والتقاليد**، أي البيئة الاجتماعية التي يعيش بها الأفراد، ويكتسبون من خلالها الأفكار والقيم والمعتقدات، حيث تؤثر في تكوين شخصية الفرد، وتحدد سلوكه.
- **المناسبات والطقوس**، ويقصد بها التجمعات التي يتم من خلالها تبادل القيم والمعتقدات، ويتم من خلالها التأثير على الآخرين.
- **الطرائف والنكت**، وتعد من المصادر التي تم استخدامها كأساليب معنوية ورمزية، بهدف التعبير عن الارتياح والمحبة وكسر الحواجز بين الأفراد.

#### - أنماط الثقافة التنظيمية

يختلف الباحثون في تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، فقد صنّفها المرسي (2006) إلى أربعة أنواع وهي ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة المهمات، وثقافة الفرد، وأشار العميان (2013) إلى نوعين من الثقافة التنظيمية، وهما، الثقافة القوية، والثقافة الضعيفة.

وتعددت أنماط الثقافة التنظيمية وفقًا لرؤية الباحثين الذين قاموا بتحديدتها، فقد وضع هاريسون وستوكس "Stokes & Harrison" (1992) أربعة أنماط لها، وعملا على تعريف كل نمط وتحديد خصائصه، ووضع معايير ومؤشرات لقياسها والتعرف على سماتها، وتتمثل هذه الأنماط بما يلي:

- **ثقافة القوة**، تركز هذه الثقافة في المؤسسات الصغيرة التي يعمل على إدارتها فرد واحد، وتعتمد على سيطرة الفرد الواحد القائد على كل الموارد المختلفة للتنظيم، ويقوم باتخاذ القرارات الحاسمة وتتسم بالقوة، ومن خصائصها القائد أحادي التفكير.
- **ثقافة الدور**، وهي الثقافة التي تتسم بوجود سلسلة من القواعد والإجراءات التي تحدد الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، ومن خصائصها العقلانية والاعتمادية، وتشبه إلى حد ما ثقافة البيروقراطية.
- **ثقافة الإنجاز**، ينطلق الأفراد العاملون في التنظيم خلف رؤية وهدف محدد ومشترك وتسعى إلى الجمع بين الموظفين المناسبين لتحقيق الأهداف، وتتميز بالمركزية، وذات طابع منخفض.

➤ **ثقافة الدعم**، تتسم بالثقة المشتركة بين الفرد الواحد والتنظيم الذي يعمل في نطاقه وبين الأفراد فيما بينهم، وتتميز بوجود اهتمام وانسجام بين الأفراد، ويتعاملون مع بعضهم البعض بإنسانية وليس مجرد عاملين ينجزون مهامهم.

ويشير كل من فروم وكعوان (2021) إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تتعدد، أهمها يتركز فيما يلي:

➤ **الثقافة البيروقراطية**، التي تستند على الحكم والالتزام، ومن خلالها تتحدد المسؤوليات والسلطات وتتسم طبيعة السلطة بالشكل الهرمي، وينتظم العمل بشكل مستقر بين مختلف الأقسام والوحدات.

➤ **الثقافة الإبداعية**، تعتمد هذه الثقافة على توفير مساحة وحرية للإبداع، وبناء أفراد عاملين يطوقون إلى التجديد والتطوير، وحب المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات التي تؤثر على المؤسسة سعيًا نحو تطوّر الأداء والحفاظ على القدرة التنافسية.

➤ **الثقافة المساندة**، تركز على وجود قاعدة من العلاقات الاجتماعية، وتتميز بوجود أجواء من المحبة والتعاون داخل الأفراد في المؤسسة.

➤ **الثقافة العملية**، يتركز الاهتمام في إطار هذه الثقافة على آلية تحقيق الأهداف والتركيز على العمليات المتبعة في إنجاز العمل.

➤ **ثقافة المهمة**، تركز على استخدام الموارد بأفضل الطرق؛ لتحقيق الفاعلية، بتكاليف أقل.

➤ **ثقافة الدور**، يتم من خلالها تحديد الأدوار الوظيفية للأفراد أكثر الأفراد بحد ذاتهم، وتركز على القواعد والمبادئ الموجودة.

والثقافة التنظيمية قد تكون قوية أو ضعيفة، والذي يحدد ذلك هو مستوى انتشار قيم تلك الثقافة بين الأفراد الذين ينتمون لنفس التنظيم أو يعملون في المؤسسة ذاتها، ففي حال كان الانتشار واسعًا وإيمان الأفراد بقيم الثقافة عميقًا كلما كانت الثقافة قوية، وتأثيرها على سلوك الأفراد وأداء العمل إيجابيًا، وفي المقابل، إذا كانت الفجوة بين قيم الثقافة وبين مستوى اعتناق الأفراد لها فإن الثقافة ستكون ضعيفة، مما سينعكس ذلك سلبًا على طبيعة العلاقات بين الأفراد وعلى أداء المؤسسة ككل (ساعد، 2016).

## - أهمية الثقافة التنظيمية

تكن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها تعد إطاراً فكرياً يتم من خلاله توجيه أعضاء المؤسسة وتنظيم أعمالهم والعلاقات فيما بينهم، ومن خلال ما تتضمنه من قيم ومبادئ في تحدد سلوك الأعضاء الوظيفي، وتحدد لهم أنماط العلاقات داخل المؤسسة (صفيّة، وكعوان، 2021).

ومن جانبه يرى ياحي (2017) أنّ أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- تعدّ دليلاً للعاملين وللإدارة، وتحدد طبيعة السلوك والعلاقات القائمة داخل المؤسسة سعياً نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحدد السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد العاملين وأنماط العلاقات الوظيفية.
- تشكل مؤشراً على ما تتميز به المؤسسة، وخاصة إذا كانت تتمتع بثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الريادة والابتكار، واحترام الأفراد.
- تساهم في عملية التغيير الإيجابي والتطور لتحقيق التميز، وكلما كانت القيم التي تتمتع بها المؤسسة مرنة كلما كانت أكثر قدرة على التجاوب مع التغيير، وهذا بدوره ينعكس على بيئة المؤسسة.

وترتبط أهمية الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بأداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل (النعيمي، 2015) و ينعكس ذلك من خلال عدّة مزايا، أهمّها:

- وجود ثقافة تنظيمية تناسب الجميع تؤدي إلى الحفاظ على استقرار العمالة في المؤسسة ويقلل من معدل دوران العمل، إضافة إلى سرعة استجابة العاملين لقرارات الإدارة العليا.
- كما أنّ عدم وجود إطار ثقافي ينظم العلاقات بين الأفراد فإنّ الطاقة الإنتاجية تنخفض.
- وتساهم الثقافة التنظيمية في إيضاح رسالة المؤسسة، وتعد مفتاحاً أساسياً لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وتؤكد عرقوب (2013) على أهمية دور الثقافة التنظيمية القوية، ففي حال كانت قوية يتم من خلالها تحديد المهام الإدارية، ولا يضطر المدراء إلى التعامل مع الأفراد والوحدات بشكل رسمي، إذ تعدّ عنصرًا فعّالاً، ويمكن من خلالها تحقيق الأهداف، كما أنّ الثقافة التنظيمية لا تكون قوية إلا عندما يقتنع بها الأفراد ويقبلون بها، وبأحكامها وقواعدها الأساسية.

## - وظائف الثقافة التنظيمية

تساعد الثقافة التنظيمية بحسب ما بينته عرقوب (2013) على بناء وتشكيل شخصية مستقلة لمؤسسة ما مقارنة بغيرها من المؤسسات، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء علاقة قوية بين الأفراد والوحدات داخل المؤسسة، ويؤسس لديهم الإحساس بالانتماء، إضافة إلى خلق نوع من التوازن بين مختلف مصالح الأفراد، وتحديد المعايير السلوكية للأفراد أثناء أداء العمل.

وتلخص مسيلتي (2018) وظائف الثقافة التنظيمية بما يلي:

- تعدّ الثقافة التنظيمية وما تحمله من قيم ومعتقدات أداة يستفيد من خلالها الباحثين لدراسة المجتمعات والمؤسسات، واستنباط نماذج للثقافة التنظيمية التي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة والأفراد المكونين لها.
  - كما تستخدم من قبل الإدارة كأداة يمكن استغلالها لتحقيق التغيير، وتساعد في تسهيل عمليات التطوير والتحسين في المؤسسات.
  - ونتيجة لما سبق، قد تساعد في تحقيق التقدم الاقتصادي للمؤسسة، وتهيئة الأفراد العاملين لتقبل القيم التي تحددها المؤسسة.
  - تخلق هوية تنظيمية مشتركة بين الأفراد العاملين، مما يساعد ذلك على تطوير الإحساس فيما بينهم على هدف ورؤية مشتركة، وتحقيق الالتزام الجماعي القوي فيما بينهم، وتساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لديهم.
  - تعدّ مصدرًا للمعاني والقيم المشتركة التي تفسر الأحداث، وتعزز السلوك.
- وانسجامًا مع ما سبق، يرى حريم (2004) أنّ وظائف الثقافة التنظيمية تتركز في أربع وظائف أساسية، هي:

- إعطاء الأفراد العاملين في المؤسسة هوية مشتركة.
- ونتيجة للهوية المشتركة، يتولد لدى الأفراد المؤمنين بقيم الثقافة الشعور بالالتزام الجماعي.
- وانطلاقًا من الالتزام الجماعي، وبناء علاقات قائمة على التنسيق والتعاون بين الأفراد يؤدي إلى تحقيق استقرار النظام في المؤسسة.
- وتشكّل الثقافة التنظيمية وفقًا لذلك منبعًا يساعد الأفراد على معرفة ما يدور حولهم في المؤسسة وتفسير ما يجري من أحداث.

## - محددات الثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة أي مجتمع أو مؤسسة بفعل تفاعل عدد من العناصر مع بعضها البعض، ويشير المرسي (2006) إلى أن الثقافة التنظيمية تتولد نتيجة عدد من العوامل والمحددات، تتمثل في:

- **التاريخ والملكية**، إذ يعكس تطور التاريخ الذي مرت به المؤسسة، وطبيعة القيادة التي أدارتها جزءاً من الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ملكية المؤسسة وشكلها القانوني.
- **البيئة**، التي تتمثل في مختلف المكونات التي تشكل مجموعها المؤسسة بعناصر الداخلية والخارجية، والأسلوب الذي تتعامل من خلاله المؤسسة مع هذه العناصر والطريقة التي تنظم من خلالها مواردها وأنشطتها، إضافة إلى النهج الذي يبني ثقافتها التنظيمية.
- **الغايات والأهداف**، تؤثر طبيعة الغايات والأهداف التي تعمل المؤسسة سعياً نحو تحقيقها على شكل الثقافة التنظيمية، والقيم المغروسة لدى الأفراد العاملين.
- **الأفراد**، والطريقة التي يفضلها الأفراد العاملون في المؤسسة للتعامل معهم، وتشكيل قيم العمل السائدة، فالإدارة لا يمكن لها أن تفرض ثقافة لا يؤمن ولا ينسجم بها العاملون والعكس.

وتضيف ساعد (2016) كل من:

- **الحجم**، بحيث أن حجم المؤسسة والأسلوب المعتمد من قبل الإدارة، والأنماط الاتصالية تؤثر على عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.
- **التكنولوجيا**، ففي المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا تبت قيم لها علاقة بالمهارات الفنية عند بناء الثقافة التنظيمية وصلها كما هو الحال في المؤسسات المتخصصة في حين أن بعض المؤسسات مثل المؤسسات الخدماتية تركز أكثر على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

## - التكنولوجيا والثقافة التنظيمية

تسهم التكنولوجيا في زيادة قدرة أفراد المجتمع على الاتصال والتواصل، وتبادل المعلومات والقيم والمعتقدات فيما بينهم، وتسمح للآخرين بالوصول إلى المعارف والخبرات بسهولة في أي وقت على اختلاف التواجد المكاني، ونتيجة للتطور التكنولوجي وجدت أدوات اتصال حديثة تتسجم مع متطلبات العصر التقني، وتساعد الأفراد على تبادل الثقافات وتشكل ثقافات جديدة منسجمة مع هذا التحول.

وانسجامًا مع ما سبق، فإن تأثير التكنولوجيا ينعكس على تشكيل المؤسسات على اعتبار أنها مجتمعات فرعية من مجتمع أكثر تكاملاً، ويمكن أن يؤدي ذلك الانعكاس إلى إحداث تغييرات سلوكية حقيقية، تؤثر على عملية صنع القرار، إضافة إلى وجود رابط ما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين الثقافة التنظيمية، وهذا يدفع باتجاه إمكانية تبادل المعلومات بين الموظفين وردود فعلهم على ذلك (Oleksandrivna, 2021).

كما تفرض التكنولوجيا على المؤسسات تحديات عديدة، من أهمها محاولة مواجهة السياقات الاقتصادية والتجارية للحفاظ على وجودها في السوق المنافس، وجاءت هذه المحاولات من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والثقافية، واستثمار العنصر البشري العامل في إطار المؤسسة، والانتقال مع تفكير العمل الكلاسيكي إلى التفكير التنظيمي المنفتح، في المقابل فإن التطور التكنولوجي ساهم في تحقيق انفتاحات الثقافات على بعضها البعض، وبالتالي فإن المؤسسات تواجه تحدياً إضافياً، يتمثل في الحفاظ على ثقافتها من التأثيرات الخارجية المحيطة وبناء ثقافة تنظيمية قوية (لمين، 2017).

ويبين المرسي (2006) أن من بين محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسات هي التكنولوجيا حيث تركز غالبية المؤسسات على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارة الفنية عند صياغة الثقافة التنظيمية، إضافة إلى أن الطرق والأدوات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها التي تشكل بها ثقافتها.

وتشير الطائي (2015) إلى أن الثقافة التنظيمية تتمثل بالاتجاهات والمواقف والسلوكيات التي يتبناها الأفراد العاملين في المؤسسة، سعياً نحو تحقيق التكامل، وتحاول المؤسسات استخدام وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي وتكنولوجيا الاتصالات بهدف غرس الاتجاهات الإيجابية الرامية نحو التطوير والإبداع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وانطلاقاً من طبيعة تأثير التكنولوجيا على المؤسسات وسير العمل بها، وارداتها على ثقافتها التنظيمية داخلها، يشير أبو زنيد (2017) إلى بعض آليات هذا التأثير، وتمثل في:

➤ تعدد المؤسسة نظاماً اجتماعياً تكنولوجياً، ويتكون هذا النظام من مجموعة من الأفراد الذي يحملون قيماً ومعتقدات، وعندما يتطلب منهم أداء مهام معينة، فإن تأثيرهم بالتكنولوجيا سيتم، سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي على حد سواء.

- تلجأ المؤسسات إلى استخدام التكنولوجيا، ففي حال كانت تستخدمها بشكل محدود وبمعزل عن إشراك الأفراد العاملين بها، فإن تأثيرها على شكل الثقافة التنظيمية سيكون ضعيفاً وضيقاً، وسيؤثر ذلك على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة.
- يتطلب من المؤسسات استخدام نظم تكنولوجية تدعم الثقافة التنظيمية، وتساعد في تحقيق التواصل بين الأفراد؛ لتقليل من حدة مقاومة الأفراد للتكنولوجيا الجديدة، وهذا بدوره ينعكس على كفاءة الأداء، وتعزيز العلاقات والجوانب الثقافية المختلفة داخل المؤسسة، واستثمار التكنولوجيا بطريقة مثلى ودمجها مع مكونات الثقافة التنظيمية.

## 4.2.2 الاتصال الداخلي المؤسسي

يشكل الاتصال أحد أهم عناصر الوجود البشري، وقدرة الأفراد على الاتصال والتواصل تشكل السمة الوحيدة التي تجعل الإنسان إنساناً حقيقياً، وكلما زادت دقة الاتصالات ونوعيته وجودته زادت جودة الحياة، وهذا ينطبق على المؤسسات، ويعد الاتصال أساس المشاركة، ففي العصور القديمة كانت المشاركة تتعلق بالطعام والصيد، والآن تحوّلت إلى مشاركة المعلومات، ومع تطوّر التكنولوجيا تغيّر شكل ومحتوى الاتصال، وبات يلعب دوراً مهماً في التفاعلات الاجتماعية مباشرة بعد أن يبدأ الأفراد في العيش معاً (Can, 2019).

وعدم وجود اتصال واضح يجعل نجاح الاتصال بين البشر أمراً مستحيلاً، وهناك حاجة ملحة لوجود اتصال داخلي فعّال ليس فقط للقيام بالعلاقات الإنسانية، وإنما بهدف القيام بالنشاطات والمهام بشكل صحيح ومريح (Banaeianjahromi & Smolander, 2019).

ويشير كان "Can" (2019) إلى أنّ الاتصال في العلوم الاجتماعية يتفرّع إلى عدّة فروع ويشكل الاتصال الداخلي أحدها، ولديه قواعد رسميّة وحدود وتسلسل هرمي، يحدث بين المجموعات البشرية التي يجتمع فيها الأعضاء معاً للقيام بواجبات ومسؤوليات محددة.

ويأتي الاتصال الداخلي مكملاً لتحقيق الأهداف العامة التي تقوم عليها المؤسسات، ولأهميته داخل المؤسسة فإنّ أي نظام اتصالي داخل المؤسسة يجعل العاملين على علم واسع بكل ما يجري داخلها، لتحقيق التعاون والانسجام والتنسيق بين القرارات والأفعال، والمشاركة في عملية تبادل المعلومات والبيانات.

ويبيّن أحمد (2021، ص82) "أنّ الاتصال الداخلي يعد العمود الذي تستند عليه أنشطة المؤسسة، حيث تصل نسبة الاتصالات إلى 75% من نشاط المؤسسة، ويقضي المديرون 80% من وقتهم في قضاء أنشطة اتصالية مباشرة مع الآخرين، في المقابل 20% من ذلك الوقت يشمل اتصالات مقروءة ومكتوبة".

تتركز أهمية الاتصال الداخلي بدوره في خلق ثقافة مشتركة بين العاملين في المؤسسة، سعياً نحو بناء صورة وسمعة إيجابية عنها، حيث يتم في المؤسسة من خلال عملية الاتصال إعادة تنشئة الفرد وصلته.

## - مفهوم الاتصال الداخلي

تتعدد التعريفات التي توضح مفهوم الاتصال الداخلي وتناقشه، نظرًا لاختلاف وجهات النظر واختلاف طبيعة وأدوات الاتصال من منظمة إلى أخرى.

لا يقتصر دوره على تمكين المؤسسات من خلال تبادل المعلومات والمعرفة بين الموظفين، بل أيضًا تحقيق الرضا وتوفير مساحة لإبداء آرائهم، وبالتالي هو عامل مساهم في نجاح المؤسسات، والهدف منه هو تحقيق الوعي والفهم لبيئة الأعمال، ويعرفه فرانك براونيل "Francis E. Brownell" (1989) بشكل أكثر دقة على أساس أنه اتصال تنظيمي بدلًا من الداخلي Finish, 2013, (p12).

ويرى عمر أكتوف (1986) أن الهدف من الاتصال الداخلي هو جعل المعلومة تعكس فلسفة وطبيعة المؤسسة، إضافة إلى تاريخها وأهدافها، لخلق الشعور بالانتماء، ويبين أن الاتصال الداخلي يسعى إلى تسيير العمل داخل المؤسسة، ولا يقوم إلا إذا تم تفعيله باستخدام الأساليب والوسائل المناسبة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة معالجة المشاكل والصعوبات التي تعيقه.

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي بأنه "مجموعة من المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة؛ من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها" (Bonon & Henriet, 1998, P15)

فيما تقدم فراحي (2016) تعريفًا يرى بأن الاتصال الداخلي هو الاتصال الذي يقوم داخل المؤسسة، ومن خلاله يتم توزيع وتنسيق المهام والوحدات الإدارية، لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن جانبه، فقد عرفه إبراهيم شيجا بأنه تبادل المعلومات والبيانات للوصول إلى أهداف المؤسسة، فيما

يعرف الواعر وزحاف (2016) المفهوم بأنه الاتصال المهيكل أو الرسمي داخل المؤسسة، وهو الاتصال الذي يقوم وفق خطة عمل المؤسسة.

كما يعرف أيضا على أنه الاتصال الإنساني سواء كان منطوقًا أو مكتوبًا ويتم داخل المؤسسة سواء كان على الصعيد الفردي أو الجماعي، ويهدف إلى تعزيز العمل، وتطوير أساليبه، وبناء علاقات اجتماعية وأواصر قوية بين الأفراد العاملين (كاوجة، 2015).

ويعرفه ماززي "Mazzei" (2010) بأنه تدفق الاتصالات بين الناس داخل حدود المؤسسة والاتصال الفعال يعد شرطاً أساسياً للحصول على صورة مؤسسية خارجية وتحقيق سمعة إيجابية، وهناك ما يرى أنه يأتي لإدارة العلاقات وبناء الالتزام الوظيفي.

ومن جانبها، ترى عباس (2017) أن الاتصال الداخلي يمثل الوظيفة الإدارية التي تهتم بآلية تبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وتشمل وسائل الاتصال والإعلام الداخلية، وتتكامل مع الموارد البشرية والتسويق، وتهدف إلى تعزيز أواصر الترابط بين أفراد مجتمع المؤسسة.

يعيد إيغالنس "Igalens" (1999, p148) الحاجة إلى الاتصال الداخلي إلى مجموعة من التطورات التي مرت بها المؤسسات، تتمثل في:

- زيادة حجم المؤسسات.
- ونتيجة لتلك الزيادة، فقد توسعت التخصصات في مجال إدارة الموارد البشرية، وتتنوعت.
- ووفقاً للزيادة، فقد اتسعت حاجة المؤسسات إلى اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات لتسهيل سير العمل.

#### - أنواع الاتصال الداخلي

يوضح كل من بلقاسم وبوقلوذة (2016) أن الاتصالات الداخلية تنقسم إلى نوعين، وهما:  
أولاً: **الاتصال الرسمي**، يتم هذا الاتصال في إطار تنظيمي، وله إجراءات وقواعد رسمية تنظم العملية الاتصالية، وتحدد العلاقة بين جميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم.  
ويشير بانوح وبومكواز (2018) إلى أن الهيكل التنظيمي يعد أساس الاتصال الرسمي في المؤسسة.

ويتم الاتصال الرسمي بين مختلف المستويات الإدارية، وبالطرق الرسمية المتعارف عليها وفقاً لثقافة المؤسسة التنظيمية، حيث يهدف إلى الربط بين الوحدات الإدارية (الضلاعين، وآخرون، (2016).

ويشمل الاتصال الرسمي:

- **الاتصال الهابط**، أي من أعلى الهرم إلى الأسفل، ويتمثل في الأوامر والقرارات وتأتي مهام الاتصالات الهابطة متمثلة في التعليمات الوظيفية المحددة عن المؤسسة والإجراءات التي تضع حدود لسياسات المؤسسة، ويمكن من خلاله تحقيق التغذية الراجعة عن أداء الأفراد

المرؤوسين، إضافة إلى تحفيز الأفراد، وإطلاعهم على ثقافة المؤسسة والمبادئ التي تقوم عليها (بانوح، وبومكواز، 2018).

➤ **الاتصال الصاعد**، على عكس الهابط، يكون من قاعدة الهرم إلى قمته، أي من المرؤوسين باتجاه الرؤساء، أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى، ومن أشكال هذا الاتصال الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة، تقارير الأداء، الاقتراحات طرح المشاكل والحلول.

وتقسم المعلومات المتبادلة إلى معلومات عن العمل ذاته، وطبيعة الأداء، ونقل المشكلات والاقتراحات، ونقل معلومات عن الأفراد الآخرين، إضافة إلى معلومات عن الإجراءات التنظيمية (بانوح، وبومكواز، 2018).

➤ **الاتصال الأفقي**، هو الاتصال الذي يكون باتجاه واحد، أي يتم فيه إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد.

ويضيف البعض أنواع أخرى للاتصال الرسمي، تتمثل في:

➤ **الاتصال ثنائي الاتجاه**، هو الاتصال الذي يسير فيه التفاعل وتبادل المعلومات في اتجاهين (صاعد، وهابط)، بحيث يستطيع طرفي الاتصال إرسال الرسائل بكل الاتجاهين (الضلعين، وآخرون، 2016).

➤ **الاتصال التفاعلي**، هو الاتصال الذي يمكن من خلاله للفرد أن يقوم بدور المستقبل والمرسل بذات الوقت، بحيث يستقبل ويرسل، ويشمل كافة عناصر الاتصال الفاعلة والتغذية الراجعة ورجع الصدى، ومن خلال هذا النوع من الاتصال فإن عناصر العملية الاتصالية يسمون بالمشاريكن وليس كمصادر فقط (الساعي، 2020).

➤ **الاتصال متعدد الاتجاهات**، هو الاتصال الذي تتدفق فيه المعلومات في كل اتجاه صاعد وهابط وأفقي، وخارجي، يضمن نقل وتبسيط البيانات عبر المؤسسة وخارجها ويكسر ما يعرف بالتسلسل الهرمي للاتصال، ويضمن قدرة الأفراد على التواصل مع بعضهم البعض دون وجود حواجز (الواعر، وزحاف، 2016).

**ثانيًا: الاتصال غير الرسمي**، هو الاتصال الذي لا يستند على تسلسل تنظيمي وقواعد تنظم العملية الاتصالية، وينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة، ومن فوائده، خلق علاقات متماسكة بين الأفراد في المؤسسة، وهذا بدوره يخلق جو

مريح في إطار المؤسسة وتطوير مهارات وقدرات الأفراد، وتبادل الخبرات والتجارب (أجغيم، 2006)

ويتميز الاتصال غير الرسمي بسهولة الانتشار، والسرعة والمرونة في عملية نقل البيانات والمعلومات كما أنّها مقارنة بالاتصالات الرسمية فهي تعتمد على الاتصالات الشفهية وليس المكتوبة، مما يساهم ذلك في تعزيز العلاقات بين الأفراد، ويؤسس إلى ثقافة متماسكة، ويحقق أداء عمل فعال (أجغيم، 2006).

وتشير المزهرة (2012، ص 45) إلى أنّ الاتصال غير الرسمي يعبر عن الاتصال بين الأفراد والجماعات، ولا يحكمها بقواعد محددة، ولا يسير وفقاً لسياسات معينة، ويتسم بسهولة وسرعة أدائه إضافة إلى فعاليته مقارنة بالاتصالات الرسمية.

### - أساليب الاتصال الداخلي

تقوم عملية الاتصال داخل المؤسسة من خلال عدد من الأساليب الاتصالية، ويعتمد ذلك على الهدف وطبيعة الاتصال المعتمد داخل المؤسسة، ويؤثر على اختيار الأسلوب والوسيلة الاتصالية عدد من العوامل أهمها سرعة الوسيلة في نقل المعلومات، ومدى سهولة الاستخدام، إضافة إلى اختصار الوقت والتكاليف.

وبناء على ما يشير إليه بلخيري (2015)، فإنّ هذه الأساليب تتمثل فيما يلي:

➤ **أسلوب الاتصال الشفوي**، ويتم عن طريقه نقل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية بطريقة شفوية ومن خلال استخدام اللغة المنطوقة، ويتميز بأنه أكثر سهولة ومن خلاله تتم عملية الإقناع بشكل أسرع مقارنة بالأسلوب الكتابي، إلا أنّ عملية نقل المعلومات بطريقة شفوية قد تؤدي لسوء فهم في حال لم يتم نقلها بالطريقة المناسبة ومن الوسائل المعتمدة في هذا الأسلوب الاجتماعات، والاتصالات الهاتفية، وعقد المقابلات، واللقاءات الثنائية.

➤ **أسلوب الاتصال الكتابي**، ويتم من خلال المادة المكتوبة، التي يرسلها المرسل إلى المستقبل وتتمثل بأنها أكثر دقة في عملية نقل البيانات والمعلومات، وتعد من وسائل الاتصال الرسمية التي تعتمد على معظم المؤسسات، ويتطلب هذا الأسلوب أن يكون محتوى الرسالة دقيق وواضح وبسيط، ومن وسائله، التقارير المكتوبة، والتعليمات والأوامر والملصقات، والتعميمات والمذكرات.

➤ أسلوب الاتصال الإلكتروني، ويتميز بأن المحتوى الذي يتم تناقله عبر هذا الأسلوب تبرز ما بين الصوت والصورة مرئيًا وسمعيًا وشفهياً، وذلك نتيجة التطور الرقمي وانعكاسه على طبيعة وسائل الاتصال، وبروز عدد من التقنيات المتطورة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ومن أهم وسائله، شبكة الإنترنت، والاكسترنات، والبريد الإلكتروني، والهاتف الذكي، والحاسوب ومواقع التواصل الاجتماعي.

#### - وسائل الاتصال الداخلي

تتنوع وسائل الاتصال الداخلية باختلاف طبيعة ونوعية الاتصال، والهدف القائم عليه، وتبين كل من العبداني ومصباحية (2020) أنّ وسائل الاتصال الداخلية تتمحور فيما يلي:

➤ النشرات الخاصة التي يتم إصدارها من قبل المؤسسة، وتعد من الوسائل المكتوبة وتستهدف جمهوراً معيناً، وتهدف إلى التأثير في اتجاهات ومواقف الأفراد.

➤ الكتيبات، وهي وسيلة اتصال مكتوبة، تأتي لتوفير معلومات عن المؤسسة من قبل المؤسسة إلى الأفراد والجمهور.

➤ المراسلات، تهدف إلى نقل المعلومات والبيانات على شكل رسائل أو خطابات.

➤ الاتصال الهاتفي الأرضي، وهو من الوسائل الشفهية، ويمكن من خلاله تبادل الأراء والمعلومات.

➤ الاجتماعات الدورية، وهي وسيلة من وسائل الاتصال الشخصي والمباشر، وتأتي بغرض بحث قضايا معينة، حيث تساعد في التعرف على مطالب واحتياجات الأفراد وإحاطتهم بالمعلومات الكافية، وتوفّر مناخ جيد للاستجابة الفورية.

ساهم التطور التكنولوجي في مجال الاتصال في إحداث ثورة اتصالية، وفرض طرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والوثائق عبر عدّة وسائل بفعل الإنترنت، وظهرت تقنيات اتصال فعّالة تسرّع من عملية تبادل المعلومات سواء على الصعيد الفردي أو المؤسسي، مما وفر الوقت والجهد لديهم، وتتمثل هذه التقنيات بالإنترنت، والاكسترنات، والبريد الصوتي والإلكتروني إضافة إلى الهواتف النقّالة، والشبكات التلفزيونية ومؤتمرات الفيديو، وغير ذلك (بلقاسم، وبوقلودة، 2016).

وتشير زيوش (2019) إلى أنّ هذا التطور جاء يساعد على تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات وتعرفت بأهم تلك الوسائل الحديثة، المتمثلة في:

➤ الإنترنت، وتعد مجموعة هائلة من الشبكات التي تضم آلاف مستعملي الحواسيب الإلكترونية وتعمل على مدار الساعة، وتساهم في نقل المعلومات بسهولة وسرعة فائقة.

➤ **الإنترنت**، وهي شبكة خاصة تكون بالمؤسسة، وتعتمد على صفحات الإنترنت، إضافة إلى محركات البحث، وتكون مخصصة فقط لأعضاء المؤسسة، وتتميز بتكاليفها المنخفضة، وتوفر الحماية والأمان للمعلومات، ويتم من خلالها تبادل الوثائق والملفات إضافة إلى توفر قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها في أي وقت.

وتشير كل من بوتيرية وبن بلي (2017) إلى أن شبكة الإنترنت باتت مهمة داخل المؤسسات، نظرًا للمزايا التي تتمتع بها، إذ أنها تتميز بما يلي:

- تستخدم لنشر وتخزين المعلومات الخاصة بالمؤسسة إلكترونيًا.
- تتيح تطبيقات للعمل الجماعي، وتسهل تنفيذ الكثير من المعاملات، وتمكّن الأفراد والإدارة في المؤسسة للعودة إلى أرشيف المعلومات في أي وقت، وبجهد أقل.
- تشجيع على تحقيق الاتصالات الأفقية بين الأفراد العاملين، والحدّ من مركزيّة اتخاذ القرارات.

- تحويل المؤسسات في المستقبل القريب إلى مؤسسات إلكترونية، خالية من الورق.

➤ **الإكسترنات**، هي شبكة تأتي نتيجة مزج الإنترنت بالإنترنت، وتعد شبكة اتصال إنترنت، ولكنها مفتوحة خارجيًا بشكل منقاة، بمعنى أن المؤسسة تسمح لبعض المؤسسات المتعاونة، أو التي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة للدخول إلى الشبكة واستخدامها من خلال أجهزة وبرامج توفر نظامًا آمنًا، حيث تسمح بتبادل المعلومات والبيانات من خلالها، إلا أنها تحتاج إلى رقم سري وموافقة من المؤسسة، بهدف حماية البيانات المتوفرة عليها (محسن، 2016، ص44).

➤ **البريد الإلكتروني**، الذي يهدف إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، على شكل نصوص وصور ثابتة أو متحركة، ويعتمد على الحاسب الآلي عند استقبال البيانات وتخزينها أو نقلها، ويمكن من خلالها إرسال رسالة واحدة إلى أكثر من شخص في الوقت ذاته.

➤ **الهاتف الذكي**، وهو الهاتف الذي بدأ في بدايته كجهاز اتصال يتم بعد طلب رقم معيّن يتم من خلاله تبادل المعلومات، في حين تحوّل اليوم بفعل التطور الرقمي ليصبح هاتفًا ذكيًا يعمل كجهاز حاسوب متكامل، ويضم تطبيقات مجانية واسعة، ويشمل أشكال متعددة من الاتصال، كالاتصال الصوتي والكتابي، ويضم الصوت والصورة معًا، بشرط أن يكون واصلًا مع شبكة إنترنت (بوزيان، 2018).

➤ **الحاسوب**، يشكل الحاسوب أحد أهم عناصر الثورة المعلوماتية، ويعدّ آلة إلكترونية تمتاز بسرعتها العالية ودقتها المتناهية في أداء العمل، وخاصة إتمام عمليات الاتصال وتبادل

البيانات، ومن خلال الحاسوب يمكن قبول البيانات والمعلومات والعمل على تخزينها ومعالجتها وإتمامها، للوصول إلى نتائج نهائية وفقاً لما هو مطلوب، كما يمتاز الحاسوب بتوفيره للجهد الفكري والجسدي، وباتت المؤسسات لا تقوم بعملها بدونها (بوتيرية وبن بلي، 2017).

## - وظائف الاتصال الداخلي

تتعدد الوظائف التي يقوم الاتصال الداخلي بتحقيقها داخل المؤسسة باختلاف الهدف القائم من وراء هذا الاتصال، ويبين كاوجة (2015) بعض المهام الأساسية للاتصال الداخلي، التي تتمثل في:

- **الإعلام والتفسير**، حيث يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات للجمهور الخارجي حول رؤية المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى البعيد، إضافة إلى المعلومات والأوامر المتعلقة بآلية سير العمل، ونظام الحوافر والتقييم.
- **التوحيد والتحفيز**، يقوم الاتصال الداخلي بهدف تعزيز الحوار بين الأفراد العاملين في المؤسسة والسماح لهم بالتعبير عن أنفسهم، وفتح المجال أمامهم للابتكار والإبداع.
- **تنشيط الحياة التنظيمية**، من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتوسيعها بين العناصر الفاعلة في المؤسسة، وتجاوز الروتين الذي ينعكس سلباً على أداء الأفراد ويقلل من إنتاجيتهم.

وتتبعكس الأهداف التي يقوم على أساسها الاتصال الداخلي على أطراف العملية الاتصالية وتختلف باختلاف الجهة القائمة بعملية الاتصال، وتبين زيوش (2019) أهم هذه الأهداف:

**أهداف خاصة بالأفراد العاملين**، حيث تهدف الاتصالات الداخلية في هذا الإطار إلى رفع معنويات الأفراد العاملين، وإشراكهم في خطوات سير العمل، وفتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم في القضايا المطروحة، وهذا بدوره يحقق رضاهم الوظيفي، والشعور بالارتياح خلال أداء العمل، وزيادة الثقة والتفاهم بين الأفراد.

إضافة إلى أن توفر اتصال داخلي يساعد على عملية تبادل المعلومات الصحيحة، وعدم بث الشائعات بين الأفراد، وتشجع على الإخلاص والأمانة عند تسليم واستلام المعلومات، ومعالجة الأمور بموضوعية.

وتوجيه الأفراد العاملين، وإعلامهم بالأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد مهامهم والأنشطة المطلوب منهم إنجازها في سبيل تحقيق تلك الأهداف.

أهداف تتعلق بالقيادات الإدارية، حيث تساعد الاتصالات الداخلية على تعريف المدير أو القائد بكل ما يجري في أروقة المؤسسة من أحداث، وهذا بدوره يساعده عند اتخاذ القرارات لتكون قرارات سليمة ومنسجمة مع مجريات أرض الواقع، كما توفر له القدرة على أداء العمليات الإدارية والتنظيمية بما يحقق التناسق والتكامل.

تحقيق التنسيق في سلوك المؤسسة وعناصرها الفاعلة، وفي حال انعدم الاتصال الداخلي فإن الأفراد يعملون بشكل منعزل عن بعضهم البعض، وتفقد المؤسسة توازنها، وقد تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق أهدافها الخاصة بعيداً عن أهداف المؤسسة الاستراتيجية العامة (العبداني ومصاحبة، 2020).

#### - أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات

تتبعكس أهمية الاتصال الداخلي على مختلف المكونات داخل المؤسسة، وتبدأ أهميتها على الأفراد بشكل عام، وما يساهم ذلك في الحفاظ على ثقافة المؤسسة، مما ينعكس على المؤسسة نفسها. وفي هذا السياق، يشير سوماي (2000) إلى أن الاتصال الداخلي ينعكس على الأفراد العاملين، ويقوي الروح المعنوية لديهم، ويساعد في تحقيق الانتماء إلى المؤسسة، وهنا يتولد لديهم الشعور بالرضا الوظيفي، وهذا بطبيعة الحال ينعكس على الأداء الفعال والكفاءة في إنجاز العمل، إضافة إلى أن الاتصال يساعد في نقل المعلومات وتبادل التجارب والخبرات، مما يساهم في اكتساب مهارات جديدة لديهم، ويأتي هذا منسجماً مع ما تطلع إليه المؤسسات، وهو استثمار العنصر البشري.

واستكمالاً لما سبق، فإن المؤسسات هي مجتمعات، ومنبع للتعلّم الثقافي، ويتم من خلالها العمل على إعادة بناء شخصية الفرد وهندسته، وعملية اكتسابه للقيم والمعايير الجديدة تساهم في بناء ثقافة قوية ومتماسكة داخل إطار مجتمع المؤسسة، وليس من السهل بمكان زعزعتها، ويحتاج لفترات زمنية طويلة لتغييرها وإعادة تشكيلها (بوقلودة، وبلقاسم، 2016).

ونتيجة لذلك، فإن ذلك سينعكس على المؤسسة بأكملها، وجميع المؤسسات تعتمد عملياتها الإدارية على الاتصال؛ لتحقيق الأهداف التي تسعها إليها، وهذا بدوره يساعد في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تنسيق العمل وتوجيهه بحسب الشكل المطلوب.

ويساعد الاتصال على توفير مختلف المعلومات والحقائق التي تساعد في عملية المفاضلة بين البدائل، بهدف الوصول إلى البديل الأمثل، واختيار القرار الأنسب، ومن جانبه، يرى بيتر دراكر

"Peter Drucker" أنّ الهيكل التنظيمي مهم ومن خلالها يتم تحديد طبيعة وآلية الاتصال، وعبره تحدد أهداف كل وحدة في المؤسسة، وبالتالي تحديد نطاق وحدود كل منها، مما يساعد في تحقيق الهدف العام للمنظمة وهذا يتطلب درجة عالية من التنسيق، وبالتالي فإنّ الاتصال هو أداة يتم من خلالها بناء مجتمع منظم داخل المؤسسة، ومتماسك (اسباعي، وشبباني، 2018).

### - معوّقات الاتصال الداخلي

تتعرض العملية الاتصالية إلى عوامل قد تعيقها أو تحد من سرعة أدائها، إضافة إلى تشويه طبيعة المعلومات والبيانات التي يتم تبادلها وتداولها بين عناصر الاتصال، وتبيّن كل من بوتيوته وبن بلي (2017) أهمّ هذه المعوّقات، نذكر منها ما يلي:

➤ **المعوّقات الشخصية**، وهي المؤشرات التي تعود إلى الأفراد وأطراف العملية الاتصالية في المؤسسة، وتتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد، والغموض في بث الرسائل وعدم الاصغاء إلى البعض، إضافة إلى الاختلاف في وجهات النظر، والآراء المتعددة.

➤ **المعوّقات الخاصة بوسائل الاتصال**، ويأتي ذلك من عدّة اتجاهات:

- الاختيار الخاطئ للوسيلة، من خلال استخدام الوسائل الاتصالية غير الملائمة، إما بسبب عدم دراية وجهل بالوسيلة الأمثل، أو سوء اتخاذ القرارات الإدارية، والاختيار الخاطئ يؤدي إلى فقدان قيمة الاتصال.

- فوضى في استخدام وسائل الاتصال، وحدثت مشاكل تقنية وفنية أو إدارية، وخاصة بما يتعلق بوسائل الاتصال الإلكترونية، وهذا بدوره يشوّه البيانات والمعلومات المتبادلة.

- ضعف الوسيلة، وضعف البيئة التحتية الاتصالية في المؤسسة، وتشوّه العملية الاتصالية.

➤ **تعدد المستويات التنظيمية في المؤسسة**، واتساع المسافة التي تفصل بين الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يسبب تأخرًا في إجراء الاتصال الفعّال بينهم، وبالتالي تأخر العمل، وفقدان الروح المعنوية، وحدثت تشتت جغرافي داخل المؤسسة.

ويشير محسن (2016) إلى أنّ البناء التنظيمي يشكّل أحد أهمّ المعوّقات التي تواجه الاتصال الداخلي، ويقلل من كفاءة تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وكلّما زاد حجم المؤسسة وتعددت المستويات الإدارية، فإنّ العلاقات الداخلية تتوسع وتتشعب، وقد يؤدي ذلك إلى ضعف وانهايار في البنية الاتصالية، في حال كان هناك سوء في إدارة الأنشطة الاتصالية.

ومن جانبها، ترى ملال (2015) أنّ هناك أخطاء تنظيمية تعيق الاتصال داخل المؤسسات، تتمثل في:

- عدم وجود تنسيق متكامل بين ما الاستراتيجية والهيكـل المخطط للمؤسسة، وبين ما تمّ تنفيذه فعليًا على أرض الواقع.
- جهـل وضعف المعلومات التي يمتلكها الأفراد حول المهام والأعمال الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى نقص وضعف في كفاءة الاتصال.
- تمرّد بعض الأفراد ضد بعض القرارات الإداريّة، وعدم اتباع السلطة، نتيجة لرفضهم وعدم رضاهم عن بعض السياسات.

ويضيف محسن (2016) أنّ من بين المعوّقات أيضًا، هو الرقابة على الاتصال، ولجوء بعض الأفراد إلى إعادة صياغة بعض الكلمات والجمل، مما قد يسيء الاستخدام والفهم، وضعف العمليّة الاتصاليّة وتشويهها.

وفي ذات السياق، يرى كل من الفرحتي ورمضان ومتواضع (2021) أنّ معوّقات التحوّل الرقمي في المؤسسات يعود إلى:

- المعوّقات الإداريّة، وعدم وضوح مفهوم التحوّل الرقمي، إضافة إلى مقاومة الإدارة لعمليات التغيير والتحوّل بشكل عام في نطاق العمل.
- المعوّقات الماليّة، والحاجة إلى إمكانيّات ماديّة لتوفير تقنيات الاتصال وأدوات التحوّل الرقمي، وصعوبة مواكبة التطور والاستحداثات المستمرة بتلك التقنيات.

وتؤكد ملال (2015) على أنّ هناك بعض العوائق المتعلقة بالعوامل النفسيّة والاجتماعيّة لدى الأفراد وفي حال كانت المؤسسة كبيرة، وحجم عدد العمالة كبير، فإنّ العوامل النفسيّة لهؤلاء العمال متعددة ومختلفة، وهذا يتطلب وجود إدارة قادرة على استيعاب اختلاف مكوّناتها، وبناء ثقافة وهويّة خاصّة بالمؤسسة، وفي حال لم تكن الإدارة قادرة على تحقيق ذلك، فإنّ نظام الاتصال داخل المؤسسة سينهار وانخفاض مستوى الروح المعنويّة، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء العمل وصعوبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### - الأنشطة الاتصاليّة وثقافة المؤسسة

يتطلب بناء ثقافة تنظيميّة داخل المؤسسة إلى وجود اتصال داخلي، حيث يشير دروم (2010) إلى أنّ تشكيل الثقافة هي بالأصل تفاعل بين العناصر الاجتماعيّة بشكل مستمرّ وتراكمي ويعدّ الاتصال الدّاخلي من الأدوات المهمّة والضروريّة لبناء ثقافة المؤسسة.

ويضيف دروم (2010) بأنّ المؤسسة لا بدّ أن تعتمد أساليب تجعل من الاتصال الدّاخلي إطارًا عامًا لمجموعة من التفاعلات الاجتماعيّة بين الأفراد العاملين، وتطوير مكّونات الثقافة التنظيميّة،

إضافة إلى ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الاتصال، لتسهيل العملية الاتصالية، وتحقيق نجاحها وذلك في إطار الاتصال الداخلي مقرونة بالأهداف والوسائل.

وتشير ساعد (2016) إلى أنّ مختلف الأنشطة الاتصالية الداخليّة عليها أن تساعد في خلق بيئة قائمة على العلاقات المتماسكة والمترابطة، وعدم اقتصار العملية الاتصالية على بثّ الرسائل دون وجود هدف محدد لها، سعياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وبناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة لا يتم إلا من خلال عدد من الأنشطة الاتصالية، تتمثل في:

➤ عقد لقاءات وورشات عمل دورية مع مختلف الوحدات والمستويات الإدارية والتنظيمية والعاملين، وتعزيز العلاقة بين هذه المستويات، بهدف تأسيس بيئة عمل محفزة، يتم فيها تبادل الخبرات.

➤ السماح للعاملين في المؤسسة بالمشاركة في العملية الانتاجية، وصناعة القرارات، وعقد ورش عمل تطويرية، من خلال استخدام تقنيات وأنواع الاتصال الرسمي الصاعدة والهابطة والأفقية، إضافة إلى الاتصال متعدد الاتجاهات.

➤ قياس مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، من خلال توزيع استبيانات دورية على العاملين، بهدف دراسة البيئة الحالية، ومراجعة السياسات والأنظمة داخل المؤسسة، وتطوير بيئة العمل بما ينسجم مع متطلبات العاملين، ليشعروا أنّ رضاهم مهم وضروري.

➤ ضرورة اطلاع العاملين على مختلف الأعمال والمهام التي تعمل المؤسسة على تحقيقها، من خلال نشر وتوزيع منشورات ومطبوعات عبر وسائل الاتصال المختلفة لبناء قاعدة متماسكة بين العاملين والإدارة، ونتيجة لذلك يشعر العاملين بأنّ المؤسسة تهتم باطلاعهم على الحقائق والمعلومات بشكل دوري.

➤ تكريم العاملين والأقسام التي تنجز مهامها بكفاءة عالية، وتوفير نظام المكافآت والحوافز، والرسائل التحفيزية، وتقديم الهدايا؛ مما يساعد في إحساسهم بأن المؤسسة تقيم وتتابع العمل الجيد وتحترمه، وبذل المؤسسة أقصى الجهود الممكنة في سبيل توفير شعور العاملين بالانتماء والاحترام، والاهتمام الشامل بالعاملين من حيث تكافؤ الفرص والعدالة.

➤ تسهيل عملية إدماج الأفراد العاملين الجدد مع العاملين القدامى في المؤسسة، والتعريف والاهتمام بهم.

➤ بناء حالة من الانسجام والتوافق مع العاملين في المؤسسة، من خلال الاهتمام ومتابعة حياتهم الاجتماعية، خاصة بما يتعلق بالمناسبات والأعياد المهمة لديهم.

➤ تمكين العاملين، وتوعيتهم بكل ما يتعلق بأنشطة المؤسسة وبما ينسجم مع أهدافها العامة وتشجيعهم على تنبئ الأدوار القيادية الإبداعية خلال أداء العمل.

#### - رقمنة الاتصال الداخلي في المؤسسات الإعلامية

تؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى إحداث انقلاب في أنماط العمل والسلوك، وسيطر الحاسوب وإن كان بأشكال متفاوتة على مختلف المجالات والقطاعات، وهذا بدوره ينعكس على مختلف المؤسسات التي لا بد لها أن تحاكي جملة التغييرات هذه، وبما أن المؤسسات على اختلاف طبيعتها هي مجتمعات تقوم على الاتصال والتواصل، فإن تأثير التكنولوجيا بطبيعة الحال ينعكس على طبيعة الاتصالات المستخدمة والآليات المتبعة.

ويشير رباب (2020) إلى أن الرقمنة تعدّ العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب، حيث يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم تكنولوجيا المعلومات؛ للإشارة إلى عملية تحويل النصوص المكتوبة أو الصور إلى إشارات ثنائية يتم عرضها عبر الحاسوب، وذلك باستخدام المسح الضوئي، وبالتالي خروج نسخة رقمية تصنف على أساس أنها نسخة أو مادة رقمية.

ويبين حمودة (2020) أن الاتصال الرقمي هو الاتصال الذي يقوم على أساس استخدام نظم رقمية بحيث يعتمد على الوسائل الإلكترونية بأسلوب رقمي، وهو عملية اجتماعية يتم فيها الاتصال عن بعد يتم من خلاله تبادل عناصر الاتصال النظم الرقمية.

ويشير كان "Can" (2019) إلى أن كفاءة المؤسسة واستمراريتها يعتمد على جودة عمليات الاتصال التي يتم تشكيلها واستدامتها داخلياً وخارجياً، إذ تتيح عمليات الاتصال الخاصة بالمؤسسات استمرار العلاقات الصحية والمفتوحة مع كل من الموظفين وأصحاب المصلحة واليوم يتم تنفيذ هذه العمليات باستخدام أدوات ووسائط جديدة، بالإضافة إلى قنوات الاتصال التقليدية، وعناصر الإعلام الحديثة المستخدمة في عمليات الاتصال الداخلي اليوم تؤثر على شكل الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الشخصي داخل المؤسسات.

بدأ اهتمام الباحثين بدراسة المستحدثات التكنولوجية ومستوى تأثيرها على عملية التطور المؤسسي، مع بداية الألفية الجديدة، حيث قدّم الباحث الأمريكي سوجر "Sugre" (2000) دراسته للدكتوراه حول توظيف المستحدثات التكنولوجية وتأثيرها على إدارة المؤسسات الإعلامية.

ويعرّف الباحثون المستحدثات التكنولوجية، بحسب غالي (2018) بأنها المبتكرات العلمية التي لديها من الخصائص والإمكانيات ما يؤهلها لإحداث حالة من التغيير والتحول في أنماط الإنتاج

إلى نمط أكثر تطورًا، وتفترض تبني المستحدثات التكنولوجية أن عملية التحديث والتطوير تعدّ عملية معقدة تقوم على عدّة مستويات تتضمن مختلف الجوانب الفنيّة والثقافيّة والاجتماعيّة ويتطلب تحقيقها تضافر الجهود داخل المؤسسات، وإحداث تغييرات في طبيعة الثقافة التنظيميّة والقيم السائدة.

وتؤكد أم الخير (2016) على أن المؤسسات اليوم تتنافس وتوسّع جاهدة لتوفير آخر التقنيات والابتكارات بهدف تفعيل ورقمنة الاتصال الداخلي؛ بهدف رفع مستوى الأداء، وتحفيز العاملين على العمل، إضافة إلى تقليل تكاليف الاتصال التقليدي.

وبالتقاطع مع ما سبق، ونتيجة لسيل المعلومات الهائل والتطور الذي باتت تعتمد عليه مختلف المؤسسات فإنّ المؤسسات الإعلاميّة بدأت تتجه نحو تطوير العمليّات الاتصاليّة بداخلها انسجاماً مع متطلبات العصر الحديث، عبر توظيف التكنولوجيا لرقمنة عمليّات الاتصال ويعرفها الفار (2006) بأنّها "مجموعة من الآلات أو الأجهزة التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها واسترجاعها وعرضها" ص102.

ويرى العيفة (2010) أنّ رقمنة العمليّات الاتصاليّة في المؤسسة الإعلاميّة تساعد على تدفق الرسائل والمعلومات بين مختلف الأقسام والهيئات الإداريّة، وذلك عبر استخدام اتجاهات محددة وموضحة، سعياً نحو استغلال الوقت والتقليل من التكاليف، والقيام بالأنشطة المطلوبة بفاعليّة إضافة إلى تسهيل تدفق المعلومات عبر القنوات المحددة.

وينعكس أثر رقمنة الاتصالات في المؤسسات الإعلاميّة على ربط الوظائف الإداريّة المختلفة مع بعضها البعض، والمساهمة في زيادة الإنتاجيّة ورفع مستوى أدائها، ومن خلال تحسين أساليب الاتصال على شكل نقل المعلومات والبيانات، والحفاظ على سلامة المعلومات وسهولة انسيابها بشكل يسير حيث استطاعت المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات داخل الإدارة أو خارجها للحصول على المعلومات التي تهمها، وذلك يتم عن طريق الإنترنت أو الإنترنت، أو الإكسترانت (اسباعي، وشيباني، 2018).

وهناك حالات كثيرة من المؤسسات الإعلاميّة اتجهت في السنوات الأخيرة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والتحوّل نحو الرقمنة في إطار عملها، حيث يشير ميجانين "Maijanen" (2020) في دراسة أعدها حول شركة البثّ الفنلنديّة إلى أنّها قامت في سبيل التحوّل نحو الرقمنة عبر إعادة هيكلة عملها، من خلال استحداث ستة أقسام، تتمثل في:

➤ وحدة الأخبار والشؤون الحاليّة التي تبث على مدار الساعة.

- وحدة إعلامية تعنى بشؤون التخطيط الاستراتيجي.
- وحدة المحتوى الإبداعي من حيث إنتاج المحتوى المتخصص في مجال الوثائق والمسلسلات والمحتوى الترفيهي، والتركيز على تقديم محتوى باللغة السويدية.
- وحدة العمليات التي تهتم بالبنى التحتية التكنولوجية.
- وحدة العمليات المشتركة الخاصة بتنسيق الموارد داخلياً.

ويبين ميجانين "Maijanen" (2020) أنّ عملية التحوّل واجهت تحديات عديدة على المستوى الداخلي للمؤسسة والمستوى الخارجي، ويرى أن التحديات الناتجة عن عملية التغيير تقدّم دليلاً على أنّ المؤسسات الإعلامية القائمة يمكن أن تتغير وتنتقل من العمل التقليدي نحو التوجهات التقنية والرقمية الحديثة، وتوظيف أدوات الرقمية في سبيل هذا التحوّل، على الرغم من أنّ عملية التغيير والتأقلم تحتاج إلى وقت من الزمن حتى تتحقق الأهداف المرجوة.

وفي ذات السياق، تناقش كل من قتاتلية وأوهيب وسلامنة (2016) في دراستهن مدى استخدام المؤسسات والوسائل الإعلامية الجزائرية للتكنولوجيا الرقمية من خلال اتخاذهن من مؤسسة الشروق للإعلام والنشر نموذجاً، على اعتبار أنّها حينذاك كانت بوابة إعلامية كاملة، حيث بين ارتباط الصناعة الإعلامية اليوم بالتقدم السريع في تقنيات الاتصال والمعلومات، ومدى مساهمة هذه التقنيات في تطوير وتعزيز عمل المؤسسات الإعلامية، حيث استمرت هذه الأخيرة لسنوات تقوم بتوزيع الأخبار بشكل يقتصر على طبيعة عمل الإعلام التقليدي.

ويسمح ظهور التكنولوجيا الرقمية وتقنيات البرمجة بتطوير وتوسيع المجال الإعلامي، وذلك عبر التقنيات والأدوات والبرمجيات التي توفرها هذه التكنولوجيا، من كاميرات رقمية واستوديوهات افتراضية، ووحدات المونتاج الرقمية المتطورة، ووبناء على ما تشير إليه كل من قتاتلية وأوهيب وسلامنة (2016) بأنّه يسمى بالإعلام والاتصال الرقمي التفاعلي، حيث أصبحت قوة ومستقبل أي دولة مرتبط ارتباطاً وثيقاً في مدى انتشار التكنولوجيا الرقمية في مؤسساتها، ونوع الإشباع الذي تحقّقه للأفراد فيها، وللمجتمع على حد سواء.

وفي هذا الصدد، ترى كل من قتاتلية وأوهيب وسلامنة (2016) بأنّ الدولة الجزائرية فتحت مجالاً واسعاً لاستقبال واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العديد من المؤسسات الإعلامية وخاصة مؤسسة الشروق للنشر والإعلام، التي تتضمن مجموعة من القنوات والجرائد، خاصة قناة الشروق TV، حيث تمكنت هذه القناة من كسب الملايين من المشاهدين خلال مدة قصيرة من الزمن، وذلك

نتيجة لتوظيفها لتقنيات التكنولوجيا المتطورة والحديثة عند تقديم المادة الإعلامية وفي إطار عملية الاتصال التفاعلي.

كما يبين كل من خضر وسعدي (2019) أن تكنولوجيا الاتصال باتت تشكل أهمية كبيرة في عملية تسيير الأداء والعمل في المؤسسات الإعلامية خاصة في الجزائر، حيث أصبحت تشكل إحدى متطلبات العصر الحديث لمجارة التطورات التي توصلت إليها الدول العالمية المتقدمة في هذا المجال.

ويشير كل من خضر وسعدي إلى أن توظيف التكنولوجيا والتحكم بها داخل المؤسسات الإعلامية الجزائرية أصبحت تشكل معياراً لمستوى تطور المؤسسة أو تراجعها على اختلاف أشكال الوسيلة الإعلامية سواء كانت مرئية أو مكتوبة أو سمعية، كما تعدّ مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع الانتشار التكنولوجي الواسع، ويعتمد ذلك على الامتيازات والمزايا التي توفرها تكنولوجيا الاتصال الحديثة للإعلاميين والمؤسسات الإعلامية الجزائرية.

وأقصد تكنولوجيا الاتصال الوظائف التقليدية المتعلقة في مجال النشر والإنتاج والربح والبحث عن المعلومات، في المقابل أظهرت تقنيات التصميم والتصوير الرقمي، والمعالجة الآلية والآلية للصور والنصوص إضافة إلى تحويل الصحف من الورق إلى صحف إلكترونية، كما أنها تجمع بين الصوت والصورة والنص، وبالتالي فإن المؤسسة الإعلامية في الجزائر تحاول القضاء على الفجوة بين تقنيات الإعلام المكتوب والتقنيات السمعية والسمعية البصرية.

ويؤكد كل من خضر وسعدي على أن المؤسسات الإعلامية في الجزائر تسعى إلى مواكبة التطورات التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة سواء على مستوى الممارسة المهنية أو على مستوى الممارسة الاتصالية.

ومن جانبه، يرى الشين (2020) أن النشاط الاتصالي يعد جزءاً رئيسياً في الحياة اليومية للمؤسسات، ولا يستمر العمل داخلها دون الاتصال، ولا سيما بعدما فرضت التقنيات المعاصرة ثورة المعلومات عليه، وساهمت في تحقيق الفاعلية لديه، والقدرة على تشكيل وتغيير الاتجاهات والآراء، إذ أن الثورة الاتصالية والإعلامية اليوم تحاصر الإنسان من مختلف الاتجاهات وخاصة في ظل الانتشار الواسع للبحوث المستمرّة والاستكشافات الحديثة، فإنه لا بد من توظيفها في داخل المؤسسات الإعلامية بهدف تطويرها وتوسيع إمكانياتها.

وفي الدراسة التي أجراها الشين (2020) للكشف عن استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسات الإعلامية تطبيقاً على تلفزيون السودان القومي، ومدى توظيفه لتكنولوجيا الاتصال في العمليات

الداخلية والإدارية، فقد وجد أنّ التلفزيون لم يتحوّل إلى الرقمنة، ولم يعتمد نظام الحوسبة إلا في إطار ضيق جدًّا كما يعتمد التلفزيون على التقنيات الحديثة بصورة غير فاعلة ولم ينجح في تحقيق الفاعلية بين مكونات العمل الإداري وأهداف الاتصال التنظيمي.

نتيجة ذلك، فإنّ المؤسسات بشكل عام تسعى جاهدة إلى توظيف تكنولوجيا الاتصال والتواصل في إطار عملها، انسجامًا مع متطلبات العصر الحديث، في حين أنّ مستوى التوظيف يختلف باختلاف المؤسسة ووفقًا للحالات الدراسية السابقة.

وبناء على ما تم عرضه سابقًا، فإنّ المؤسسات التي تعمل على توظيف الرقمنة في عملياتها الإدارية والاتصالية تشهد انتشارًا واسعًا، وتستفيد من المزايا التي يتمتع بها النظام الرقمي، في حين أنّ المؤسسات التي توظفها بشكل خجول تعاني من انخفاض مستوى الأداء.

وانسجامًا مع ما سبق، تأتي الدراسة هنا لتدرس أثر رقمنة الاتصال الداخلي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية، ومستوى توظيف الرقمنة في هذا المجال، لتقديم توصيات واقتراحات تساهم في تعزيز أدائها وتطورها، وفي ضوء الإطار النظري ترى الدراسة أنّ الاتصال الداخلي بمعطياته وخصائصه، وارتباطه بعناصر المؤسسة بشكل عام قادر على تفسير نتائج الدراسة قيد البحث، والخاص برقمنة الاتصال الداخلي وانعكاس توظيفه على شكل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الإعلامية وخاصة مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

## 5.2.2 النظرية التفاعلية

تعد النظرية التفاعلية في وسائل الإعلام والاتصال من أهم النماذج العملية التي تفسر وتوضح العملية الاتصالية في ظل التطور الرقمي والتكنولوجي الذي فرض على أدوات الاتصال في العصر الحالي وتتيح وسائل الاتصال التفاعلية إمكانية التفاعل بين الأفراد، وبين الفرد والوسيلة التي يستخدمها (جمعة، 2015).

بمعنى آخر، إنّ وسائل الاتصال التفاعلية هي وسائل اتصالية تكنولوجية، تعمل على تسهيل عملية التفاعل بين عناصر الاتصال.

وتمثل التفاعلية عنصراً مهماً لتمييز الاتصالات الحديثة المرتبطة بالإنترنت عن وسائل الاتصال التقليدية، وساعدت التفاعلية المواقع الإلكترونية على توفير صفحات وخدمات مرتبطة باهتمامات الأفراد، بحيث يصبح لأصحاب الاهتمامات المشتركة أو العاملين في مجال معين تبادل المعلومات والخبرات والأنشطة بسلاسة وحرية، كما يمكن من خلال التفاعلية الاستفادة من آراء الآخرين، وبناء التوجهات والتأثير على اتجاهات وثقافة الآخرين (صلاح، 2013).

ويشير جمعة (2015) إلى أنّ وسائل الاتصال الحديثة فرضت على المؤسسات أن تعيد بناء تصميم البرامج الاتصالية لديها، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وسائل الاتصال ردود فعل الجمهور المتلقي إذ باتت وسائل الاتصال الحديثة تشكل خياراً استراتيجياً عند المؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على بقائها واستمرارية عملها، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تستغنى عن هذا الخيار.

### - الاتصال التفاعلي

بدأ الاهتمام بدراسة الاتصالات التفاعلية عام 1948 عندما جاء وينر "Wiener" (1961) يؤكد على أهمية التغذية الراجعة، وقام بإضافتها إلى عناصر الاتصال الرئيسية، وذلك حين درس علم التحكم الآلي، ويبين أنّ آليات التغذية الراجعة ضرورية في عملية الاتصال، سواء كان ذلك في الآلة أو في الحيوان وأنّ الاتصال الهادف يتطلب أن تكون التغذية الراجعة قابلة للتعديل، وبالتالي يضمن للعملية الاتصالية أن تكون هادفة، ولها تأثير معين وفقاً لما هو مطلوب.

ثمّ جاء كل من شرام وروبرتز "Schramm & Roberts" (1971) يشيران في كتابهما "عملية الاتصال الجماهيرية وتأثيراتها"، إلى أنّ المرسل والمستقبل يتشاركان في ذات الوقت حين يتم الاتصال بينهما.

وقد تقاطعت هذه الأطروحات مع نماذج الاتصال التقليدية، إلا أنّ الفارق هو أنّ غالبيتها تقوم على اتصال ذو الاتجاه الواحد، في حين أنّ التغذية الراجعة والتفاعلية الحقيقية تحتاج إلى وجود نموذج ذو اتجاهات متعددة (فريعين، وآخرون، 2020).

وفي هذا السياق، يؤكد كل من شرام وروبرتز "Schramm & Roberts" (1971) على أنّ العملية الاتصالية لم يعد يُنظر إليها على أنّها عملية اتصال جامدة، وذات اتجاه واحد بين المستقبل والمرسل، بل أصبحت عبارة عن علاقة، أو ما يعرف بفعل المشاركة، إضافة إلى ضرورة فهم الطبيعة التي انتقلت من خلالها الرسالة، والظروف التي تمت صياغتها بها، وقدرات المتلقي.

وتشير صلاح (2013) إلى أنّ التكنولوجيا غيرت من مهام طرف الاتصال المتلقي، وأكسبته خاصية المشاركة في العملية الاتصالية كما هو المرسل بذات المستوى، حيث أصبح عنصرًا فاعلاً بها بعدما كان شكل التفاعل في وسائل الاتصال التقليدية محصورًا في الرسائل الموجهة من المرسل فقط.

ويتمثل مفهوم الاتصال التفاعلي حسب ما عرّفه كازنيف "Gazeneuve" (2014) بأنه عبارة عن مجموعة أنظمة من العلاقات التفاعلية التي تتم بين مختلف الأطراف الاجتماعية، خاصة الأفراد الذين يشكلون أساس العملية الاتصالية، بهدف تبادل المعلومات والأفكار.

في حين يعرفه الشريف (2015) بأنه خلق حالة من المساواة والتماثل بين أطراف العملية الاتصالية، إذ يؤدي الاتصال التفاعلي إلى تحقيق الاتفاق الجماعي خلال تبادل المعلومات والرسائل الاتصالية دون أن يكون هناك أيّ تدخل من مصادر وقوى خارجية.

في المقابل، يرى الفيصل (2019) أنّ الاتصال التفاعلي يمثل أشكال الممارسة الاجتماعية في عملية بنائها للأدوار والوظائف، وما تحتويه من رسائل ومقاصد، ويتضمن مجموعة من الرسائل التي يتم نقلها إلى الجمهور، وذلك بالاعتماد على قنوات وأدوات اتصال حديثة.

يرتبط مفهوم الاتصال التفاعلي نتيجة للتطور التكنولوجي وظهور أدوات الاتصال الحديثة بالوسائط المتعددة، وبات يعتمد شكل التفاعل على نوع الوسيلة وآلية استخدامها، ومن وجهة نظر صلاح (2013) فهي ترى أنّ طبيعة وشكل التفاعل يختلف باختلاف الوسيلة، وتعرف التفاعلية بأنها ميزة الوسيلة التي يكون فيها القائم بالاتصال قادرًا على إحداث التأثير والتغيير في توجهات وثقافة الآخرين.

ومن جانبها، تعتبر نمر (2018) أنّ الاتصال التفاعلي يأتي مرتبطاً بالإنترنت، من خلال شبكة اتصالات متعددة ووضمة تحدد الخصائص التي تتكون منها تكنولوجيا الاتصال، إضافة إلى الخدمات التي تعمل على توفيرها أطراف العملية الاتصالية.

وانسجاماً مع ما سبق، يأتي كافي (2016) يبيّن أنّ الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال قد وفرت خدمات تتمثل في:

- **الاتصال**، حيث يتم الاتصال عبر وسائل اتصال حديثة سواء كان اتجاه الاتصال من فرد لآخر أو من فرد لجماعة، أو من جماعة لأخرى؛ لأغراض شخصية أو عامة.
- **التفاعل**، بحيث يكون الاتصال تفاعلي بين جهات الاتصال المختلفة، سواء كان بهدف التسلية أو العمل، أو التعليم.
- **الإعلام والمعلومات**، ويأتي هذا من خلال نشر المعلومات وتبادلها واسترجاعها، وفتح مجال واسع لنشر الأنشطة الإنسانية والمعرفية.

وترى كل من لطرش وبن عمر (2021) أنّ الاتصال التفاعلي يقوم بهدف تحقيق عدّة أهداف تختلف باختلاف القائم بعملية الاتصال والمغزى وراء العملية، وتأتي هذه الأهداف متمثلة بما يلي:

- **الهدف التوجيهي**، ويتحقق هذا الهدف عندما يذهب الاتصال باتجاه إكساب المتلقي اتجاهات وأفكار جديدة، بحيث يسعى إلى إحداث تغييرات وتعديلات في اتجاهات الآخرين القديمة، أو ترسيخها.
- **الهدف التنقيفي والتعليمي**، ويتحقق عندما يقوم الاتصال بهدف زيادة المعارف والمفاهيم لدى الأفراد، أو لإكسابهم خبرات ومهام جديدة.
- **الهدف الترفيهي**، يأتي بهدف تحقيق السعادة والبهجة عند المتلقي، وإضفاء الطابع الترويحي.
- **الهدف الإداري**، بحيث تسعى المؤسسات إلى إقامة اتصالات تفاعلية سعياً نحو تحسين طبيعة سير العمل، وتوزيع المهام والصلاحيات، وبناء علاقات قوية داخل إطار العمل مبنية على التفاهم والانسجام.
- **الهدف الاجتماعي**، يأتي بهدف تقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وجعل الحياة الاجتماعية بينهم متينة.

ويتميّز الاتصال التفاعلي بعدد من الخصائص التي تميّزه عن غيرها من أشكال الاتصال ويشير شاهين (2014) إلى أهمّ هذه الخصائص من وجهة نظره، تتمثل في:

- **اتصال ذو اتجاهين أو أكثر**، حيث يتميّز الاتصال التفاعلي بأنه اتصال ذو اتجاهين أو أكثر فهو اتصال يتم فيه تبادل المعلومات والرسائل بين أطراف العملية الاتصالية - مرسل ومستقبل - حيث إنّ الاستجابة تمثّل جوهر الاتصال التفاعلي، وكلما كانت درجة الاستجابة والتبادل عالية كلما كانت فعالية الاتصال التفاعلي أعلى.
- **التزامن واللاتزامن**، يوفر الاتصال التفاعلي إمكانية أن يكون اتصالاً مرتبطاً بوقت ما بحيث يتطلب من جميع أطراف العملية الاتصالية التواجد في ذات الوقت لإتمام الاتصال، مثل الدردشة والاجتماعات الإلكترونية، كما أنّ خاصية اللاتزامن موجودة من خلال عدم اشتراط وجود أحد أطراف الاتصال في الوقت نفسه، مثل الاتصال عبر البريد الإلكتروني.
- **سيطرة المستقبل على العملية الاتصالية**، بحيث يمكن للمتلقّي أن يشارك القائم بالاتصال في تبادل المعلومات والرسائل الاتصالية، وإمكانية تغيير أو تعديل في محتوى الرسالة، بحيث يصبح المستقبل مرسل في ذات الوقت والعكس تماماً.

ويرى توفلر "Toffler" (1995) أنّ خصائص الاتصال التفاعلي تشمل ما يلي:

- **التفاعلية**، بحيث يكون لأطراف العملية الاتصالية تأثيراً على الأدوات والمعلومات التي يتم تبادلها.
- **اللاجماهيرية**، بمعنى أنّ الرسالة الموجهة غير محصورة بفرد واحد، بل قد يكون جماعة من الأفراد في الوقت ذاته.
- **قابلية التحويل**، ونقل المعلومات من وسط إلى آخر، إضافة إلى الانتشار والتوزيع.

وترى نمر (2018) أنّ أشكال الاتصال التفاعلي عبر الإنترنت تتمثل في:

- **التفاعلية الإرشادية**، حيث تساعد أطراف العملية الاتصالية بالانتقال السلس بين الصفحات الإلكترونية، وإمكانية استخدام أكثر من متصفح بالوقت ذاته، مما يسهل ويسرّع عملية الاتصال والبحث وتبادل المعلومات.
- **التفاعلية الوظيفية**، وترتبط بالاتصالات التي تسعى إلى إنجاز عمل ما، وتتركز في الاتصالات عبر البريد الإلكتروني، وغرف الدردشة ومجموعات الحوار.
- **التفاعلية التكوينية**، وتأتي من خلال عملية تطويع وتكييف وسائل الاتصال مع سلوك المستخدمين انسجاماً مع حاجاتهم و رغباتهم وتسهيل عملهم.

ويرى العديد من الباحثين مثل غريفي "Griffey" (2020) ، وسيد (2017)، وكافي (2016) وعلم الدين (1994) وراضي والتميمي (2017) أن التفاعلية تشكل أحد أهم خصائص الإعلام الجديد.

حيث ترى سيد (2017) أنه من الصعوبة تحديد تعريفاً واحداً لمفهوم الإعلام الجديد، نظراً لطبيعته وخصائص الديناميكية، وتقول أن مفهومه يأتي في سياق "الوسائل الحديثة التي ظهرت بظهور الثورة المعلوماتية التي كان من أهم إفرازاتها ما يعرف بتطبيقات الجيل الثاني للإنترنت التي تميزت بسمّة أساسية وهي التفاعلية" ص393، وتبين أن التفاعلية ساهمت في التحول من المستقبل العادي في إطار الاتصال عبر وسائل الإعلام التقليدية سواء المكتوبة أو المسموعة أو المرئية، وانتقاله إلى منتج إعلامي خاص، من خلال عدد كبير من الأدوات الحديثة والتطبيقات التي وفرتها شبكة الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال، ومواقع التواصل الاجتماعي.

ويشير غريفي "Griffey" (2020) إلى أن أدوات الإعلام الجديد المتمثلة في تطبيقات الأدوات والوسائط التفاعلية أصبحت منتشرة في كل مكان، وتؤثر على العديد من جوانب الحياة، وبات غالبية الأفراد يعتمدون في حياتهم على استخدام هذه التقنيات، في حين كان من الصعب تصديق أنها كانت موجودة منذ عقود قليلة فقط.

ويؤكد كافي (2016) على أن التفاعلية بشكل عام تقوم على مجموعة من العمليات التي تربط العناصر الاتصالية بعضها ببعض، كما أنها تركز على قاعدة أساسية، تتمثل بالاشتراك في العملية الاتصالية بين مختلف العناصر، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى وقدرة العناصر التفاعلية والإدراكية، أثناء عملية الاتصال، ويأتي هذا مختلفاً باختلاف الوسيلة الإعلامية وأدوات الاتصال المستخدمة، سواء كانت مكتوبة، أو مسموعة، أو مرئية، حيث يؤكد على أن الوسيلة تعدّ العنصر الفعّال في إحداث عملية التفاعل.

ومن جانبه، يؤكد علم الدين (1994) على أن التفاعلية تشكل أحد أهم خصائص الإعلام الجديد، ومن أهم هذه الخصائص التي أشار إليه هي:

➤ **الانتقال من النظام التماثلي إلى النظام الرقمي**، بحيث يتم نقل البيانات والمعلومات على

شكل أرقام منفصلة (0:1)، وعندما تصل المعلومات إلى الجهة المستقبلة تتم ترجمتها إلى شكلها سواء صوت، أو صورة، وغير ذلك، ويعدّ النظام الرقمي نظاماً ذو نقاء أشدّ، وخالي من التشويش ويمكن دمج مع أشكال أخرى من التكنولوجيا، مثل أجهزة الحاسوب.

➤ **تفتيت الاتصال**، بمعنى أنّ عملية الاتصال من الممكن أن تتم بين فردين فقط، أو جماعة محددة ومخصصة، دون الحاجة إلى بثها إلى جماهير كبيرة وضخمة، كما في هذا الإطار يمكن التحكم في طبيعة الاتصال، وتحديد المستلم بشكل مخصص.

وفي ذات السياق، يأتي كل من راضي والتميمي (2017) يشيران إلى أنّ أهم خصائص الإعلام الجديد تتمثل فيما يلي:

➤ **التفاعلية**، هنا في هذا السياق يطلق على عناصر العملية الاتصالية بالمشاركين وليس مصادر نظرًا لكونهم مشاركين في عملية نقل البيانات والمعلومات، واستطاعتهم تبادلها، وانسجامًا مع هذا تبرز مصطلحات جديدة في إطار عملية الاتصال كالممارسة الثنائية في عملية الاتصال، والتبادل وسمحت للمتلقي أن يشارك في مناقشة المادة التي تعرضها وسائل الاعلام الجديد، ويدلي برأيه، وأن يتحاور مباشرة مع صانع المادة الإعلامية.

➤ **اللاتزامنية، وقابلية التحويل**، ويعني ذلك إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في أي وقت يناسب الأفراد، إضافة إلى إمكانية استخدام أكثر من نظام اتصال في إطار العملية الاتصالية الواحدة إذ يمكن إرسال بريد إلكتروني مثلًا إلى تطبيقات ونظم اتصالية أخرى، دون الحاجة لوجود المستلم في ذات الوقت، حيث يوفر الإعلام الجديد إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا يتطلب من الآخرين أن يكون موجودين في ذات الوقت.

➤ **الحرية الواسعة**، القدرة على اختراق الحواجز الحدودية والزمانية، وإعطاء مساحة أوسع في تناول القضايا الداخلية والخارجية، ودفعت الأفراد إلى معرفة العديد من القضايا والأخبار التي لا يمكن معرفتها لولا هذه الوسائل.

➤ **قابلية التحرك والتوصيل وعالمية الوصول**، نظرًا لطبيعة حجم وسائل وأدوات الإعلام الجديد ذات الحجم الصغير وميزة اللاسلكية التي تتميز بها فإنه يمكن التحرك والانتقال بها بسهولة من مكان لآخر، إضافة إلى إمكانية توصيل أجهزة الاتصال وأدوات الإعلام بعدة أجهزة من نوع آخر، أو من أدوات مصنعة في شركات أخرى منافسة مثلًا، إضافة إلى الانتشار والتوزيع، وخاصية الكونية حيث تشكل البيئة العالمية البيئة الأساسية لعملية الاتصال عبر أدوات الإعلام الجديد.

➤ **اندماج الوسائل وتعدد الوسائط**، ساهم الإعلام الجديد بسماته المتعددة في تحقيق اندماج وسائل الإعلام المختلفة التي كانت في الماضي مستقلة، وألغت الحدود الفاصلة بينها، كما ساهمت وسائل الإعلام الجديدة في تحقيق ثورة نوعية في مجال المحتوى الاتصالي

وتوفير عدد كبير من الوسائط المتعددة، التي استطاعت أن تمزج بين النصوص والصور والملفات ومقاطع الفيديو، ومكن الجمهور من نشر ومشاركة وتبادل الوسائط بعضها مع بعض في ذات الوقت.

ومن جانبها، تحدد هيتز "Heeter" (2000) في بحث أعدته في العام 1989، سبعة أبعاد لمفهوم التفاعلية، انطلاقاً من مفهوم الإعلام الجديد، تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

➤ البحث عن المعلومات أو اختيارها، حيث يتمثل دور عناصر العملية الاتصالية في نطاق التفاعلية مسؤولية تحديد المعلومات واختيارها، ولا يتوقف دورها فقط على إرسال واستقبال الرسالة، وتصف عملية اختيار المعلومات بالمعقدة والمتعددة، نتيجة للروابط الموجودة على الوسائل المستخدمة في الاتصال.

➤ يتطلب من عناصر العملية الاتصالية جهد مستمر لاستخدام وسيلة الاتصال التي يتم اختيارها حيث تتطلب نظم الوسائط مستويات مختلفة من نشاط المستخدم.

➤ بعض الوسائل تعد أكثر تفاعلية من غيرها، وبعض أجهزة الاستقبال أكثر نشاطاً من غيرها وبالتالي يجب أن يكون هناك ذكاء في طبيعة الوسيلة المستخدمة وفقاً للهدف من العملية الاتصالية وطبيعته.

➤ التفاعل بين المستخدم والآلة يعد شكلاً من أشكال الاتصال، إضافة إلى قدرته على ضبط وتنظيم استخدامه للوسيلة ومراقبتها.

➤ التغذية الراجعة، التي يتم من خلالها قياس سلوك جميع المستخدمين بشكل مستمر.

➤ غياب التمييز بين المرسل والمستقبل خلال القيام بعملية الاتصال التفاعلية، نتيجة الاتصال التفاعلي بين عناصر العملية الاتصالية وتعدد الاتجاهات.

➤ تسهيل الاتصال والتواصل الجماهيري، أو بين الأشخاص، أو كليهما، من خلال تقديم تقنيات وخدمات جديدة تعمل على تغيير تجربة الوسائط التقليدية لتصبح أكثر نشاطاً.

وتطوّرت أبعاد التفاعلية، مثل التفاعلية الرمزية، وتوضح أهمية التفاعلية الرمزية لدارسي الاتصال وفقاً لكتاب "الاتصال والسلوك الاجتماعي: منظور التفاعلية الرمزية"، حيث قام بإعداده كل من دون فالس ودنيس ألكسندر "Don Faules & Dennis Alexander"، وتقوم النظرية على ثلاث افتراضات حسب ما أشار إليه نجم (2000، ص 171):

➤ فهم الناس للبيئة وإدراك ما يحتويها يعتمد على الاتصال، وأن ما يعرفه الإنسان عن عالمه هو نتاج لخبراته الاتصالية السابقة.

- يقوم الاتصال بدور المرشد، ويأتي من خلال توجيه مفاهيم الذات والدور والموقف.
- يتكون الاتصال من تفاعلات معقدة تتضمن الفعل والاعتماد المتبادل وعلاقات الأفراد وظروف الموقف.

### التفاعلية في إطار المؤسسة وعناصرها

انسجاماً مع ما تم طرحه سابقاً، فإنّ التفاعلية تشكّل أحد أهم خصائص الإعلام الجديد وتكنولوجيا الاتصال، وانطلاقاً من المزايا التي تتمتع بها، فقد شكّل وجودها في إطار العمل المؤسسي وتوظيفها ضرورة من ضروريات العمل.

وفي هذا السياق، يرى فلاق (2015) أنّ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات يلعب دوراً مهماً في أغلب المؤسسات، نتيجة للعديد من المميزات التفاعلية التي تتمتع بها، إضافة إلى دورها في التقليل من نسبة التدخل البشري المباشر في أداء العمل والعمليات المتكررة، كما تسهم في تحسين صورة وأداء المؤسسات، وتساعد في تسريع عمليات تبادل المعلومات عبر أدوات الاتصال الحديثة وتساعد في تحقيق التحوّل التدريجي الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

ومن جانبه، يؤكد كل من روجرز وأولبريتون "Rogers & Albritton" (1995) على أنّ الاتصال البشري داخل مؤسسات الأعمال يتأثر بتوظيف تقنيات الاتصال الجديدة، التي تتميز بأنّها تفاعلية بطبيعتها، من حيث أنّها تسمح للمشاركين في العملية الاتصالية بالسيطرة على خطابهم المتبادل، وتبادل الأدوار فيه وعادة ما تنتشر تقنيات الاتصال التفاعلي بين أعضاء المؤسسة ببطء إلى أن يتم الوصول إلى كتلة حرجة من المتبنين لهذا النمط من الاتصال ويوفر الاتصال التفاعلي درجة عالية نسبياً من المرونة التي بدورها تتيح للمستخدم درجة عالية من التحكم في التكنولوجيا والاتصال الذي يحدث عبر التكنولوجيا التفاعلية الجديدة.

وفي هذا السياق، يرى كل من عمارية وسبتي (2018) أنّ توظيف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات بات ضرورة؛ سعياً نحو تحسين وتطوير البناء المؤسسي، نظراً للدور الذي يلعبه في إعادة صياغة مفاهيم جديدة متعلقة بالمؤسسة، وقد اقترن ظهورها بظهور تكنولوجيا الاتصال وأدواتها، ويضيف أنّ التفاعلية في المؤسسة تساعد في الوصول إلى أفضل المعلومات والمعارف، وتسهم في نشر وتبادل المعلومات، وحل الأزمات والمشاكل بين الأفراد أو بين المؤسسات الأخرى بسرعة أعلى وجهد أقل، إذ يساعد الاتصال التفاعلي عبر أدوات الاتصال الرقمي في إلغاء

المسافات الواقعية وتؤسس لمسافات افتراضية قصيرة، وتعمل على إلغاء الحدود بين المستويات والإدارات التنظيمية في المؤسسة.

#### - توظيف مفهوم التفاعلية في الدراسة

تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري متكامل بعيداً عن وجود فجوات أو ثغرات، وعند استخدام نظرية الحتمية التكنولوجية، فإنّ بطبيعة الحال سيكون هناك اتصال تفاعلي، نظراً لخصائص الاتصال الحديث المتمثلة في المرونة والتفاعلية ذات الاتجاهات المتعددة.

كما أن الدراسة لجأت إلى النظرية البنائية الوظيفية وافترضت أنّ المؤسسة الإعلامية هي مجتمع، مكون من أجزاء، وكل جزء يكمل الآخر، والأجزاء متكاملة تشكّل بناء المجتمع، ونظراً للانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية باعتبار أنّها تتعامل مع الفرد بأنه غير موجود، فقد ذهبت الدراسة إلى استخدام مفهوم التفاعلية لسد هذه الفجوة، والتعامل مع الفرد على أنّه موجود ويعد جزءاً مهماً في إطار العملية الاتصالية داخل مجتمع المؤسسات، وأنه رأس مال اجتماعي مهم في المؤسسة.

كما أنّ الدراسة تلجأ للنظرية التفاعلية، على اعتبار أنّ خصائص ومميزات هذه النظرية تساهم في خلق وبناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة، في حال استخدمتها ووسعت من نطاق واتجاهات الاتصال، إذ أنّ التفاعلية، وتوظيف تكنولوجيا الاتصال يساعد في تسهيل عملية الاتصال، وتسريعها، واختصار الوقت والجهد، إضافة إلى تكاليفها المنخفضة، في المقابل مرونة وسهولة في عملية تداول ونقل البيانات والمعلومات، والتواصل مع الزملاء والعاملين.

## 6.2.2 مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

تعد المؤسسة الإعلامية وفقاً لکنعان (2014، ص51) "بأنها كيان اجتماعي، منسق إدارياً بحدود واضحة نسبياً، ويمارس الوظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة".

وتتفرع المؤسسة الإعلامية لتشمل مؤسسات صحفية، وإذاعية وتلفزيونية، وفضائيات، ووكالات أنباء، وشركات إعلان، ولكنها تتفق مع أي منظمة أخرى بأنها جميعها لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية، مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل، وإن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة (كافي، 2015).

ويعدّ الإعلام وسيلة للاتصال والتواصل بين الأفراد حول العالم، من خلال نقل الأخبار والرسائل الإعلامية، وتتوّع المؤسسات الإعلامية بحسب طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والأدوات التي تستخدمها في سبيل ذلك، وخصائص الجمهور الموجهة إليه المضامين الإعلامية، ويشير زامل (2017، ص58) إلى أنّ المؤسسة الإعلامية "تتوّع لتشمل كل من المؤسسات الصحفية، والإذاعية، والتلفزيونية، ووكالات الأنباء، ودور النشر، وشركات الإعلان" ويبين أنّ المؤسسات الإعلامية لها نفس أوجه النشاط على الرغم من اختلاف طبيعة النشاط باختلاف المؤسسة.

ويبين عزّت (1994) أنّ أيّ مؤسسة تقوم سعياً نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، وآلية تحقيق هذه الأهداف لا بدّ لها أن تأت ملائمة لهذه الطبيعة، والمؤسسة الإعلامية بطبيعة الحال تسعى إلى نشر الأخبار، وتوجيه الرأي العام، والترفيه، ويشير إلى أنّه مهما اختلفت أشكال المؤسسات إلا أنّها تشترك في مجموعة من العناصر الأساسية، تتمثل فيما يلي:

- الأهداف
- الأفراد العاملين والكادر الوظيفي
- التمويل
- الحاجة إلى الأدوات والآلات والأجهزة
- نشاط المؤسسة
- الاتصال
- الإدارة

ومن جانبه، يشير عبد الفتاح (2014) إلى أنّ المؤسسة الإعلامية حتى تحقق نتائج إيجابية منسجمة مع الأهداف عليها أن تعمل بشكل إداري يراعي العناصر الأساسية للمؤسسة، وذلك في إطار العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق أفضل

أداء، وطبيعة العمل الإعلامي تجعل من كل فرد في المؤسسة عضواً مهماً مهما تضاعل مسماه الوظيفي، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تدرك أهمية الأفراد العاملين فيها، ونتيجة ذلك، لا بدّ من المؤسسة أن تهتم بطبيعة العلاقات بين جماعات العمل وسلوكها وأنماط اتصالها.

تعددت المؤسسات الإعلامية في فلسطين، وكانت في البدء متمثلة بالمادة المطبوعة مثل الصحف والمجلات، ثمّ الإذاعات المسموعة سواء حكوميّة أو خاصّة، ثمّ البثّ الفضائي والمحطّات التلفزيونيّة (المصري، 2016).

ولا بدّ من القول أنّ الظروف التي مرّت بها المؤسسات الإعلاميّة في فلسطين ليست بالسهلة بل تعرضت للعديد من الانقلابات والشروخ، وذلك انعكاساً للمراحل التي كانت تعيش بها البلاد عبر السنين.

ويشير أبو السعيد (2018) إلى أنّ فلسطين مرّت بالعديد من التقلبات والتغيّرات في طبيعة الحكم والسيطرة، بدءاً من الحكم العثماني، ومروراً بالانتداب البريطاني، ثمّ الصراع الفلسطيني الإسرائيلي القائم إلى يومنا هذا، وتداعيته المستمرة من طرد وتشنيت ونفي.

ويضيف بأنّ السيطرة على المؤسسات الإعلاميّة في فلسطين كانت مجزأة، فالضفة الغربيّة استمرت تبعيتها للإعلام الأدرني، وغزة للإعلام الممصري لأكثر من 18 عاماً، ثمّ جاءت السيطرة الإسرائيليّة لأكثر من 27 عاماً، إلى أن عادت السلطة الفلسطينيّة إلى فلسطين في العام 1994، وسيطرت على المؤسسات الإعلاميّة الفلسطينيّة على الرغم من التحديات السياسيّة التي كانت مفروضة في ظل وجود الاحتلال الإسرائيلي، إضافة إلى التحديات التكنولوجيّة، وحاجتها إلى مواكبة التطور التكنولوجي ومحاكاة الانتقال النوعي في مجال الإعلام حول العالم، إضافة إلى التحديات الاقتصاديّة.

وبعد قيام السلطة الوطنيّة الفلسطينيّة، تنوّعت مؤسسات الإعلام في فلسطين إلى مؤسسات إعلاميّة حزبيّة، وخاصّة، ورسميّة، في هذا السياق يشير كل من الحروب وقنيص (2011) إلى أنّ الإعلام الحزبي هو الإعلام الذي يتبع للأحزاب الفلسطينيّة، وسياسته التحريريّة ومرجعياته الإعلاميّة تابعة للحزب الذي يمثله، في حين أنّ الإعلام الخاص، يضم في إطاره مؤسسات الإعلام المحليّة، والمملوكة لأفراد وأشخاص، وتعود مرجعيتها إلى أهداف تجاريّة وإعلانيّة وترفيهيّة، بينما يشمل الإعلام الرّسمي والحكومي مختلف المؤسسات الإعلاميّة التي تتبنى رؤية السلطة الوطنيّة الفلسطينيّة، ويتميز بالرّسمية، والوطنيّة، والعلاقات الدوليّة والإقليميّة الدبلوماسية، والقضايا الوطنيّة.

ووفقاً للحالة الدراسية التي تستند عليها الدراسة المتمثلة في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطينية وخاصة المؤسسات الثلاث المتمثلة في: الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية ووكالة الأنباء للأنباء والمعلومات - وفا-، وجريدة الحياة الجديدة.:

### 1. الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

وردت مشروعية إقامة الهيئة بقرار يحمل رقم 4566 الصادر بتاريخ 6 تموز/ يونيو 1993 من قبل الرئيس الفلسطيني الراحل ياسر عرفات، كما وردت مشروعية الحق الفلسطيني في امتلاك محطتي بث إذاعي وتلفزيوني في إحدى بنود اتفاقية إعلان المبادئ الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل بتاريخ 13 أيلول/ سبتمبر 1993 (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2021).

تأسست الهيئة مع قيام السلطة الفلسطينية عام 1994 كذراع إعلامي لها، وارتبطت الهيئة إدارياً بمكتب الرئيس، وخاصة الأمانة العامة، وبعد استحداث منصب رئيس الوزراء عام 2002 بقيت الهيئة تابعة لمكتب الرئيس ولم يتم نقلها إلى وزارة الإعلام، وبعد تولي محمود عباس رئاسة السلطة أصبحت الهيئة تابعة لوزارة الإعلام، ولكن بعد فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006 عادت الهيئة بقرار رئاسي لسيطرة مكتب الرئيس (المصري، 2016).

افتتح الرئيس الفلسطيني محمود عباس المقر الجديد لهيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في رام الله في العام 2015، بالتزامن مع المرسوم الرئاسي الذي تم فيه الإعلان عن تشكيل هيئة الأعمار الصناعية الفلسطينية (تلفزيون فلسطين، 2022).

تتمثل هيكلية الهيئة إدارياً بمجلس إداري منظم بقانون ولوائح، وهناك وضع قانوني إداري ومالي خاص بها، إضافة إلى لجان متخصصة في البت بالاحتياجات الفنية، وشراء وإعداد البرامج وإبرام العقود، كما تخضع الهيئة إلى رقابة ديوان الرقابة والمالية والإدارية ولجان الرقابة المنبثقة من المجلس التشريعي (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2021).

تعد اليوم الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وليدة مراحل متعددة مرت بها حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم، وتأتي منسجمة مع خصائص التطور التكنولوجي في كل مرحلة، على الرغم من التحديات التي واجهتها خلال مرحلة الإنشاء والنمو والتطور، والعراقيل التي وضعها الاحتلال الإسرائيلي.

يُذكر أنّ فلسطين لم تشهد أيّ بثّ تلفزيوني حتى العام 1994، وكان في ذلك الوقت الاهتمام منصب على الإذاعة، نظرًا للإمكانيات المنخفضة التي تحتاجها سواء من طاقات بشرية محدودة، إضافة إلى الأدوات والتجهيزات منخفضة التكاليف، وسهولة نقل أدواتها من مكان لآخر مقارنة بالبث التلفزيوني وخاصة الفضائي، وفي الآونة الأخيرة، أصبح البث الفضائي يلقي رواجًا، وذلك انسجامًا مع التطور الحاصل في علوم الاتصال والأقمار الصناعية، إلا أنّ الظروف التي كانت تعيش بها فلسطين في فترة ما قبل الـ 1994، وحالة الشتات والتهجير والحروب المتكررة، حالت دون إنشاء تلفزيون فلسطيني، على الرغم من أنّ فلسطين هي الدولة الثانية عربيًا في إنشاء الإذاعة (تلفزيون فلسطين، 2022).

جاءت التجربة الأولى فلسطينيًا في مجال البث التلفزيوني في فلسطين، عندما ظهر أول تلفزيون فلسطين بدأ يبث في الشهور الأخيرة من العام 1994، إلا أنّ التجربة لم تكن سهلة، ومرّت بالعديد من التحديات أقصاها هو الاحتلال الإسرائيلي، الذي كان يسبب مضايقات وتعقيدات منعا للحصول على موجات البثّ التلفزيونية، وبمساعدة فرنسية، تم إنشاء محطة للإرسال وبدأت الفضائية الفلسطينية بالعمل تاريخ 30 آذار/ مارس من العام 2000، وتعرض الموقع للقصف بتاريخ 20 تشرين الثاني/ نوفمبر من العام ذاته وأعيد لاحقًا البث بعد فترة من الزمن (تلفزيون فلسطين، 2022).

بدأ العمل في مبنى هيئة الإذاعة والتلفزيون في رام الله في نيسان من العام 1995، وبنيت الاستوديوهات في رام الله وأريحا، وبدأ البث التجريبي من أريحا في حزيران/ يونيو من العام 1995، ثم انتقل البث إلى استوديوهات الهيئة في رام الله، وبدأ البث التلفزيوني في صباح اليوم التاسع من تشرين الثاني/ نوفمبر من العام 1996، وبدأ البث التجريبي على القمر المصري نايل سات 101 في كانون الثاني من العام 1999، ثم قام ببث تجريبي على القمر الصناعي عربسات A3 في حزيران من العام 1999، وبدأ البث الرسمي على القمرين في تموز 1999 واتسعت رقعة التغطية حول أنحاء واسعة حول العالم (تلفزيون فلسطين، 2022).

## 2. وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية

أنشأها المجلس الوطني في دورته الاستثنائية العاشرة، عقب المؤتمر الشعبي الذي عقد في القاهرة 6 من تشرين الأول/ أكتوبر في العام 1972، حيث تم الاتفاق على توحيد أجهزة الإعلام ووسائله في جهاز مركزي موحد تحت اسم وكالة الأنباء الفلسطينية، وانطلقت البداية من بيروت، وكانت

تعبّر عن سياسات منظمة التحرير الفلسطينية، والآن مقرّها المركزي في رام الله وغزة (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2022).

ويرتبط المقرّ المركزي بمكاتب منتشرة في كل المحافظات الفلسطينية، وعدد من عواصم العالم يبلغ عدد العاملين في المركز والمقرات الموزعة 160 موظف، إضافة إلى عدد من المرسلين في العواصم العربية والعالمية، وتتمثل الهيكلية الإدارية في وفا في رئيس مجلس الإدارة، ثم مدير عام الوكالة، ولدى المدير العام نائبان، وهناك هيئة التحرير وطواقم إدارية وفنية وأقسام للرصد الإذاعي والتلفزيوني والترجمة وقسم التصوير، وتم دمج الوكالة مع الهيئة العامة للاستعلامات في مارس 2008 ليصبح اسمها وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية - وفا- (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2022).

### 3. صحيفة الحياة الجديدة

تأسست في 10 تشرين الثاني/ نوفمبر من العام 1994، وكانت صحيفة سياسية تصدر بشكل أسبوعي إلى أن تحولت في 19 آب/ أغسطس 1995 إلى صحيفة يومية، وتشمل اليوم ملاحق ثقافية واجتماعية ورياضية، تعود ملكيتها إلى صندوق الاستثمار الفلسطيني (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2022).

تعد الحياة الجديدة الصحيفة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وأحد أركان الإعلام الرسمي وتمتلك مقرين، حيث يقع المقرّ الرئيسي في مدينة البيرة بالضفة الغربية، والمقرّ الثاني في قطاع غزة، وتُصدر بشكل ورقي، ويأتي اسمها (الحياة الجديدة)، حيث تأسست بعد قيام السلطة الفلسطينية إيعازًا إلى بدء عهد جديد في قطاع الإعلام الفلسطيني (الحياة الجديدة، 2022).

وجاء في بيانها التأسيسي "نحن مع السلطة من منطلق إنجاح الفرصة التاريخية السانحة لبناء مجتمع وكيان وطني مستقل"، وتعتمد على نهج الاستعادة من كفاءات إبداعية خارجية لإثراء المحتوى الإعلامي بها، ويتوزع العاملون فيه إلى مراسلين ومحررين وإداريين (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2022).

وانسجامًا مع التطور التكنولوجي، فقد أطلقت الجريدة في حزيران من العام 2015 موقعها الإلكتروني كما أنشأت في العام 2012 صفحة على موقع التواصل الاجتماعي (جريدة الحياة، 2022).

## - علاقة مكونات الإطار النظري بموضوع الدراسة

بالاستناد على محاور الإطار النظري التي تم تناولها، ترى الدراسة أنّ المؤسسة الإعلامية والحالة الدراسة المأخوذة المتمثلة في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني هي أحد أهم الكيانات الاجتماعية التي تحتوي على عدد من الأفراد، وكل فرد يقوم بوظيفته، سعياً نحو تحقيق التكامل للبناء الاجتماعي ويمثل هؤلاء الأفراد الأجزاء المكونة لهذا الكيان، وهذا ما يأتي متوافقاً مع النظرية البنائية الوظيفية التي تستند عليها الدراسة.

في المقابل، فإنّ هذا الكيان الاجتماعي وما يحتويه من أفراد، لا تتم فيه عملية المشاركة وتوزيع الوظائف وكل ما يتعلق في أداء العمل، إلا من خلال وجود اتصال داخلي بينهم، وهذا الاتصال بدوره يساعد على تحقيق التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وبناء ثقافة تنظيمية خاصة بهم، تسهّل أداء العمل وتنظمه، وتحدد قيم ومعتقدات هذا الكيان الاجتماعي.

واليوم، نتيجة للتطور التكنولوجي والثورة الرقمية التي انتشرت كالنار في الهشيم حول العالم أصبح بقاء الكيانات الاجتماعية مرهوناً بمستوى استخدام أدوات الرقمنة، وهذا ينعكس على الاتصال، إذ بات من الضروري أن تقوم المؤسسات والكيانات الاجتماعية بتوظيف تقنيات الاتصال الحديثة وأدوات الرقمنة المتطورة؛ لتحافظ على استمرارية وجودها، وجودة عملها، وهذا ما يأتي منسجماً مع ما تفترضه النظرية الحتمية التكنولوجية، حيث باتت توظيف التكنولوجيا في المؤسسات بشكل عام والإعلامية بشكل خاص ضرورة حتمية مفروضة عليها، ولم تأتِ نتائج لحالات تطور طبيعية داخل المؤسسات، وفقاً لأطروحات النظرية الحتمية التكنولوجية.

وفي هذا السياق، فإنّ هذه الحتمية ستعكس على طبيعة الاتصال الداخلي وأدواته داخل هذه المؤسسات، وبالتالي تسعى المؤسسات مجبرة على توظيف أدوات الاتصال الرقمي تماشياً مع هذه الحتمية، وهذا بدوره وتقاطعاً مع ما تشير إليه الحتمية التكنولوجية فإنّ المجتمع سيتأثر بهذا التحول، وبالتالي ينعكس على شكل الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات.

وبطبيعة الحال، فإنّ من مميزات أدوات الاتصال الحديثة هي التفاعلية، وتحول الاتصال من اتصال أحادي الاتجاه، إلى اتصال متعدد الاتجاهات والأقطاب، وبناء على ذلك فقد استندت الدراسة أيضاً على مفهوم التفاعلية.

ونتيجة لكل ما سبق، وانسجماً مع التطورات والعلاقات القائمة على الاتصال والاتصال الرقمي فإنّ شكل وطبيعة القيم والمعتقدات داخل المؤسسة تتأثر. وانطلاقاً من هذه العلاقة، جاءت الدراسة تناقش الثقافة التنظيمية في إطار التطور التكنولوجي في مجال الاتصال ونقل المعلومات.

ومن المفترض أن تأتي محاور الإطار النظري منسجمة مع نتائج الدراسة المتوقعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال ما ترمي إليه الحتمية التكنولوجية التي تفترض أن بقاء المجتمعات بات مرهوناً بمستوى توظيف تكنولوجيا الاتصال فيها وأصبح ضرورة في حياتها وليس مجرد رفاهية وانسجاماً ما أطروحات البنائية الوظيفية التي ترى أن المؤسسات هي كيانات اجتماعية، تتكون من أجزاء وأفراد ومستويات مختلفة كلٌ يقوم بدور ما في سبيل تحقيق التكامل، من المتوقع أن تأتي نتائج الدراسة تشير إلى أن مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني التي ما زال بقاؤها في السوق حاضراً تعمل على توظيف أدوات الاتصال الرقمي في إطار عملياتها الاتصالية الداخلية، وإن كان بمستويات مختلفة.

ووفقاً لما يشير إليه ماكلوهان "Mcluhan" (1964) بأن فهم التقلبات والتغيرات الاجتماعية والثقافية لا يتم دون فهم الأسلوب والوسيلة الاتصالية التي يتم اعتمادها، فإن نتائج الدراسة لا بد لها أن تبين ذلك، حيث لا بد أن ينعكس مستوى توظيف مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني لأدوات الاتصال الرقمي على شكل الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بحيث كلما كانت المؤسسة تعمل على توظيف تلك الأدوات بشكل أوسع وبنطاق أكبر، كلما أصبحت ثقافة المؤسسة أكثر قوة وانسجاماً مع متطلبات العصر الحديث.

وفي إطار البنائية الوظيفية، من المفترض أن تأتي نتائج الدراسة تشير إلى أن توظيف أدوات الاتصال الرقمي داخل المؤسسة وفي إطار العلاقات الداخلية بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين المستويات الإدارية في المؤسسة، ينعكس على تسهيل عملية تبادل البيانات بينهم، وتحقيق التنسيق والتنظيم بين تلك المستويات، وهذا بدوره يحقق ما ترمي إليه الحتمية التكنولوجية بأن المؤسسات والكيانات الاجتماعية بمختلف مكوناتها وعناصرها الداخلية سوف تحافظ على بقائها وتميزها في السوق المنافس، وهذا يتحقق بفعل المزايا التي تفرضها عملية توظيف أدوات الاتصال الرقمي، حيث تعد التفاعلية أحد أهم عناصرها للدور الذي تلعبه في عملية تسهيل الاتصال وتسريعه، إضافة إلى اللاتزامنية وإلغاء الحدود وتعبيد مسافات افتراضية قصيرة، مقابل المرونة والسهولة في نقل البيانات والمعلومات.

## الفصل الثالث

### المنهج وتصميم الدراسة

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### المنهج وتصميم الدراسة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في تطوير أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

#### 1.3 منهجية الدراسة

تستند الدراسة في إطارها المنهجي على الفلسفة البنائية، التي تُنسب إلى الأبحاث النوعية، ويرى البنائيون الاجتماعيون أنّ الأفراد يسعون إلى فهم العالم الذي يعيشون به، حيث يطور الأفراد معانٍ ذاتيةً وفقاً لتجاربهم السابقة، وتعتمد الفلسفة البنائية قدر الإمكان على آراء العينات بشأن الوضع قيد الدراسة، ويركز على السياقات المحددة التي يعيش بها الأفراد، ويعملون من أجل فهم تاريخ وثقافة هؤلاء الأفراد (Creswell & Creswell, 2018).

وتعتمد الدراسة هنا على أحد أشكال البحث القائم على الفلسفة البنائية، وهو دراسة الحالة "Case Study" حيث يبين ين (2009) "Yin" بأنّ منهج دراسة حالة هو منهج منفرد ولا يعدّ تابعاً لأساليب بحث أخرى، ويشير إلى أنّ "أحد العيوب الشائعة حول منهج دراسة الحالة هو اعتباره بمثابة مرحلة استكشافية لنوع آخر من أساليب البحث" ص48، ويوضح أنّ دراسة الحالة هو منهج تجريبي يبحث في ظاهرة معينة بشكل معمق وبما ينسجم مع سياقها الواقعي، وخاصة في حال كانت الحدود بين الظاهرة وسياقها غير واضح، ويحاول المنهج أيضاً تسليط الضوء على قرار ما أو مجموعة من القرارات، والبحث في ظروف اتخاذها وكيف يتم تنفيذها، ونتائجها.

وتؤكد المزاهرة (2014) على أنّ منهج دراسة الحالة يستخدم في وصف وضع معين، أو فرد أو مجتمع أو عادة أو تقليد اجتماعي، ويترتب على ذلك جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث من حيث تاريخ حياته أو مراحل تطوره خلال فترة زمنية معينة، وتقوم هذه الطريقة على افتراض أنّ الفرد أو الجماعة موضوع البحث، يكون مع بيئته التي يتفاعل معها وحدة وبناء متكامل، وبالتالي فإنّ العوامل المتداخلة في أي موقف تأخذ معناها وأهميتها من الموقف نفسه، وتعتبر دراسة الحالة من أقدم الوسائل التي استخدمت لوصف وتفسير الخبرات الشخصية والسلوك الاجتماعي للفرد.

ونتيجة لمفهوم منهج دراسة الحالة، فإنّه يأتي منسجماً مع ما تحاول الدراسة هنا البحث به، حيث تفترض الدراسة أنّ المؤسسات والمنظمات هي عبارة عن كيانات اجتماعية، تحمل قيم ومعتقدات خاصة بها وبالتالي

فإن مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني سيتم التعامل معها خلال الدراسة على أنها تجمّعات اجتماعية يمكن دراستها في إطارها الداخلي.

## 3.2 مجتمع الدراسة وعيّنتها

### - مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الطواقم والأقسام العاملة في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، وهي الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وجريدة الحياة الجديدة ووكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية - وفا - في مدينة رام الله بواقع 1253 عاملاً، حيث يبلغ عدد العاملين في الهيئة 1011 عاملاً، ويبلغ عدد العاملين في وكالة وفا 157 عاملاً، ويبلغ عدد العاملين في جريدة الحياة الجديدة 85 عاملاً.

### - عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة الطبقيّة البسيطة من مجتمع الدراسة في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، وبعد احتساب حجم العينة باستخدام معادلة "ثاميسون"، تمّ التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينة حيث بلغ 461 مفردة، ما نسبته 37% من حجم المجتمع. كما تمّ توزيع العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً في جميع مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، بحيث يكون نصيب كل مستوى في العينة متناسباً ونسبة عدد العاملين والموظفين في كل مؤسسة.

ووفقاً للمعطيات السابقة فإنّ الدراسة اعتمدت على توزيع الاستبانة على عدد العينات التي تتناسب حجم مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في أقسام التحرير والأخبار في مؤسسات الإعلام الرسمي، وبنسبة 5% من الخطأ، على النحو الآتي: الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون (371) مفردة، وكالة الأنباء الفلسطينية - وفا - (58) مفردة، وجريدة الحياة الجديدة (32) مفردة، كما هو موضح في ، كما هو موضح في جدول 3.1 الآتي:

**الجدول (3.1): حجم العينة المطلوبة في كل مؤسسة من مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني بالنسبة لحجم المجتمع في كل منهما.**

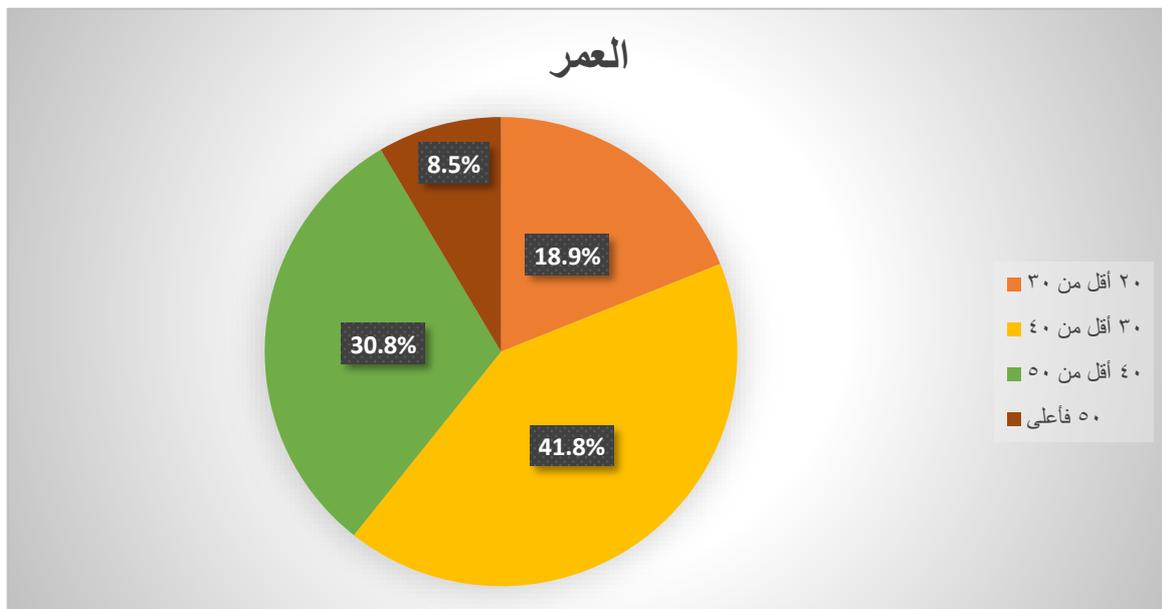
المؤسسة	النسبة من حجم المجتمع	حجم العينة المطلوبة
الهيئة	80.6%	371 مفردة
وكالة وفا	12.5%	58 مفردة
جريدة الحياة الجديدة	7%	32 مفردة

ويتبين من الأشكال التوضيحية التالية، أنّ نسبة الاستجابة لموظفي الهيئة كانت 92.5%، ونسبة الاستجابة لموظفي -وفا- 98.2، وبلغت نسبة استجابة موظفي جريدة الحياة الجديدة 95.7%. وفيما يلي: توضيح مفصّل لتوزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة:

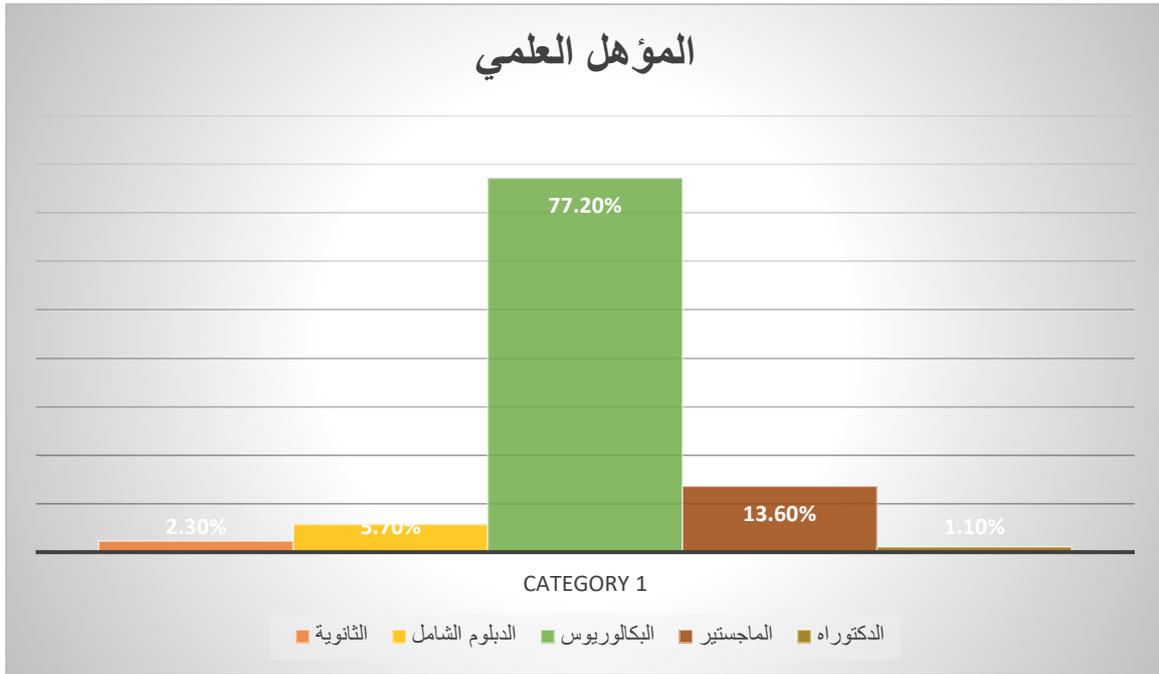
الشكل (3.1) النوع الاجتماعي، حيث بلغ عدد الذكور 225 مفردة، والإناث 210.



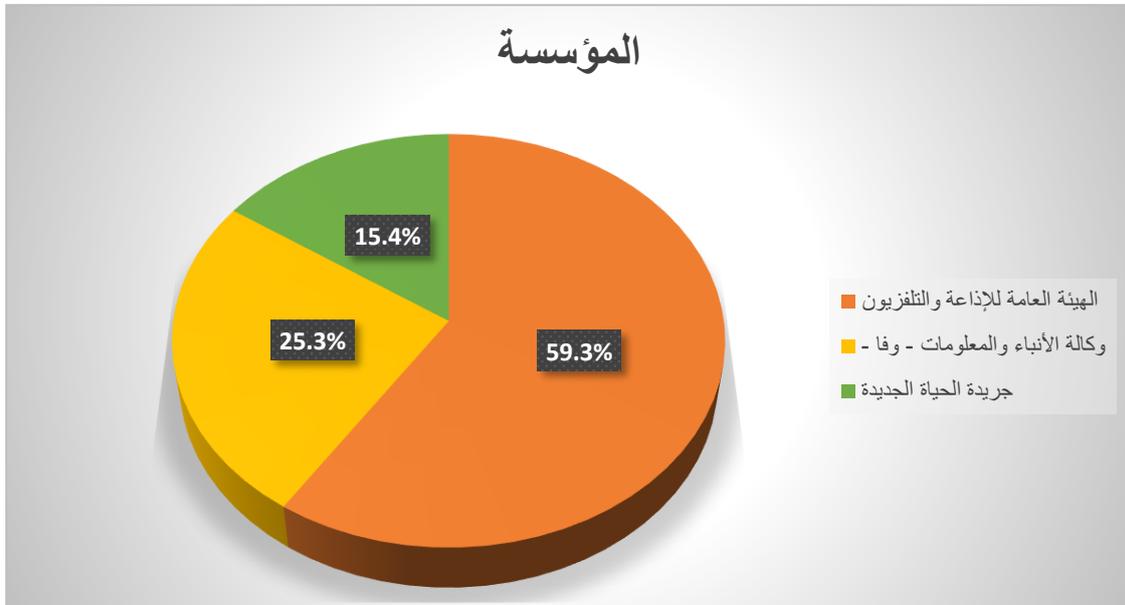
الشكل (3.2) العمر، حيث بلغ توزيع العمر وفقاً للتوزيع التالي: 20 أقل من 30 سنة 82 مفردة / 30 أقل من 40 سنة 182 مفردة / 40 أقل من 50 سنة 134 مفردة / 50 فأعلى 73 مفردة.



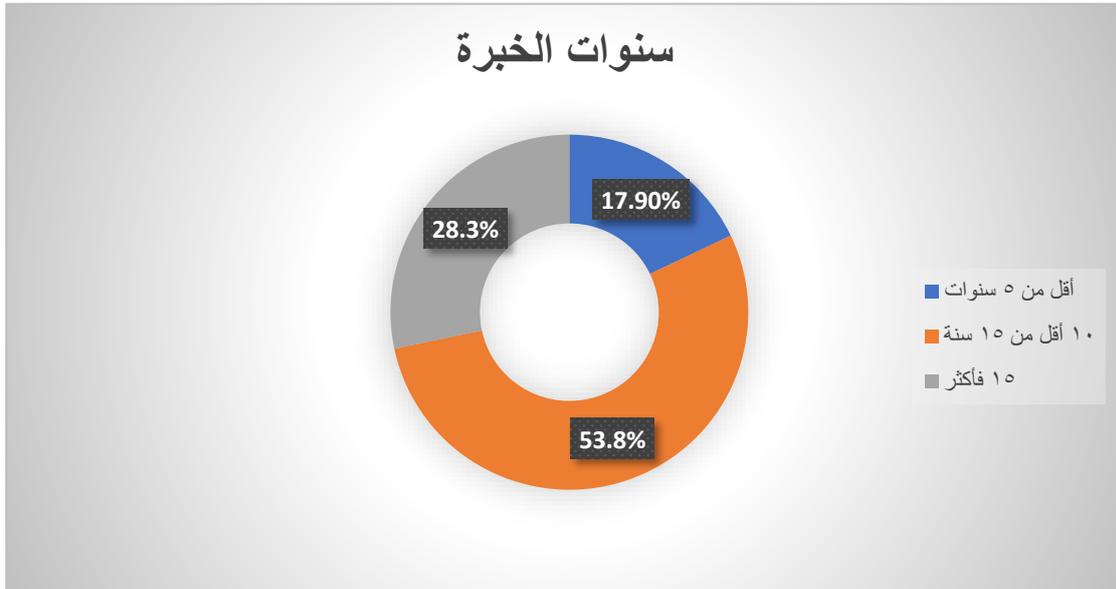
الشكل (3.3) المؤهل العلمي، وجاء موزعًا على النحو الآتي: الثانوية 10 أفراد، الدبلوم الشامل 25 مفردة، البكالوريوس 336 مفردة، الماجستير 59 مفردة، الدكتوراه 5 أفراد.



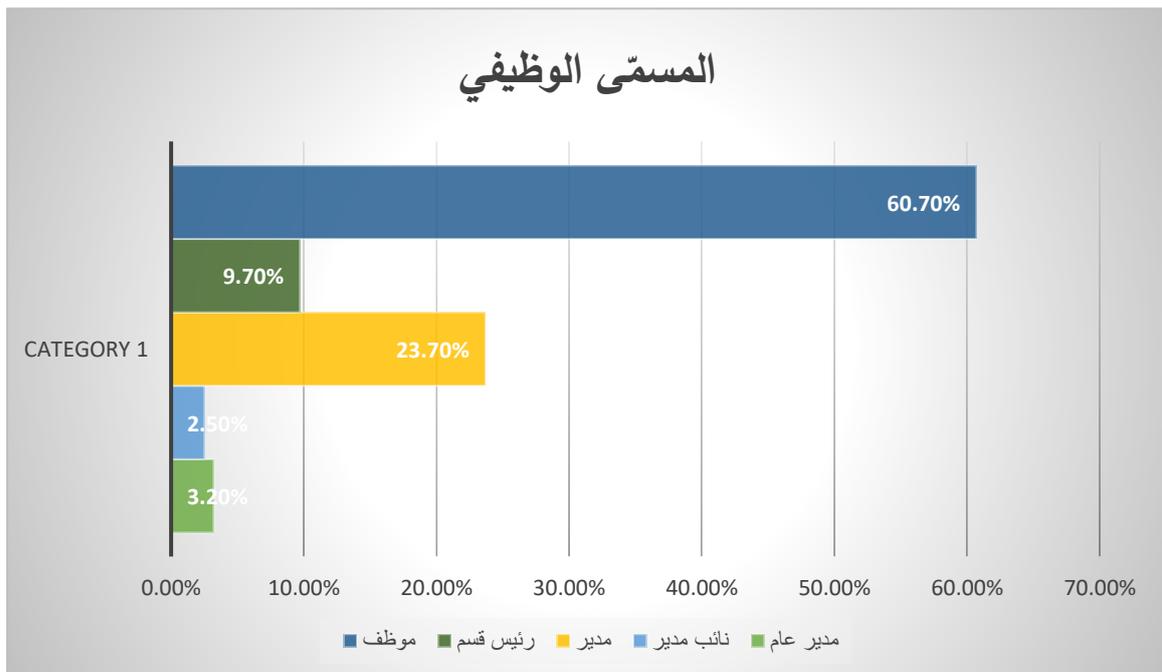
الشكل (3.4) المؤسسة، وجاء موزعًا على النحو الآتي: الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون 258 مفردة / وكالة الأنباء والمعلومات - وفا - 110 مفردة / جريدة الحياة الجديدة 67 مفردة.



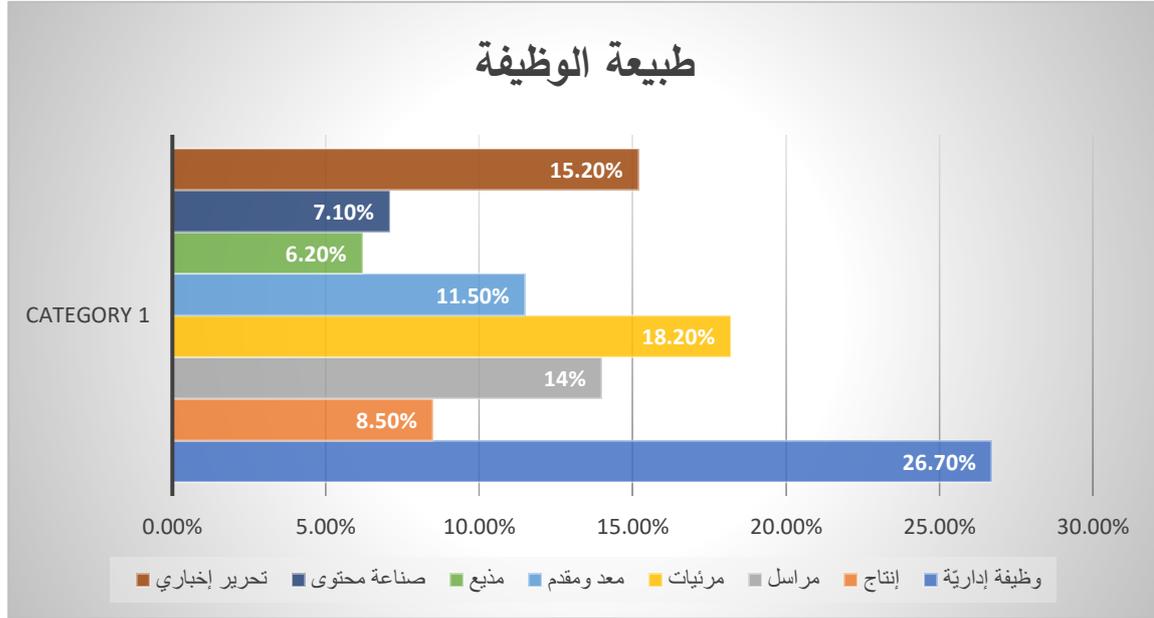
الشكل (3.5) سنوات الخبرة، جاءت موزعة على النحو الآتي: أقل من 5 سنوات 78 مفردة، 10 أقل من 15 سنة 234 مفردة، 15 فأكثر 123 مفردة.



الشكل (3.6) المسمى الوظيفي، جاء موزعاً على النحو الآتي: مدير عام بواقع 14 مفردة / نائب مدير بواقع 11 مفردة / مدير بواقع 103 مفردة / رئيس قسم بواقع 43 مفردة / موظف بواقع 264 مفردة.

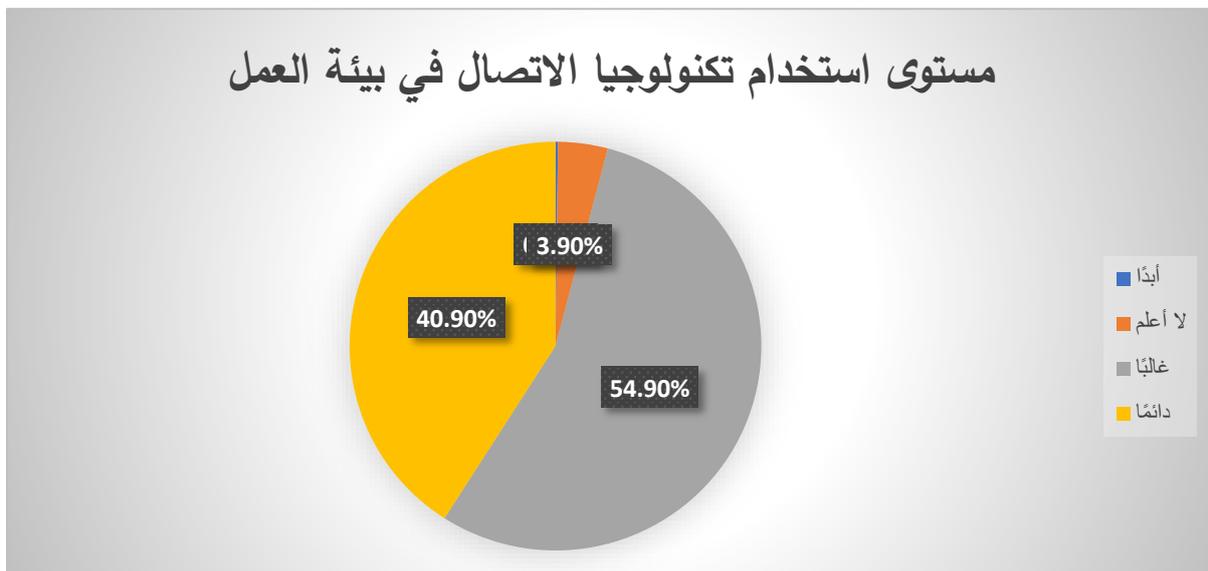


الشكل (3.7) طبيعة الوظيفة، جاءت موزعة على النحو الآتي: وظيفة إدارية بواقع 116 مفردة، الإنتاج بلغ 37 مفردة، مراسل 61 مفردة، مرئيات بواقع 79 مفردة، معد ومقدم 50 مفردة، مذيع 27 مفردة، صناعة محتوى 31 مفردة، تحرير إخباري 66 مفردة.

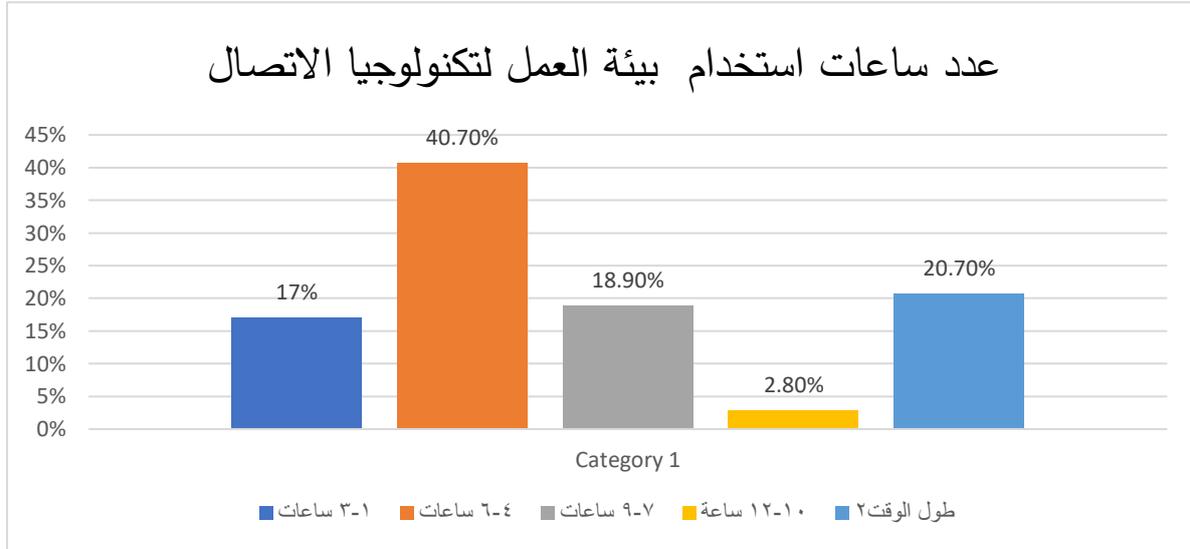


إنَّ عَيِّنة الدَّراسة من العاملين في مؤسسات الإعلام الرّسمي الرّسمية غالبًا ما يستخدمون تكنولوجيا الاتصال بنسبة (54.9%)، كما أن (40.9%) يستخدمون تكنولوجيا الاتصال بشكل الاتصال، كما أنَّ النسبة الأكبر (40.7%) عدد ساعات استخدامهم كانت بين 4-6 ساعات، ويتضح ذلك وفقًا لما هو مفصّل في كل من الشكل (3.8)، والشكل (3.9).

الشكل (3.8) مستوى استخدام تكنولوجيا الاتصال في بيئة العمل، جاء على النحو الآتي: أبدًا بواقع فرد واحد، لا أعلم بواقع 17 مفردة، غالبًا بواقع 239 مفردة، دائمًا بواقع 178 مفردة.



الشكل (3.9) عدد ساعات استخدام بيئة العمل لتكنولوجيا الاتصال، جاء على النحو الآتي: 1-3 ساعات بواقع 74 مفردة، 4-6 ساعات بواقع 177 مفردة، 10-12 ساعة بواقع 12 مفردة، طول الوقت بواقع 90 مفردة.



### 3.3 أدوات الدراسة

تستند الدراسة في جمع المعلومات والبيانات على:

#### - الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من خلال استمارة يتم تعبئتها من قبل المبحوثين، وعرفه وليام جود "William J. Goode" بأنه وسيلة لجمع إجابات أسئلة يتم تحديدها من قبل الباحث على شكل استمارة، ويتطلب الاستبيان وجود عينة ممثلة تمثيلاً دقيقاً من مجتمع الدراسة (المزاهرة، 2014).

عملت الدراسة على تصميم أداة الاستبانة هنا بناءً على مجموعة من المعطيات، تتوزع على سبعة محاور، وهي:

#### المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

ويشمل هذا المحور 9 أسئلة، تتمثل في بيانات النوع الاجتماعي والسن، والمؤهل العلمي، والمؤسسة التي يتم العمل بها، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة، إضافة إلى مستوى استخدام تكنولوجيا الاتصال داخل بيئة العمل، وعدد ساعات استخدام تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة.

#### المحور الثاني: طبيعة نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة

يتضمن هذا المحور على 7 أسئلة، والهدف منه هو معرفة وتحديد طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، ومدى أهميته.

### المحور الثالث: مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة

يضم 11 سؤال، ويهدف لقياس مدى توظيف مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني لتكنولوجيا الاتصال داخل بيئة العمل، وأهم قنوات الاتصال الحديثة المستخدمة فيها، وتحديد أهم مبررات استخدامها، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق نتائج إيجابية داخل المؤسسة.

### المحور الرابع: انعكاس استخدام رقمنة الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة

يتضمن المحور الرابع 7 أسئلة، ويسعى للكشف عن مدى انعكاس رقمنة الاتصال الداخلي وتوظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال على ثقافة المؤسسة، من حيث القيم التنظيمية، وطبيعة العمل الجماعي والمساواة بين الأفراد العاملين، وانعكاسه أيضًا على مستوى الإبداع والجودة داخل المؤسسة.

### المحور الخامس: تأثير رقمنة الاتصال على أداء العاملين في المؤسسة

يضم 5 أسئلة، ويدرس أثر رقمنة الاتصال الداخلي على طبيعة أداء العاملين داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها على نمط الاتصال داخلها، وطبيعة هذا التأثير، إضافة إلى مدى مساهمتها في تحقيق التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة من خلال عدّة معايير.

### المحور السادس: تأثير رقمنة الاتصال على بيئة العمل في المؤسسة

يشمل 7 أسئلة، ويهدف إلى معرفة مدى تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على بيئة العمل في المؤسسة ومدى انعكاس هذا التأثير على تحسين مستوى الأداء، والأسباب الكامنة وراء انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بسبب استخدام وسائل الاتصال الحديثة وفقًا لعدد من المعايير، إضافة إلى انعكاس رقمنة الاتصال على مستوى جودة الخدمات داخل المؤسسة، ودرجة تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

### المحور السابع: معالم الثقافة التنظيمية المتغيرة بفعل رقمنة الاتصال

يشمل 7 أسئلة، ويسعى للبحث في طبيعة ومعالم الثقافة التنظيمية الناتجة بفعل رقمنة الاتصال الداخلي وذلك من خلال تحديد مستوى تفضيل العاملين لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة على وسائل الاتصال التقليدية، ومستوى تكيف العاملين مع المستجدات التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال، والكشف عن مستوى تغيير سلوكهم بعد استخدام وتطور وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة، وقناعتهم ورؤيتهم حول ضرورة وأهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ومدى توجههم نحو الإبداع والتطور وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

## - المقابلات المعمقة

تشكّل المقابلة المعمقة إحدى أدوات جمع البيانات، وهي عبارة عن لقاء بين الباحث والمبحوث للإجابة على تساؤلات تتعلق بالظاهرة المراد دراستها (المزاهرة، 2014)، لذا فإنّ ثاني أدوات الدراسة هي المقابلة المعمقة والتي تم إجراؤها على مرحلتين:

### - المرحلة الأولى

قامت الدراسة بعقد مقابلات معمقة مع خمسة من المدراء ومسؤولي إدارات مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني بواقع ثلاث مدراء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني، ومدير في كل من وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية -وفا-، وجريدة الحياة الجديدة، حيث سيتم إجراء المقابلات معهم بهدف التعقيب على نتائج الاستبيان، وتقديم مقارنة ومقارنة بين نتائج الاستبيان وما سينتج عن نتائج المقابلات. وفي هذه المرحلة أجرت الدراسة المقابلات مع كل:

- ناصر البابا مدير عام الهندسة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
- طارق أبو عين نائب مدير الإعلام الرقمي في الهيئة.
- حيدر دغلس مدير أخبار الإذاعة في الهيئة.
- خلود عسّاف مدير التحرير في وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية -وفا-.
- وائل مناصرة المستشار العام في جريدة الحياة الجديدة.

### - المرحلة الثانية

عقدت الدراسة مقابلات معمقة مع خبيرين متخصصين في مجال الاتصال الرّقمي، للتعقيب على نتائج الاستبيان والمقابلات مع مدراء ومسؤولي إدارات مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني، بهدف تقديم الحلول للمشاكل، وتقديم توصيات عملية في سبيل تحسين وتطوير عملية توظيف أدوات الاتصال الرّقمي في إطار الاتصالات الداخليّة في هذه المؤسسات، وذلك بما ينسجم مع متطلبات العصر الحديث.

وفي هذه المرحلة تم إجراء المقابلات مع كل من:

- المهندس مأمون مطر، مستشار الوسائط الرّقمي، ومحاضر مدرب في مجال الإعلام الرّقمي.
- الأكاديمي الدكتور رمزي عاطف مطر، أستاذ نظم المعلومات الإداريّة، ورئيس قسم الاعتماد والجودة الأكاديميّة بجامعة الأقصى.

### صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق مقاييس الدراسة اتبعت الإجراءات الآتية، حيث تمّ استخدام نوعان من الصدق، كما هو موضح فيما يلي:

## أ) صدق المحتوى "Content Validity"

بعد بناء أداة الدراسة تم التحقق من صدقها، حيث تم التحقق من صدق المحتوى، فقد قامت الدراسة بفحص البنود التي تشكّل محتوى كل بعد فرعي من أبعاد المقياس، وذلك في ضوء الهدف التي وضعت من أجله، ثم تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإعلام وعددهم (4) وبعد مراجعتها وإبداء ملاحظاتهم حول مضمونها، من حيث تغطيتها لمحاور الدراسة، ووضوح عباراتها وفهم لغتها، وبناءً على الملاحظات التي أبدوها تم تعديل الاستبيان.

وتمثل محكموا الاستبيان في مجموعة من الأكاديميين والمحاضرين في الجامعات الفلسطينية، وهم:

- د. حسين سعد أستاذ الإعلام بجامعة القدس المفتوحة.
- د. علاء محمد عياش رئيس قسم تكنولوجيا الإعلام بجامعة فلسطين التقنية- خضوري.
- د. فريد أبو ضهير أستاذ محاضر في قسم الاعلام بجامعة النجاح الوطنية.
- د. معين الكوع أستاذ الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة بجامعة النجاح الوطنية والقدس المفتوحة.

## ب) صدق الاتساق الداخلي

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة وإجمالي المجال الخاص بها وكذلك المجالات وإجمالي الاستبانة ككل، وقد جاءت جميع قيم الاتساق الداخلي دالة إحصائياً مما يؤكد صلاحيتها ومناسبتها للدراسة، حيث يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول التالية أنّ معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (33-82)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا "Garcia" (2011) أنّ قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30- أقل أو يساوي 70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

وفيما يلي توضّح الجداول الآتية قيم الاتساق:

جدول (3.2): معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الأول (طبيعة نظام الاتصال الداخلي في

مؤسستك)

العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات المجال

435	.000	.466**	الاتصال الداخلي بين الموظفين يعد عاملا ضروريا في مؤسستي
435	.000	.334**	الاتصال غير الرسمي بين زملائي يساعد على خلق علاقات إنسانية جيدة
435	.000	.722**	لدي إمكانية الاقتراح وإبداء الرأي
435	.000	.758**	تعد طبيعة العلاقة بيني وبين زملائي في العمل
435	.000	.824**	تعد طبيعة العلاقة بيني وبين رؤساء العمل

جدول (3.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الثاني (مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة)

العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات المجال
435	.000	.755**	مختلف المكاتب الإدارية في مؤسستي مزودة بوسائل اتصال حديثة بشكل
435	.000	.790**	تعد وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستي ملائمة لطبيعة عملي
435	.000	.676**	لدي القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في مؤسستي
435	.000	.583**	الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية داخل مؤسستي
435	.000	.661**	استخدام وسائل الاتصال الحديثة أدى إلى تغيير في نمط الاتصال داخل مؤسستي
435	.000	.673**	توظف الإدارة وسائل الاتصال الحديثة في علاقتها مع العاملين داخل مؤسستي

\*\*. معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\*. معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05.

جدول (3.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الثالث (انعكاس استخدام رقمنة الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة)

العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات المجال
435	.000	.751**	استخدام وسائل الاتصال الحديثة عزز من قيمة العمل الجماعي في مؤسستي
435	.000	.806**	ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في تحقيق المساواة بين العاملين في مؤسستي
435	.000	.802**	استخدام وسائل الاتصال الحديثة أثر على مستوى الإبداع والجودة في مؤسستي
435	.000	.721**	زادت وسائل الاتصال الحديثة من اهتمام مؤسستي بالتدريب التقني

\*\*. معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\*. معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05.

جدول (3.5): معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الرابع (تأثير رقمنة الاتصال على بيئة العمل في المؤسسة)

العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات المجال
435	.000	.659**	تولي الإدارة اهتمامًا لتطوير استخدام وسائل الاتصال الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء في المؤسسة

435	.000	.347**	ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في خفض أدائي الوظيفي داخل المؤسسة
435	.000	.668**	يوجد تطبيقات تكنولوجية خاصة تستعملها المؤسسة لمراقبة الأداء الوظيفي داخل مؤسستي
435	.000	.730**	يعد التحكم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة من المعايير التي تدخل في تقييم الأداء الوظيفي
435	.000	.719**	استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة رفع من جودة الخدمات
435	.000	.687**	درجة تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ارتفعت بفعل استخدام وسائل الاتصال الحديثة
435	.000	.755**	يعد مستوى الأداء في مؤسستي بعد استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخلها

\*\* . معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* . معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05.

جدول (3.6): معاملات صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال الخامس (معالم الثقافة التنظيمية المتغيرة بفعل رقمنة الاتصال)

العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات المجال
435	.000	.600**	استخدام وسائل الاتصال الحديثة أفضل من الوسائل التقليدية
435	.000	.780**	يتكيف العاملون والزلاء مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة
435	.000	.810**	يتبنى العاملون والزلاء أساليب وطرقًا حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة

435	.000	.705**	يتغير سلوك العاملين والزملاء بتغير وتطور وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة
435	.000	.785**	يوجد فئات مشتركة لدى العاملين والزملاء بأهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة
435	.000	.773**	لدى العاملين رؤية واضحة ومشتركة حول ضرورة استخدام وسائل اتصال حديثة في المؤسسة
435	.000	.791**	يتوفر لدى العاملين توجهات نحو الإبداع والتطوير بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة

\*\*\*. معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\*. معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05.

#### ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب الثبات للدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمقياس الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا "Cronbach's Alpha" وكانت الدرجة الكلية (0.897)، وهو معامل ثبات عالٍ وفي الأغراض الدراسة، ويتضح ذلك من جدول (7.3) معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية وحيث تكوّنت أسئلة الاستبيان الكمية من (29) فقرة.

#### جدول (3.7): قيم الثبات كرونباخ ألفا "Cronbach's Alpha" لأداة ومجالات الدراسة

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	طبيعة نظام الاتصال الداخلي في مؤسستك	.704
2	مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة	.745
3	انعكاس استخدام رقمنة الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة	.769
4	تأثير رقمنة الاتصال على بيئة العمل في المؤسسة	.736

5	معالم الثقافة التنظيمية المتغيرة بفعل رقمنة الاتصال	.867
	الدرجة الكلية	.897

### 4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

#### أ- المتغيرات المستقلة:

- **الجنس:** وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
  - **العمر:** وله أربعة مستويات هي: (20 أقل من 30 عام، 30 أقل من 40 سنة، 40 أقل من 50 سنة، 50 فأعلى).
  - **المؤهل العلمي:** وله خمس مستويات هي: (ثانوية، دبلوم شامل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
  - **المؤسسة:** وله ثلاثة مستويات هي: (هيئة الإذاعة والتلفزيون، وكالة الأنباء، صحيفة الحياة).
  - **سنوات الخبرة:** وله ثلاث مستويات وهي: (أقل من 5 سنوات، 10 أقل من 15 سنة، 15 فأكثر).
  - **المسمى الوظيفي:** وله خمس مستويات وهي: (مدير عام، نائب مدي، مدير، رئيس قسم، موظف).
- ب- المتغير التابع:

اتجاهات العاملين نحو أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

### 5.3 تصميم إجراءات تنفيذ الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات الآتية:

#### 1. جمع المعلومات من العديد من المصادر

لجأت الدراسة في عملية بحثها للمعلومات والبيانات إلى مصدرين أساسيين من مصادر جمع المعلومات يتمثلان فيما يلي:

#### ➤ المصادر الثانوية

تعتمد الدراسة على المصادر الثانوية لجمع المعلومات الخاصة فيما يتعلق بالدراسات السابقة والإطار النظري، وذلك من خلال لجوئها إلى الكتب والمراجع المختلفة عربياً وأجيبياً ذات العلاقة، إضافة إلى المجلات والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، أو ما يتعلق بأحد متغيرات الدراسة.

## ➤ المصادر الأوليّة

تتمثل المصادر الأوليّة بالجوانب التحليليّة، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وذلك من خلال أداة الاستبانة، وأداة المقابلات المعمّقة.

2. تحديد مجتمع الدّراسة، ومن ثم تحديد عيّنة الدّراسة.
3. تطوير أدوات الدّراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
4. تحكيم أدوات الدّراسة.
5. تطبيق أدوات الدّراسة على العيّنة، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعيّة وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
6. إدخال البيانات على الحاسوب، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة "SPSS 26" لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
7. مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدّراسة في ضوء الأدب النظري والدّراسات السّابقة، وكتابة التوصيات والمقترحات البحثية.

### 6.3 المعالجات الإحصائيّة

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الدّراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة "SPSS 26" وذلك باستخدام المعالجات الإحصائيّة الآتية:

1. المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة.
2. التكرارات والنسب المئويّة.
3. معادلة الثبات كرونباخ ألفا "Cronbach's Alpha" لتحديد معامل ثبات مقاييس الدّراسة.
4. اختبار بيرسون "Pearson Correlation" لفحص صدق ثبات أداة الدارسة.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لقياس أثر رقميّة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيميّة تبعاً لمتغير المؤسسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

- 1.1.4 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
- 2.1.4 طبيعة نظام الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
- 3.1.4 توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
- 4.1.4 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على هندسة الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
- 5.1.4 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي أداء مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني والعاملين فيها.
- 6.1.4 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
- 7.1.4 معالم الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، ولتحقيق هدف الدراسة تم إدخال استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS"، وبعد عرض نتائج الاستبيان، يعرض الفصل نتائج المقابلات مع مسؤولي ومدراء مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، وخبراء الاتصال الرقمي إضافة إلى تعقيبهم على نتائج الاستبيان، ليتم بعد ذلك مقارنة النتائج بعضها ببعض.

ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، اعتمدت الدراسة على المستويات التالية للموافقة:

#### جدول (4.1): مفتاح التصحيح لتفسير فقرات الدراسة

الدرجة	فترة المتوسط الحسابي
مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	3.67 - 2.34
مستوى مرتفع	5 - 3.68

### 4.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

#### 1.1.4 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي

##### الفلسطيني

تبين نتائج هذا المحور أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي في إطار الاتصالات الداخلية يلعب دوراً في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تشير نتائج الاستبيان إلى أنّ العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني يؤكدون في البداية على أهمية الاتصال الداخلي ثم يؤكدون على أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية داخل المؤسسة ويفضلون استخدام وسائل الاتصال الحديثة على حساب التقليدية، ويتكيفون مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل، ويتبنون أساليب وطرق حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية، نتيجة لوجود قنوات مشتركة تولدت لديهم حول أهمية تقنيات الاتصال الرقمي ودورها في توجيههم نحو الإبداع والتطوير.

وللإجابة عن السؤال الرئيس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمقياس تأثير عمليات رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية، والجدول (4.2) يوضح ذلك حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن أعلى متوسط حسابي هو لطبيعة نظام الاتصال في المؤسسة جاءت بدرجة مرتفعة، أما المتوسط الكلي لجميع محاور الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك يعني أن هناك تأثيراً لرقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني. انظر جدول 4.2

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات مقياس تأثير عمليات رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	طبيعة نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة	4.19	.532	83.7	مرتفع
2	مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة	4.06	.438	81.2	مرتفع
3	انعكاس استخدام رقمنة الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة	3.85	.615	77.1	مرتفع
4	تأثير رقمنة الاتصال على بيئة العمل في المؤسسة	3.56	.555	71.1	متوسط
5	معالم الثقافة التنظيمية المتغيرة بفعل رقمنة الاتصال	4.00	.496	80.1	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.92	.392	78.3	مرتفع

كما تشير نتائج المقابلات مع مسؤولي وصنّاع القرار في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني إلى أن المؤسسات تعمل على توظيف أدوات الاتصال الرقمي في إطار عملياتها الاتصالية، وتسعى جاهدة إلى تحقيق عملية التحوّل الرقمي في مختلف المجالات، وهذا بدوره ينعكس على بيئة العمل، وأداء العاملين نتيجة لإدراكهم بأهمية هذا التحوّل ومزايا توظيف أدوات الرقمنة، بفعل الدور الذي تسهم به في مجال تبادل

المعلومات، ودور ذلك في تحقيق إنجاز الأعمال بسرعة وبأخطاء أقل، إضافة إلى تحقيق التنظيم والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

كل هذا ساعد في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات، حيث اتجهت قيم العاملين نحو التفكير الإبداعي، والابتكاري، وتعززت لديهم قيم العمل الجماعي، وتولدت لديهم ثقافة التدريب والتعلم، وأهمية صقل المهارات بما ينسجم مع متطلبات العصر الحديث.

وتعقيباً على نتيجة السؤال الرئيس الواردة في استبيان الرأي، يرى حيدر دغلس مدير أخبار الإذاعة في الهيئة (مقابلة شخصية، 2022) أنه يمكن مقارنة طبيعة الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني قبل توظيف أدوات الاتصال الرقمي وبعده، بحيث يمكن تحديد أشكال التغيير، حيث باتت تترك إدارة المؤسسات، بأهمية توظيف هذه الأدوات، وقناعتها بالدور الإيجابي الذي تحققه، من خلال تنسيق وتنظيم العمل، وتعزيز العلاقات الداخلية فيها، كما أصبح العاملون في المؤسسة على اقتناع تام بأهمية رقمنة الاتصال الداخلي، حيث انعكس ذلك على سرعة أدائهم، من خلال السهولة والمرونة في نقل وتبادل المعلومات.

ومن جانبها، تشير خلود عساف مدير التحرير في وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية -وفا- (مقابلة شخصية، 2022) إلى أن مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني على دراية واسعة بأهمية توظيف أدوات الاتصال الرقمي في إطار العمل، في ظل خصوصية المؤسسة الإعلامية التي تقوم على كم هائل من المعلومات والتقارير والقضايا التي يتم تبادلها ومناقشتها ونشرها، والرقمنة تساهم بشكل كبير في تسهيل عملية تبادل هذه البيانات على اختلاف أشكالها سواء كانت مكتوبة أو مسموعة أو مرئية.

ويبين وائل مناصرة المستشار العام في جريدة الحياة الجديدة (مقابلة شخصية، 2022) أن العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي يشكل الشباب فيها الفئة الطاغية وهؤلاء ووفقاً لطبيعة الثقافة التي نشؤوا عليها يدركون أهمية التحول الرقمي، وهذا يساعد المؤسسات في توظيف أدوات الاتصال الرقمي، حيث انسجم معها العاملون بسهولة، وتولدت لديهم قناعات بضرورة استخدامها في إطار الاتصالات الداخلية، وبتوا يتبنون الأفكار الإبداعية في إنجاز الأعمال بالاعتماد عليها.

وتعقيباً على ذلك يرى رمزي عاطف مطر، أستاذ نظم المعلومات الإدارية، ورئيس قسم الاعتماد والجودة الأكاديمية بجامعة الأقصى (مقابلة شخصية، 2022) أن المؤسسات الإعلامية بشكل عام لا يمكن لها أن تستمر دون أن تؤسس بيئتها على استخدام وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي، حيث بات بقاء المؤسسات مقروناً بالتحول الرقمي ومراحله، وهذا يحتاج إدارة إعلامية استراتيجية قادرة على محاكاة متطلبات العصر وتكثيف الجهود لتدريب وتأهيل العاملين ليكونوا قادرين على الاستمرارية في الأداء، ويؤكد على ضرورة

تعزيز قيم التدريب لإعادة تشكيل ثقافة العاملين وتعزيزها حول أهمية التحول الرقمي ومزاياه، وانعكاساته على بيئة العمل، وأدائهم.

في هذا الإطار، يمكننا الاستنتاج أن الثقافة بشكل عام تعدّ ذات طبيعة مرنة، وقابلة لإعادة التشكل ويمكن هندستها، ولكن هذا يتطلب جهود طويلة ومبينة على خطط واستراتيجيات معمقة، والثقافة التنظيمية بكل مكوناتها وعناصرها تتشكل عبر عمليات الاتصال، وطبيعة الاتصال والأدوات التي يتم توظيفها في هذا الإطار هي التي تؤسس لشكل الثقافة. وفي حال تم توظيف أدوات اتصال تقليدية غير فعّالة فإن الثقافة التنظيمية بكل مكوناتها ستكون منسجمة معها ومع خصائصها، وفي حال قامت المؤسسات بتوظيف أدوات اتصال رقمي منسجمة مع خصائص التفاعلية والإعلام الجديد، كلما تشكلت لدى الأفراد ثقافة تنظيمية جديدة منسجمة معها، تقوم على الإبداع والتطور، وتتبنى الطرق والأساليب الأكثر ابتكارية.

ومن خلال ما جاء في نتائج الاستبيان والمقابلات، نرى أنّ هناك انسجامًا بين هذه النتائج، حيث تتفق مخرجات الأداتين على أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي تؤثر على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، من خلال الخصائص التي تتمتع بها هذه الأدوات، والإسهامات التي تحققها في سبيل تحسين بيئة العمل، وتعزيز أداء العاملين فيها، وبناء الانسجام والتنظيم بين المستويات الإدارية، ودورها في تسهيل عملية تبادل ونقل المعلومات بسهولة وسرعة، مما ينعكس ذلك بشكلٍ إيجابيٍ على بيئة العمل وبالتالي ونتيجة لذلك تولدت لدى الأفراد ثقافة قوية مبنية على أهمية توظيف هذه الأدوات، وتشجيعهم على تبنيها والعمل من منطلق الإبداع والابتكار.

#### 2.1.4 طبيعة نظام الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

تأتي نتائج الاستبيان لتبيّن أنّ الاتصال الداخلي بشكل عام بين العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني يعدّ عاملاً ضرورياً، وتشير إلى أنّ طبيعة العلاقة بين العاملين منسجمة وبدرجة جيد جداً على عكس طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة - انظر جدول (4.3)

يشير الجدول (4.3) إلى أنّ أعلى فقرات المتوسط الحسابي جاءت بدرجة مرتفعة، التي تنص على أنّ "الاتصال الداخلي بين الموظفين يعدّ عاملاً ضرورياً في مؤسستي"، وأقل فقرات المتوسط الحسابي التي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، تنص على "تعدّ طبيعة العلاقة بيني وبين رؤساء العمل: جيّدة جداً، جيّدة، مناسبة، سيئة، سيئة جداً"، أما الدرجة الكلية لطبيعة نظام الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.19)، وهو بدرجة مرتفعة.

كما تبيّن نتائج الاستبيان أنّ الاتصال الرسمي هو الاتصال المسيطر على طبيعة الاتصالات الداخلية فيها، ويتمثل الاتصال الهابط من أعلى الهرم إلى أسفله هو الطاعي على شكل الاتصالات الرسمية حيث يتلقى العاملون المهام والقرارات من الأعلى منهم رتبة - انظر جدول (4.4)

ويتضح من جدول (4.4) أن الاتصال الرسمي هو الاتصال الأكثر استخدامًا في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، وبنسبة (91.7%)، كما أن أهم أنواع الاتصال الرسمي هو الاتصال الهابط أي من الإدارات العليا إلى الدنيا، وبنسبة (55.2%)، حيث يتلقى العاملون المعلومات والقرارات الخاصة بمهامهم من الرتبة الأعلى منهم، وبنسبة (95.6%).

جدول (4.3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الأول (طبيعة نظام الاتصال الداخلي الرقمي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	الاتصال الداخلي بين الموظفين يعد عاملاً ضرورياً في مؤسستي	4.48	.532	89.6	مرتفع
2	لدي إمكانية الاقتراح وإبداء الرأي	4.02	.903	80.4	مرتفع
3	تعد طبيعة العلاقة بيني وبين زملائي في العمل	4.31	.806	86.2	مرتفع
4	تعد طبيعة العلاقة بيني وبين رؤساء العمل	3.93	1.112	78.6	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.19	.532	83.8	مرتفع

جدول (4.4): التكرارات والنسب المئوية لطبيعة نظام الاتصال الداخلي الرقمي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

السؤال	الفقرات	التكرارات		النسب المئوية	
		لا	نعم	لا	نعم
نوع الاتصال الرسمي في مؤسستي هو	اتصال صاعد	318	117	73.1%	26.9%
	اتصال هابط	195	240	44.8%	55.2%
	اتصال أفقي	359	76	82.5%	17.5%

متعدد الاتجاهات	174	261	40.0%	60.0%
اتصال تفاعلي	85	350	19.5%	80.5%
اتصال ثنائي الاتجاه	49	386	11.3%	88.7%
اتصال رسمي	399	36	91.7%	8.3%
اتصال غير رسمي	148	287	34.0%	66.0%
الأعلى رتبة مني	416	19	95.6%	4.4%
نفس المستوى الوظيفي	75	360	17.2%	82.8%
الأقل رتبة منك	23	412	5.3%	94.7%

وتأتي نتائج المقابلات لتبيّن أنّ إدارتها تهتم بالاتصال الداخلي في إطار العمل، وتركز على تعزيز العلاقات الداخليّة بين مختلف المستويات الإداريّة والعاملين فيها، إضافة إلى وجود تراتبيّة في آليّة الاتصال والتواصل داخل هذه المؤسسات، ويتم الاتصال الداخلي بين المستويات الإداريّة وبين الأفراد العاملين ضمن تراتبيّة إداريّة، كما تتم آليات التواصل عبر أكثر من مستوى. وأجمع مسؤولو المؤسسات الثلاث على أنّ طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تتم بشكل رسمي، ويتلقى العاملون القرارات والأوامر من أعلى قمة الهرم، ومن الرتب الأعلى منهم، كما أنّ الإدارة تهتم بشكل ملحوظ في القيام بالاتصالات غير الرسميّة مع جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإداريّة والتنظيميّة.

وفي سياق طبيعة الاتصال الرسمي تأتي نتائج الاستبيان متوافقة مع نتائج المقابلات، في حين جاءت متناقضة حول طبيعة الاتصالات غير الرسميّة. ويعزى ذلك إلى أنّ صناع القرار في المؤسسات بشكل عام يسعون إلى تشكيل صورة ذهنيّة إيجابيّة عن علاقتها بالعاملين.

وتعقيماً على نتائج الاستبيان، يشير ناصر البابا مدير عام الهندسة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينيّة (مقابلة شخصيّة، 2022) إلى أنّ هناك تراتبيّة في آليّة الاتصال والتواصل داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، ويضيف مناصرة (مقابلة شخصيّة، 2022) بأنّ الاتصال الداخلي بين المدراء والمستشارين والعاملين، تتم ضمن تراتبيّة إداريّة، من خلال المدير العام والمستشارين ومدراء التحرير والشؤون الإداريّة والماليّة والإعلان والتسويق، وآليات التواصل تتم عبر أكثر من مستوى، فالمسؤول عن

إدارة المؤسسة هو رئيس التحرير وهو المدير العام، ويقوم بالتواصل مع كافة جهات الاختصاص في المؤسسة حسب التخصص ومضمون الرسالة التي يتم نقلها.

ومن جانبها، تبين عساف (مقابلة شخصية، 2022) أن التراتبية في طبيعة الاتصال الداخلي في إطار مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تأتي في سياق الدور الرسمي الذي تقوم به هذه المؤسسات، ولمنع الوقوع في الأخطاء لا بد من تحقيق تراتبية واتصال رسمي هابط لتسيير أداء العمل في المؤسسات الرسمية، في المقابل، تشير إلى أن مؤسسات الإعلام الرسمي تهتم بشكل كبير في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتغزز الاتصالات غير الرسمية بين المستويات الإدارية، لتحقيق الرضا الوظيفي وتوطيد العلاقات داخل إطار المؤسسة.

ويعلق الخبير عاطف (مقابلة شخصية، 2022) على ذلك، بقوله "أن الاتصال الرسمي يساهم في تحقيق النظام والتنسيق في بيئة العمل، ويوزع الأدوار والمهام بشكل منظم"، ويضيف بأن الاتصال الداخلي بشكل عام يشكل أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، نظراً لأهميته في تعزيز العلاقات داخل المؤسسة، وتنظيم وتحسين سير الأداء، ويؤكد على أن المؤسسات لا يمكن لها أن تقوم دون أن تمتلك نظاماً اتصالياً داخلياً واضح المعالم.

أما مأمون مطر مستشار الوسائط الرقمي، ومحاضر مدرب في مجال الإعلام الرقمي (مقابلة شخصية، 2022) فيبين أن الاتصال الرسمي يحد من أداء العاملين في المؤسسات، ويعيق دور العاملين فيها ويمنع إمكانية الإبداع والتطور.

في سياق نتائج هذا المحور، يمكن القول بأن هناك مقارنة بين نتائج الاستبيان، وبين نتائج المقابلات حيث تتفق النتائج جميعها على أن مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تهتم بالاتصال الداخلي، إلا أن الاتصال الرسمي، والاتصال الرسمي الهابط هما الطاغيين على طبيعة الاتصال الداخلي، في حين أن المفارقة تأتي عندما أشار المسؤولون على أن مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تهتم بالاتصال غير الرسمي لتعزيز العلاقات وتوطيدها بين الأفراد العاملين، وبين المستويات الإدارية فيها وهو ما لم يأت منسجماً مع نتائج الاستبيان.

ومن جانبها، ترى الباحثة أن طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسات عليها أن تشمل كل من الاتصال الرسمي، وغير الرسمي، ويأتي لعدة أسباب، حيث يشكل الاتصال الرسمي ضرورة في المؤسسة لتنظيم العمل وتوزيع الأدوار بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة، ولتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل، في المقابل فإن المؤسسة بحاجة إلى وجود اتصال غير رسمي بين العاملين فيها، وتغيب الرسمية والتراتبية في العمل في بعض الأحيان، لتوطيد العلاقات بين الأفراد العاملين، وتعزيز قيم المساواة والعمل الجماعي.

ويمكن اعتبار أنّ المفارقة بين نتائج الاستبيان والمقابلات بما يتعلّق بالاتصالات غير الرسمية، هو أنّ الأفراد العاملين داخل المؤسسة يرون أنّ الاتصالات الرسمية هي الطاغية بنسبة أعلى كثيرًا ولا يمكن مقاربتها في المرحلة الحالية بالاتصالات غير الرسمية، وهذا يتطلب من إدارة مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني أن تعزز الاتصالات غير الرسمية بشكل أكبر لتحقيق الانسجام وتعزيز العلاقات الداخلية بينهم وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم.

#### 3.1.4 توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

تأتي نتائج الاستبان في هذا المحور لتوضح أنّ الاعتماد على أدوات الاتصال الرقمي يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، وتبين أنّ مختلف المكاتب الإدارية مزودة بأدوات اتصال رقمية تلبي الاحتياجات، وتعد سرعة نقل المعلومات وسهولة الاستخدام واختصار الوقت من مبررات استخدامها - انظر الجدول (4.5)

يشير الجدول (4.5) إلى أنّ أعلى فقرات المتوسط الحسابي جاءت بدرجة مرتفعة، التي تنص على "الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية داخل مؤسستي"، أما الدرجة الكلية لتوظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.06)، وهو بدرجة مرتفعة.

في المقابل، تشير نتائج الاستبيان - انظر الجدول (4.6) - إلى أنّ الأسلوب الاتصالي السائد في مؤسسات الإعلام الرسمي ما زال كتابي ورقي، ثم شفهي، وأخيرًا إلكتروني، إضافة إلى أنّ قنوات الاتصال المفتوحة بين العاملين والإدارة تتمثل في البداية بالاجتماعات الوجيهة، ثم الاتصالات الهاتفية، وأخيرًا مواقع التواصل الاجتماعي، كما أنّ قنوات الاتصال المفتوحة مع الزملاء العاملين تتركز في البداية بالاتصالات الهاتفية ثم مواقع التواصل الاجتماعي، وأخيرًا البريد الإلكتروني.

يتضح من جدول (4.6) أنّ أهم أسباب استخدام وسائل الاتصال الحديثة، وبنسبة (80.7%) هو سرعة نقل المعلومة، كما أنّ العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني لديهم الاستعداد لتعلم التقنيات الحديثة في الاتصال بنسبة (84.4%).

جدول (4.5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الثاني (مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
------------	---------	-----------------	-------------------	----------------	---------

مرتفع	79.2	.802	3.96	1	مختلف المكاتب الإدارية في مؤسستي مزودة بوسائل اتصال حديثة بشكل يلبي كافة الاحتياجات
مرتفع	79.2	.699	3.96	2	تعد وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستي ملائمة لطبيعة عملي
مرتفع	84.4	.611	4.22	3	لدي القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في مؤسستي
مرتفع	87.6	.580	4.38	4	الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية داخل مؤسستي
مرتفع	78.2	.626	3.91	5	استخدام وسائل الاتصال الحديثة أدى إلى تغيير في نمط الاتصال داخل مؤسستي
مرتفع	78.2	.618	3.91	6	توظف الإدارة وسائل الاتصال الحديثة في علاقتها مع العاملين داخل مؤسستي
مرتفع	81.2	.438	4.06		الدرجة الكلية

جدول (4.6): التكرارات والنسب المئوية للمجال الثاني (مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني)

النسب المئوية		التكرارات		الفقرات	السؤال
لا	نعم	لا	نعم		
54.3%	45.7%	236	199	شفهي	الأسلوب الاتصالي السائد في مؤسستي
18.6%	81.4%	81	354	كتابي ورقي	
61.6%	38.4%	268	167	إلكتروني	
59.8%	40.2%	260	175	الاجتماعات	قنوات لاتصال المفتوحة مع الزملاء
71.5%	28.5%	311	124	البريد الإلكتروني	

%37.2	%62.8	162	273	مواقع السوشل ميديا	
%34.0	%66.0	148	287	الهاتف	
%84.6	%15.4	368	67	الملصقات	
%78.9	%21.1	343	92	المقابلات الثنائية	
%93.8	%6.2	408	27	الفاكس	
%94.5	%5.5	411	24	البريد العادي	
%99.1	%0.9	431	4	غير ذلك	
%37.7	%62.3	164	271	الاجتماعات	
%78.9	%21.1	343	92	البريد الإلكتروني	
%52.4	%47.6	228	207	مواقع السوشل ميديا	
%44.6	%55.4	194	241	الهاتف	
%54.5	%45.5	237	198	الملصقات	
%69.4	%30.6	302	133	المقابلات الثنائية	
%95.2	%4.8	414	21	الفاكس	
%91.0	%9.0	396	39	البريد العادي	
%98.2	%1.8	427	8	غير ذلك	
%19.3	%80.7	84	351	سرعة نقل المعلومات	أهم مبررات استخدام وسائل الاتصال الحديثة في مؤسستي
%43.7	%56.3	190	245	سهولة الاستخدام	

39.5%	60.5%	172	263	اختصار الوقت
66.9%	33.1%	291	144	غير مكلفة

النسب المئوية	التكرارات	الفقرات	السؤال
84.4	367	نعم	إذا لم تكن لديك القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في مؤسستك، هل لديك الاستعداد لتعلم هذه التقنيات؟
2.1	9	لا	
9.0	39	ربما	

وتبين نتائج المقابلات أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقّمي يسهم في تحقيق نتائج إيجابية، لدورها في اختصار الوقت والجهد وسرعة نقل البيانات والمعلومات، ويعمل على تحقيق التنسيق والتكامل والمرونة في الاتصالات بين المستويات الإدارية، ومختلف العاملين في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني.

كما تظهر نتائج المقابلات أنّ هناك غياباً حقيقياً لوجود استراتيجية اتصالية رقمية متكاملة إضافة لغياب وجود سقف زمني لتحقيق عملية التحوّل الرقّمي في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني في الوقت الذي تسعى فيه هذه المؤسسات لرقمنة عملها وآليات الاتصال فيها بشكل كامل، وتحويله إلكترونياً داخل المؤسسة وخارجها.

وتجمع معطيات المقابلات على وجود تحديات وعقبات تحول دون تحقيق التحوّل الرقّمي، على الرغم من أنّ طبيعة عمل مؤسسات الإعلام الرّسمي قائمة على العمل الإلكتروني في إطار أداء مهامها ونشاطاتها وغالبية العاملين على اطلاع بالآلية استخدام وسائل الاتصال مثل الحاسوب والأجهزة الذكية.

وفي هذا السياق، يشير مناصرة (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ هناك غياباً للاستراتيجية الاتصالية الرقّمية في مؤسسات الإعلام الرّسمي، لكن في ظلّ التطور الرقّمي أصبحت آليات التواصل بين الأفراد والمؤسسات قائمة على الأدوات الإلكترونية، ويضيف بأنّه لا يوجد استراتيجية حالية لعملية التحوّل الرقّمي داخل مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني، ولكنّها في مرحلة تحوّل، أي أنّها تسعى إلى رقمنة عملها وآليات الاتصال بشكل كامل، وتحويله إلكترونياً داخل المؤسسة وخارجها بشكل تدريجيّ، دون وجود سقف زمني لذلك.

ويقول البابا (مقابلة شخصية، 2022) أنّ عمليّة التحوّل الرقّمي تمرّ بعدد من المراحل حتى تصل بالنهاية إلى اتصال رقمي متكامل، وداخل هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني بدأت المرحلة الأولى قبل 3 سنوات، عندما بدأت باعتماد المراسلات عبر البريد الإلكتروني، وحاليّاً جاءت المرحلة الثانية غير مكتملة، حيث تعتمد الهيئة على أسلوب الاعتماد في نقل الأوراق والوثائق عبر البريد الإلكتروني وبالتالي فهي ما تزال تعتمد على الأوراق في مراسلاتها، ولكنّ الوصول إلى المراحل الأخرى يعد من الصعوبة بمكان في ظل الظروف الماديّة والقانونيّة والثقافيّة داخل الهيئة، ويتطلب وقت طويل ليتم تحقيقه.

ومن جانبها، توضح عسّاف (مقابلة شخصية، 2022) بأنّ فكرة التحوّل الرقّمي بدأت داخل وكالة وفا منذ ما يقارب العشر سنوات، حيث كان هناك مشروع ضمن ديوان الموظفين في السلطة الوطنيّة الفلسطينيّة، وهو مشروع يقوم على عمل شبكة داخلية تربط المؤسسات الحكوميّة بعضها ببعض، ولكن المشروع تعرّض ولم يتم تحقيقه، ونتيجة لوجود الاستعداد الكامل لدى الوكالة لفكرة التحوّل، فقد لجأت إلى التعاقد مع شركة تكنولوجيا خاصة، قامت بتوفير نظام الاتصال الداخلي الخاص بوكالة وفا.

وبما يتعلق بطبيعة أدوات الاتصال الرقّمي التي يتم توظيفها في إطار عمليّات الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني، فقد جاءت نتائج المقابلات على النحو الآتي:

- ما زالت مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني تدمج ما بين قنوات الاتصال التقليديّة والحديثة.
- يعدّ البريد الإلكتروني من وسائل الاتصال الحديثة الرّسمية في إطار عمليّات الاتصال الداخليّة والخارجيّة في المؤسسة، إلى جانب الاتصال المكتوب ورقياً.
- تشكّل مواقع التواصل الاجتماعي، وخاصّة الوتساب وفيس بوك أكثر الوسائل الحديثة المستخدمة في إطار الاتصالات الحديثة.

وفي هذا الإطار يؤكد مناصرة (مقابلة شخصية، 2022) على أنّ الاتصال في جريدة الحياة الجديدة يتم خلال مجموعة من القنوات التقليديّة والحديثة، كالاتصال المباشر، بحيث يتم استدعاء الشخص المسؤول، لمناقشة القضايا معه، كما أنّ غالبيّة الاتصالات تتم عبر البريد الإلكتروني، أو مواقع التواصل الاجتماعي خاصة الوتساب بشكل أساسي، إذ يوجد مجموعات رقميّة سواء لقسم الماليّة، وشؤون العاملين، والتحرير، إضافة إلى مجموعات تضم كل العاملين داخل الجريدة. ويرى أنّ البريد الإلكتروني هو وسيلة الاتصال المتاحة والمستخدمة بشكل أساسي في حال كان هناك أوراق ووثائق يتم تبادلها، كما أنّ الوتساب بات يشكّل أكثر وسائل الاتصال والتواصل المستخدمة بين العاملين، في حال كان هناك قضايا بحاجة إلى بحث أو تداول، ويضيف إلى أنّ العمل الصحفي في جريدة الحياة الجديدة يقتضي وجود تواصل مباشر بين العاملين مع بعضهم البعض، ومناقشة مجمل قضايا عمل الجريدة.

ومن جانبها، تشير عساف (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ وكالة وفا تعمل سنويًا على تحديث آلية الاتصال، حيث يتم الاتصال عبر البريد الإلكتروني الرسمي، والاتصال المباشر عبر الهاتف، إضافة إلى المجموعات الرقمية عبر مواقع التواصل الاجتماعي مثل الوتساب، إذ يتم توزيع المجموعات كل حسب تخصصه للمصورين، والمحررين، والمراسلين، والمترجمين للغات أجنبية، والتواصل الاجتماعي، والتواصل من خلال المجموعات الرقمية يكون بشكل سلسل، وهذا المجموعات تستخدم للاتصالات اليومية، في حين أنّ الاتصالات الرسمية فإنها تتم عبر البريد الإلكتروني، كما أنّ وكالة وفا تعتمد على شبكة داخلية إنترنت، وجميع العاملين في وفا لديهم حسابات خاصة عبر هذه الشبكة، يتم من خلالها تبادل البيانات والمعلومات الرسمية، ونشر الأخبار والقضايا الخاصة بالوكالة، مثل نشر إعلانات توظيف داخلية عبرها أو ما يتعلق بالترقيات وغير ذلك، في حين تعتمد في اتصالاتها مع المؤسسات الحكومية عبر النظام الورقي، ولم يتم تطوير آلية الاتصال إلى اتصالات رقمية.

ويوضح البابا (مقابلة شخصية، 2022) أنّ التراسل في الهيئة يتم عن طريق البريد الإلكتروني الرسمي الموسوم باسم الهيئة، إضافة إلى الكتب الرسمية المكتوبة ورقياً، وفسّر ذلك قائلاً: "يتم التراسل عن طريق البريد الإلكتروني في حال كان الموضوع مهم جداً، لكن بشكل عام فإنّ عملية الاتصال تتم بشكل كتابي، لأنّ ثقافة الإيميلات غير دراجة في الهيئة"، ويبيّن أنّه سيتم خلال الشهر القادم تعميم التراسل عبر البريد الإلكتروني الحكومي تمهيداً للاتصال الرقمي.

ويوضح دغلس (مقابلة شخصية، 2022) أنّ الاتصال في الهيئة يتم عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مثل الوتساب والفيس بوك، في حين أنّ بعض الأعمال والمهام والتعميمات تتطلب أن يكون هناك اتصال مكتوب، والبريد الإلكتروني غير مفضل بصورة كبيرة داخل المؤسسة، ويؤكد على أنّ الشبكة الداخلية للإنترنت غير موجودة، وغير مفعلة.

ويشير إلى أنّ الهيئة تستخدم نظام "FileZilla" لرفع التقارير الإخبارية والإذاعية، حيث كان سابقاً يتم نقل التقارير من خلال فلاشة يتم نقلها من دائرة لدائرة، وهذا كان يؤثر على جودة المادة التي يتم نقلها أو ضياعها، أو تعرضها للفيروسات بسبب كثرة الاستخدام من أكثر من جهاز، لكن ساهم برنامج "FileZilla" في الحد من هذه الإشكاليات، وذلك من خلال نقل البيانات والتقارير من خلاله، ويشير إلى أنّ هذا النظام صحيح يعدّ من أدوات الاتصال الرقمي، إلا أنّه لا يعدّ وسيلة اتصال تفاعلية لأنّها تقتصر على نقل المواد دون وجود تفاعل عليها.

وتعقيباً على نتائج الاستبيان بما يتعلق بسرعة نقل المعلومات عبر أدوات الاتصال الرقمية، يشير البابا (مقابلة شخصية، 2022) إلى صحّة ذلك، وفسّر ذلك بقوله "إنّ طبيعة العمل الإعلامية تستمر 24 داخل الهيئة، وبالتالي فإنّ كمية المراسلات كثيرة وهذا يتطلب اتصالاً سريعاً، ومرناً، وسلساً، يساعد على نقل المعلومات والبيانات بسهولة"، في المقابل يؤكد البابا على أنّ التوجّه إلى توظيف أدوات الاتصال الرقمي

قد يعيق أداء العمل، ويعلّل ذلك قائلًا: "هناك حاجة مباشرة وملحة إلى استخدام وسائل الاتصال الشفهيّة، نظرًا لأنّ طبيعة عمل الصحفيين بحاجة إلى الأنوية الشفهيّة في نقل المعلومات والتعليمات، لتسهيل سير العمل".

وتعقيبًا على نتائج الاستبيان، بأنّ غالبية العاملين في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني لديهم الاستعداد لتعلم التقنيات الحديثة في الاتصال، تشير عسّاف (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ عملية تأهيل وتدريب العاملين لم تكن بالعملية الصعبة ولا تشكّل عائقًا في عملية التحوّل الرّقمي، نظرًا لأنّ طبيعة العمل الإعلامي بالأساس قائمة على العمل الإلكتروني، وغالبية العاملين على اطلاع بالآلية استخدام وسائل الاتصال مثل الحاسوب والأجهزة الذكية.

وتعقيبًا على ما سبق، يشير مطر (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ المؤسسات الإعلامية التي بدأت تستعد للتحوّل الرّقمي منذ العام 2012، صمدت وتطوّرت وأثبتت ذاتها، واستمرّت، وأنّ بعض المؤسسات تفوّقت على مؤسسات محلية كبرى، ونافست مؤسسات إقليمية في بعض جوانب عملها الإعلامي، وانسجامًا مع نتائج هذا المحور، يبيّن أنّ مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني يتمثل بقاؤها واستمراريتها؛ نتيجة لتوظيفها لأدوات الاتصال الدّخلي، وإن كان بشكل متفاوت، وبمراحل أولية، كما أنّها تحاول مجاراة العصر الرّقمي من خلال إنشاء قنوات البث المباشر على الإنترنت واستخدام بروتوكولات الإنترنت "IPTV"، للاتصال بجمهورها الخارجي أيضًا.

ويؤكد على أنّ المعرفة والتخطيط هي أساس النجاح في عصر التحوّل الرّقمي في كل المجالات وخصوصًا في المؤسسات الإعلامية والاتصالات الدّاخلية فيها، نتيجة للتسارع الهائل على مستوى التكنولوجيا، والأدوات، والمعرفة، والمهارات المطلوبة لمواكبة هذا الكم الهائل من المتغيرات.

وفقًا لما سبق، تجد الدّراسة هنا أنّ مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني تعاني من غياب وجود خطة استراتيجية متكاملة ذات معالم واضحة، تسير وفقها لتحقيق عملية تحوّل رسمي، إضافة إلى غياب وجود سقف زمني تضعه تلك المؤسسات أمامها لتحقيق التحوّل الرّقمي في إطار عمليات الاتصال الدّخلي وافتقارها لوجود شبكات داخلية رقمية متكاملة، ولجوتها إلى استخدام أدوات اتصال رقمية تتمثل فقط في مواقع التواصل الاجتماعي، أو البريد الإلكتروني، على الرغم من توافر شبكات داخلية متكاملة يمكن الاستفادة منها في إطار الاتصالات الدّاخلية.

وانسجامًا مع النتائج السابقة، يمكن الإشارة إلى أنّ تجربة توظيف أدوات الاتصال الرّقمي بين المؤسسات الثلاث تتقاطع، إلا أنّ مستوى التوظيف يتفاوت من مؤسسة لأخرى بشكل بسيط، وهذا يعتمد على طبيعة الاتصال القائم، والهدف منه، إضافة إلى الجهة المرسل إليها، ويقع على عاتق المؤسسات ضرورة العمل الجدي في سبيل تحقيق التحوّل الرّقمي، من خلال وضع خطة استراتيجية ووضع سقف زمني لها، يتم من

خلالها تحديد الأهداف المرجوة من توظيف أدوات الاتصال الرقمي، ومدى ارتباطها بالأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد خصائص العاملين في المؤسسة، واهتماماتهم وتفضيلاتهم، ومعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وتحديد أدوات الاتصال الرقمي المراد توظيفها داخل المؤسسة، ودمج أدوات الاتصال الرقمي في جميع أنشطة المؤسسة، ومجارةً لمتطلبات العصر الحديث والعمل على تأسيس دائرة تعنى بإدارة الاتصال الرقمي وتوظيفه في إطار النشاطات والاتصالات القائمة داخل المؤسسة، إضافة إلى الاهتمام بالصيانة الدورية لأجهزة الحاسوب بشكل دوري، وتفعيل وتحديث برمجيات الاتصال الداخلي بما ينسجم مع التطورات المستمرة في هذا المجال.

#### 4.1.4 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على هندسة الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

تأتي نتائج الاستبيان لتشير إلى أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي عزز من قيمة العمل الجماعي وانعكس بشكل إيجابي على مستوى الإبداع والجودة في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، وبالتالي لفت أنظار إدارة المؤسسات إلى أهمية توظيف هذه الأدوات، مما زادت من اهتمامها في مجال التدريب التقني -انظر الجدول (4.7)

يشير الجدول (4.7) إلى أنّ أعلى فقرات المتوسط الحسابي جاءت بدرجة مرتفعة، التي تنص على "استخدام وسائل الاتصال الحديثة عزز من قيمة العمل الجماعي في مؤسستي"، وأقل فقرات المتوسط الحسابي جاءت بدرجة متوسطة وهي "ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في تحقيق المساواة بين العاملين في مؤسستي"، أمّا الدرجة الكلية لتأثير رقمنة الاتصال الداخلي على عملية هندسة الثقافة التنظيمية فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.85)، وهو بدرجة مرتفعة.

وتبيّن نتائج الاستبيان -انظر الجدول (4.8) أنّ قيمة الوقت هي أكثر القيم التنظيمية المنتشرة في المؤسسة، وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي يحتاج إلى التدريب، وصقل المهارات، إضافة إلى الدقة والتركيز، ووفقاً لنتائج الاستبيان فإنّ غالبية العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني يفضلون الاتصال بهم عبر أدوات الاتصال الرقمي.

يتضح من جدول (4.8) أنّ أهم القيم التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، هي قيمة الوقت، وجاءت بنسبة (51.3%) ولذلك يفضل العاملون بنسبة (86%) التواصل بالوسائل الحديثة، كما يتبين اهتمام المؤسسات بتدريب موظفيها على هذه الوسائل الحديثة من خلال دورات خارج المؤسسة وبنسبة (72%)، وذلك يتوافق مع احتياجات العاملين حيث وجد أنّ (67.6%) منهم بحاجة للتدريب لاستخدام الوسائل الحديثة.

جدول (4.7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الثالث (تأثير رقمته الاتصال الداخلي على عملية هندسة الثقافة التنظيمية)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	استخدام وسائل الاتصال الحديثة عزز من قيمة العمل الجماعي في مؤسستي	4.05	.701	81	مرتفع
2	ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في تحقيق المساواة بين العاملين في مؤسستي	3.56	.912	71.2	متوسط
3	استخدام وسائل الاتصال الحديثة أثر على مستوى الإبداع والجودة في مؤسستي	3.90	.799	78	مرتفع
4	زادت وسائل الاتصال الحديثة من اهتمام مؤسستي بالتدريب التقني	3.90	.775	78	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.85	.615	77	مرتفع

جدول (4.8): التكرارات والنسب المئوية لفقرات (تأثير رقمته الاتصال الداخلي على عملية هندسة الثقافة التنظيمية)

السؤال	الفقرات	التكرارات		النسب المئوية	
		نعم	لا	نعم	لا
تتمثل أهم القيم التنظيمية في مؤسستي	قيمة العمل	217	218	49.9%	50.1%
	قيمة الوقت	223	212	51.3%	48.7%
	قيمة الجودة والإبداع	218	217	50.1%	49.9%
	قيمة التدريب	61	374	14.0%	86.0%
	غير ذلك	16	419	3.7%	96.3%

41.1%	58.9%	179	256	دورات داخل المؤسسة	يتم التدريب التقني عن طريق
28.0%	72.0%	122	313	دورات خارج المؤسسة	
92.2%	7.8%	401	34	دورات خارج الدولة	
53.6%	46.4%	233	202	مهارات عالية	يحتاج استخدام وسائل الاتصال الحديثة في مؤسستي إلى
39.1%	60.9%	170	265	دقة وتركيز	
32.4%	67.6%	141	294	تدريب	
97.7%	2.3%	425	10	غير ذلك	
38.4%	61.6%	268	167	عبر وسائل الاتصال التقليدية	أفضل الاتصال بي داخل المؤسسة
14%	86.0%	61	374	عبر وسائل الاتصال الحديثة	

وتبيّن نتائج المقابلات أنّ إدارة المؤسسات تهتم في قيمة التدريب، وتدريب العاملين على استخدام تقنيات الاتصال الرقّمي، وتعزيز ثقافة الرقمنة لديهم، مجارة بركب التحوّل الرقّمي، وتشير إلى أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقّمي ساهم في تعزيز العلاقات بين العاملين، وإلغاء الحدود بين المستويات الإدارية، وعزز من قيمة العمل الجماعي بين العاملين، والعمل بروح الفريق، كما شجعهم للتوجه نحو التفكير الإبداعي والابتكار. وفي سياق هذه النتائج، يشير دغلس (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقّمي في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني ساهم في تعزيز العمل الجماعي بين العاملين، وساعد في توطيد العلاقات بينهم، وعزز من روح التعاون، ويؤكد على أنّ جميع العاملين على استعداد لاستخدام وسائل الاتصال الرقّمي.

وبيّن مناصرة (مقابلة شخصية، 2022) أنّه من السهل تدريب العاملين غير المؤهلين على استخدام تقنيات الاتصال الرقّمي، في المقابل يشير إلى أنّ الدورات في هذا المجال ليست بالمستوى المطلوب وهذا يتطلب من مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني أن تعيد النظر في سياستها بما يتعلق في مجال التدريب لتطوير قدرات الأفراد العاملين بما ينجم مع متطلبات العصر الحديث، ويضيف بأنّ التدريب مرتبط ويتم وفق

جهات الاختصاص في السلطة الوطنية الفلسطينية، وديوان الموظفين هو المسؤول عن تنظيم عمليات التدريب والدورات المستمرة لتأهيل الكوادر، وبالتالي فإنّ تدريب الكوادر مرتبطاً بتوفر الفرص التدريبية.

وفي ذات السياق، يرى طارق أبو عين نائب مدير الإعلام الرقمي في الهيئة (مقابلة شخصية، 2022) أنّ العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني بحاجة إلى تدريب وتأهيل، ليكونوا قادرين على مواكبة التطور الرقمي.

وتعقيباً على نتائج الاستبيان، يشير دغلس (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ النتائج تأتي منسجمة مع واقع ما يجري داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، حيث ساهم توظيف أدوات الاتصال الرقمي في تعزيز العمل الجماعي، ولم تسهم بالشكل المطلوب في تحقيق المساواة بين العاملين.

ومن جانبه، يبيّن مناصرة (مقابلة شخصية، 2022) أنّ نتيجة الاستبيان المتمثلة في أنّ قيمة الوقت هي الأعلى في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني لا تعدّ نتيجة حقيقية، حيث أكد أنّ المؤسسات تركز على قيمة الجودة الإبداع، ولا تولي الوقت الأهمية الأولى.

وفي سياق ما سبق، فإنّ هناك توافق بين ما توصلت إليه نتائج الاستبيان، وبين نتائج المقابلات، وبما يتعلق بقيمة الوقت وقيمة الإبداع والجودة فإنّ النسبة كانت وفقاً لنتائج الاستبيان متقاربة، وهذا ما يعزو التناقض التي أثارته تعقيبات إحدى المقابلات عليها، حيث جاء نسبة قيمة الوقت 51.3%، في حين جاءت نسبة الجودة والإبداع 50.1%، وهذا فارق يكاد لا يذكر.

وتعقيباً على كل ما سبق، يؤكد مطر (مقابلة شخصية، 2022) على أنّ المؤسسات التي تعمل على توظيف أدوات الاتصال الرقمي في ظل متغيرات العصر الحديث، تساهم في زرع ثقافة جديدة منسجمة مع استخدام وتوظيف أدوات الرقمنة، وطبيعة هذه الثقافة تتمثل فيما يلي:

- تعدد الوظائف للشخص الواحد.
- الاجتماعات اليومية والتواصل عبر الوسائل الرقمية.
- العمل المشترك على القصة الواحدة أو الموضوع الواحد في نفس الوقت ومن أماكن عمل مختلفة.
- إضافة إلى نشأة تطورات أدت إلى الحاجة إلى تطوير مهارات إضافية في عمليات الاتصال إضافة إلى مهارات رقمية خاصة بطبيعة نشاط المؤسسة الإعلامية.
- التغذية الراجعة يجب أن تكون عملية موسمية، ففي العصر الرقمي أصبح القياس عملية سريعة ومهمة في مراجعة الأداء وبشكل ممكن يومياً، مما يعزز من قيمة العمل والإبداع في هذا المجال، من خلال التصحيح المستمر للأخطاء، ومتابعة إنجاز العمل.

ويمكن الاستنتاج من ذلك أنّ تفضيل العاملين للاتصال بهم عبر وسائل الحديثة يشير إلى أنّ المزايا التي تتمتع بها أدوات الاتصال الرقّمي، شكّلت لديهم ثقافة جديدة تميل إلى تفضيل استخدام وتوظيف أدوات الاتصال الرقّمي خلال عملها، وانعكس ذلك على قيمة العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد، مما عزز لديهم احترام قيمة الوقت، وأداء العمل بجودة أعلى وأكثر إبداعاً.

#### 5.1.4 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على أداء مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني والعاملين فيها

تأتي نتائج الاستبيان في هذا المحور، تشير إلى أنّ الهدف من توظيف مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني أدوات الاتصال الرقّمي يتمثل في البداية الحصول على المعلومات، ثم تبادل المعلومات والملفات، والتواصل مع الزملاء العاملين، وأخيراً تلقي الأوامر -انظر الجدول (4.9)

يتضح من جدول (4.9) أنّ أهم استخدامات وسائل التواصل الحديثة هو للحصول على المعلومات وبنسبة (66.2%)، كما أنّ العاملين يفضّلون التواصل من خلال البريد الإلكتروني، وبنسبة (57.7%) وذلك نظراً لدوره في توثيق هذه المعلومات، ويتبين من النتائج أنّ استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهم في التغيير في المؤسسة من حيث سهولة ومرونة الاتصال داخل المؤسسة، بنسبة (60%) وتوظف الإدارة التكنولوجيا في استخدامها في التكليف بالمهام بنسبة (70%).

وتوضح النتائج أنّ هذه الأدوات ساهمت في تحقيق السهولة والمرونة في الاتصال داخل المؤسسات وساعدت على تحقيق التنسيق والتكامل بين العاملين، من خلال ربح الوقت، وسهولة تداول المعلومات وإنجاز الأعمال بكفاءة، حيث يسهم توظيف هذه الأدوات في اختصار المسافة والوقت والجهد، ويسهل عملية الاتصال بين العاملين، وسرعة أدائهم، وساعد هذا في تغيير طبيعة العلاقة بين الأفراد العاملين وطرق الاتصال بينهم، وطرق وأساليب العمل. كما تبين نتائج الاستبيان أنّ الإدارة توظف أدوات الاتصال الرقّمي للتكليف بالمهام، ثم الاطلاع على آخر المستجدات، وأخيراً تداول المعلومات، ويفضّل العاملون في هذه المؤسسات الاتصال بهم عبر البريد الإلكتروني -انظر الجدول (4.10)

يتضح من جدول (4.10) أنّ وسائل الاتصال الحديثة تساهم في التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة من خلال توفير الوقت، وجاء ذلك بنسبة (66.7%)، حيث يرى العاملون بنسبة (69.9%) أنّها تختصر الوقت والجهد والمسافات.

#### جدول (4.9): التكرارات والنسب المئوية للمجال الرابع (تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على أداء مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني والعاملين فيها)

السؤال	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية
--------	---------	-----------	---------------

لا	نعم	لا	نعم		
%48.3	%51.7	210	225	تلقي الأوامر	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة داخل مؤسستي بهدف
%33.8	%66.2	147	288	للحصول على المعلومات	
%41.8	%58.2	182	253	تبادل المعلومات والملفات	
%45.1	%54.9	196	239	التواصل مع الزملاء العاملين	
%97.0	%3.0	422	13	غير ذلك	
39.3	60.7	171	264	سهولة ومرونة الاتصال داخل المؤسسة	في حال أدى استخدام وسائل الاتصال الحديثة إلى تغيير نمط الاتصال داخل مؤسستك، فيما يتمثل هذا التغيير
56.3	43.7	245	190	زيادة فعالية الاتصال غير الرسمي	
62.8	37.2	273	162	خلق فضاءات للنقاش والحوار	
48.0	52.0	209	226	المساعدة في التنسيق والتكامل بين العاملين	
68.3	31.7	297	138	بالتجهيزات والآلات	شكل التغيير الذي حدث نتيجة إدخال وسائل الاتصال الحديثة بمؤسستي تمثل
47.8	52.2	208	227	طرق وأساليب العمل	
43.4	56.6	189	246	العلاقات بين الأفراد العاملين	
45.7	54.3	199	236	طرق الاتصال بين العاملين	
29.4	70.6	128	307	التكليف بمهمة	في حال كانت الإدارة توظف وسائل الاتصال
47.1	52.9	205	230	الاطلاع على آخر المستجدات	

66.4	33.6	289	146	التواصل مع رؤساء القسم	في علاقتها مع العاملين، ما مضمون هذا الاتصال
52.6	47.4	229	206	تداول المعلومات	
66.2	33.8	288	147	مكالمة هاتفية	أفضل التواصل معي إداريا من خلال
42.3	57.7	184	251	البريد الإلكتروني	
66.2	33.8	288	147	اتصال شفهي	
58.6	41.4	255	180	نصوص مكتوبة ورقية	

جدول (4.10): التكرارات والنسب المئوية للمجال الرابع (تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على أداء مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني والعاملين فيها)

النسب المئوية		التكرارات		الفقرات	السؤال
لا	نعم	لا	نعم		
49.0	51.0	213	222	إنجاز الأعمال بكفاءة	استخدام وسائل الاتصال الحديثة ساهم في التنسيق والتنظيم في المؤسسة، من خلال
145	66.7	145	290	ربح الوقت	
40.2	59.8	175	260	سهولة تداول المعلومات	
64.8	35.2	282	153	تخفيف الأعباء على العاملين	
35.9	64.1	156	279	سهولة الاتصال بين العاملين	إسهامات استخدام وسائل الاتصال الحديثة تتمثل في
30.1	69.9	131	304	اختصار المسافة والوقت والجهد	
44.1	55.9	192	243	السرعة في أداء العاملين	

54.7	45.3	238	197	المرونة في تداول المعلومات	
------	------	-----	-----	----------------------------	--

وتأتي نتائج المقابلات تبين أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقّمي انعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات والعمالين فيها، حيث ساهمت في الحد من الإجراءات البيروقراطية، وسهّلت أداء العمليّة الإداريّة، وعدم تداخل المهام، حيث عملت على تنظيم وتنسيق العمل بين العاملين، وضمان وصول المعلومات للجميع أو الجهات المعنية، ومتابعة العاملين.

حيث يرى مناصرة (مقابلة شخصية، 2022) أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقّمي، يعود على المؤسسات بالعديد من الفوائد تتمثل في توفير الوقت والجهد، والإسهام في مواكبة متطلبات العمل الإلكتروني إضافة إلى التخلّي عن الكثير من الإجراءات البيروقراطية التي تشكّل عبء، وتعيق وتؤخر أداء العمل، حيث سهلت عمليّة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

وتقول عسّاف (مقابلة شخصية، 2022) أنّ مزايا استخدام أدوات الاتصال الرقّمي تأتي في إطار سهولة في التعامل خاصة في ظل غياب الاتصال الورقي داخل المؤسسة، وضمان وصول الرسالة للجميع ومتابعة العاملين إضافة إلى التفاعل مع هذه الرسائل، وتسهيل العمليّة الإداريّة والتنظيم والتنسيق والمرونة في التعامل وسهولة تجميع العاملين بوقت قصير دون جهد.

ومن جانبه، يرى أبو عين (مقابلة شخصية، 2022) أنّ تأثير توظيف أدوات الاتصال الرقّمي على أداء المؤسسات والعمالين فيها يأتي في إطار السرعة في ترتيب القضايا الإداريّة، والتعليمات، وسرعة نقل البيانات والدقّة في العمل، كما أنّ التعليمات أصبحت أكثر وضوحًا، ويتحقق التنسيق بين المهام، وعدم حدوث تداخل فيها.

تأتي نتائج الاستبيان لتتوافق مع نتائج المقابلات، وهو ما يمكن الاستنتاج بناء عليه أنّ التوافق يأتي في إطار أهميّة أدوات الاتصال الرقّمي، وانعكاسات توظيفها الإيجابية على بيئة العمل، وأداء العاملين، نظرًا للمزايا والفوائد التي تتمتع بها، وتسهم من خلالها في تعزيز وتطوير العمل والعلاقة بين العاملين في إطار المؤسسة.

وتعقيبًا على ذلك، يشير مطر (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقّمي، ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة من خلال تنظيم العمل، وتحديد المهام، والمسؤوليّات، والواجبات، وإدارة العاملين وتقييمهم، وسرعة الإنجاز، وجودته، ومطابقته لمواصفات محددة، إضافة إلى تميّز الأفراد وتعزيز العمل الجماعي والفردى، وتوفير ميزة العمل والاتصال عن بعد، كما تساعد في سهولة الأرشفة والعودة للمحتوى والفحص.

وترى الدراسة هنا أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقّمي يسهم في ربط الأفراد بعضهم ببعض، وتساعد في الحصول على المعلومات وتبادلها بسرعة، بجهد وزمن أقل، واختصار للمسافات، مما ينعكس ذلك على أداء الأفراد بشكل إيجابي داخل المؤسسة، من حيث المرونة في التعامل، وسهولة تنظيم وتنسيق العمل وهذا بدوره ينعكس على أداء المؤسسات والعاملين فيها.

#### 6.1.4 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني

تأتي نتائج الاستبيان في هذا المحور، تشير إلى أنّ درجة تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ارتفعت بفعل استخدام وسائل الاتصال الحديثة، إذ أنّ الإدارة تولي اهتمامًا لتطوير استخدام وسائل الاتصال الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، وتستخدم وسائل الاتصال الحديثة لرفع من جودة الخدمات، ويأتي استخدام وسائل الاتصال الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء في المؤسسة من خلال المساهمة في إنجاز الأعمال بسرعة، والتقليل من أخطائه، إضافة إلى الاستجابة السريعة للتعليمات، وتشير النتائج إلى أنّ استخدام وسائل الاتصال الحديثة قد يؤدي إلى خفض أداء العاملين في المؤسسة ولكن بنسبة منخفضة، وذلك من خلال إضاعة الوقت في التسلية، أو استغلالها لخدمة الأغراض الشخصية -انظر الجدول (4.11) والجدول (4.12)

يشير الجدول (4.11) إلى أنّ أعلى فقرات المتوسط الحسابي جاءت بدرجة مرتفعة، التي تنص على "يعد مستوى الأداء في مؤسستي بعد استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخلها بدرجة جيّد جدًا"، وأقل فقرات المتوسط الحسابي جاءت بدرجة متوسطة وهي "ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في خفض أدائي الوظيفي داخل المؤسسة"، أما الدرجة الكلية لتأثير رقمنة الاتصال الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.56) وهو بدرجة متوسطة.

كما يتضح من جدول (4.12) أنّ الإدارة في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني تهتم بتطوير استخدام وسائل الاتصال الحديثة؛ بهدف تحسين سرعة إنجاز الأعمال، وجاء ذلك بنسبة (58.2%)، كما يتبين أنّ هناك آثارًا سلبية لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة من حيث إضاعة وقت الموظفين، بنسبة (32.2%)

جدول (4.11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات رقمنة الاتصالي

الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات العمل في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تولي الإدارة اهتمامًا لتطوير استخدام وسائل الاتصال الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء في المؤسسة	3.86	.782	77.2	مرتفع
2	ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في خفض أدائي الوظيفي داخل المؤسسة	2.69	1.185	53.8	متوسط
3	يوجد تطبيقات تكنولوجية خاصة تستعملها المؤسسة لمراقبة الأداء الوظيفي داخل مؤسستي	3.28	1.033	65.6	متوسط
4	يعد التحكم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة من المعايير التي تدخل في تقييم الأداء الوظيفي	3.45	.895	69	متوسط
5	استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة رفع من جودة الخدمات	3.85	.697	77	مرتفع
6	درجة تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ارتفعت بفعل استخدام وسائل الاتصال الحديثة	3.87	.673	77.4	مرتفع
7	يعد مستوى الأداء في مؤسستي بعد استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخلها جيد جدًا	3.90	.859	78	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.56	.555	71.2	متوسط

جدول (4.12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

السؤال	الفقرات	التكرارات		النسب المئوية	
		لا	نعم	لا	نعم
في حال كانت الإدارة تولي اهتماماً لتطوير استخدام وسائل الاتصال الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء في المؤسسة	الإنجاز بسرعة	182	253	58.2%	41.8%
	التقليل من أخطاء الإنجاز	255	180	41.4%	58.6%
	تقليل تكلفة نقل وحفظ المعلومات	266	169	38.9%	61.1%
	الاستجابة السريعة للتعليمات	235	200	46.0%	54.0%
ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في خفض أدائي الوظيفي داخل المؤسسة	عدم التحكم في التقلبات الجديدة	354	80	18.4%	81.4%
	إضاعة الوقت للتسليية	294	140	32.2%	67.6%
	استغلالها لخدمة الأغراض الشخصية	296	138	31.7%	68.0%
	الأعطاب المتكررة وعدم توفر مصلحة للصيانة	375	59	13.6%	86.2%

وتأتي نتائج المقابلات، تشير إلى أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي يضمن سرعة الأداء والإنجاز ويساهم في التقليل من الأخطاء، وتساعد في تحقيق الشفافية والرقابة على أداء العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل، حيث يسهم هذا في أداء العمل بشكل دقيق ويقلل من أخطاء أدائه.

وفي هذا السياق، تشير عساف (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، من حيث ضمان سرعة الإنجاز والاستجابة السريعة للتعليمات، إضافة إلى التقليل من الأخطاء، نظراً لأنّ عملية نقل البيانات والمعلومات تكون موثقة ودقيقة، وقابلة للتعديل انسجماً مع المتغيرات التي تطرأ.

ومن جانبه، يضيف البابا (مقابلة شخصية، 2022) بأن أدوات الاتصال الرقمي تسهم في تحقيق الشفافية وجودة العمل داخل بيئة العمل.

ويرى أبو عين (مقابلة شخصية، 2022) أن توظيف أدوات الاتصال الرقمي يحقق الدقة في العمل ويرفع الجودة الإعلامية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي، ويسهل عملية الأرشيف.

في المقابل، يشير البابا (مقابلة شخصية، 2022) إلى أن قيام العاملين داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني إلى استخدام أدوات الاتصال الرقمي وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى خفض الأداء الوظيفي في المؤسسة، مما قد ينعكس سلباً على بيئة العمل، ويفسر ذلك قائلاً: "يستخدم العاملون مواقع السوشل ميديا لإضاعة الوقت والتسلية، وقد يستغلون استخدامها في مجال خدمة أهوائهم الشخصية وعلاقاتهم الاجتماعية بعيداً عن مصلحة العمل".

وفي هذا السياق، فإن نتائج المقابلات جاءت متقاربة مع نتائج الاستبيان، وتتفق أن توظيف أدوات الاتصال الرقمي يساهم في تحسين بيئة العمل، وإنجاز الأعمال بسهولة، وبدقة عالية مقارنةً بأدوات الاتصال التقليدية.

وفي هذا الإطار، يشير عاطف (مقابلة شخصية، 2022) إلى أن التطور الرقمي انعكس بشكل عام على المؤسسات بشكل إيجابي، حيث ساهم في إنجاز الأعمال بوقت وجهد وتكلفة أقل، كما أنه ساعد في نقل البيانات والمعلومات بسهولة ويسر، وعزز عملية الاتصالات السريعة، دون الحاجة إلى قطع المسافات وهذا بدوره ساهم في التنسيق بين المستويات الإدارية، وبين العاملين، مما أدى إلى تطوير بيئة العمل ورفع من مستوى الأداء فيها.

وتجد الدراسة هنا أن بقاء المؤسسات، واستمرارية أداؤها، يتطلب تحسين مستوى بيئة العمل، ومن المحددات التي تحقق هذا التحسن يأتي مرهوناً بأدوات الاتصال الداخلي المستخدمة، وانسجاماً مع التطور الرقمي في مجال الاتصالات فإن توظيف أدوات الاتصال الرقمي بات ضرورة ملحة في المؤسسات، نظراً لدورها الفعّال في التنسيق والتنظيم بين الوحدات والمستويات الإدارية، ورفع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين فيها.

#### 7.1.4 معالم التغيير في الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

تأتي نتائج الاستبيان تشير إلى أن ثقافة العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تفضّل استخدام أدوات الاتصال الرقمي، على حساب أدوات الاتصال التقليدية، ويتكيف العاملون مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل، ويتبنون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا وتقنيات الاتصال الحديثة، نتيجة لوجود قنوات مشتركة تولدت لديهم حول أهمية تقنيات الاتصال الرقمي، ودورها في توجيههم نحو الإبداع والتطوير - انظر الجدول (4.13)

ويشير الجدول (4.13) إلى أنّ أعلى فقرات المتوسط لحسابي جاءت بدرجة مرتفعة، التي تنص على "استخدام وسائل الاتصال الحديثة أفضل من الوسائل التقليدية"، وأقل فقرات المتوسط الحسابي جاءت بدرجة مرتفعة وهي "لدى العاملين رؤية واضحة ومشتركة حول ضرورة استخدام وسائل اتصال حديثة في المؤسسة"، أمّا الدرجة الكلية لكيفية تغيّر معالم النّقاة التنظيميّة بفعل رقمنة الاتصال فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.00)، وهو بدرجة مرتفعة.

جدول (4.13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	استخدام وسائل الاتصال الحديثة أفضل من الوسائل التقليدية	4.24	.648	84.8	مرتفع
2	ينكّف العاملون والزملاء مع كآفة المستجدات والتطورات في بيئة العمل بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة	4.04	.586	80.8	مرتفع
3	يتبنى العاملون والزملاء أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة	3.98	.589	79.6	مرتفع
4	يتغير سلوك العاملين والزملاء بتغير وتطور وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	3.88	.697	77.6	مرتفع
5	يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين والزملاء بأهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة	4.04	.666	80.8	مرتفع
6	لدى العاملين رؤية واضحة ومشتركة حول ضرورة استخدام وسائل اتصال حديثة في المؤسسة	3.85	.772	77	مرتفع

مرتفع	80	.681	4.00	يتوفر لدى العاملين توجهات نحو الإبداع والتطوير لاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة	7
مرتفع	80	.496	4.00	الدرجة الكلية	

في المقابل، تفاوتت نتائج المقابلات في هذا الإطار، فقد أشارت بعض النتائج إلى أن ثقافة العاملين في هذه المؤسسات لا تستوعب عملية التحول الرقمي، ولا تستوعب المواقع الإلكترونية، وانخفاض مستوى قناعة العاملين بضرورة توظيف أدوات الاتصال الرقمي في إطار عمليات الاتصال الداخلي.

في حين بينت نتائج أخرى أن توظيف أدوات الاتصال الرقمي وإن كان بمراحلها الأولى ساهم في ولادة ثقافة جديدة لدى العاملين حول أهمية استخدام وتوظيف تقنيات الاتصال الرقمي، ودورها في توجيههم نحو الإبداع والابتكار.

وتأتي نتائج المقابلات متفقة على وجود عقبات وتحديات على الصعيد الداخلي والخارجي تحول دون تحقيق كامل لعملية رقمنة أدوات الاتصال، ومدى انعكاس ذلك على ثقافة العاملين داخل هذه المؤسسات، كما أن عملية تدريب الجيل القديم بحاجة إلى جهود وتكاليف مضاعفة.

وفي سياق هذه النتائج، يرى البابا (مقابلة شخصية، 2022) أن مقومات الاتصال الداخلي الرقمي داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني متوفرة، إلا أن الثقافة بين العاملين حول ضرورة وأهمية الاتصال عبر هذه الأدوات غير متوفرة، وبحاجة إلى تعزيز، من خلال تطوير مستوى التعليم والتدريب، حيث أن ثقافتهم لا تستوعب المواقع الإلكترونية والتطور الرقمي، ويبيّن أن الحاجة تتطلب تغيير واستبدال الأفراد غير القادرين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، بأفراد ماهلين ومستعدين لاستخدامها، لأن عملية تدريب الجيل القديم والذي يفضل وسائل الاتصال التقليدية يحتاج إلى دورات مكثفة ومكلفة مادياً.

ومن جهة أخرى، يشير مناصرة (مقابلة شخصية، 2022) إلى أن توظيف أدوات الاتصال الرقمي، تعد الأكثر تفضيلاً للاستخدام بين العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي، وقد ساهم هذا التوظيف في تعزيز روح التعاون بين العاملين، وتوطيد أواصر العلاقات الاجتماعية بين العاملين، إضافة إلى أن غالبية العاملين لديهم القدرة والاستعداد على التكيف مع كافة أدوات رقمنة الاتصال، نظراً لقناعاتهم بضرورة توظيفها في إطار العملية الاتصالية.

كما تشير عساف (مقابلة شخصية، 2022) إلى أن الأزمة التي فرضتها جائحة كورونا سهلت من عملية التأقلم السريع مع أدوات وقنوات الاتصال الرقمية، لأن الظروف في حينها حالت دون السماح باللقاءات المباشرة، واستخدام الورق وتداوله، وبالتالي لجأت المؤسسات والعاملين فيها بشكل مجبر للتعامل مع

الأدوات الرقمية، مما سهّل من عمليّة تحوّل ثقافة العاملين حول هذا المجال، وعززت من استخدام الأدوات الرقمية، وتضيف أنّ ثقافة العاملين الجديدة حول ضرورة استخدام وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي، ساهمت بتوجيههم نحو الإبداع والتطوير، نظرًا للفوائد والمزايا التي تتمتع بها، والمساحة التي تسمح بها تلك الأدوات في هذا النطاق.

إنّ التناقض بين مستوى قبول العاملين لثقافة التحوّل الرقمي، يعزى إلى المستويات المختلفة في توظيف أدوات الاتصال الرقمي داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني الثالث، حيث اشارت النتائج السابقة الى أنّ جميع هذه المؤسسات تعمل على توظيف أدوات الاتصال الرقمي ولكن بمستويات مختلفة، وكل مؤسسة لديها تجربتها والمرحلة المختلفة التي توصلت إليها، على الرغم من أنّ جميع نتائج المحاور الاستبيان جاءت تشير إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط اتجاهات العاملين نحو أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة.

وقد استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لفحص هذه الدلالة. انظر الجدول (4.14)، والجدول (4.15).

جدول (4.14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة.

المجال	المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	هيئة الإذاعة والتلفزيون	258	3.8956	.40455
	وكالة الأنباء	110	3.9580	.36344
	صحيفة الحياة	67	3.9336	.38769

جدول (4.15): نتائج الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لقياس أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.321	2	.161	1.045	.352
داخل المجموعات	66.378	432	.154		

وبالتعليق على نتائج هذا المحور، يرى مطر (مقابلة شخصية، 2022) أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي تؤثر على طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتتغير معالمها نتيجة لذلك، ويأتي هذا من خلال توجه الأفراد العاملين إلى تبني أساليب العمل والاتصال المعتمدة على توظيف أدوات الاتصال الرقمي.

وترى الباحثة أنّ نجاح المؤسسات أو فشلها تحدده مجموعة من المحددات، من بينها الثقافة التنظيمية وبالتالي فإنّ المؤسسات بحاجة إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية متماسكة، تعزز روح التعاون بين الأفراد وتساهم في تنمية قدرات ومهارات العاملين فيها، ليكونوا قادرين على التكيف مع التغييرات مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل، ومرونة تطوير سلوكهم بما ينسجم مع التغييرات، وتشجيعهم نحو الإبداع والتطوير، وبناء ثقافة تنظيمية قوية بالمؤسسة يتطلب وجود نظم اتصالية فعّالة قادرة على تحفيز العاملين، لكسب ثقتهم واستقرارهم النفسي والوظيفي، ليكونوا قادرين على أداء التزاماتهم ومهامهم بفاعلية، ويأتي ذلك من خلال توظيف أدوات الاتصال الرقمي.

نتيجة لكل ما سبق، تستنتج الدراسة هنا أن مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تسعى جاهدة إلى توظيف أدوات الاتصال الرقمي، وينعكس ذلك على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وحققت نقلة نوعية في عملية التحول الرقمي في هذا المجال، على الرغم من المحددات والعقبات التي تحول دون تحقيق كامل لعملية رقمنة أدوات الاتصال الداخلي.

وبما يتعلق بالمحددات التي تحول دون تحقيق تحول رقمي داخل مؤسسات الإعلام الرسمي، جاءت مصنفة وفقاً للمقابلات التي تم إجراؤها، إلى محدّدات داخلية ومحدّدات خارجية.

وفي هذا الإطار يشير مناصرة (2022) إلى أنّ هذه المحددات بما يتعلق بجريدة الحياة الجديدة، تتمثل في:

أولاً: أسباب لها علاقة بالعمل الإداري والمالي المعمول به في السلطة الوطنية الفلسطينية، ويوضّح العلاقة مثلاً بين جريدة الحياة والديوان تتم عبر نظام إلكتروني، ولكن في ذات السياق هذا فإنّ هذا النظام لا يغني

عن الاتصال الورقي، كما أنّ الاتصال بين وزارة المالية وجريدة الحياة تتم عبر الورق المكتوب، إلى جانب نظام إلكتروني، بمعنى أنّ النظام الإلكتروني لا يعدّ كافيًا في عملية الاتصال بين مؤسسات الحكومة الفلسطينية، وذلك من خلال استخدام آلية الاعتماد والترحيل الذي يتم عبر الورق.

وبالتالي فإنّ غياب الحوكمة الإلكترونية المتكاملة، يحدّ من إمكانية تحوّل مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني إلى مؤسسات تعتمد على الرّقمية في إطار اتصالاتها الداخليّة والخارجيّة.

ثانيًا: ضعف البنية التحتيّة لشبكات الاتصال والإنترنت في فلسطين بشكل عام، وانعكاس ذلك على طبيعة وخصائص الإنترنت داخل مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني، إذ أنّ الإنترنت يعاني من البطء والتقطيع بشكل متواصل وقد يستمرّ لساعات طويلة، وهذا بدوره يشكّل تحديًا آخرًا يحول دون تحقيق عملية التحوّل الرّقمي، ويجعل عملية الاتصال داخل المؤسسة في الإطار البدائي والكلاسيكي.

ثالثًا: الفجوة بين الأجيال

إذ أنّ هناك فجوة بين جيل تقليدي كلاسيكي قديم يفضّل استخدام وسائل الاتصال التقليديّة، وهناك جيل جديد تتمحور حياته بالتواصل الرّقمي، وعلى الرّغم من محاولة الجريدة العمل على تلقيص هذه الفجوة من خلال التدريب إلّا أنّ الفجوة ما زالت، بسبب طبيعة الثقافة القائمة على الاتصال التقليدي لدى الجيل القديم، ومن الصعوبة تغييرها بسهولة، وتحتاج إلى وقت طويل من الزمن لجعلهم يحاكون الواقع الرّقمي.

ومن جانبها، تبين عساف (مقابلة شخصيّة، 2022) أنّ عملية التحوّل الرّقمي بوكالة وفا مرّت بعدد من التحديات، وهي:

أولًا: تعثّر مشروع ديوان الموظفين، حيث كانت فكرة التحوّل الرّقمية موجودة وتم بلورتها، إلّا أنّ عملية التنفيذ تقنيًا تعرقلت.

ثانيًا: تحدّ متعلّق بعملية إقناع المسؤول في تلك الفترة بفكرة التحوّل، ودوره في تسهيل آليّة العمل.

ثالثًا: تحديات ماليّة، نظرًا لأنّ توفير نظام وشبكة اتصال داخلية يعد أمرًا مكلفًا.

رابعًا: صعوبة التعاقد مع أيّ شركة تكنولوجيّة خاصّة، نظرًا لأنّ الوكالة هي مؤسسة رسميّة تابعة للإعلام الرّسمي.

خامسًا: ثقافة العاملين في الفترة الأولى التي كانت قائمة على الاتصال التقليدي، وتفضيل الاتصال عبر الوثائق الورقيّة، على اعتبارها أنّها موثقة وأكثر رسميّة، وفي البداية كان هناك استهتار من قبل العاملين بالقضايا المتعلقة بالإدارة، وما يتعلّق بالإجازات والدوام والغياب والمغادرة وتسجيلها عبر الشبكة الداخليّة.

وتعقيبًا على ذلك، يشير مأمون مطر (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تواجه مجموعة من التحديات في مجال توظيف أدوات الاتصال الرقمي، وعملية التحوّل الرقمي، تتمثل فيما يلي:

أولاً: عدم القدرة على مواكبة المتغيرات الرقمية من حيث التكنولوجيا سواء على المستوى داخل المؤسسة وإدارتها، وإدارة المحتوى، ووجود وسرعة إيصاله للجمهور تشكل التحدي الأول والرئيسي.

ويعود ذلك إلى أنّ تكلفة هذه المتغيرات وسرعتها تحتاج إلى ميزانيات مخصصة دائماً، بهدف التطوير والاستثمار في المعدات والعاملين داخل المؤسسات، وهذا يتطلب وجود تخطيط استراتيجي قادر على اختيار الاستثمارات ذات المثل العليا، وتساهم في خفض التكلفة.

ثانياً: البنية التحتية للاتصالات في فلسطين تشكل تحدٍ رئيسي في هذا المجال، وغياب التقدم في مجال الاتصالات الرقمية يحدّ من مواكبة التقدم في هذا المجال، وخصوصاً بما يتعلق بالبنية والاتصال عبر الهواتف الذكية، حيث لا تزال فلسطين تستخدم الجيل الثاني والثالث والعالم اليوم يجري تجارب على الجيل السادس.

يضاف إلى ما سبق طبيعة خدمات الإنترنت في فلسطين، حيث لا زالت تعاني قصوراً في تلبية احتياجات الجمهور الداخلي والخارجي، وسوء جودة الخدمات في المؤسسات بشكل عام والإعلامية بشكل خاص، حيث تعاني فلسطين من ضعف البنية التحتية للاتصالات والإنترنت، إضافة إلى كلفتها الباهظة في فلسطين فهي تشكّل أحد أهم المعوقات الرئيسية لتطور مؤسسات الإعلام ورقمنة اتصالاتها الداخلية.

ثالثاً: المنافسة بين المؤسسات الكبرى العالمية والإقليمية، يفرض على المؤسسات الإعلامية الفلسطينية أن تواكب آليات التحوّل الرقمي بشكل متسارع، وهذا يحدّ مستحيلاً في ظل الظروف المادية ومستوى الاتصالات في فلسطين.

هذه المحددات والمعوقات جمعاء، تحتاج من المؤسسات الإعلامية خطوات عملية جديّة في سبيل تحقيق التحوّل الرقمي.

ويضيف مأمون مطر (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ تحقيق الرقمنة في عملية الاتصال الداخلي وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي يجب أن يكون مبني على التخطيط والدراسة المسبقة للتحوّلات والمتغيرات على كافة الأصعدة، ويبين أنّ الكفيل الوحيد لتحقيق تحوّل رقمي مدروس هو تحديد خطة العمل الاستراتيجية، وخطة الاتصال الاستراتيجية للمؤسسة الإعلامية، والعمل على تطبيقها، ويرى أنّ الخطوات العملية في سبيل تحقيق ذلك تتمثل فيما يلي:

أولاً: على الصعيد الداخلي

- التخطيط الصحيح والعلمي، ووضع الخطط الاستراتيجية والسنوية للمؤسسات الإعلامية، حيث يساعد التخطيط على وضوح طبيعة العمل، إضافة إلى تحديد طبيعة وخصائص العاملين في المؤسسة، والوسائل والمنصات الرقمية التي سيتم استخدامها ويتواجد عليها، ويترتب على ذلك تحديد الشبكات والمنصات الرقمية الأساسية أو المساندة لطبيعة الاتصال الرقمي، والنشاط الإعلامي الرقمي وشكله.

وهذا بدوره يحدد طبيعة الثقافة التنظيمية، ويشكلها، إضافة إلى أنه يحدد الهوية الإعلامية للمؤسسة.

- الاستثمار طويل المدى في المعدات المؤهلة للمستقبل.

- الاستثمار في الأفراد معرفياً، ومهارياً؛ لمواكبة التغيرات، وبالتالي توظيف واستخدام متخصصين في مجالات الإعلام والتكنولوجيا.

ويشير مأمون مطر (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ الفجوة الرقمية تعد مشكلة عالمية، لا تقتصر فقط على المؤسسات الإعلامية، وسبل معالجتها تأخذ أشكالاً متعددة ومختلفة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التدرج في إدخال التكنولوجيا في المؤسسات وهذا كان في البدايات.

- العمل على تدريب وتطوير قدرات ومهارات الجيل القديم وتأقلمهم مع التحول الرقمي، ولكن على مراحل وباستمرار.

- بعض المؤسسات قامت بعملية تحديث للعاملين ووضع خطط خمسية تتيح خلالها لمن يتعلم ويتطور من الجيل القديم بالاستمرار أو إنهاء خدماته.

ثانياً: على الصعيد الخارجي

- يتطلب وجود قوانين لتنظيم العمل الإعلامي، لأنه يساعد في تنظيم القطاع الإعلامي ويساهم في الحد من منافسة وسيطرة البعض سواء كان رأس المال أو المؤسسات العالمية وبالتالي التأثير على سوق الإعلام الفلسطيني، وهذا يفتح إمكانيّة توفر مصادر دخل تساعد في تطور وسائل الإعلام ومواكبتها للتحول الرقمي.

وفي هذا الإطار، يبيّن أنّ عملية سنّ قوانين تتعلق بالإعلام مرّت في عدّة مراحل، وما زالت تعاني مخاضاً عسيراً، كان آخره القانون الذي قدمته الوزارات المعنية للنقاش في ورشه في شهر نيسان من العام 2022، والذي لا يرتقي إلى التطورات التي حدثت على الإعلام والإعلام الرقمي.

وتعقيباً على سبق، فإنّ هناك تحديات عامّة تعاني منها مختلف المؤسسات بشكل عام، وتحديات خاصّة تتعلق بطبيعة المؤسسة وخصائصها وخصائص الأفراد العاملين عليها، وهذا يأتي متقاطعاً في إطار ضرورة وجود خطة اتصالية استراتيجية تضمن تحقيق التحول الرقمي وتوظيف أدواته عبر آلية وخطة ممنهجة

تستغل نقاط القوّة، والفرص المتاحة، وتحاول مواجهة التحديات، ومعالجة نقاط الضعف لديها بما يأتي منسجماً مع الأهداف العامّة للمؤسسة، ومن خلال تعزيز الدور الفردي داخل المؤسسة، وتدريب العاملين وتقليل الفجوة بين العاملين الذين يفضلون الإطار التقليدي في الاتصال وبين العاملين ذوي التوجه الإلكتروني والذين يتبنون الأساليب والطرق الحديثة في الاتصال بما يأتي منسجماً مع متطلبات العصر الحديث.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

#### 1.5 مناقشة نتائج الدراسة في إطار الدراسات السابقة وفي ضوء الإطارين النظري والمفاهيمي

1.1.5 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

2.1.5 طبيعة نظام الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

3.1.5 توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

4.1.5 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على هندسة الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

5.1.5 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي أداء مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني والعاملين فيها.

6.1.5 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

7.1.5 معالم الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

انطلاقاً من النتائج التي تم عرضها في الفصل الرابع، تسعى الدراسة في الفصل الخامس إلى مناقشة النتائج بما ينسجم مع الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطارين المفاهيمي والنظري المعتمدان، لوضع مجموعة من التوصيات العلمية والعملية، وتعزيز الإرث الأكاديمي الفلسطيني في سياق موضوع الدراسة من خلال تقديم مجموعة من الاقتراحات البحثية المستقبلية.

أولاً: نقاش نتائج الدراسة

#### 1.1.5 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي

##### الفلسطيني

في البداية، تأتي نتائج السؤال الرئيس للدراسة التي بينت أن رقمنة الاتصال الداخلي يؤثر على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، لتتسجم مع توصيات دراسة محمد (2021) التي دعت إلى ضرورة توجيه الدراسات العربية للاهتمام بدراسة الاتصالات الداخلية لتطويرها وتقييمها وخاصة بما يتقاطع مع علاقتها بالموارد البشرية والرأس المال الاجتماعي للمؤسسات، في ظل التطور الرقمي.

وتتفق مع نتائج دراسة أبو زنيد (2017)، التي أظهرت وجود أثر لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات على الثقافة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كما أشارت إلى أنّ أفراد مجتمع الدراسة لديها يفضلون الاتصال عبر نظام العمل الإلكتروني على حساب الورقي، وهذا بدوره يدعم توجه الإدارة إلى الانتقال نحو التحول الرقمي. كما تأتي متوافقة مع أشارت إليه حول أنّ التكنولوجيا تعد من أهم المحددات التي تؤثر على شكل الثقافة التنظيمية، حيث بين أنّ المؤسسات اليوم عليها أن تستخدم نظم تكنولوجيا تدعم الثقافة التنظيمية، وتساعد في تحقيق التواصل بين الأفراد؛ لتقلل من حدة مقاومة الأفراد للتكنولوجيا الجديدة، وهذا بدوره ينعكس على كفاءة الأداء، وتعزيز العلاقات والجوانب الثقافية المختلفة داخل المؤسسة، واستثمار التكنولوجيا بطريقة مثلى ودمجها مع مكونات الثقافة التنظيمية.

وتتفق معها في نتائجها الرامية إلى أنّ التكنولوجيا باتت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها وذلك للدور الذي تلعبه في تحقيق النتائج الإيجابية داخل المؤسسة، وأنّ للمؤسسات دور مهم في صقل وتأهيل وتنمية العاملين لديها الذين يستخدمون أدوات التكنولوجيا في إطار العمل.

كما تتوافق مع نتائج دراسة النداوي والزّهيري (2020)، التي أشارت إلى أنّ بقاء وتطور المؤسسات والشركات لا يتم إلا نتيجة التغيير الإيجابي، ولا يتحقق هذا التحول دون أن يكون مدعوماً بثقافة موجهة نحو التكنولوجيا، وجاءت متفقة مع النتيجة الرامية إلى أنّ النظم التكنولوجية أدت إلى تغييرات كبيرة في

مجالات كثيرة أهمها الثقافة التنظيمية، وأن عملية التحوّل الرقمي داخل المؤسسات لا تتم دون أن يدرك القادة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية موجهة نحو التكنولوجيا، ومن خلال إنشاء نظام بيئي يعزز التعلم والتطور. وتأتي نتائج سؤال الدراسة الرئيس، تتسجم مع نظرية الحتمية التكنولوجية التي ترى أنّ بقاء المؤسسات بات مرهوناً بتوظيف وسائل وأدوات تكنولوجيا الاتصال، وأنّ الاتصال وأدواته هي المسؤولة عن شكل العلاقات الاجتماعية، حيث يرى ماكلوهان "McLuhan" (1964) أنّ فهم التقلبات والتغيرات الاجتماعية والثقافية لا تتم دون فهم الأسلوب والوسيلة الاتصالية التي يتم اعتمادها.

وانسجاماً مع أطروحاته التي ترى أنّ النظام الاجتماعي يتأثر بالمحتوى الذي يتم نقله عبر وسائل الاتصال التكنولوجية، فإنّ رواد البنائية الوظيفية يرون أنّ الظواهر الاجتماعية التي نلاحظها في أي مجتمع بشري ليست نتيجة مباشرة لطبيعة الأفراد من البشر، بل هي نتيجة التنظيم الاجتماعي الذي يتحدون فيه (Brown, 1940).

وانطلاقاً من أطروحات النظرية البنائية الوظيفية، وما تتبناه الدراسة هنا بأنّ المؤسسة بشكل عام والمؤسسة الإعلامية بشكل خاص هي نظام اجتماعي يتكوّن من مجموعة من الأفراد، يتصلون ببعضهم البعض عبر أدوات ووسائل الاتصال الداخلية بمختلف أشكالها، وهذا الاتصال يعدّ جزءاً من الوظائف الإدارية لديهم، وهذه الأجزاء تكمل بعضها البعض، سعياً نحو تحقيق التوازن لإنجاز الأداء بفاعلية وكفاءة، ونتيجة ذلك فإنّ هذه المجتمعات تحكمها ثقافة تنظيمية تحدد طبيعة العلاقة بين أجزاء هذا المجتمع.

وكما كانت عملية الاتصال الداخلي توظف أدوات الاتصال الرقمي، كلما كانت النتائج وانعكاساتها على طبيعة المؤسسة وثقافة الأفراد أكثر إيجابية، نظراً للمزايا التي تأتي بها هذه الأدوات.

هذا ما يأتي منسجماً مع مفهوم التفاعلية، الذي يمثل وفقاً لما أشار إليه صلاح (2013) بأنّه عنصراً مهماً لتمييز الاتصالات الحديثة المرتبطة بالإنترنت عن وسائل الاتصال التقليدية.

إضافة إلى تقاطعه مع ما أكدت عليه نمر (2018)، حول أنّ الاتصال التفاعلي يأتي مرتبطاً بالإنترنت من خلال شبكة اتصالات متعددة وضخمة تحدد الخصائص التي تتكون منها تكنولوجيا الاتصال، إضافة إلى الخدمات التي تعمل على توفيرها أطراف العملية الاتصالية.

وهذا بدوره ما يأتي منسجماً ما موقف كينغ (2017) "Kung" التي ترى أنّ العلاقة بين تطور التكنولوجيا والمؤسسة الإعلامية هي علاقة توأمة.

كما تأتي نتائج الدراسة منسجة مع ما يشير إليه دروم (2010)، الذي يرى أنّ تشكيل الثقافة بشكل عام يأتي بالأصل من خلال عملية تفاعل بين العناصر الاجتماعية بشكل مستمر وتراكمي، ويؤكد على أنّ الاتصال الداخلي يعد من الأدوات المهمة والضرورية لبناء ثقافة المؤسسة، كما أنّه يشدّد على ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الاتصال، لتسهيل العملية الاتصالية، وتحقيق نجاحها.

وتأتي النتيجة هذه متوافقة مع ما أشار إليه كان "Can" (2019) حول أنّ عناصر أدوات الاتصال الحديثة المستخدمة في عمليّات الاتصال الداخليّ اليوم تؤثر على شكل الثقافة التنظيمية.

### 2.1.5. طبيعة نظام الاتصال الداخليّ في مؤسسات الإعلام الرسميّ الفلسطينيّ

تتفق نتيجة السؤال البحثي هذا مع نتائج دراسة كل من الواعر وزحاف (2016) التي أشارت إلى أنّ الاتصالات الرسميّة والتراتبية هي الطاغية على طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة، وأنّ الوسائل الاتصاليّة الأكثر استخداماً بين الإدارة والعاملين تأتي من خلال الاجتماعات الوجيهة، إضافة إلى أنّ الاتصال الداخليّ يسهم في تحقيق التفاهم والاستقرار في المؤسسة.

كما تأتي منسجة مع دراسة اشتيوي (2013) التي بيّنت أنّ إدارة المؤسسة تركز على الاتصالات الرسميّة مع العاملين، ولا تولي الاتصالات غير الرسميّة اهتماماً كبيراً، كما جاءت متفقة على ضرورة تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم ليكونوا قادرين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، وأكثر انسجاماً معها.

كما تتسجم النتائج هنا، مع نتائج دراسة ماززي "Mazzei" (2010)، التي بيّنت أنّ الاتصال لم يعد الهدف منه فقط إرسال الرسائل والمعلومات، بل أصبح يشكّل دوراً مهماً في حياة المؤسسات، ويؤثر على سلوك مختلف المستويات الإداريّة.

وفي ضوء الإطار النظري والمفاهيمي، تأتي نتائج هذا المحور منسجمة مع أطروحات الحتمية التكنولوجيّة، حيث أشار ماكلوهان "McLuhan" (1964) إلى أنّ الاتصال بشكل عام ووسائله المختلفة هي المسؤول الأول عن تحديد طبيعة العلاقات الاجتماعيّة، ولا يمكن فهم ما يجري داخل المؤسسات من انقلابات وتغيّرات اجتماعيّة وثقافيّة دون أن يتم فهم الأسلوب والوسيلة الاتصاليّة المعتمدة فيها.

كما تأتي نتائج هذا المحور منسجمة مع ما ترمي إليه النظريّة البنائيّة الوظيفيّة، التي ترى وفقاً لما بيّنه كل من بلقاسم وبوقلوذة (2016) أنّ المؤسسة الإعلاميّة هي نظام اجتماعي، لديه أهداف ومكوّنات تتفاعل فيما بينها بهدف الحفاظ على تماسكها واستقرارها، وبشكل عام فإنّ أي نظام لا بدّ له أن يشمل اتصال ووسائل اتصاليّة وجمهور، حيث تقوم أجزاء ومكوّنات هذا النظام بأداء مهامها لتحقيق التكامل داخل المؤسسة، ويعد الاتصال جزءاً من الوظائف الإداريّة التي تساعدهم في تحقيق ذلك .

وفي إطار مفهوم الاتصال الداخليّ، فقد توافقت نتائج هذا المحور منسجمة مع ما أشار إليه كل من بانايانجا وسمولاندر "Banaeianjahromi & Smolander" (2019)، حول أنّ عدم وجود اتصال واضح يجعل نجاح الاتصال بين البشر أمراً مستحيلاً، وأكدوا على الحاجة الملحة لوجود اتصال داخليّ فعّال ليس فقط للقيام بالعلاقات الإنسانية، وإنما بهدف القيام بالنشاطات والمهام بشكل صحيح ومريح.

وتجد الدّراسة وفقاً للإطار النظري، أنّ الاهتمام في دراسة طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسات بشكل عام يعدّ ضرورة ملحّة، سعياً نحو تقييمه، وتطويره انسجاماً مع المتغيّرات والظروف الداخليّة والخارجيّة وهذا بدوره ينسجم مع المعطيات التي يشير إليها أحمد (2021)، حيث بيّن أنّ المدارة بشكل عام يقضون 80% من وقتهم في قضاء أنشطة اتصاليّة مباشرة مع الآخرين، كما يؤكد على أنّ الاتصال الداخلي يعدّ العمود الفقري الذي تقوم عليها المؤسسات.

كما تنسجم نتائج هذا المحور مع مفهوم الاتصال الداخلي الذي يتبناه كل من الواعر وزحاف (2016) الذي يشير إلى أنّ الاتصال الداخلي هو الاتصال الرّسمي داخل المؤسسة، والذي يأتي وفق خطة عمل المؤسسة. كما يرى كل من الضلاعين، وآخرون (2016) بأنّ الاتصال الرّسمي يعدّ الاتصال بين مختلف المستويات الإداريّة، والأساليب والطرق الرّسمية، سعياً نحو تحقيق الربط بين الوحدات الإداريّة.

كما تأتي منسجمة مع ما طرحه كل من بانوح، وبومكواز (2018) حول الاتصال الرّسمي الهابط، -من أعلى الهرم إلى الأسفل- الذي يتمثل في الأوامر والقرارات، بحيث تأتي مهامه متمثلة في التعليمات الوظيفيّة المحدّدة عن المؤسسة، والإجراءات التي تضع حدود لسياسات المؤسسة.

### 3.1.5 توظيف تكنولوجيا الاتصال في مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني

تأتي نتائج الدارسة في هذا المحور، منسجمة مع نتائج دراسة اشتيوي (2013) التي بيّنت أنّ توظيف التّكنولوجيا في إطار المؤسسة يساعد على نقل المعلومات ويختصر الوقت والجهد، إضافة إلى أنّه يراعي عامل البعد الجغرافي.

كما أنّها تنسجم مع نتائج دراسة بوي "Bui" (2019)، التي أشارت إلى أنّ توظيف قنوات الاتصال الرّقميّة يساعد على العمل بكفاءة، من خلال الاستجابة السريعة، وسهولة الاستخدام. كما تتفق على أنّ هناك تحديات ومعقّيات تحول دون تحقيق الاتصال الفعّال، ويعود ذلك إلى غياب الاستراتيجيّة الاتصاليّة المتكاملة.

كما تأتي نتائج الدارسة في هذا المحور، منسجمة مع ما أشارت إليه النظريّة الحتميّة التكنولوجيّة، حيث بيّن كل من ماكلوهان وفيرو "McLuhan & Fiore" (1996) أنّ الاختراعات التكنولوجيّة تؤثر تأثيراً أساسياً وإيجابياً على تكوين المجتمعات، وتحدث تغييرات جذريّة بها.

وتتقاطع مع أطروحة "McLuhan" (1964)، التي ترى أنّ التحوّل الأساسي في الاتصال التكنولوجي يجعل التحوّلات الكبرى تبدأ، كما أنّ النظام الاجتماعي يتأثر بالمحتوى الذي تنقله الوسائل التكنولوجيّة.

كما تتفق مع ما أشار إليه المفكّر نيكولاس تيسلا "Nikola Tesla" في العام 1926 حول أنّ الاتصالات التكنولوجيّة خاصة اللاسلكيّة سوف تؤدي إلى تحويل العالم إلى أشبه ما يكون بالدماغ الضخم، كما تنبأ

بأنّ الناس ستكون قادرة على التواصل مع بعضها البعض على الفور بغض النظر عن المسافات (Novak, 2015).

وتأتي منسجمة مع تصريحات المنظر السياسي باربر "Barber" (1984)، الذي بيّن أنّه يمكن في المستقبل القريب استخدام قدرات التكنولوجيا الجديدة لضمان المساواة في الوصول إلى المعلومات، وربط الأفراد والمؤسسات بالشبكات التي ستجعل المنافسة والنقاش التشاركي الحقيقي ممكناً عبر المسافات.

وفي سياق مفهوم الاتصال الداخلي وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي، تأتي نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشار إليه كل من بلقاسم، وبوقلوذة (2016) حول دور تكنولوجيا الاتصال في فرض طرق مبتكرة ومتعددة لتبادل المعلومات والوثائق، وظهور تقنيات اتصال فعّالة تسرّع من عمليّة تبادل المعلومات على الصعيد المؤسسي، مما وفر الوقت والجهد لديهم.

وتتوافق مع ما أشار إليه العيفة (2010)، حول أنّ توظيف تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة الإعلامية يساعد على تدفق الرسائل والمعلومات بين مختلف الأقسام والهيئات الإداريّة، وذلك عبر استخدام اتجاهات محددة وموضحة، سعياً نحو استغلال الوقت والتقليل من التكاليف والقيام بالأنشطة المطلوبة بفاعليّة، إضافة إلى تسهيل تدفق المعلومات. أقل.

كما تتسجم مع ما أكدت عليه زيوش (2019) حول أنّ تكنولوجيا الاتصال ساهمت في تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات. كما توافقت مع قول كل من بوتيرية وبن بلي (2017) حين أشارتا إلى أنّ شبكة الإنترنت باتت مهمّة داخل المؤسسات، نظراً للمزايا التي تتمتع بها.

وبما يتقاطع مع مفهوم التفاعليّة، فقد جاءت نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشارت إليه نمر (2018) حول أنّ الاتصال التفاعلي يأتي مرتبباً بالإنترنت، من خلال شبكة اتصالات متعددة وضخمة تحدد الخصائص التي تتكون منها تكنولوجيا الاتصال، إضافة إلى الخدمات التي تعمل على توفيرها أطراف العمليّة الاتصاليّة.

إضافة إلى انسجامها مع الخدمات التي وفرتها تكنولوجيا الاتصال وفقاً لما بيّنه كافي (2016)، الذي بيّن أنّ هذه الخدمات تتمثل في الاتصال عبر وسائل وأدوات اتصال حديثة، وتحقيق مستوى عالٍ من التفاعليّة على اختلاف الهدف القائم من عمليّة الاتصال، إضافة إلى مساهمتها في نشر وتبادل المعلومات بسرعة. وفي هذا السياق، تأتي متوافقة مع ما أكد عليه فلاق (2015) حول أنّ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات يلعب دوراً مهماً في أغلب المؤسسات، نتيجة للعديد من المميزات التفاعليّة التي تتمتع بها، وتساعد في تسريع عمليّات تبادل المعلومات عبر أدوات الاتصال الحديثة.

وبما يتعلق بنتائج الدراسة في هذا المحور، وخاصة التي تشير إلى أنّ الأسلوب الاتصالي السائد ما زال ورقي، وأنّ قنوات الاتصال مع الإدارة تتمثل بالاجتماعات الوجيهة، تأتي منسجمة مع ما يشير إليه كل من الفرحتي ورمضان ومتواضع (2021) حول أنّ عملية التحوّل الرقمي بشكل عام في المؤسسات تواجه عددًا من المعوقات التي تحول دون تحقيقها، تتمثل في المعوقات الإدارية، وعدم وضوح مفهوم التحوّل الرقمي، إضافة إلى مقاومة الإدارة لعمليات التغيير والتحوّل بشكل عام في نطاق العمل، إضافة إلى المعوقات الماليّة، والحاجة إلى إمكانيات ماديّة لتوفير تقنيات الاتصال وأدوات التحوّل الرقمي وصعوبة مواكبة التطور والاستحداثيات المستمرة بتلك التقنيات.

#### 4.1.5 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على هندسة الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي

##### الفلسطيني

تأتي نتائج الدراسة هنا منسجمة مع نتائج دراسة "Mazzei" ماززي (2010)، التي بينت أنّ توظيف مفهوم رقمنة الاتصال الداخلي يؤثر على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وأنّ الاتصال الداخلي لا يقوم بهدف إرسال الرسائل والمعلومات فقط، وإنما أصبح يشكل دورًا مهمًا في حياة المؤسسات، ويؤثر على سلوك مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

وفي إطار نظرية الحتمية التكنولوجية، تأتي نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشار إليه هارولد إينيس "Harold Innis" حول ضرورة الاهتمام بتأثير تكنولوجيا الاتصال على ثقافة المجتمعات.

وانسجمت مع ما آمن به ماكلوهان "McLuhan" (1964) حول أنّ التطورات التكنولوجية بشكل عام تؤثر على المجتمعات، ودون معرفة الأسلوب الذي تعمل به لا يمكن فهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تطرأ عليها. كما أشار إلى أنّ الوسيلة والأسلوب هو الأساس في عملية تشكيل المجتمعات.

كما انسجمت مع ما افترضه كل من ماكلوهان وفيرو وأغل "McLuhan & Fiore & Agel" (1996)، حول أنّ الوسيط يغيّر الناس ويؤثر على البنية الفردية والاجتماعية لديهم؛ لأنّهم يتفاعلون معه مرارًا وتكرارًا، حتى يصبح جزءًا من أنفسهم، فالناس اليوم لا يستطيعون تخيل حياتهم بلا هواتف ذكية وإنترنت لأنّ كل وسيط يدفعهم لاستخدام حواس معينة ليخلق عادة يداومون على ممارستها. وتفرض الوسيلة في ظل التقنية الحديثة إعادة تشكيل وهيكل أنماط الترابط الاجتماعي، وكل جانب من جوانب الحياة الشخصية للأفراد، ويجبر الأفراد على إعادة النظر في كل ردة فعل، وكل مؤسسة كانت تعتبر أنّ وسيلة ما في فترة من الفترات من المسلمات، فإنّها تعمل على إعادة تقييمها، والتّالي فإنّ كل شيء يتغير الإنسان وعائلته وتعليمه وعمله وثقافته وعلاقته بالآخرين.

وتوافقت النتائج مع ما أكد عليه كل من ماكلوهان وفيرو "Mcluhan & Fiore" (1967)، حول أنّ التكنولوجيا تعزز التوحيد والمشاركة، ولا يمكن فهم التغيرات الاجتماعية والثقافية دون فهم ومعرفة طريقة عمل وسائل الاتصال.

وفي سياق البنائية الوظيفية، فإنّ نتائج الدراسة في هذا المحور جاءت منسجمة مع ما أشار إليه أصحاب التوجه الوظيفي، حيث أشار علي (2019) إلى أنّ النظم الاجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية، وتحمل بين أجزائه أنساقاً من الاتصال المتبادل، وأنّ وحدة النظام تتجلى من خلال وحدة الثقافة والمعتقدات والأفكار التي تقوم الأفعال.

كما جاءت منسجمة مع ما أشار إليه فتحي (2021)، في حال تمّ النظر إلى المؤسسة الإعلامية في نطاقها الضيق يتم التعامل معها من خلال اعتبارها نظاماً متكاملًا يتكوّن من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها عبر أدوات ووسائل اتصالية داخلية لتنظيم الأداء والثقافة الداخلية للمؤسسة.

وفي إطار مفهوم الثقافة التنظيمية، تأتي النتائج هنا منسجمة مع ما أشار إليه أحمد (2013)، حول أنّ بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يتم عبر القيام بتدريب دوري ومستمر للأفراد العاملين، بهدف تمكين تبنيهم لتلك الثقافة. إضافة إلى ما أكد عليه يحي (2017) حول أنّ الثقافة التنظيمية تشكّل مؤشراً على ما تتميز به المؤسسة، وخاصة إذا كانت تتمتع بثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الريادة والابتكار واحترام الأفراد، وتخلق هوية تنظيمية مشتركة بين الأفراد العاملين تساعد على تحقيق الالتزام الجماعي القوي فيما بينهم.

كما جاءت منسجمة مع ما أشارت إليه ساعد (2016)، حول أنّ التكنولوجيا تعد من المحددات التي تؤثر على طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات، فالمؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا تبث قيم لها علاقة بالمهارات الفنية عند بناء الثقافة التنظيمية وصلها، وأنّ المؤسسات التي تعمل على توظيف التكنولوجيا تبث قيم لها علاقة بالمهارات الفنية والتقنية، والثقافة التنظيمية تتشكّل من مجموعة من المكونات، أهمّها القيم التنظيمية المتمثلة في قيم العمل والوقت، والجودة والإبداع، وقيم العمل الجماعي والاحترام المتبادل، إضافة إلى قيم التدريب.

وتوافقت النتائج مع أطروحة أوليكساندريفنا "Oleksandrivna" (2021)، التي أشارت إلى أنّ تأثير التكنولوجيا ينعكس على تشكيل المؤسسات، إضافة إلى وجود رابط ما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين الثقافة التنظيمية، وهذا يدفع باتجاه إمكانية تبادل المعلومات بين الموظفين وردود فعلهم على ذلك.

إضافة إلى أنّ المرسي (2006) أكد على أنّ الثقافة التنظيمية يتم هندستها وبنائها وفقاً لمجموعة من العوامل والمحددات أهمّها التكنولوجيا، كما تشكّل الأدوات التي يتم توظيفها بها والأسلوب الذي تعتمده المؤسسة من أكثر العوامل المؤثرة في شكل الثقافة التنظيمية وخصائصها.

كما توافقت مع ما أشار إليه أبو زنيد (2017) حول أنّ المؤسسات يتطلب منها استخدام نظم تكنولوجياية تدعم الثقافة التنظيمية، وتساعد في تحقيق التواصل بين الأفراد.

وفي ضوء مفهوم الاتصال الداخلي وتوظيف أدوات الاتصال الرقمية، فقد جاءت نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشارت إليه كل من بوتيرية وبن بلي (2017)، حول أنّ شبكة الإنترنت باتت مهمة داخل المؤسسات، نظرًا للمزايا التي تتمتع بها، وتوفر تطبيقات تساعد في تعزيز العمل الجماعي وتنفيذ الكثير من المعاملات بسهولة وسرعة.

وتأتي منسجمة مع أطروحات كان "Can" (2019)، التي بيّنت أنّ كفاءة المؤسسة واستمراريتها يعتمد على جودة عمليات الاتصال، واليوم يتم تنفيذ هذه العمليات باستخدام أدوات ووسائط جديدة، بالإضافة إلى قنوات الاتصال التقليدية، وعناصر الإعلام الحديثة المستخدمة في عمليات الاتصال الداخلي اليوم تؤثر على شكل الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الشخصي داخل المؤسسات.

وفي ضوء مفهوم التفاعلية، فقد توافقت النتائج مع أشار إليه الشين (2020)، حول أنّ النشاط الاتصالي يعد جزءًا رئيسيًا في الحياة اليومية للمؤسسات، ولا يستمر العمل داخلها دون الاتصال، ولا سيما بعدما فرضت التقنيات المعاصرة نفسها عليه، وساهمت في تحقيق الفاعلية لديه، والقدرة على تشكيل وتغيير الاتجاهات والآراء.

#### 5.1.5 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي أداء مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني والعاملين فيها

تأتي نتائج هذا السؤال متوافقة مع نتائج دراسة شرجي "Sharbaji" (2021)، التي أشارت إلى أنّ اعتماد الاتصال الرقمي وتوظيف تكنولوجيا الاتصال يساهم في تحسين أداء العاملين.

وتتفق مع نتائج دراسة حموش (2020)، التي بيّنت أنّ رقمنة الاتصال تلعب دورًا رئيسيًا في طبيعة أداء العاملين، وتطوير خبراتهم المختلفة، وتساعد في تحسين وتسيير أداء المؤسسة والأداء الوظيفي، وتساهم في التقليل من الأخطاء الوظيفية، والمشاكل التنظيمية، وتشجّع العاملين على الابتكار والمبادرة، في حين لم تتفق نتائجها حول أنّ غالبية العاملين لم يكونوا على استعداد وجهوية للتعامل مع الأنظمة الرقمية المستحدثة.

وتتسجم مع نتائج دراسة قلقول (2020) التي أكدت على أنّ الاتصال الرقمي ساهم في تحسين العمل والمهام، إضافة إلى سرعة وصول المعلومة في المؤسسة، وأنّ وسائل الاتصال الرقمي المتمثلة في أجهزة الكمبيوتر والشبكات والبرامج التكنولوجية، لها أثر في تحسين أداء المؤسسة والتجديد في أساليب العمل ونقل المعلومات والتواصل مع الأفراد داخل المؤسسة.

وتتفق مع نتائج دراسة اشتويوي (2013)، التي بينت أن توظيف أدوات الاتصال الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين أداء المؤسسة والعاملين فيها من خلال التغلب على عامل البعد الجغرافي وانخفاض تكاليف الاتصال التقليدي.

وتأتي منسجمة مع نتائج دراسة لعجال وغزال (2021)، التي أكدت على أن توظيف الوسائط المتعددة في إطار عمل المؤسسة الإعلامية يجعل من عملها أكثر اتساعاً وتفاعلاً، بينما لم تبين مدى انعكاس هذا على بيئة العمل الداخلية، وعلى ثقافة العاملين في المؤسسة.

وتتفق مع نتائج دراسة أبو زنيد (2017) التي أكدت على أن المؤسسات بحاجة ملحة إلى استخدام نظم تكنولوجياية تدعم الثقافة التنظيمية، وتساعد في تحقيق التواصل بين الأفراد؛ لتقليل من حدة مقاومة الأفراد للتكنولوجيا الجديدة، مما ينعكس على كفاءة الأداء، ويعزز العلاقات والجوانب الثقافية المختلفة داخل المؤسسة.

وفي ضوء الحتمية التكنولوجية، تنسجم نتائج الدراسة في هذا المحور، مع أطروحة ماركوس "McLuhan" (1964) الرامية إلى أن الوسيلة أو الأداة التي يستخدمها المجتمع، أو التي يضطر إلى استخدامها هي التي سوف تحدد طبيعة وآلية معالجته للمشاكل، حيث بين أن أي وسيلة تشكل بالضرورة ظروفاً جديدة تسيطر وتؤثر على أداء الأفراد الذين يشكلون جزءاً من هذا المجتمع وظروفه المحيطة بهم والطريقة التي يفكرون بها. كما أنه أشار إلى قدرة الوسيلة على تحقيق التغيير في المفاهيم وسلوك الأفراد (بالنافز، وسيتفاني، وشوسميث، 2017).

وتتوافق النتائج مع ما أشار إليه كل من ماركوس وبيرو وأغل "McLuhan & Fiore & Agel" (1996)، حول أن الوسيلة في ظل التقنية الحديثة تجبر الأفراد على إعادة النظر في كل ردة فعل، وهذا بدوره ينعكس على أدائهم وسلوكهم.

وفي ضوء البنائية الوظيفية، فقد جاءت نتائج هذا المحور منسجمة مع ما أشار إليه علي (2019) حول أن وحدة النظام تتجلى من خلال وحدة الثقافة والمعتقدات والأفكار التي تقوم الأفعال، وتوجه سلوك الأفراد داخل النظام.

كما أنها تتوافق مع ما أكد عليه نجم (2000)، حول أن المؤسسة الإعلامية من وجهة نظر البنائية الوظيفية تعد إحدى المؤسسات التي تهتم باتجاهات وأنشطة المؤسسات، وتركز النظرية على الطبيعة التكاملية، وتكشف الوظيفة الأساسية للإعلام في ربط أجزاء المجتمع والتفاعل بين عناصر الاتصال.

وفي سياق مفهوم الثقافة التنظيمية، تأتي نتائج الدراسة منسجمة مع ما أشار إليه يحيى (2017)، حول أن الثقافة التنظيمية التي تتشكل عبر الاتصال تعدّ دليلاً للعاملين ولالإدارة، وتحدد طبيعة السلوك والعلاقات

القائمة داخل المؤسسة سعيًا نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحدد السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد العاملين وأنماط العلاقات الوظيفية. وفي هذا الإطار توافقت النتائج مع ما أكدت عليه وليكساندريفنا "Oleksandrivna" (2021) حول أنّ تأثير التكنولوجيا يؤدي إلى إحداث تغييرات سلوكية حقيقية، تؤثر على عملية صنع القرار، وهذا يدفع باتجاه إمكانية تبادل المعلومات بين الموظفين وردود فعلهم على ذلك. وتأتي نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشارت إليه كل من ديل وكيندي "Deal & Kenedy" حول وجود علاقة قوية بين أداء العاملين المتميز وفعالية المؤسسات التي لديها ثقافات رقمية، بحيث تمكنها من الاستجابة والتكيف مع الأحداث والتغيرات (بلكبير، 2013).

وتتسجم مع تأكيدات شاين "Schein" (2004) حول أنّ الثقافة التنظيمية ذات المثل الإيجابية تحقق مستوى عالٍ من الأداء.

وفي ضوء مفهوم الاتصال الداخلي وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي، وفي إطار تفضيل العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني الاتصال بهم عبر البريد الإلكتروني، تأتي منسجمة مع ما أشارت إليه كل من بوتيوته وبن بلي (2017)، حول أنّ البريد الإلكتروني يعدّ من أدوات الاتصال الرقمي التي تهدف إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، على شكل نصوص وصور ثابتة أو متحركة، ويعتمد على الحاسب الآلي عند استقبال البيانات وتخزينها أو نقلها، ويمكن من خلالها إرسال رسالة واحدة إلى أكثر من شخص في الوقت ذاته.

كما تتفق مع ما بيّنه كل من اسباعي وشيباني (2018)، حول أنّ المؤسسات الرسمية الإعلامية تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين فيها، من خلال تحسين أساليب الاتصال على شكل نقل المعلومات والبيانات، والحفاظ على سلامة المعلومات وسهولة انسيابها بشكل يسير، حيث استطاعت المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات داخل الإدارة أو خارجها للحصول على المعلومات التي تهمها.

وتأتي متوافقة مع ما أكد عليه إبراهيم (2015)، حول أنّ سلوك العاملين في المؤسسات ينعكس على أدائهم، وينسجم مفهوم السلوك التنظيمي مع مستوى تفاعل العنصر البشري داخل المؤسسة مع العناصر الأخرى، وهو ترجمة تطبيقية لمختلف الجوانب المعرفية والعلمية.

وفي ضوء مفهوم التفاعلية، تحقق نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشار إليه شاهين (2014)، حول أنّ الاتصال التفاعلي ساهم في تسريع عملية تبادل المعلومات والرسائل بين أطراف العملية الاتصالية، بحيث يمكن للمتلقى أن يشارك القائم بالاتصال في تبادل المعلومات والرسائل الاتصالية، وإمكانية تغيير أو تعديل في محتوى الرسالة، بحيث يصبح المستقبل مرسل في ذات الوقت والعكس تمامًا.

كما تتسجم النتائج مع ما رآه فلاق (2015)، حول أنّ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات يلعب دوراً مهماً في المؤسسات، نتيجة للعديد من المميزات التفاعلية التي تتمتع بها، ودورها في التقليل من نسبة التدخل البشري المباشر في أداء العمل والعمليات المتكررة، كما تسهم في تحسين صورة وأداء المؤسسات، وتساعد في تسريع عمليات تبادل المعلومات عبر أدوات الاتصال الحديثة.

إضافة إلى انسجامها مع ما أكد عليه كل من عمارية وسبتي (2018)، حول أنّ توظيف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات بات ضرورة؛ سعياً نحو تحسين وتطوير البناء المؤسسي، وساهم في نشر وتبادل المعلومات، وحل الأزمات والمشاكل بين الأفراد أو بين المؤسسات الأخرى بسرعة أعلى وجهد أقل، إذ يساعد الاتصال التفاعلي عبر أدوات الاتصال الرقمي في إلغاء المسافات الواقعية وتؤسس لمسافات افتراضية قصيرة، وتعمل على إلغاء الحدود بين المستويات والإدارات التنظيمية في المؤسسة.

### 6.1.5 تأثير رقمنة الاتصال الداخلي على بيئة العمل في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

تأتي نتائج الدراسة منسجمة مع نتائج دراسة شرجي "Sharbaji" (2021)، التي أشارت إلى أنّ توظيف تكنولوجيا الاتصال بشكل فعال سيؤدي إلى تحسين بيئة العمل في المؤسسة، ويعمل على تطوير فعاليتها، ويعزز بقاؤها.

كما تتسجم مع نتائج دراسة بوردي وآخرون "Bordi et al" (2018)، التي بينت أنّ توظيف الاتصال الرقمي وأدواته يؤدي إلى تحقيق المرونة والاستقلالية في المؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل، وينظم العمل.

وتأتي أيضاً منسجمة مع نتائج دراسة بوي "Bui" (2019)، التي أوضحت أنّ الاتصال الرقمي داخل الشركة وتدفق المعلومات يتم باتجاهين، يساعد على تحقيق العمل بكفاءة من خلال الاستجابات الفورية والشفافية وسهولة الاستخدام، ويدعم مشاركة العاملين داخل الشركة، وهذا يحسن من بيئة العمل ويجعلها بيئة مغرية للعمل.

وفي ضوء الحتمية التكنولوجية، تأتي نتائج الدراسة في هذا المحور، منسجمة مع توقعات تيسلا "Tesla"، حول حدوث تغييرات كبيرة في حياة الناس، بحيث تنبأ بأنّ توظيف تكنولوجيا الاتصال سيؤدي إلى إزالة جميع أشكال التداخل، ويمكن تشغيل عدد لا يحصى من أجهزة الإرسال والاستقبال دون حدوث تداخل أو تشويش، وأنّ الأدوات المستخدمة في عملية الاتصال مع مرور الوقت سوف تصبح بسيطة وصغيرة مقارنة بحجم الأجهزة في حينه، وفقاً لما أشار إليه نوفاك "Novak" (2015).

كما أنّ النتائج تتسجم مع افتراض ماركولهان "McLuhan" (1964)، الذي يتمحور حول أنّ الوسيلة المستخدمة تؤثر على طبيعة البيئة والمجتمع، وأكد على ذلك من خلال افتراضه بأنّ اختراع اللغة المنطوقة مثلاً هو الذي أظهر فرقاً بين الإنسان والحيوان، ومكّن الإنسان من بناء المجتمعات وإقامة النظم

الاجتماعية، وساهم ذلك في تطوّر المجتمعات وتحسين ظروفها، وأكد على أنّ اختراع الكتابة ساهم في تحقيق التحضّر، ولولاه لم يكن للتحضّر مجالاً، مشيراً إلى أنّ الكتابة ساهمت في خلق جديد للحياة الاجتماعية وحسّنت البيئة، وبات الإنسان مع مرور الوقت أكثر وعياً، كما أنّ الحروف الهجائية وتكنولوجيا الطباعة عملت على تطوير وتشجيع الاشتراك والتفاعل.

كما تتقاطع النتائج مع ما أكده على ماكلوهان الابن "McLuhan's son" (2008)، حول أنّ محتوى أي وسيلة لا بدّ أن يتفق تماماً مع طبيعة البيئة التي صنعها الإنسان، وتنظم حياته وتحسنها وفقاً للبيئة التي يعمل بها.

وفي ضوء الأسس الخاصة بالبنائية الوظيفية، فإنّ نتائج الدراسة في هذا المحور، تأتي منسجمة مع ما أشارت إليه العبد الله (2006)، حول أنّ المؤسسة الإعلامية تتكون من مجموعة من العناصر التي تقوم بأنشطة محددة بشكل متكرر، وتعمل من خلالها بمجموعة من الوظائف الرامية نحو تلبية حاجات المجتمع وتقوم العلاقة بين عناصر المؤسسة الإعلامية داخل المجتمع على ما يعرف باسم "الاعتماد المتبادل" لضمان استقراره وتحقيق التوازن، وتحسين بيئة العمل.

كما تتوافق مع ما أكدت عليه كل من بلقاسم وبوقلودة (2016)، حول أنّ النظرية البنائية الوظيفية تتفق مع دراسة المؤسسة الإعلامية، على اعتبار أنّها نظام اجتماعي فرعي ينتمي لنظام اجتماعي أكبر، فهي نظام لديه أهداف ومكونات تتفاعل فيما بينها بهدف الحفاظ على تماسكها واستقرارها وتحسين بيئتها.

وفي إطار مفهوم الثقافة التنظيمية، تأتي نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشار إليه غالي (2018) حول أنّ الثقافة التنظيمية وإمام العاملين بها يلعب دوراً كبيراً في تشكيل القيم السائدة، ويدعم التوجه نحو المشاركة والتعاون في صنع القرارات، كما تساعد في صياغة بناء اجتماعي متماسك داخل المؤسسات، وتسهم في مشاركة الخبرات والممارسات، وتدفع المعلومات، كما أنّ سيادة نمط من الثقافة التنظيمية داخل أيّ مؤسسة من شأنه رفع كفاءة الأداء وتطوير أنماط القيادة الموجودة، وبناء مناخ تنظيمي وبيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف العامة.

كما تأتي متوافقة مع ما أشار إليه ياحي (2017)، حول أنّ أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل دورها في المساهمة بعملية التغيير الإيجابي والتطور، ويبين أنّ المؤسسة كلما كانت القيم التي تتمتع بها مرنة كلما كانت أكثر قدرة على التجاوب مع التغيير، مما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل داخلها.

وفي ضوء مفهوم الاتصال الداخلي وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي، تأتي نتائج الدراسة في هذا الإطار منسجمة مع ما أشار إليه كل من اسباعي وشيباني (2018)، حول أنّ الاتصال الداخلي يحسّن من مستوى بيئة العمل داخل المؤسسة.

كما تتسجم مع ما أكد عليه كل من خضر وسعدي (2019)، حول أنّ تكنولوجيا الاتصال تشكّل أهميّة كبيرة في عمليّة تسيير العمل في المؤسسات الإعلاميّة، وأصبحت تشكّل إحدى متطلبات العصر الحديث لمجاراة التطورات التي توصلت إليها الدول العالميّة المتقدمة في هذا المجال. كما أنّ توظيف التكنولوجيا والتحكّم بها داخل المؤسسات الإعلاميّة أصبح يشكّل معياراً لمستوى تطوّر المؤسسة أو تراجعها، وتعدّ مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع الانتشار التكنولوجي الواسع.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما أشارت إليه كل من بوتويوتة وبن بلي (2017)، حول أنّ المؤسسة التي تطمح إلى تحسين مستوى بيئة العمل، هي المؤسسة التي تهتم بالاتصال الداخلي، وتحاول تطبيقه بأفضل السبل، ويؤكد على ضرورة توظيف واستخدام أدوات الاتصال الرقمي الحديثة والمتطورة، لما هو دور كبير في تحقيق نجاح المؤسسة وتطورها.

#### 7.1.5 معالم الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.

تأتي نتائج هذا السؤال منسجمة مع دراسة النّداوي والزّهيري (2020) التي ناقشت قضية سعيّ مختلف المؤسسات إلى التحوّل الرقمي من خلال قيامها بتعزيز الجانب التقني والثقافي للموظفين لمواجهة التحديات، وضمان مستقبل رقمي قادر على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة. وبيّنت أنّ توظيف التحوّل الرقمي يؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة في الثقافة التنظيمية، وأكدت على أنّ عمليّة التحوّل لا تتم دون أن يدرك القادة والعاملون بضرورة بناء ثقافة تنظيمية موجهة نحو التكنولوجيا، والتكيف مع متطلبات العصر الحديث وتبني أدواته الرقمية.

وتأتي منسجمة، مع ما توصلت إليه دراسة أبو زنيد (2017) التي أشارت إلى أنّ الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعدّ الطاقة الاجتماعية التي تدفع العاملين فيها للعمل، أو قد توقّفهم وتحدّ من مستوى أدائهم. وانفقت مع نتائج بلكبير (2013) التي أكد على أنّ شكل وآلية العمليّة الاتصالية تؤثر في شكل المعتقدات والأفكار وقناعات الأفراد العاملين في المؤسسة.

كما تتسجم مع نتائج دراسة يوو وفيرغسون "Yue & Ferguson" (2021) التي أشارت إلى أنّ الاتصالات الداخليّة الفعالة تعمل على تعزيز الهوية التنظيمية للموظفين من خلال تعزيز ثقافة إيجابية يتبناها الموظفون ويشاركونها.

وفي ضوء الحتمية التكنولوجية، تأتي نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع أطروحات ماكلوهان "McLuhan" (1964)، حول أنّ التطورات التكنولوجية بشكل عام تؤثر على المجتمعات ودون معرفة الأسلوب الذي تعمل به لا يمكن فهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تطرأ عليها.

كما توافقت مع الافتراضات التي وضعها ماكلوهان "McLuhan" بحسب ما أشار إليه قرناني (2013) حيث بيّن أنّ هذه الافتراضات تتمثل في أنّ الأفراد يتأقلمون مع البيئة التي يعيشون فيها في زمن ما، من

خلال تحقيق التوازن، كما أنّ الأداة الوسيلة المستخدمة هي التي تصنع فارقاً في حياة الأفراد داخل المجتمع، وقيمهم الثقافية.

وتتسجم مع ما أشار إليه ماركولوهان "McLuhan" (1964) حول أنّ الإنسان منذ فترة طويلة اعتاد على تقسيم الأشياء كوسيلة للسيطرة، والوسيلة في الواقع العلمي والعملي هي الرسالة، كما أنّ العواقب النفسية والاجتماعية لأيّ وسيط ناتجة عن النطاق الجديد الذي يتم إدخاله في شؤون الناس عن طريق كل امتداد للنفس، أو عن طريق أي تقنية جديدة. كما توافقت مع أطرحة كل من ماركولوهان وفيرو وأغل " McLuhan & Fiore & Agel" (1996)، حول أنّ الناس اليوم لا يستطيعون تخيل حياتهم بلا هواتف ذكية وإنترنت؛ لأنّ كل وسيط يدفعهم لاستخدام حواس معينة ليخلق عادة يداومون على ممارستها.

إضافة إلى انسجامها مع رؤية ماركولوهان "McLuhan" (1964)، حول المراحل التي تمرّ بها أي وسيلة اتصال جديدة تدخل إلى المجتمع، ففي البداية يحاول أفراد المجتمع تعلّم هذه الوسيلة، ثم تصبح هذه التقنية في متناول أيدي جميع أو غالبية الأفراد، ولاحقاً تتخرط وتتصهر في خلفية عادات المجتمع وتصبح جزءاً أساسياً ومهماً من تكوينه ومعالمه.

وفي ضوء البنائية الوظيفية، تأتي نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشار إليه كل من غربي وقلواز (2016) حول أنّ المجتمع بكل مكوناته يتكوّن من منظومة القيم والمعايير، حيث يعكس ذلك ثقافة المجتمع التي تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة والمجمع عليها، وتشكل الوعي العام الجمعي، إضافة إلى مفهوم الوظيفة الاجتماعية، ويشمل مجموعة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها عناصر المجتمع؛ لضمان استقراره.

وفي إطار مفهوم الثقافة التنظيمية، تأتي نتائج الدراسة منسجة في هذا المحور، مع ما أكدت عليه الطائي (2015)، حول أنّ الثقافة التنظيمية تتمثل بالاتجاهات والمواقف التي يتبناها الأفراد العاملين في المؤسسة، سعياً نحو تحقيق التكامل، وتحاول المؤسسات استخدام وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي وتكنولوجيا الاتصالات بهدف غرس الاتجاهات الإيجابية الرامية نحو التطوير والإبداع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي ضوء مفهوم الاتصال الداخلي وتوظيف أدوات الاتصال الرقمي، تأتي نتائج الدراسة في هذا المحور منسجمة مع ما أشارت إليه الطائي (2015) حول أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي يساعد على تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات، وتعزز قدرات الأفراد العاملين، وتطور من مهاراتهم، نتيجة للانتقال الذي يفرضه هذا التوظيف من عصر المعلومة إلى عصر المعرفة والإبداع، حيث يقدم طرقاً وأساليب جديدة للتفاعل مع التغيرات، وتمثل الثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملين من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية.

كما تأتي منسجمة مع ما أشار إليه كان "Can" (2019)، حول أنّ الاتصال الداخلي يعدّ أمراً حيويًا للمؤسسات؛ لبناء العلاقات بين العاملين فيها، ونتيجة التطور الرقمي فإنّ أنسب طرق الاتصال تعتمد على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، إذ يجب على المؤسسات أن تتكيف مع هذه التقنيات، لأنّها تساعد في بناء الثقافة وضمان بيئة من الإخلاص والاحترام.

وتوافقت نتائج الدراسة مع ما أكدت عليه كينغ "Kung" (2017)، حول أنّ توظيف أدوات الاتصال الرقمي بات حتمياً، وهذه الحتمية بطبيعة الحال ستؤثر على معالم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا يفرض على المؤسسات الإعلامية ضرورة فهم الأهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا في جميع أبعادها وضرورة الاهتمام بالمحتوى الإبداعي، وتحوّل في ثقافة مكان العمل الإعلامي لإدراك التكافؤ بين المهارات الإبداعية لوسائل الإعلام التقليدية والمهارات الإعلامية التكنولوجية الأحدث التي تتطلب نفس القدر من المتطلبات الفكرية.

وفي سياق كل ما سبق، تجد الدراسة أنّ المؤسسات بشكل عام، والإعلامية بشكل خاص يتطلب منها أنّ تحوّل وتعيد تشكيل هذه الطاقة الاجتماعية المتمثلة بأجزاء ومكونات المؤسسة، لتكون وسيلة قوة تمكنها من تحقيق أهدافها، من خلال امتلاكها لقيم الإبداع والتطور، وتبنيها للأفكار والأساليب التقنية الحديثة، وفي سبيل تحقيق ذلك تفرض تكنولوجيا الاتصال ذاتها على المؤسسات وتجبرها على توظيف أدوات الاتصال الرقمية.

وترى الدراسة أنّ نجاح المؤسسات أو فشلها تحدده مجموعة من المحددات، من بينها الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإنّ المؤسسات بحاجة إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية متماسكة، تعزز روح التعاون بين الأفراد، وتساهم في تنمية قدرات ومهارات العاملين فيها، ليكونوا قادرين على التكيف مع التغييرات مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل، ومرونة تطوير سلوكهم بما ينسجم مع التغييرات، وتشجيعهم نحو الإبداع والتطوير. وبناء ثقافة تنظيمية قوية بالمؤسسة يتطلب وجود نظم اتصالية فعّالة قادرة على تحفيز العاملين لكسب ثقتهم واستقرارهم النفسي والوظيفي، ليكونوا قادرين على أداء التزاماتهم ومهامهم بفاعلية ويأتي ذلك من خلال توظيف أدوات الاتصال الرقمي.

## ثانيًا: ملخص النتائج العامة للدارسة

- رقمنة الاتصال الداخلي يؤثر على شكل الثقافة التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
- الأسلوب الاتصال السائد في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني كتابي ورفي.
- أكثر قنوات الاتصال المفتوحة بين العاملين والإدارة هي الاجتماعات الوجيهة.
- افتقار مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني إلى وجود خطة لرقمنة الاتصال الداخلي بشكل متكامل.
- يعدّ الاتصال الداخلي في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني عاملاً ضرورياً.
- الاعتماد على أدوات الاتصال الرقمي يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية داخل مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني.
- استعداد العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني لتعلّم تقنيات الاتصال الحديث.
- سرعة نقل المعلومة والحصول عليها من أهم أسباب استخدام أدوات الاتصال الرقمي.
- استخدام وسائل الاتصال الحديثة عزز من قيمة العمل الجماعي في مؤسستي.
- أهم القيم التنظيمية في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني، هي قيمة الوقت.
- يفضل العاملون الاتصال بهم عبر أدوات الاتصال الرقمي، وخاصة البريد الإلكتروني، لدوره في توثيق وأرشفة المعلومات.
- توظف الإدارة أدوات الاتصال الرقمي للتكليف بالمهام.
- يتكيف العاملون مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.
- يتبنى العاملون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية، وذلك بالاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة.
- ثقافة العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني تفضّل استخدام أدوات الاتصال الرقمي على حساب أدوات الاتصال التقليدية.
- وجود قنوات مشتركة لدى العاملين في مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني حول أهمية تقنيات الاتصال الرقمي، ودورها في توجيههم نحو الإبداع والتطوير.

## ثالثاً: توصيات الدراسة

تقدّم الدراسة مجموعة من التوصيات، انسجاماً مع النتائج التي تمّ التوصل عليه، تتمثل فيما يلي:

### (1) توصيات عملية خاصة بالمؤسسات

- وضع خطة استراتيجية لرقمنة الاتصال الداخلي، وتحديد الأهداف المرجوة من توظيف أدوات الاتصال الرقمي، ومدى ارتباطها بالأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- دمج أدوات الاتصال الرقمي في جميع أنشطة المؤسسة، مجاراةً لمتطلبات العصر الحديث.
- عقد دورات تدريبية لتدريب العاملين باختلاف مستوياتهم وتقليص الفجوة بين الجيل التقليدي الكلاسيكي، والجيل الحديث.
- عقد اتفاقيات تعاون بين مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني ووزارة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتطوير نظام الاتصال الداخلي، وعقد اتفاقيات مع شركات الاتصال والإنترنت، لرفع سرعة الإنترنت وضمان جودة الأداء.
- تعزيز ثقافة العاملين بأهمية ومزايا توظيف أدوات الاتصال الرقمي، ودورها في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.
- تعزز الاتصالات غير الرسمية لتحقيق الانسجام وتعزيز العلاقات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم.

### (2) توصيات علمية

انطلاقاً من الدراسات السابقة، والإطار النظري الذي تم الاستناد عليه، وبناءً على النتائج التي تمّ مناقشتها، تقدّم الدراسة مجموعة من الاقتراحات لدراسات مستقبلية، تتمثل فيما يلي: دراسة تحليلية لأهم المحددات والمعوقات التي تحول دون تحقيق ما يعرف بالحوكمة الإلكترونية في فلسطين، وأثر ذلك على المؤسسات الإعلامية في فلسطين. دراسة العلاقة بين مستوى توظيف أدوات الاتصال الرقمي في المؤسسات الإعلامية وأداء العاملين فيها.

- دراسة أثر رقمنة الاتصال الداخلي في المؤسسات الإعلامية على بيئة العمل فيها.
- دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز رقمنة الاتصال الداخلي في المؤسسات الإعلامية.
- دراسة أثر رقمنة الاتصال الداخلي على مستوى التنسيق بين الوحدات الإدارية في المؤسسات الإعلامية.
- دراسة أثر رقمنة الاتصال الداخلي على مستوى مراقبة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الإعلامية.
- دراسة أثر رقمنة الاتصال الداخلي على مستوى رفع جودة الخدمات في المؤسسات الإعلامية.
- دراسة دور ثقافة الرقمنة داخل المؤسسات الإعلامية على المحتوى الإبداعي.

➤ تأثير الثقافة التنظيمية الإبداعية في المؤسسات الإعلامية على الميزة التنافسية.

## المراجع العربيّة

### أولاً: المصادر

- القرآن الكريم، سورة البقرة: 30-31.

### ثانياً: المراجع العربيّة

#### أ. الكتب

- أبو السعيد، أحمد، (2018)، الإعلام الفلسطيني نشأته ومراحل تطوره 1879-2012، عمان، الأردن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
- بالنافز، مارك، وستيفاني، هيميلومك، وشوسميث، بريان، (2017)، نظريّات ومناهج الإعلام، ترجمة (عاطف حطيبة)، القاهرة، مصر، دار النشر للجامعات.
- بلخيري، رضوان، (2015)، مدخل إلى الاتصال المؤسّساتي، ط1، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- بوعلي، نصير، (2005)، الإعلام والقيم: قراءة في نظرية المفكر الجزائري عبد الرحمن عزي. ط1، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- توفلر، ألفين. (1995). تحوّل السلطة المعرفة والثورة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين. ترجمة (ابن الريدي)، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/39FvNnH>
- الحروب، خالد، وقنيص، جمان، (2011)، الإعلام الفلسطيني والإنقسام: مرارة التجربة وإمكانيات التحسين، رام الله، فلسطين، مواطن - المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية.
- حريم، حسن، (2004)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- الدليمي، عبد الرزاق، (2016)، نظريّات الاتصال في القرن الحادي والعشرين. عمان، الأردن، دار اليازوري العلميّة للنشر والتوزيع.
- راضي، وسام، والتميمي، مهند، (2017)، الإعلام الجديد: تحوّل اتصاليّة ورؤى معاصرة، الرياض، السعودية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3BLtYkG>

- زامل، سلام، (2017)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الصحفية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، مؤسسة نور للنشر.
- الزيباري، طاهر، (2016)، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، عمان، الأردن، دار البيروتي للنشر والتوزيع.
- الساعي، ندى، (2020)، وسائل الاتصال الإلكترونية. دمشق، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية.
- شاهين، عبد الباسط، (2014)، التفاعلية على مواقع الصحف الإلكترونية. القاهرة، مصر، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- شاين، إدجار، (2011)، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة (محمد الأصبحي ومحمد الوهبي)، الثقافة التنظيمية والقيادة. الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة. (نشر الكتاب الأصلي 2004).
- الشريف، عبد العزيز، (2015). الإعلام الإلكتروني، عمان، الأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- صلاح، مروى، (2013)، الإعلام الإلكتروني الأسس والآفاق. عمان، الأردن، دار الإحصار للنشر والتوزيع.
- الضلاعين، نضال، وآخرون، (2016)، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، عمان، الأردن، دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، علي، (2014)، إدارة الإعلام، عمان، القاهرة: دار الياوزري للنشر والتوزيع.
- العبد الله، مي، (2006)، نظريات الاتصال، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية.
- عزت، محمد، (1994)، إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود، (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- العيفة، جمال، (2010)، مؤسسات الإعلام والاتصال: الوظائف، الهياكل، الأدوار. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- الفار، محمد، (2006)، المعجم الإعلامي: أول معجم شامل بكل المصطلحات المتداولة في العالم وتعريفاته، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

- كافي، مصطفى، (2015)، اقتصاديات صناعة الإعلام، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى، (2016)، الإعلام التفاعلي، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- كنعان، علي، (2014)، إدارة المؤسسات الإعلامية، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المرسي، جمال الدين، (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- المزاهرة، منال، (2014)، مناهج البحث الإعلامي، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المزاهرة، منال، (2012)، نظريات الاتصال، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المشابقة، بسام، (2015)، نظريات الاتصال، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ماركس، كارل، (1985)، رأس المال نقد الاقتصاد السياسي، ترجمة (فهد كم نقش)، موسكو، الاتحاد السوفيتي، دار التقدم، (1890).
- مطر، مدحت، (2017)، لغة الإعلام والخطاب، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### ب. المجالات العلمية

- أحمد، ريم، (2021)، دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية الواقع واتجاهات المستقبل: رؤية تحليلية نقدية. مجلة البحوث الإعلامية. 58 (1)، ص ص 79-140، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3lgeL1v>
- اشتيوي، محمد، (2013)، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى، 17 (29)، ص ص 218-248، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3h4J0Hc>
- البقمي، شارع، (2018). اتجاهات الجمهور الجامعي نحو تكنولوجيا الاتصال الرقمي للمركز الإعلامي وعلاقتها بمستوى الأداء: جامعة الملك عبد العزيز أنموذجًا، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (65)، ص ص 1-41، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3orjdMy>

- بلكبير، بومدين، (2013)، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، مجلة جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، (7)، ص ص 255-274.
- جمعة، معصم، (2015)، دور وسائل الاتصال الحديثة في تفعيل العلاقة مع الجمهور الخارجي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات، المجلة العملية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، 2015 (2)، ص ص 257-315.
- الدراجي، زريق، (2016)، الثقافة التنظيمية: المفهوم والخصائص. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (22)، ص ص 173-180.
- دروم، أحمد، (2010)، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية، 1 (1)، ص ص 189-198.
- الديراوي، أيمن، (2019)، أثر الثقافة التنظيمية بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الاقتصاد والمالية، 5 (1)، ص ص 9-36.
- السوقي، أم الخير، (2016)، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (27)، ص ص 343-356.
- سويقات، منى، وعبد الإله، عبد القادر، (2016)، الحتمية التكنولوجية: مدخل نظري لدراسة استعمالات الإعلام الإلكتروني، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، 9 (2)، ص ص 899-875.
- سيد، غادة، (2017)، الإعلام الجديد والشبكات الاجتماعية: مدخل نظري لفهم الخصائص والسلبيات، المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون، 9 (2017)، ص ص 389-421.
- عباس، إيمان، (2017)، تطوّر الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية في المؤسسة والارتباط الوظيفي: رؤية نقدية. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، (9)، ص ص 353-395.
- عبد اللطيف، آية، (2020)، المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفساد الإداري. مجلة كلية الآداب. 1 (55)، ص ص 159-198.
- علم الدين، محمود، (1994)، تكنولوجيا الاتصال في الوطن العربي. مجلة عالم الفكر، عدد خاص عن الإعلام المعاصر (23)، ص ص 115-118، تم الاسترجاع من:

<https://bit.ly/3OgeY0Y>

- علي، عليوة، (2019)، الاتجاه البنائي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 4 (3)، ص ص 163-183.
- عمارة، عبد الحكيم، وسبتي، رشيدة، (2018)، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(3)، 892-969. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3IUvGNF>
- غالي، محرز، (2018)، الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها وتطبيقاتها في البحوث والدراسات العربية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال. 2018 (23)، ص ص 4-6، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3hl1lzT>
- غربي، محمد، وقلواز، إبراهيم، (2016)، النظرية البنائية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي. (18)، ص ص 181-198.
- فؤاد، بداني، (2014)، حتمية ماكلوهان لفهم قيمة عزي عبد الرحمن. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، (4)، ص ص 112-123.
- فتحي، خليفة، (2021)، دور التمويل في توجيه محتوى المؤسسة الإعلامية: رؤية نقدية في ضوء البنائية الوظيفية، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 7 (1)، ص ص 144-164.
- الفرحاتي، محمد، ورمضان، رمضان، ومتواضع، كميل، (2021)، معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع الكفاءة في المؤسسات الصحفية العامة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، 6 (28)، ص ص 838-851، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3BwKi8T>
- فروم، صفية، وكعوان، محمد، (2021)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية، 32 (2)، ص ص 159-174، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3ExpYmu>
- فلاق، علي، (2015)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1(3)، ص ص 287-299.
- الفيصل، عبد الأمير. (2019). الاتصال التفاعلي في البيئة الحديثة. مجلة الباحث الإعلامي، 11 (44)، ص ص 7-40.

- قرناني، ياسين، (2013)، قراءة تحليلية لنظرية الحتمية التكنولوجية والحتمية القيمة بين مارشال ماكلوهان وعبد الرحمن عزي. مجلة العلوم الاجتماعية، 8 (1)، ص ص 73-65.
- قوي، بوحنية. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشامل: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء. مجلة الباحث، (2)، ص ص 79-70.
- كازنيف، هيوك. (2014). نماذج في الاتصال السياسي. نبيلة أبو خبزة وآخرون (مترجم). مجلة العلوم النفسية والاجتماعية، (14)، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3u6Domz>
- كاوجة، بشير، (2015)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، (40)، ص ص 99-116.
- محمد، غربي، (2019)، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتغيير الظاهرة الاجتماعية. مجلة التمكين الاجتماعي، 1 (3)، ص ص 185-162، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3rx0yB6>
- مشاركة، عودة، ومصالح، عطية، (2015)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1 (4)، ص ص 15-40.
- ملال، نصيرة، (2015)، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحوار الثقافي، 4 (1)، ص ص 196-200.
- نبيل، حليلو، ومدي، نبيه، (2017)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية، مجلة آفاق العلوم، 2 (6)، ص ص 425-436، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/38Ga9eX>
- نجم، طه، (2000)، إسهام نظريات علم الاجتماع المعاصرة في دراسة الاتصال الجماهيري: رؤية تحليلية نقدية. مجلة البحوث الإعلامية، 14 (14)، ص ص 155-209، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3C0Le2k>
- النداوي، صالح، والزهيري، محمد، (2020)، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية. 1 (6). عدد خاص للمؤتمر الدولي الافتراضي بعنوان: التحول الرقمي في عصر المعرفة.
- يحي، عبد المالك، (2017)، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، 2017 (6)، ص ص 298-305.

## ت. رسائل الماجستير والدكتوراه

- إبراهيم، عبد الحق، (2015)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المؤسسة الداخلية كمتغير معدل-دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- أبو زنيد، أثير، (2017)، أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أحمد، سويسي، (2003)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- أجغيم، الطاهر، (2006)، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية: جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر.
- اسباعي، ربيعة، وشيباني، حدة، (2018)، دور الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية مؤسسة بريد الجزائر-أدرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- بانوح، صونية، وبومكواز، لطيفة، (2018)، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية: دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي محند والحاج البويرة، الجزائر.
- بدر، زاهدة، (2019)، دور الإعلام الرسمي في تعزيز قيم المواطنة: فلسطين نموذجا، رسالة ماجستير، فلسطين. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/38GzMwo>
- بلقاسم، كنزة، وبوقلودة، صبرينة، (2016)، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية بالديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقته بمدينة أم البواقي، رسالة ماجستير، الجزائر. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3E5Awto>
- بوتويوة، منية، وبن بلي، حنان، (2017)، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، الجزائر.
- بوزيان، زهرة، (2018)، دور وسائل الاتصال الحديثة في تعزيز المشاركة السياسية: المشاركة الانتخابية-الفيسبوك نموذجا، رسالة ماجستير، جامعة عبد حميد ابن باديس مستغانم، الجزائر.

- تركي، لمياء، (2019)، الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الجامعية-بروغرس جامعة المسيلة نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3h3nnXG>
- حموش، مديحة، (2020)، الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية أولاد دراج، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3zNO3DI>
- رباب، مكي، (2020)، الرقمنة كآلية لتطوير الإدارة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف\_المسيلة، الجزائر. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3u2A5wP>
- زيوش، وهيبة، (2019)، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- ساعد، نهى، (2016)، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- الطائي، خمائل، (2015)، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق وآسيا ووزين العراق في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- الطاهر، أجيم، (2006)، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتنا منتوري وباقي مختار نموذجاً، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- الشين، أسد الدين، (2020)، فاعلية تكنولوجيا الاتصال في إدارة المؤسسات الإعلامية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على تلفزيون السودان 2015-2016، رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
- العاني، أريج، (2008)، تقييم دور ثقافة المؤسسة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3loV2qR>
- العبداني، منى، ومصاحبة، رمسية، (2020)، فاعلية الاتصال في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المركز الطبي البيدانموزجي للمعاقين ذهنياً بمدينة عين البيضاء-أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.

- العنزي، بسام، (2005)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- فراحي، فرح، (2016)، الاتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي: دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية-سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3mCvYme>
- فريعن، أيمن، وآخرون، (2020)، دور الاتصال التفاعلي في تفعيل العلاقة بين المنظمة وجمهورها: دراسة تحليلية لصفحات الفيسبوك للمنظمات الجزائرية نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- قتاتلية، إيمان، وأوهيب، أميرة، وسلامنة، وفاء، (2016)، استخدام التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة الإعلامية: دراسة ميدانية بقناة الشروق TV، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- قشوط، جوهر، (2016)، تحليل مضمون الصفحات الأولى في الصحف الأردنية اليومية-دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3gZyRLU>
- قلقول، كريمة، (2020)، واقع الاتصال الرقمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة سونالغاز بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3lk2V7E>
- لطرش، منال، وبن عمر، يسرى، (2021)، الاتصال التفاعلي من خلال الوسائط الإلكترونية (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر).
- لعجال، عبد الوهاب، وغزال، سمية، (2021)، الاتصال الرقمي داخل المؤسسات الإعلامية الجزائرية: إذاعة المسيلة نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3Aup7QY>
- لمين، هيشور، (2017)، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2، الجزائر.
- محسن، سهيلي، (2016)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.

- محمد، إبراهيم، (2015)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية أورانج، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان.
- المصري، رفيق، (2016)، تأثير وسائل الإعلام الرسمية على تعزيز الهوية الوطنية الفلسطينية فضائية فلسطين - حالة دراسية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3zMFicB>
- نصر، آلاء، (2018)، عملية السلام الفلسطينية الإسرائيلية في الإعلام الرسمي الفلسطيني: تلفزيون فلسطين نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3n2VZNA>
- نمر، نجلاء، (2018)، الاتصال التفاعلي بالإنترنت وتأثيره على طلاب الجامعات السودانية: دراسة تطبيقية على عينة من مستخدمي فيس بوك وواتساب من 2015-2018، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الواعر، سعاد، وزحاف، كنزة، (2016)، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية: دراسة ميدانية على بعض ثانويات أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر. تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3E8opfg>
- ث. أوراق علمية
- خضر، رضا وسعدي، وحيدة، (oct, 2019)، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي: حول الإعلام المحلي في الجزائر، الجزائر، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3O8PQdQ>
- ج. مواقع إلكترونية
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، (2021)، وكالة وفا، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3BUHIRx>
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، (2021)، هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3BFnhxl>
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، (2021)، صحيفة الحياة الجديدة (رام الله)، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3DLXLbK>
- تلفزيون فلسطين. (2022)، هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، تم الاسترجاع من: <https://bit.ly/3QUG5Bm>

## References

- Aktouf, O. (1986). *Industrial work against man? an ethnographic approach to business and an "intercultural" perspective*, Canada, Algeria. Algiers: National Book Company.
- Barber, B. (2004). *Strong Democracy Participatory Politics in New Ag.* (Twentieth Anniversary Ed.). London, England: University of California Press Ltd (first published 1984). Retrieved from: <https://bit.ly/3kqK35O>
- Banaeianjahromi, N., & Smolander, K. (2019). Lack of communication and collaboration in enterprise architecture development. *Information Systems Frontiers*, 21 (1), 877-908. Retrieved from: <https://bit.ly/3xw0DIX>
- Bonen, F. & Henriët, B. (1998). *HRD C'EST DE Deja*. Paris: Organization.
- Brown, R. (1940). on Social Structure. *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain*. 70 (1), 1-12 Retrieved from: <https://bit.ly/3JMEaKm>
- Bordi, L. & Others. (2018). Communication in the Digital Work Environment Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of working life studies*. 8 (230), 29-48.
- Bui, L. (2019). *Internal communication in the digital workplace: digital communication channels and employee engagement* (Bachelor's Thesis, Bachelor of Business Administration, Metropolia University of Applied Sciences).
- Can, S. (2019). *New Media in Internal Communications*. *Anadolu University Journal of Social Sciences*. 19 (3). 295-304. Retrieved from: <https://bit.ly/36mJSot>
- Creswell, D. & Creswell, W. (2018). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. London, United Kingdom: SAGE Publications India Pvt. Ltd.
- Finish, M. (2013). *Internal corporate communication on strategy and employee commitment* (Master's thesis, School of Business, Aalto University, Finland).
- Garcia, E. (2011). *A tutorial on correlation coefficients, information*, Retrieved from: <https://bit.ly/3OSxPzP>
- Griffey, J. (2020). *Introduction to Interactive Digital Media*. New York, NY: Routledge. Retrieved from: <https://bit.ly/3yXfR8T>
- Heeter, C. (2000). Interactivity in the Context of Designed Experience. *Journal of Interactive Advertising*. 1(1), 3-14. Retrieved from: <https://bit.ly/3zlDJ7I>
- Igalens, J. (1999). *Encyclopaedia of management and administration*. Paris: Dalloz.
- Kung, L. (2017). Reflections on the ascendancy of technology in the media and its implications for organisations and their leaders. *The Journal of Media Innovations*. 4 (1), 76-81. Retrieved from: <https://bit.ly/3KhjwSS>
- Logan, K. (2011). *McLuhan Misunderstood: Setting the Record Straight*, *International Journal of McLuhan Studies*, Universidad Oberta de Catalunya. 27-47. Retrieved from: <https://bit.ly/3KEJaBQ>
- Maijanen, P. (2020). *Managing Digital Transformation: The Case of the Finnish Broadcasting Company*. In Rohn, U., & Evens, T. (Eds.). (2020). *Media management matters: challenges and opportunities for bridging practice and theory*. New York: Routledge.
- Malinowski, B. (1960). *A Scientific Theory of Culture and Other Essa*. New York, US: Oxford University Press.

- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication, *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (3), pp. 221-234. Retrieved from: <https://bit.ly/3jLMIgh>
- McLuhan, M. (1967). *Understanding Media: The Extensions of Man: Critical Edition*. third edition. Santa Rosa, California: Gingko Press. Retrieved from: <https://bit.ly/3rjDh5D>
- McLuhan, E. (2008). Marshall McLuhan's Theory of Communication: The Yegg. *Global Media Journal*, 1 (1), 25-43. Retrieved from: <https://bit.ly/3KworjK>
- McLuhan, M. & Fiore, Q. & Agel, J. (1996). *The medium is the massage: an inventory of effects*. San Francisco: HardWired. Retrieved from: <https://bit.ly/3E0gFw5>
- Mulia, R., Prima Putri, R., & Saputra, N. (2021). Analysis of the effect of organizational culture on performance of employees (case study of the Kominfo office of pariaman City). *Journal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 1(1), 100-108.
- Novak, M. (1, June 2015). Nikola Tesla's Incredible Predictions for Our Connected World. *Gizmodo*. Retrieved from: <https://bit.ly/3JGXJnq>
- Oswal, G. Kleinemeier, M. (2017). *Shaping the Digital Enterprise Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. Switzerland: Springer International Publishing. Retrieved from: <https://bit.ly/36MmP6J>
- Oleksandrivna.B. (Apr 16, 2021). Influence of information technologies on organizational culture. *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*. Retrieved from: <https://bit.ly/3Evei3B>
- Rogers, M. & Allbritton, M. (1995). *Interactive Communication Technologies in Business Organizations*. *The Journal of Business Communication*. 32 (2), 177-195.
- Schramm, W. & Roberts, D.F. (1971). *The process and effects of mass communication*. Urbana: University of Illinois Press. Retrieved from: <https://bit.ly/3baZbT9>
- Sharbaji, Y. (2021). *Role and Impact of Internal Communication Among Employees Within an Organization in the Digital Communication Era* (Master's thesis, Technology school of business and governance, Tallinn University).
- Soumai, Ch. (2000). *Human resources management control*. Algeria: Alayem.
- Straubhaar, J. Larose, R, Davenport, L. (2011). *Media Now: Understanding Media, Culture, and Technology*. US: Wadsworth Cengage Learning,
- Stokes, H., & Harrison, R. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. Amsterdam, Netherlands: Pfeiffer and Co
- Swain, D.K, Panda, K.C. (2009). *An Overview of Digitization of Information Resources*. Retrieved from: <https://bit.ly/3h69cRU>
- Tokbaeva, D. (2016). When Media and Management Collide: An Interview with Lucy Kung, July 2016. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 11(1), 26–30, Retrieved from: <https://bit.ly/3cKbFSM>
- Wiener, N. (1961). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. New York, NY: MIT Press. Retrieved from: <https://bit.ly/2QSfMzt>
- Wong.K. (May 7, 2020). *Organizational Culture: Definition, Importance, and Development*. Retrieved from: <https://bit.ly/3tho98u>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effect of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification.

## المقابلات الشخصية

المقابلات مع مدراء ومستشاري مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني:

- أبو عين، طارق، (2022/6/26)، نائب مدير الإعلام الرقمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.
- البابا، ناصر، (2022/6/26)، مدير عام الهندسة، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية،
- دغلس، حيدر، (2022/6/26)، مدير أخبار الإذاعة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
- عساف، خلود، (2022/6/26)، مدير التحرير في وكالة الأنباء والمعلومات - وفا.
- مناصرة، وائل، (2022/6/29)، مستشار إداري في جريدة الحياة الجديدة.

المقابلات مع الخبراء ومهندسي الاتصال الرقمي

- مطر، مأمون، (2022/7/7)، مستشار الوسائط الرقمي، ومحاضر مدرب في مجال الإعلام الرقمي.
- عاطف، رمزي، (2022/7/6)، دكتور أكاديمي وأستاذ نظم المعلومات الإدارية، ورئيس قسم الاعتماد والجودة الأكاديمية بجامعة الأقصى.

## الملاحق

- محكمو الاستبيان
- الاستبيان
- أسئلة المقابلات الخاصة بمدراء المؤسسات الثلاث
- أسئلة المقابلات الخاصة بخبراء الاتصال الرقمي

---

## محكمو الاستبيان

أستاذ الإعلام بجامعة القدس المفتوحة

د. حسين سعد

رئيس قسم تكنولوجيا الإعلام بجامعة فلسطين التقنية- خضوري

د. علاء محمد عيَّاش

أستاذ محاضر في قسم الاعلام بجامعة النجاح الوطنية

د. فريد أبو زهير

أستاذ الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة في جامعتي النجاح الوطنية والقدس  
المفتوحة

د. معين الكوع

---

## استبيان حول

أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية

دراسة حالة: مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني

تحية طيبة، وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى الكشف عن أثر رقمنة الاتصال الداخلي على شكل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية، وتتخذ الدراسة من مؤسسات الإعلام الرسمي الفلسطيني دراسة حالة، ويعد هذا الاستبيان جزءاً من دراسة الماجستير في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية.

ونظراً لأهمية الموضوع، نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بموضوعية ودقة عالية، حيث ستؤثر الإجابات بشكل كبير على نجاح الدراسة.

يذكر أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثة: لمى (آمنة) منصور

ياشرف: د. شادي أبو عياش

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي		ذكر			أنثى	
2. العمر		20- أقل من 30 سنة	30- أقل من 40 سنة	40- أقل من 50 سنة	50 فأعلى	
3. المؤهل العلمي		ثانوية	دبلوم شامل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
4. في أي مؤسسة تعمل		هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية			وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا	
5. سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10- أقل من 15 سنة	15 فأكثر	
6. المسمى الوظيفي		مدير عام	نائب مدير	مدير	رئيس قسم	موظف
		غير ذلك				
7. طبيعة الوظيفة		وظيفة إدارية	إنتاج	مراسل	مرثيات	
		معد ومقدم	مذيع	صناعة محتوى	تحرير إخباري	
		- غير ذلك				
		- .....				
8. مستوى استخدام تكنولوجيا الاتصال في بيئة العمل		دائمًا	غالبًا	لا أعلم	نادرًا	أبداً
9. عدد ساعات استخدام بيئة العمل لتكنولوجيا الاتصال		3-1 ساعات	4-6 ساعات	7-9 ساعات	10-12 ساعة	طوال الوقت

المحور الثاني: طبيعة نظام الاتصال الداخلي في مؤسستك

1. الاتصال الداخلي بين الموظفين يعد عاملاً ضرورياً في مؤسستي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

## 2. نوع الاتصال الرسمي في مؤسستي هو (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

اتصال صاعد	اتصال هابط	اتصال أفقي	متعدد الاتجاهات	اتصال تفاعلي	اتصال ثنائي الاتجاه
------------	------------	------------	-----------------	--------------	---------------------

الاتصال الصاعد: هو الاتصال الذي يكون من المرؤوسين إلى الرئيس، ويأخذ شكل الآراء، أو التقارير، أو البحوث، أو الشكاوى والاقتراحات. الاتصال الهابط: هو الاتصال الذي يكون من الرئيس إلى المرؤوسين، وتأخذ أسلوب التوجيهات، أو التعليمات، أو القرارات، أو الأوامر. الاتصال الأفقي: هو الاتصال الذي يتم بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الإدارية الواحدة، ويأخذ شكل المشورة، والحوار، وتبادل الآراء، والاستماع إلى وجهات النظر.

الاتصال التفاعلي: يشمل كافة عناصر الاتصال الفاعلة كهيئة الاتصال، ورجع الصدى، وما سبق الاتصال، وما جاء بعده من سلوك اتصالي أو غيره. وهذه طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث إنها لا تنتهي، بل يبنى بعضها على بعض. الاتصال ثنائي الاتجاه: يستطيع طرفي الاتصال إرسال الرسائل بكل الاتجاهين، ولكن باستخدام قناة اتصال واحدة، وعليه يمكن إرسال واستقبال في نفس الوقت، ويتوجب على طرفي الاتصال والتنسيق لتجنب حدوث تصادم.

## 3. نوع الاتصال الذي يطفى على مؤسستي هو/ (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

اتصال رسمي	اتصال غير رسمي
------------	----------------

الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يكون من خلال الطريقة الرسمية التقليدية المتعارف عليها، والمتفق عليها في محيط العمل. الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يحدث حينما تدور الأحاديث بين زملاء العمل، بعيداً عن جو العمل وقيوده، ويتسم بالطابع الشخصي.

## 4. أتلقى المعلومات والقرارات الخاصة بمهامي من: (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

الأعلى رتبة مني	نفس المستوى الوظيفي	الأقل رتبة منك
-----------------	---------------------	----------------

## 5. لدي إمكانية الاقتراح وإبداء الرأي

دائمًا	غالبًا	لا أعلم	نادرًا	أبداً
--------	--------	---------	--------	-------

## 6. تعد طبيعة العلاقة بيني وبين زملائي في العمل

جيدة جدا	جيدة	مناسبة	سيئة	سيئة جداً
----------	------	--------	------	-----------

## 7. تعد طبيعة العلاقة بيني وبين رؤساء العمل

جيدة جدا	جيدة	مناسبة	سيئة	سيئة جداً
----------	------	--------	------	-----------

المحور الثالث: مدى توظيف تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة

1. الأسلوب الاتصالي السائد في مؤسستي (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

إلكتروني	كتابي ورقي	شفهي
----------	------------	------

2. قنوات الاتصال المفتوحة مع الزملاء (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

الاجتماعات	الهاتف	الفاكس	البريد الإلكتروني
مواقع السوشل ميديا	الملصقات والتعميمات والتعميمات	المقابلات الثنائية	البريد العادي
			غير ذلك

3. قنوات الاتصال المفتوحة مع الإدارة (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

الاجتماعات	الهاتف	الفاكس	البريد الإلكتروني
مواقع السوشل ميديا	الملصقات والتعميمات	المقابلات الثنائية	البريد العادي
			غير ذلك

4. مختلف المكاتب الإدارية في مؤسستي مزودة بوسائل اتصال حديثة بشكل كافٍ يلبي الاحتياجات

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

5. تعد وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستي ملائمة لطبيعة عملي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

فسّر إجابتك (إن رغبت):

.....

6. لدي القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في مؤسستي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

7. إذا لم تكن لديك القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في مؤسستك، هل لديك الاستعداد لتعلم هذه التقنيات؟ (اختياري)

نعم	لا	ربما
-----	----	------

8. أهم مبررات استخدام وسائل الاتصال الحديثة في مؤسستي (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

سرعة نقل المعلومات	سهولة الاستخدام	اختصار الوقت	غير مكلفة	غير ذلك
--------------------	-----------------	--------------	-----------	---------

9. الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية داخل مؤسستي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

- فسّر إجابتك (إن رغبت)

- .....

10. استخدام وسائل الاتصال الحديثة أدى إلى تغيير في نمط الاتصال داخل مؤسستي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

- في حال أدى استخدام وسائل الاتصال الحديثة إلى تغيير نمط الاتصال داخل مؤسستك، فيما يتمثل هذا التغيير، برأيك؟ (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

سهولة ومرونة الاتصال داخل المؤسسة	زيادة فعالية الاتصال غير الرسمي	خلق فضاءات للنقاش والحوار	المساعدة في التنسيق والتكامل بين العاملين
-----------------------------------	---------------------------------	---------------------------	---

11. توظف الإدارة وسائل الاتصال الحديثة في علاقتها مع العاملين داخل مؤسستي

دائمًا	غالبًا	لا أعلم	نادرًا	أبداً
--------	--------	---------	--------	-------

- في حال كانت الإدارة توظف وسائل الاتصال في علاقتها مع العاملين، ما مضمون هذا الاتصال؟ (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

التكاليف بمهمة	تداول المعلومات	التواصل مع رؤساء القسم	الاطلاع على آخر المستجدات
----------------	-----------------	------------------------	---------------------------

المحور الرابع: انعكاس استخدام رقمنة الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة

1. تتمثل أهم القيم التنظيمية في مؤسستي في (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

قيمة العمل	قيمة الوقت	قيمة الجودة والإبداع	قيمة التدريب	غير ذلك
------------	------------	----------------------	--------------	---------

2. استخدام وسائل الاتصال الحديثة عزز من قيمة العمل الجماعي في مؤسستي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

3. ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في تحقيق المساواة بين العاملين في مؤسستي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

4. استخدام وسائل الاتصال الحديثة أثر على مستوى الإبداع والجودة في مؤسستي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

5. زادت وسائل الاتصال الحديثة من اهتمام مؤسستي بالتدريب التقني

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

12. يتم التدريب التقني عن طريق (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

دورات داخل المؤسسة	دورات خارج المؤسسة
--------------------	--------------------

6. يحتاج استخدام وسائل الاتصال الحديثة في مؤسستي إلى (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

مهارات عالية	دقة وتركيز	تدريب	غير ذلك
--------------	------------	-------	---------

7. أفضل الاتصال بي داخل المؤسسة (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

عبر وسائل الاتصال التقليدية	عبر وسائل الاتصال الحديثة
-----------------------------	---------------------------

المحور الخامس: تأثير رقمنة الاتصال على أداء العاملين في المؤسسة

1. تستخدم وسائل الاتصال الحديثة داخل مؤسستي بهدف (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

تلقي الأوامر	للحصول على المعلومات	تبادل المعلومات والملفات	التواصل مع الزملاء العاملين	غير ذلك
--------------	----------------------	--------------------------	-----------------------------	---------

2. شكل التغيير الذي حدث نتيجة إدخال وسائل الاتصال الحديثة بمؤسستي تمثل بـ (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

التجهيزات والآلات	طرق وأساليب العمل	العلاقات بين الأفراد العاملين	طرق الاتصال بين العاملين
-------------------	-------------------	-------------------------------	--------------------------

3. أفضل التواصل معي إداريا من خلال

مكالمات هاتفية	البريد الإلكتروني	اتصال شخصي	نصوص مكتوبة ورقية
----------------	-------------------	------------	-------------------

4. استخدام وسائل الاتصال الحديثة ساهم في التنسيق والتنظيم في المؤسسة، من خلال (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

إنجاز الأعمال بكفاءة	ربح الوقت	سهولة تداول المعلومات	تخفيف الأعباء على العاملين
----------------------	-----------	-----------------------	----------------------------

5. إسهامات استخدام وسائل الاتصال الحديثة تتمثل في (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

سهولة الاتصال بين العاملين	اختصار المسافة والوقت والجهد	السرعة في أداء العاملين	المرونة في تداول المعلومات
----------------------------	------------------------------	-------------------------	----------------------------

المحور السادس: تأثير رقمنة الاتصال على بيئة العمل في المؤسسة

1. تولي الإدارة اهتمامًا لتطوير استخدام وسائل الاتصال الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء في المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

- في حال كانت الإدارة تولي اهتمامًا لتطوير استخدام وسائل الاتصال الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، برأيك كيف؟ (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

الإنجاز بسرعة	التقليل من أخطاء الإنجاز	تقليل تكلفة نقل وحفظ المعلومات	الاستجابة السريعة للتعليمات
---------------	--------------------------	--------------------------------	-----------------------------

2. ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في خفض أدائي الوظيفي داخل المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

- في حال ساهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في خفض أدائك الوظيفي داخل المؤسسة، لماذا برأيك؟ (حدد جميع الخيارات التي تنطبق)

عدم التحكم في التقلبات الجديدة	إضاعة الوقت والتسلية	استغلالها لخدمة أغراض شخصية بعيدة عن مصلحة العمل	الأعطاب المتكررة وعدم توفر مصلحة للصيانة
--------------------------------	----------------------	--	--

3. يوجد تطبيقات تكنولوجية خاصة تستعملها المؤسسة لمراقبة الأداء الوظيفي داخل مؤسستي

دائمًا	غالبًا	لا أعلم	نادرًا	أبداً
--------	--------	---------	--------	-------

4. يعد التحكم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة من المعايير التي تدخل في تقييم الأداء الوظيفي

دائمًا	غالبًا	لا أعلم	نادرًا	أبداً
--------	--------	---------	--------	-------

5. استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة رفع من جودة الخدمات

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

6. درجة تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ارتفعت بفعل استخدام وسائل الاتصال الحديثة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

7. يعد مستوى الأداء في مؤسستي بعد استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخلها بدرجة جيدة جدًا

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

المحور السابع: معالم الثقافة التنظيمية المتغيرة بفعل رقمنة الاتصال

1. استخدام وسائل الاتصال الحديثة أفضل من الوسائل التقليدية

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

13. فسر إيجابتك:

14. ....

2. يتكيف العاملون والزعماء مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة

دائمًا	غالبًا	لا أعلم	نادرًا	أبداً
--------	--------	---------	--------	-------

3. يتبنى العاملون والزعماء أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة

دائمًا	غالبًا	لا أعلم	نادرًا	أبداً
--------	--------	---------	--------	-------

4. يتغير سلوك العاملين والزعماء بتغير وتطور وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

5. يوجد قنوات مشتركة لدى العاملين والزعماء بأهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

6. لدى العاملين رؤية واضحة ومشاركة حول ضرورة استخدام وسائل اتصال حديثة في المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

7. يتوفر لدى العاملين توجهات نحو الإبداع والتطوير بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

## أسئلة المقابلات المعمّقة مع مدراء ومستشاري مؤسسات الإعلام الرّسمي الفلسطيني

### المحور الأوّل: الاتصال الداخلي والثّقافة التنظيمية

- هل هناك استراتيجية اتصالية لدى المؤسسة داخليًا وخارجيًا، وما هي آليات الاتصال بشكلٍ عام؟
- ما هي الاستراتيجية المتبعة لعملية رقمنة (التحوّل الرقمي) في الاتصال الداخلي بين مختلف إدارات المؤسسة؟

### المحور الثاني: نظام الاتصال الداخلي

- كيف أثر التحوّل الرقمي في الحياة المعاصرة على شكل الاتصال بين إدارات ودوائر المؤسسة؟
- كيف تطورت عملية الاتصال داخل المؤسسة من حيث انتقالها من المرحلة التقليديّة إلى الرقمية؟
- هل تسعى المؤسسة لبناء نظام اتصالي داخلي متكامل، يأتي منسجمًا مع متطلبات العصر الحديث وتقنيات الاتصال المتطورة؟
- هل تشجع المؤسسة العاملين على استخدام تقنيات الاتصال الداخلي
- ما هي أهم التحديات التي تواجه المؤسسة وتقف أمام تطوير رقمنة الاتصال؟
- ما هي أهم الإشكاليات التي تواجه رقمنة الاتصال؟
- هل هناك وسائل رقمية بالحد الأدنى مثل مجموعات السوشل ميديا، وإيميل، أم أنه هناك حد أعلى مثل الشبكات الداخليّة المتكاملة؟

### المحور الثالث: الرقمنة وفعالية الأداء

- كيف تتعامل المؤسسة مع الأجيال العاملة بها، من حيث مدى قدرتها على التعامل مع تقنيات الاتصال الحديثة
- كيف يتم تقليص الفجوة بين الجيل التقليدي والجيل الحديث في مستوى استخدام هذه التقنيات، وما هي الآليات المتبعة للاعتماد على الأدوات الرقمية لتطوير العمل؟
- هل تساعد هذه الاستراتيجية في تطوير جودة العمل، ومتابعة العمل، وشفافيته، ومراقبته؟ وهل هناك رؤية تطويرية لرقمنة وسائل الاتصال التنظيمية مستقبلاً؟

### المحور الرابع: التعقيب على نتائج الاستبيان

- كيف تفسر نتائج الاستبيان؟

## أسئلة المقابلات المعمّقة مع الخبر في مجال الاتصال الرّقمي

- كيف يمكن وصف واقع المؤسسات الإعلاميّة الفلسطينيّة من حيث طبيعة الاتصالات الرّقمية؟
- برأيك، ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسات الإعلاميّة الفلسطينيّة الناشئة في مجال توظيف أدوات الاتصال الرّقمي؟
- كيف يمكن للمؤسسات الإعلاميّة الفلسطينيّة تحقيق التحوّل الرّقمي، وما هي التوصيات العمليّة في سبيل تحقيق ذلك؟
- يرى العديد من مدراء المؤسسات الإعلاميّة الرّسمية الفلسطينيّة أنّ السبب الذي يحدّ من عمليّة التحوّل الرّقمي الكامل يعود إلى غياب الحوكمة الإلكترونيّة، وضعف البيئة التحتيّة للاتصالات والإنترنت في فلسطين، إلى أي مدى يمكن أن يؤثر ذلك، وما هي سبل الحل برأيك؟
- كيف يمكن معالجة الفجوة داخل المؤسسات الإعلاميّة القائمة بين الجيل القديم الذي يفضّل الاتصال عبر الوسائل الكلاسيكيّة التقليديّة، وبين الجيل الجديد الذي يحيى على الوسائل الحديثة؟
- توظيف أدوات الاتصال الرّقمي، كيف يمكن أن تنعكس على الثّقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلاميّة؟
- ما هي العلاقة بين رقمنة الاتصال الدّاخلية في المؤسسات الإعلاميّة وأداء العاملين؟