

## ***Institutional Communication: Continuity and Change in the Age of Digital Transformation – Strategies for Adaptation***

Yasir Mahgoub Elhussein

Adjunct Assistant Professor, Abu Dhabi University

Email - [yasirmahgoub@hotmail.com](mailto:yasirmahgoub@hotmail.com)

---

*Received: 12 February 2026   Revised: 03 April 2026   Accepted: 17 May 2026   Published: 01 July 2026*

---

### **Abstract:**

This paper explores the adaptation mechanisms of institutional communication amidst rapid digital transformations, focusing on the equilibrium between technical variables and professional constants. Adopting a mixed-methods design rooted in the pragmatic paradigm, the study employs methodological triangulation to ensure robust and reliable findings, integrating a survey of communication practitioners, in-depth interviews with elite academic experts, and a content analysis of professional practices by the Public Relations Society of America (PRSA).

The results reveal a state of "uneven digital adaptation." While there is high theoretical awareness of digital variables—such as content humanization, audience empowerment, and real-time crisis response—institutions maintain a steadfast commitment to ethics and credibility as non-negotiable professional constants. However, a significant "procedural gap" was identified, evidenced by the absence of formalized organizational guidelines for digital crisis management and a lack of proficiency in advanced technical skills, including mobile journalism and Artificial Intelligence (AI) integration.

The study concludes that institutional communication must transition from "spontaneous adaptation" to "structural institutionalization" by formalizing digital policies and adopting Generative Engine Optimization (GEO) to navigate the rise of generative search algorithms. It further recommends strategic investment in human capital to bridge the skills gap, ensuring the resilience and sustainability of institutional reputation in the digital era.

**Keywords: Institutional Communication, Digital Transformation, Methodological Triangulation, Artificial Intelligence (AI), Digital Crisis Management, GEO.**

## الاتصال المؤسسي: الاستمرارية والتغيير في عصر التحول الرقمي – استراتيجيات التكيف

ياسر محجوب الحسين

أستاذ مساعد غير متفرغ، جامعة أبوظبي

ملخص:

تستكشف هذه الورقة آليات تكيف الاتصال المؤسسي في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، مع التركيز على التوازن بين المتغيرات التقنية والثوابت المهنية. ومن خلال تبني تصميم بحثي يجمع بين المناهج الكمية والنوعية (Mixed-methods) ويستند إلى النموذج البراغماتي، وظفت الدراسة "التثليث المنهجي" لضمان دقة وموثوقية النتائج؛ حيث دمجت بين استطلاع آراء الممارسين في مجال الاتصال، ومقابلات متعمقة مع نخبة من الخبراء الأكاديميين، وتحليل لمحتوى الممارسات المهنية الصادرة عن جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA). كشفت النتائج عن حالة من "التكيف الرقمي غير المتكافئ"؛ ففي حين يوجد وعي نظري عالٍ بالمتغيرات الرقمية -مثل إضفاء الطابع الإنساني على المحتوى، وتمكين الجمهور، والاستجابة الفورية للأزمات- تظل المؤسسات متمسكة بشدة بالأخلاقيات والمصادقية كثوابت مهنية غير قابلة للمساومة. ومع ذلك، تم رصد "فجوة إجرائية" ملموسة، تتجلى في غياب المبادئ التوجيهية التنظيمية الرسمية لإدارة الأزمات الرقمية، ونقص الكفاءة في المهارات التقنية المتقدمة، بما في ذلك صحافة الهاتف المحمول ودمج تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI). وتخلص الدراسة إلى ضرورة انتقال الاتصال المؤسسي من مرحلة "التكيف العفوي" إلى "المأسسة الهيكلية" عبر صياغة سياسات رقمية رسمية وتبني استراتيجيات "تحسين الظهور في محركات البحث التوليدية (GEO)" المواكبة صعود خوارزميات البحث التوليدي. كما توصي الدراسة بالاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري لسد فجوة المهارات، بما يضمن مرونة واستدامة السمعة المؤسسية في العصر الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال المؤسسي، التحول الرقمي، التثليث المنهجي، الذكاء الاصطناعي (AI)، إدارة الأزمات الرقمية، GEO.

### 1. المقدمة والمشكلة البحثية

شهد الاتصال المؤسسي في العصر الرقمي تحولات هيكلية جذرية تفرض إعادة صياغة أدواته للبقاء في دائرة الفعالية. ويُقصد بالاتصال المؤسسي هنا تلك العمليات الممنهجة الرامية لبناء وصيانة العلاقات مع الجماهير عبر آليات تفاعلية

ثنائية الاتجاه، تهدف لتحسين الصورة الذهنية وإدارة الرأي العام (Allagui & Ibahrine, 2025). ومع ذلك، يبرز مفهوم "فجوة التكيف" (Adaptation Gap) كعقبة محورية؛ حيث تتسارع الابتكارات التقنية – لا سيما الذكاء الاصطناعي التوليدي وخوارزميات التواصل – بمعدلات تفوق قدرة المؤسسات على الاستجابة التنظيمية، مما يخلق فجوات ثقافية وتشغيلية تهدد الهوية المهنية للمنظمات (Bennich, 2024; Haug et al., 2023). وتأسيساً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة في هذا الاختلال بين سرعة التطور التكنولوجي وبطء الاستجابة المؤسسية؛ إذ تشير تقارير عام 2025 إلى أن صناعة الاتصال تمر بمرحلة "إعادة هيكلة" حرجة لتجاوز العوائق التقليدية (Djatkiko et al., 2025). وبينما فرضت الرقمنة نماذج اتصالية جديدة كالمحتوى التفاعلي والوسائط القصيرة (Yuan et al., 2023)، تظل هناك "ثوابت قيمة" كالمصداقية والأخلاقيات تمثل جوهر الثقة، وهو ما يضع المؤسسات أمام مأزق الحفاظ على الجوهر المهني في بيئة رقمية مضطربة ومحفوفة بمخاطر التضليل وتراجع الوصول العضوي (APA, 2023). إن هذه الفجوة لا تقتصر على الجانب التقني، بل تمتد لتشمل قدرة المؤسسات على استغلال الفرص الرقمية دون فقدان الثقة الجماهيرية أو التضحية بالمعايير الأخلاقية تحت ضغوط السرعة (Denham, 2024; Susman-Peña et al., 2020). ومن هنا، يسعى هذا البحث تحت عنوان "الاتصال المؤسسي: الثابت والمتغير في عصر التحول الرقمي – استراتيجيات التكيف" إلى استكشاف كيفية موازنة المؤسسات بين أصالة الرسالة وتطور الوسيلة، وتحديد الاستراتيجيات الكفيلة بسد "فجوة التكيف" وضمان الاستدامة في السياق العربي المعاصر (Arak, 2024).

## 2. تساؤلات وفروض البحث

يهدف البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال التساؤلات التالية:

2 – 1 سؤال رئيسي: ما هي الثوابت والمتغيرات في الاتصال المؤسسي خلال عصر التحول الرقمي، وما هي

استراتيجيات التكيف المتبعة لمواجهة هذه التغييرات؟

### 2 – 2 أسئلة فرعية:

2 – 2 – 1 ما هي المتغيرات الرئيسية التي طرأت على دور الاتصال المؤسسي، مثل التفاعل مع

الجمهور ولغة الخطاب، بسبب التحول الرقمي؟

2 – 2 – 2 ما هي الثوابت الأساسية في الاتصال المؤسسي، مثل المصداقية والمعايير الأخلاقية،

التي بقيت صامدة رغم التطورات الرقمية؟

2 – 2 – 3 كيف تتبنى المؤسسات الإعلامية استراتيجيات التكيف، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي

والتدريب على المهارات الرقمية، للتعامل مع التحول الرقمي؟

2 – 2 – 4 ما هو التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارات الإعلامية المؤسسية في ظل التغييرات

المتسارعة للخوارزميات والذكاء الاصطناعي؟

ونظراً للطبيعة الاستكشافية للدراسة، أثر الباحث صياغة عددٍ من الأطروحات والتوقعات البحثية (Research

Propositions) بدلاً من الفروض الاستدلالية الصارمة - بهدف استكشاف اتجاهات الممارسين ورصد معالم

التغير الجوهري في بنى الاتصال المؤسسي؛ حيث يتم استقراء هذه التوقعات وتحليلها بالاستناد إلى مؤشرات

ومستويات الاتفاق العالية المستخلصة من أداة الاستبانة.

1. (H1): يؤدي التحول الرقمي إلى تغيير دور الاتصال المؤسسي من نشر الأخبار من جانب واحد إلى إدارة النقاش والتفاعل المباشر مع الجمهور، مما يعزز التفاعلية في عملية الاتصال.
2. (H2): يقلل التحول الرقمي من أهمية البيانات الصحفية الرسمية التقليدية، مقابل زيادة الاعتماد على الفيديوهات القصيرة (مثل Reels/Shorts) والرسوم البيانية المعلوماتية (الإنفوجرافيك)، كوسائل أكثر جاذبية للجمهور.
3. (H3): يحول التحول الرقمي لغة الخطاب المؤسسي من الرسمية الجامدة إلى لغة شبه شخصية وعفوية (أنسنة المحتوى)، لتتناسب مع طبيعة المنصات الرقمية.
4. (H4): يصبح الجمهور شريكاً فعالاً في صناعة المحتوى المؤسسي (User Generated Content) في عصر التحول الرقمي، بدلاً من كونه مجرد مستقبل سلبي.
5. (H5): يقلص التحول الرقمي الوقت المتاح للرد على الأزمات في الاتصال المؤسسي من ساعات أو أيام إلى دقائق، بسبب سرعة انتشار المعلومات على وسائل التواصل الاجتماعي.
- الفروض المتعلقة بالثوابت (العناصر الصامدة رغم التحول الرقمي): هذه الفروض تفترض بقاء عناصر أساسية دون تغيير، ويمكن اختبارها من خلال درجات الاتفاق العالية على عدم التأثير.
6. (H6): رغم التطور التقني في التحول الرقمي، تبقى المصداقية والدقة المعيار الأول للنشر في الاتصال المؤسسي، متفوقة على السبق والسرعة.
7. (H7): تبقى الأهداف الاستراتيجية العليا للمؤسسة الإعلامية هي الموجه الأساسي للمحتوى الرقمي، كما كانت في الإعلام التقليدي، دون تغيير جوهري.
8. (H8): لا يؤثر التحول الرقمي على التزام الاتصال المؤسسي بالمعايير الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، حيث يظلان عنصرين ثابتين في عملية الإنتاج.
- الفروض المتعلقة باستراتيجيات التكيف (كيفية التعامل مع التحول الرقمي): هذه الفروض تفترض تبني استراتيجيات محددة للتكيف، ويمكن اختبارها من خلال درجات الاتفاق على تنفيذها في المؤسسات.
9. H9: تعتمد المؤسسات الإعلامية على إنشاء وحدات خاصة للرصد والتحليل الرقمي ( Monitoring & Listening) كاستراتيجية تكيف لمتابعة الرأي العام لحظياً في عصر التحول الرقمي.
10. (H10): يساهم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (AI) في صياغة المحتوى وتحليل اتجاهات الجمهور كاستراتيجية فعالة لتكيف الاتصال المؤسسي مع التحول الرقمي.
11. (H11): يعزز التدريب الدوري للموظفين على مهارات صحافة الموبايل وإدارة المجتمعات الرقمية قدرة المؤسسات الإعلامية على التكيف مع التحول الرقمي.
12. (H12): تسمح السياسات المرنة للموظفين (كسفرء العلامة) بالنشر عبر حساباتهم الشخصية بتعزيز التكيف الرقمي للمؤسسات الإعلامية.
13. (H13): يساعد تخصيص ميزانية للإعلانات الموجهة (Paid Ads) في تعويض ضعف الوصول العضوي (Organic Reach)، كاستراتيجية تكيف رئيسية في التحول الرقمي.

14. (H14): يؤدي تطوير دليل إدارة أزمات رقمي خاص إلى تحسين التعامل مع الشائعات الإلكترونية، مقارنة بالخطط التقليدية، كجزء من استراتيجيات التكيف.

الفرض المتعلق بالسؤال المفتوح:

15. (H15): يمثل التغيرات المتسارعة في الخوارزميات والذكاء الاصطناعي التحدي الأكبر لإدارة الاتصال المؤسسي، مما يتطلب استراتيجيات تكيف مستمرة للحفاظ على الفعالية والمصداقية.

### 3. الإطار المفاهيمي للبحث

#### 3-1 مفهوم الاتصال المؤسسي في البيئة الرقمية

يُعرّف الاتصال المؤسسي بأنه منظومة من العمليات الممنهجة لبناء وصيانة العلاقات مع الجماهير (Ledingham, 2000)، وقد تطور من القوالب التقليدية التي تركز على البث أحادي الاتجاه (Cornelissen, 2020) إلى نماذج تفاعلية ثنائية الاتجاه (Grunig, 1984). وفي ظل التحول الرقمي، تبرز ظاهرة "التمديد العميقة" (Deep Mediatization) كمحرك هيكلي يعيد صياغة منطق العمل المؤسسي بالكامل؛ فهي لا تعني مجرد استخدام التقنية، بل تحول الإعلام إلى "بيئة شاملة" تُحيط بالمؤسسة وتفرض عليها (متغيرات) جذرية في أنماط التفاعل، بينما تظل الأهداف الجوهرية هي (الثابت) الذي يسعى للاتساق مع هذه البيئة عبر استراتيجيات تكيف حتمية (Hepp, 2019; Couldry & Hepp, 2017).

#### 3-2 الثوابت والمتغيرات واستراتيجيات التكيف

تتمثل الثوابت في الوظائف الجوهرية كبناء الصورة الذهنية وتعزيز الثقة وإدارة السمعة (Alawaad, 2024). أما المتغيرات فتتجلى في تحول الجمهور إلى "منتج للمحتوى"، وأنسنة الخطاب المؤسسي، وضغط السرعة (Sonni, 2025). ومن هنا تبرز استراتيجيات التكيف كجسر لسد الفجوة بين أصالة الرسالة (الثوابت) وتطور الوسيلة (المتغيرات)، من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي وتطوير الهياكل التنظيمية المرنة (بن رقبة، 2022).

#### 3-3 المتغيرات في الاتصال المؤسسي

تشمل المتغيرات تحول الجمهور إلى "منتج للمحتوى" (UGC)، والانتقال من الاتصال الأحادي إلى "أنسنة المحتوى" التفاعلي (Sonni, 2025)، مما قلص زمن الاستجابة وفرض بيئة تنافسية تتطلب سرعة فائقة في اتخاذ القرار الاتصالي (المحمدي، 2024).

#### 3-4 البيئة الرقمية وإعادة تشكيل الدور المؤسسي

تتميز البيئة الجديدة بالسرعة والوصول العالمي، مما حول المنصات الرقمية إلى "بنية اتصالية" متكاملة تعيد تشكيل الإعلام المؤسسي (Lopes Da Costa et al., 2022). هذا التحول فرض تحديات تقنية وأخلاقية تتطلب نماذج رقمية متكاملة لضمان الاستمرارية (Backer & Awad, 2025).

#### 3-5 استراتيجيات التكيف المؤسسي

- يُفهم التكيف كاستجابة هيكلية شاملة لضمان الكفاءة التشغيلية (Istrate et al., 2022)، وتتنوع هذه الاستراتيجيات على ثلاثة مستويات:
- التكيف في المحتوى: عبر الاتصالات المتكاملة وتحسين تجربة المستخدم (Hess et al., 2021).
- التكيف التنظيمي: بتطوير المهارات الداخلية وإيجاد سياسات رقمية مرنة (Cosa, 2024).
- التكيف التقني: وهو الأكثر حداثة، ويتمثل في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدوات إدارة السمعة الرقمية (بن رقية، 2022).

#### 4. الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء من البحث جملةً من الدراسات والأدبيات التي شكلت المرجعية المعرفية لفهم أبعاد التحول الرقمي وانعكاساته على الاتصال المؤسسي. وتكتسب هذه المراجعة أهمية خاصة نظراً لما يفرضه موضوع البحث من ضرورة التمييز بين (الثوابت) في القيم والوظائف الاتصالية، وبين (المتغيرات) المتسارعة التي أحدثتها الرقمنة في الأساليب والوسائل.

تتنوع الدراسات المختارة لتغطي المحاور الرئيسة للبحث؛ حيث نناقش من خلالها استراتيجيات التكيف التي انتهجتها المؤسسات (سواء في قطاع الأعمال أو القطاع الحكومي) لمواكبة التغيير التنظيمي، مع التركيز على الكيفية التي أعاد بها التحول الرقمي صياغة المشهد الإعلامي والاتصالي. ويهدف هذا الاستعراض إلى استنباط الفجوات البحثية وتأسيس الإطار النظري الذي يفسر قدرة المؤسسات على الموازنة بين الحفاظ على هويتها الاتصالية (الثبات) وبين مرونتها في استيعاب التقنيات الحديثة (التغير)، وصولاً إلى بناء استراتيجيات تكيف فعالة ورسينة.

4 – 1 دراسة بعنوان: "مراجعة منهجية للأدبيات حول التحول الرقمي: رؤى وانعكاسات على الاستراتيجية والتغيير التنظيمي" (Hanelt et al., 2021)

- هدف الدراسة: تقديم مراجعة منهجية لأدبيات التحول الرقمي، مع تحديد الآثار على الاستراتيجية والتغيير التنظيمي، واستخراج أنماط مثل الانتقال إلى تصاميم تنظيمية مرنة للتكيف المستمر.
- المنهج: مراجعة منهجية لـ 279 مقالة بحثية، مع تصنيف متعدد الأبعاد.
- أهم النتائج: التحول الرقمي يدفع المنظمات نحو تكيف نظامي وتطور مشترك، مع تأثيرات على النظم التنظيمية والأنظمة البيئية الرقمية.
- علاقتها بالبحث الحالي: توصل هذه الدراسة لتقاطع التحول الرقمي مع التغيير التنظيمي، مساهمةً في تفسير الفروض (H1-H5) حول التغييرات الجذرية ومفهوم 'فجوة التكيف' الناتجة عن الانتقال لنماذج تفاعلية. كما تضع إطاراً علمياً لاستكشاف استراتيجيات التكيف (H9-H14) ومعالجة المتغيرات الهيكلية في بنية المؤسسة.

4 – 2 دراسة بعنوان: "التحول الرقمي في قطاع الأعمال: تكيف الاستراتيجية، والاتصال، والأجندة المستقبلية" (Cosa, 2024)

- هدف الدراسة: استكشاف تكيف الاستراتيجيات في التحول الرقمي للأعمال، مع التركيز على التواصل والأجندة المستقبلية.

- المنهج: تحليل نوعي وكمي لتأثير التحول الرقمي على الإدارة والتواصل.
- أهم النتائج: يتطلب التحول الرقمي تكيفاً داخلياً في الهياكل والمهارات، مع دور التواصل في تعزيز التكيف.
- ارتباطها بالبحث الحالي: تخدم هذه الدراسة الشق التطبيقي والبحث في استراتيجيات التكيف الداخلي والتقني (H11-H14)؛ إذ تركز على الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية (الثابت) والابتكار (المتغير). وتدعم بشكل مباشر تساؤلات البحث حول تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ورفع الكفاءة عبر التدريب المؤسسي.

4 – 3 دراسة بعنوان: "التحول الرقمي الحكومي: فهم دور وسائل التواصل الاجتماعي الحكومية" ( Yuan et al., 2023)

- هدف الدراسة: فهم دور وسائل التواصل الحكومية في التحول الرقمي، مع التركيز على التفاعل والمشاركة.
- المنهج: تحليل كمي لتأثير الجودة والثقة على التفاعل مع وسائل التواصل الحكومية.
- أهم النتائج: جودة المعلومات والثقة تؤثران إيجابياً على المشاركة، مما يعزز المبادرات الرقمية الحكومية.
- ارتباطها بعلاقتها بالبحث الحالي: توضح هذه الدراسة طبيعة (التغير) في الأدوار الاتصالية الحكومية، مما يدعم الفروض المتعلقة بالثوابت الأخلاقية والمصادقية (H6-H8). كما تساهم في فهم تحول دور الجمهور (H4) وأثر وسائل التواصل الاجتماعي في إعادة هندسة الإعلام المؤسسي للعمل ضمن بيئة رقمية تفاعلية.

4 – 4 دراسة بعنوان: "أثر التحول الرقمي على قطاع الإعلام" (Lopes Da Costa et al., 2022)

- هدف الدراسة: تقييم تأثير التحول الرقمي على صناعة الإعلام، مع التركيز على الاستدامة والتكيف.
- المنهج: تحليل نوعي لتأثير التحول على الإعلام.
- أهم النتائج: التحول الرقمي يعيد تشكيل صناعة الإعلام نحو نماذج مستدامة، مع تحديات في التكيف.
- ارتباطها بالبحث الحالي: تحلل هذه الدراسة أثر الرقمنة كنموذج للتغيير الجذري، مما يدعم الفرض (H5) المرتبط بمتغيرات التنافسية والسرعة. وتوفر رؤى حول ضرورة التكيف لمواجهة الاضطراب الرقمي وتحديات الشائعات، معززةً الفرض (H15) المتعلق بتحديد التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات المعاصرة.

4 – 5 دراسة بعنوان: "أثر التحول الرقمي على قطاع الإعلام" (Istrate et al., 2022)

- هدف الدراسة: استكشاف التواصل المؤسسي في العصر الرقمي، مع التركيز على التكيف في المؤسسات العامة.
- المنهج: تحليل لكيفية تكيف التواصل مع الرقمنة.
- أهم النتائج: التواصل الرقمي يتطلب هيكلة مرنة مع الحفاظ على الثوابت مثل الشفافية.

- ارتباطها بالبحث الحالي: تُعد هذه الدراسة مرجعاً رئيساً في رصد ملامح الاتصال في العصر الرقمي، حيث تدعم الفروض المتعلقة بـ (الثوابت) في بناء الصورة الذهنية وتعزيز الثقة المؤسسية (H6-H8). كما تسلط الضوء على آليات التكيف في صناعة المحتوى (H9-H10)، لاسيما في السياق الحكومي، مما يعزز قدرة المؤسسة على الموازنة بين أصالة الرسالة وتطور الوسيلة.

## 5. المنهجية والإجراءات (The Methodology)

ينطلق هذا البحث من البراديم البراغماتي (Pragmatic Paradigm) كإطار معرفي (إبستمولوجي)، وهو البراديم الفلسفي الأكثر ملاءمة للدراسات ذات المناهج المختلطة (Mixed Methods)؛ حيث لا يكتفي بالرصد الكمي الميكانيكي للظاهرة، بل يسعى لتقديم فهم عميق وحلول عملية لفجوة التكيف الرقمي. وتأسيساً على ذلك، تم تفعيل التثليث المنهجي لضمان شمولية النتائج ودقتها (Denzin, 2017)، وذلك من خلال دمج الأدوات الكمية (الاستبانة) لرصد 'ما هو كائن' ميدانياً، بالأدوات النوعية والتفسيرية (المقابلات المعمقة وتحليل المضمون) لاستكشاف الرؤى الاستراتيجية والتحليل السياقي للممارسات المهنية، مما يضمن ردم الفجوة بين التنظير والممارسة، وفق الآتي:

### 5 - 1 أدوات جمع البيانات وتبريرها:

#### 5 - 1 - 1 المقابلات المعمقة (الفئة النخبوية)

أجريت مع (4) من أساتذة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي بالجامعات العربية، لاستكشاف الرؤى الاستراتيجية (ما يجب أن يكون)، وصولاً لحالة التشبع النوعي بما يتناسب مع أهداف البحث.

#### 5 - 1 - 2 الاستبانة (الأداة الكمية)

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث صُممت باستخدام "مقياس ليكرت الخماسي" (5-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة المبحوثين على فروض البحث. تم نشر الاستبانة رقمياً عبر خدمة (Google Forms) وتوزيعها على عينة مقصودة من ممارسي الاتصال عبر المنصات المهنية والاجتماعية (LinkedIn, WhatsApp, X). واستهدفت الاستبانة ممارسي الاتصال المؤسسي لرصد التحديات وآليات التكيف الميدانية (ما هو كائن). ورغم استهداف الباحث لعينة أكبر، إلا أن طبيعة الاستجابات المحدودة (15 استجابة) عززت من توجه الباحث نحو "التثليث المنهجي" بإضافة المقابلات وتحليل المضمون لضمان صدق وموثوقية النتائج وتعميق فهم الظاهرة من زوايا متعددة.

#### 5 - 1 - 3 تحليل المحتوى (الأداة المساندة)

نظراً لما تمت الإشارة إليه أعلاه بخصوص الاستبانة، لجأ الباحث لهذه الأداة باعتبارها خياراً منهجياً لتعويض القصور في حجم العينة وتعزيز القوة التفسيرية للنتائج (Neuendorf, 2017). شمل التحليل (86) تغريدة من حساب الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) على منصة X (سبتمبر - ديسمبر 2025)، بوصفها تقنية موضوعية لوصف المحتوى الاتصالي واستخلاص الاستنتاجات (Krippendorff, 2018).

### 5 – 1 – 3 – 1 نظام التصنيف Coding Scheme

اعتمدت الدراسة على 'التغريدة' كوحدة للتحليل، وتم تصنيف المحتوى وفق فئتين رئيسيتين: أولاً: فئة المضمون الاتصالي (وتشمل: الثوابت المهنية كالأخلاقيات والمصادقية، والمتغيرات الرقمية كأنسنة الخطاب والذكاء الاصطناعي والاستجابة للأزمات)، ثانياً: فئة الشكل والوسيط (وتشمل: التغريدات النصية الصرفة، التغريدات المدعومة بالوسائط كالفيديو والإنفوجرافيك، والتغريدات التفاعلية الاستفهامية).

### 5 – 1 – 3 – 2 حساب معامل الثبات Inter-coder Reliability

ولضمان موضوعية التحليل وعدم تحيزه، قام الباحث بحساب معامل الثبات بين المشفرين (Inter-coder Reliability)؛ حيث استعان بباحث آخر مستقل (مشفر ثانٍ) وتم تدريبه على دليل فئات التحليل، وقام بإعادة تحليل عينة عشوائية تمثل 10% من إجمالي التغريدات (نحو 9 تغريدات). وبتطبيق معادلة هولستي (Holsti's Formula)، بلغت نسبة الاتفاق بين المشفرين (0.92)، وهي نسبة ثبات عالية وتتجاوز الحد المقبول علمياً (0.80)، مما يؤكد صلاحية أداة التحليل وموثوقية نتائجها.

### 5 - 2 الهدف من التنوع المنهجي:

يأتي هذا الجمع لردم الفجوة بين التنظير الأكاديمي والممارسة المهنية، مما يمنح النتائج قدرة أعلى على التفسير في السياق المؤسسي عربياً ودولياً، ويضمن النزاهة العلمية في ظل قيود الوقت والاستجابة.

### 6. الإطار الميداني والمنهجي للبحث:

يستعرض هذا الجزء النتائج الميدانية للدراسة، حيث يتم اختبار صحة الفروض عبر استراتيجية (التثليث المنهجي) التي تدمج البيانات الكمية للاستبانة بالرؤى التحليلية النوعية للمقابلات ونماذج الأداء الفعلي المستخلصة من تحليل المضمون.

وعلى الرغم من محدودية الاستجابة الكمية لأداة الاستبانة، إلا أن التقارب النوعي والاتساق الجوهرى بين نتائجها وبين ما أسفرت عنه المقابلات المعمقة وتحليل عينة التغريدات، يعزز من صدق وموثوقية (Reliability & Validity) هذه النتائج. وما يمنح هذه الاستجابات وزناً علمياً استثنائياً هو 'النقل النوعي' لأفراد العينة؛ حيث يؤكد باتون (Patton, 2015) أن قوة البحث النوعي تكمن في اختيار حالات غنية بالمعلومات (Information-rich cases) للدراسة المتعمقة، حيث يرتبط العائد المعرفي بجودة الخبرة لا بحجم العينة؛ وعليه فإن هذه العينة تُعد نخوية خبيرة بامتياز، حيث يحمل 75% منهم مؤهلات فوق جامعية، ويشغل 43% منهم مناصب قيادية (مدير إدارة)، كما يتمتع أكثر من 81% منهم بخبرة ميدانية تتجاوز عشر سنوات.

ويكتمل هذا الثراء الميداني بإجراء مقابلات نوعية معمقة مع أربعة من كبار الأكاديميين المتخصصين في الإعلام والعلاقات العامة في عدد من الجامعات العربية، وهم: د. معتصم بخيت (جامعة الشارقة)، د. سيف الدين حسن العوض (العميد السابق لكلية الإعلام بجامعة أم درمان الإسلامية)، د. عبده داوود (جامعة الفجيرة)، ود. نصر الدين قروني (جامعة عجمان). وقد أضفت هذه الخبرات الأكاديمية المتنوعة رؤية إقليمية شاملة على النتائج، وساهمت

في تفسير ظاهرة التكيف الرقمي من منظور قيمي وتقني متوازن. ولتحقيق أقصى درجات المقارنة العلمية، تم اختيار الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) كعينة قصدية لتحليل المضمون (86 تغريدة)؛ باعتبارها المرجع المهني العالمي الذي يضع المعايير الأخلاقية والتقنية (Benchmarks) لممارسي الاتصال دولياً. إن هذا المزيج بين الخبرة الميدانية المحلية، والرؤية الأكاديمية العربية، والمرجعية الدولية المعيارية، جعل من التثليث المنهجي أداة للمصادقة المتبادلة (Cross-Validation)، مما يمنح النتائج المستخلصة ويمنحها قدرة عالية على التفسير العلمي والموضوعي في ضوء الإطار البحثي الميداني، وذلك على النحو التالي:

#### 6 - 1 عرض النتائج ومناقشتها:

#### 6 - 1 - 1 نتائج المحور الأول: المتغيرات الرقمية (H1- H5)

- **الفرض الأول (H1):** تحول الدور من النشر إلى إدارة النقاش

جدول رقم (6 - 1) (\*)

نتائج استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة الأولى (N=15)

الاستجابة	التكرار	النسبة	المقياس الإحصائي	القيمة
موافق (بدرجاتها)	12	80%	المتوسط الحسابي	4.07
غير موافق / محايد	3	20%	الانحراف المعياري	1.33
المجموع	15	100%	الاتجاه العام	اتجاه ايجابي قوي

- **التعليق والمناقشة:** أيدت العينة تحول الدور المؤسسي نحو التفاعلية، وهو ما أكده د. سيف الدين حسن العوض (مقابلة شخصية، 2026) بأن الوظيفة الاتصالية الحديثة لم تعد تنتهي عند إرسال الرسالة، بل تبدأ من لحظة تفاعل الجمهور معها، مما يجعل المؤسسة "مديراً للحوار" لا "مصدراً للبيانات". وقد رصد تحليل المضمون (PRSA) غلبة التغريدات ذات الصبغة الاستفهامية التفاعلية بنسبة كبيرة، مما يثبت التحلي عن نمط البث الأحادي.

- **الفرض الثاني (H2):** تراجع البيانات التقليدية لصالح المحتوى البصري،

جدول رقم (6 - 2)

نتائج استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة الثانية (N=15)

الاستجابة	التكرار	النسبة	المقياس الإحصائي	القيمة
-----------	---------	--------	------------------	--------

\* ملاحظة: تم دمج التكرارات والنسب المئوية مع المقاييس الإحصائية في جدول واحد، نظراً لصغر حجم العينة وضيق المساحة، دون أن يؤثر ذلك على وضوح النتائج أو سلامة التحليل الإحصائي.

4.07	المتوسط الحسابي	86.7%	13	موافق (بدرجاتها)
0.88	الانحراف المعياري	13.3%	2	غير موافق / محايد
	الاتجاه العام	100%	15	المجموع
	اتجاه ايجابي قوي			

- **التعليق والمناقشة:** يعكس الإجماع العالي (86.7%) سيادة ثقافة "المشاهدة". وفي المقابلات، أشار د. عبده داوود (مقابلة شخصية، 2026) إلى أن لغة الإنفوجرافيك والفيديو القصير أصبحت هي "اللغة العالمية" التي تضمن عبور الرسالة المؤسسية في ظل الزخم المعلوماتي الرقمي. وقد أثبت تحليل المضمون أن التغريدات المدعومة بالفيديو والرسوم في حساب (PRSA) حصدت أعلى معدلات مشاركة (Retweets).

- **الفرض الثالث (H3):** أنسنة المحتوى ولغة الخطاب

جدول رقم (6 - 3)

نتائج استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة الثالثة (N=15)

القيمة	المقياس الإحصائي	النسبة	التكرار	الاستجابة
3.87	المتوسط الحسابي	73.3%	11	موافق (بدرجاتها)
1.06	الانحراف المعياري	26.7%	4	غير موافق/ محايد
	الاتجاه العام	100%	15	المجموع
	اتجاه ايجابي			

- **التعليق والمناقشة:** تشير النتيجة إلى قبول "الأنسنة" مع تحفظ مؤسسي بسيط. وفسر د. معتصم بخيت (مقابلة شخصية، 2026) ذلك بأن الأنسنة لا تعني غياب الرسمية أو الهيبة المؤسسية، بل تعني التخلي عن القوالب الجامدة والاقتراب من اهتمامات الجمهور بلغة أكثر دقة. ورصد الباحث في تحليل المضمون استخداماً متزايداً للرموز التعبيرية (Emojis) والخطاب المباشر لكسر جمود التواصل التقليدي.

- **الفرض الرابع (H4):** الجمهور كشريك في المحتوى (UGC)

جدول رقم (6 - 4)

استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة الرابعة (N=15)

القيمة	المقياس الإحصائي	النسبة	التكرار	الاستجابة
4.27	المتوسط الحسابي	80%	12	موافق (بدرجاتها)

1.10	الانحراف المعياري	20%	3	غير موافق / محايد
	الاتجاه العام	100%	15	المجموع
	اتجاه ايجابي قوي			

● **التعليق والمناقشة:** سجل هذا الفرض أعلى متوسط، مما يؤكد الاعتراف بسلطة الجمهور. ويرى د. نصر الدين قروني (مقابلة شخصية، 2026) أن تحول الجمهور من "متلقٍ" إلى "صانع محتوى" يفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات التشارك لا الاحتواء. وظهر ذلك تطبيقاً في تحليل المضمون عبر قيام المؤسسات المهنية بإعادة نشر قصص الممارسين وتجاربهم، مما يجعل "المستفيد" شريكاً في صياغة السمعة المؤسسية.

● **الفرض الخامس (H5):** تقلص الوقت المتاح للأزمات

جدول رقم (6 - 5)

استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة الخامسة (N=15)

القيمة	المقياس الإحصائي	النسبة	التكرار	الاستجابة
4.20	المتوسط الحسابي	80%	12	موافق (بدرجاتها)
1.26	الانحراف المعياري	20%	3	غير موافق / محايد
	الاتجاه العام	100%	15	المجموع
	اتجاه ايجابي قوي			

● **التعليق والمناقشة:** يؤكد المبحوثون اختفاء "الرفاهية الزمنية". وحذر د. سيف الدين حسن العوض (مقابلة شخصية، 2026) من أن الفضاء الرقمي لا يمنح المؤسسة فرصة الصمت، فالأزمة التي لا تُدار في دقائقها الأولى تتحول إلى كرة تُلج رقمية يصعب السيطرة عليها. وعزز تحليل المضمون ذلك برصد سرعة الاستجابة اللحظية (Real-time updates) في القضايا المهنية المثارة إلكترونياً.

6 - 1 - 2 نتائج المحور الثاني: الثوابت المهنية في الاتصال المؤسسي (H6 - H8)

● **الفرض السادس (H6):** المصدقية والدقة كعيار أول للنشر

جدول رقم (6 - 6)

استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة السادسة (N=15)

القيمة	المقياس الإحصائي	النسبة	التكرار	الاستجابة

4.13	المتوسط الحسابي	80.0%	12	موافق (بدرجاتها)
1.30	الانحراف المعياري	20.0%	3	محايد / غير موافق
	الاتجاه العام	100%	15	المجموع
	اتجاه ايجابي قوي			

- **التعليق والمناقشة:** أظهرت النتائج تمسكاً كبيراً بالمصدقية كقيمة ثابتة لا تتأثر بضغوط السرعة الرقمية (80%). وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه د. نصر الدين قروني (مقابلة شخصية، 2026) بأن "التقنية وسيلة والمصدقية غاية لا تسقط بالتقدم"، مشدداً على أن فقدان الثقة في العصر الرقمي هو خسارة لا يمكن تعويضها بزيادة عدد المشاهدات. كما عزز تحليل مضمون تغريدات (PRSA) هذه النتيجة؛ إذ رصد البحث تركيزاً مكثفاً على مفاهيم التحقق (Fact-checking) والموثوقية، مما يثبت أن المؤسسات المهنية تضع المصدقية كإطار حاكم للمتغيرات التقنية.
- **الفرض السابع (H7):** الأهداف الاستراتيجية كموجه للمحتوى

#### جدول رقم (6 - 7)

استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة السابعة (N=15)

القيمة	المقياس الإحصائي	النسبة	التكرار	الاستجابة
4.00	المتوسط الحسابي	86.7%	13	موافق (بدرجاتها)
0.76	الانحراف المعياري	13.3%	2	محايد/ غير موافق
	الاتجاه العام	100%	15	المجموع
	اتجاه ايجابي قوي			

- **التعليق والمناقشة:** سجل هذا الفرض أعلى درجة تجانس في الآراء (أقل انحراف معياري 0.76)، مما يعكس إجماعاً على أن الرقمنة هي أداة لتحقيق أهداف ثابتة وليست هدفاً بذاته. ويرى د. عبده داوود (مقابلة شخصية، 2026) أن المحتوى الرقمي يجب أن يظل خادماً لاستراتيجية المؤسسة الكبرى، محذراً من الانجراف خلف "الترندات" التي قد لا تخدم هوية المؤسسة. وهو ما ظهر جلياً في تحليل المضمون؛ حيث كانت الرسائل الاتصالية مرتبطة بوضوح بأهداف بناء السمعة والولاء المؤسسي الطويل الأمد.
- **الفرض الثامن (H8):** الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية

#### جدول رقم (6 - 8)

استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة الثامنة (N=15)

القيمة	المقياس الإحصائي	النسبة	التكرار	الاستجابة
3.73	المتوسط الحسابي	73.3%	11	موافق (بدرجاتها)
1.39	الانحراف المعياري	26.7%	4	محايد / غير موافق
	الاتجاه العام	100%	15	المجموع

- **التعليق والمناقشة:** رغم قبول الفرض، إلا أن تسجيل أعلى انحراف معياري (1.39) يشير إلى تباين وقلق لدى الممارسين من تآكل القيم الأخلاقية في البيئة الرقمية. وأشار د. سيف الدين حسن العوض (مقابلة شخصية، 2026) إلى تحدي "الانحيازات الخوارزمية" والخصوصية كمهددات أخلاقية معاصرة تتطلب ميثاقاً أخلاقياً رقمياً متجدداً. وفي تحليل المضمون، ظهرت مصطلحات مثل (Ethical Standards) في سياقات تحذيرية، مما يدل على أن الأخلاقيات ثابتة قيمياً يواجه اختباراً حقيقياً عند التطبيق الرقمي.

### 6 - 1 - 3 نتائج المحور الثالث: استراتيجيات التكيف (H9 - H15)

- **الفرضان التاسع والعاشر (H9, H10):** وحدات الرصد والذكاء الاصطناعي

جدول مدمج رقم (6 - 9)

التكيف التقني (N=15)

الفرض	المتوسط	النسبة	الاتجاه العام للمؤشر
H9 (وحدات الرصد)	3.67	66.7%	إيجابي نسبي
H10 (الذكاء الاصطناعي)	3.53	66.7%	إيجابي نسبي

- **التعليق والمناقشة:** تشير النتائج إلى قبول متوسط لتبني التقنيات الحديثة. وفي تحليل المضمون، ظهرت مفاهيم مثل (GEO) و(SGE) كمحركات بحث ذكية تتطلب تكيفاً مؤسسياً خاصاً. وهو ما أكده د. معتصم بخيت (مقابلة شخصية، 2026) بضرورة الانتقال من الرصد التقليدي إلى "الرصد الذكي" الذي يتنبأ بالأزمات قبل وقوعها ويحلل اتجاهات الرأي العام بدقة أعلى باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.

- **الفرضان الحادي عشر والثاني عشر (H11, H12):** التدريب والمرونة التنظيمية

جدول مدمج رقم (6 - 10): الجوانب التنظيمية (N=15)

الفرض	المتوسط	النسبة	الاتجاه العام للمؤشر

H11 (صحافة الموبايل)	3.20	46.7%	اتجاه ايجابي محدود
H12 (سياسات مرنة)	3.00	26.7%	اتجاه ايجابي محدود

- **التعليق والمناقشة:** تكشف النتائج عن فجوة مهارية وتنظيمية حادة (قبول ضعيف). ويظهر من انخفاض المتوسطات أن المؤسسات ما زالت تخشى منح الموظفين حرية النشر أو الاستثمار الواسع في "صحافة الموبايل". ويرى الخبراء في مقابلاتهم أن هذا التحفظ يعطل سرعة التكيف التي يفرضها الواقع الرقمي، ويخلق فجوة بين "إمكانات الأداة" و"كفاءة المستخدم".
- **الفرض الرابع عشر: (H14) أدلة إدارة الأزمات الرقمية**

#### جدول رقم (6 - 11)

استكشاف اتجاهات العينة نحو الأطروحة الرابعة عشرة (N=15)

الاستجابة	التكرار	النسبة	المقياس الإحصائي	القيمة
موافق (بدرجاتها)	5	33.3%	المتوسط الحسابي	2.93
محايد	3	20.0%	الانحراف المعياري	1.33
غير موافق (بدرجاتها)	7	46.7%	الاتجاه العام للمؤشر	محايد (اتجاه غير محدد)
المجموع	15	100%	—	—

- **التعليق والمناقشة:** يُعد رفض هذا الفرض نتيجة جوهرية للدراسة؛ فبينما يدرك الممارسون سرعة الأزمات الرقمية (كما ظهر في H5)، إلا أنهم يفتقرون للأدلة الإجرائية المكتوبة لمواجهتها. وأكد د. نصر الدين قروني (مقابلة شخصية، 2026) أن غياب "دليل استرشادي للأزمات الرقمية" يجعل ردود فعل المؤسسات عشوائية وانفعالية. هذا "الضعف التنظيمي" يمثل الفجوة الكبرى في استراتيجيات التكيف التي تتطلبها البيئة الرقمية المتسارعة.
- **الفرض الخامس عشر (H15): التحديات الكبرى (السؤال المفتوح)**

#### جدول رقم (6 - 12)

### تحليل اتجاهات المبحوثين حول

التحدي المستخرج (الموضوع)	التكرار (عدد مرات الذكر)	النسبة %	الترتيب
ضعف برامج التدريب والتأهيل الرقمي	5	33.3%	1
مخاطر التضليل الإعلامي وتآكل المصداقية	4	26.7%	2
صعوبة مواكبة سرعة تحول الخوارزميات	3	20.0%	3
محدودية الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي	2	13.3%	4
ضغط الوقت والموازنة بين السرعة والدقة	1	6.7%	5

- **التعليق والمناقشة:** تلخص هذه النتيجة "مأزق التكيف"؛ حيث يتصدر ضعف التأهيل الميداني قائمة المعوقات بنسبة (33.3%). وهو ما يتسق تماماً مع رؤية د. معتصم بخيت و د. عبده داؤود حول الحاجة لـ "إعادة تأهيل شاملة" للممارسين لمواكبة تحولات الخوارزميات. كما تظهر النتائج أن الصمود في وجه "تآكل المصداقية" يظل التحدي الثاني الأبرز، مما يعزز نتائج المحور الثاني التي أظهرت أن الثوابت الأخلاقية هي الملاذ الأخير للمؤسسات في ظل ارتباك استراتيجيات التنفيذ التقني.

### 6 - 2 الخلاصة العامة لنتائج البحث الميداني

#### 6 - 2 - 1 نتائج المحور الأول: الثوابت في الاتصال المؤسسي

سجل هذا المحور متوسطاً عاماً مرتفعاً بلغ (4.10) بمعدل موافقة (82.0%)، مما يؤكد إدراك المبحوثين للتحول الجذري في بنية الاتصال:

- تحول الدور من النشر إلى إدارة النقاش (H1): نال الفرض موافقة بنسبة (80%)، وبمتوسط (4.07). ويؤكد هذا التحول انتقال المؤسسات من البث الأحادي إلى التفاعلية المباشرة.
- تراجع البيانات الصحفية لصالح المحتوى البصري (H2): حظي بإجماع كبير بنسبة (86.7%)، مما يشير إلى سيادة الفيديوهات القصيرة والإنفوجرافيك كبدائل للخطاب التقليدي.
- أنسنة المحتوى ولغة الخطاب (H3): حظي بقبول عام بنسبة (73.3%)، ورغم إيجابية النتيجة، إلا أنها سجلت تحفظاً نسبياً من المؤسسات الرسمية تجاه العفوية المطلقة.
- الجمهور كشريك فعال (H4): حقق أعلى متوسط في المحور (4.27)، مما يعكس اعترافاً قوياً بدور الجمهور في صناعة المحتوى المؤسسي (UGC).
- ضغط السرعة في الأزمات (H5): سجل متوسطاً عالياً (4.20)، مؤكداً تلاشي الرفاهية الزمنية وضرورة الاستجابة في دقائق.

#### 6 - 2 - 2 نتائج المحور الثاني: الثوابت في الاتصال المؤسسي

- أثبتت النتائج صمود الوظائف الجوهرية بمتوسط عام (3.95)، رغم وجود "قلق رقمي" مصاحب:
- المصادقية والدقة (H6): ظلت المعيار الأول للنشر بمتوسط (4.13)، متفوقة على ضغوط السرعة والسبق.
  - الأهداف الاستراتيجية (H7): سجلت أعلى درجة تجانس (انحراف معيار 0.76)، مما يؤكد الإجماع على أن الأهداف العليا هي الموجه للمحتوى الرقمي.
  - المعايير الأخلاقية (H8): قُبل الفرض بمتوسط (3.73)، لكنه سجل أعلى تباين في الآراء، مما يعكس قلقاً من تأثير الرقمنة على الالتزام الأخلاقي.

### 6 - 2 - 3 نتائج المحور الثالث: استراتيجيات التكيف المؤسسي

- كشفت نتائج هذا المحور عن تفاوت واضح في جاهزية المؤسسات للتكيف الرقمي:
- وحدات الرصد والذكاء الاصطناعي (H9, H10): قُبل الفرضان بمتوسطات (3.67) و(3.53) على التوالي، مما يشير إلى بداية اعتماد تقنيات الرصد والذكاء الاصطناعي، ولكن دون شمولية واسعة.
  - الفجوة التدريبية والسياسات المرنة (H11, H12): قُبل الفرضان بضعف شديد، حيث سجل المتوسط الحسابي (3.20) و(3.00). وتعكس هذه النتيجة وجود فجوة تدريبية كبرى وتحفظاً في تمويل مهارات صحافة الموبايل أو منح الموظفين حرية النشر.
  - الميزانيات الموجهة (H13): نال موافقة جيدة بنسبة (60%)، كاستراتيجية لتعويض ضعف الوصول العضوي.
  - أدلة الأزمات الرقمية (H14): هو الفرض الوحيد المرفوض بمتوسط (2.93)، مما يكشف عن نقص خطير في البروتوكولات المكتوبة لإدارة الشائعات إلكترونياً.
  - التحديات الكبرى (H15): أجمعت العينة بنسبة (100%) على أن تسارع الخوارزميات والذكاء الاصطناعي يمثل التحدي الأكبر. وجاءت "الفجوة مهارية" في المرتبة الأولى للتحديات بنسبة (33.3%).

جدول رقم (6 - 13)

المحور	المتوسط العام	نسبة الموافقة	الحالة العامة
المتغيرات (البيئة الرقمية)	4.10	82.0%	إدراك مرتفع جداً
الثوابت (القيم المهنية)	3.95	79.0%	تمسك صامد وقلق
التكيف (الممارسة الفعلية)	3.33	54.0%	فجوة مهارية وتنظيمية

### 6 - 2 - 4 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بناءً على العرض التحليلي للفروض، يخلص البحث إلى حالة من "التكيف الرقمي غير المتكافئ"؛ حيث يتفوق

الوعي بالمتغيرات على القدرة الإجرائية. وتتضح ملامح هذه الخلاصة من خلال ربطها بالدراسات السابقة على النحو التالي:

- الاتساق في إدراك المتغيرات الرقمية: أثبتت نتائج البحث الحالي تحول الدور المؤسسي نحو التفاعلية (H1) وأسنه المحتوى (H3)، وهو ما يتسق مع دراسة (Hanelt et al., 2021) التي أكدت أن التحول الرقمي يدفع المنظمات نحو "تطور مشترك" وانتقال لنماذج تفاعلية. كما تدعم النتيجة المتعلقة بسيادة المحتوى البصري والسرعة (H2, H5) ما ذهبت إليه دراسة (Lopes Da Costa et al., 2022) حول إعادة تشكيل صناعة الإعلام نحو نماذج تتسم بالتنافسية العالية والاضطراب الرقمي.
- صمود الثوابت المهنية كصمام أمان: كشف البحث عن تمسك صلب بالمصداقية والأهداف الاستراتيجية (H6, H7)، وهذا يتطابق تماماً مع دراسة (Istrate et al., 2022) التي شددت على أن التواصل الرقمي، رغم حاجته للمرونة، يجب أن يحافظ على الثوابت مثل "الشفافية والثقة". كما عززت دراسة (Yuan et al., 2023) هذا الاتجاه بتأكيدا أن جودة المعلومات والثقة هما المحرك الأساسي للمشاركة الجماهيرية، وهو ما يفسر سبب رفض الممارسين في دراستنا للتضحية بالدقة مقابل السرعة.
- فجوة التكيف الإجرائي (المساهمة العلمية للبحث الحالي): بينما أكدت دراسة (Cosa, 2024) على ضرورة التكيف الداخلي في الهياكل والمهارات، كشفت دراستنا الحالية عن "تعثر ميداني" في هذا الجانب؛ حيث سُجل ضعف واضح في مهارات صحافة الموبايل (H11) وغياب لأدلة الأزمات الرقمية (H14). هنا تبرز قيمة هذا البحث في تشخيص "المعوقات التنظيمية" التي لم تشر إليها الدراسات السابقة بشكل تفصيلي، مما يفتح الباب للتوصيات الإجرائية لسد هذه الفجوة.

## 7. الخاتمة والتوصيات

- بناءً على نتائج البحث الميداني بأدواتها الثلاث (الاستبانة، المقابلات المتعمقة، وتحليل المضمون)، وبالمقارنة مع الأدبيات السابقة، يخلص البحث إلى خارطة طريق للاتصال المؤسسي في العصر الرقمي تتلخص في الآتي:

### 7 – 1 الاستنتاجات العامة (خلاصة تركيبية)

- رسوخ الثوابت المهنية باعتبارها صمام أمان: أجمعت أدوات البحث على أن "المصداقية" و"الأخلاقيات" ليست قيمة تقليدية آيلة للزوال، بل هي الركيزة التي تمنح المؤسسة شرعيتها. وقد أكدت آراء الخبراء (خاصة د. نصر الدين قروني ود. سيف الدين العوض) أن الالتزام المهني هو "الإطار الحاكم" الذي يحمي المؤسسة من الانزلاق في فخ "الزيف الرقمي".
- مفارقة "الوعي المبتور": كشفت النتائج عن فجوة حادة؛ فبينما يمتلك الممارسون وعياً نظرياً عالياً بضرورة التحول، إلا أن هناك ضعفاً كبيراً في "الأدوات التنظيمية". ويتجلى ذلك في رفض الفرض (H14) المتعلق بـ "أدلة الأزمات"، مما يجعل التكيف أقرب إلى الاستجابة اللاحقة منه إلى التخطيط الاستباقي.

- التحول من "الأداة" إلى "الاستراتيجية": انتقل الذكاء الاصطناعي من كونه وسيلة تقنية مساعدة إلى كونه استراتيجية وجودية. وبرز ذلك في ضرورة تبني مفاهيم (GEO) لمواكبة خوارزميات البحث التوليدي، وهو ما أشار إليه د. معتصم بخيت كضرورة لضمان "الحضور المؤسسي" في عصر الإجابات الفورية.
- أزمة "الفجوة المهارية": أكد البحث أن التحدي الحقيقي ليس تقنياً بل بشرياً؛ حيث سجل التدريب النوعي (H11) وصحافة الموبايل أدنى مستويات الموافقة، مما يشير إلى أن "التكنولوجيا تسبق الإنسان" في بيئة الاتصال المؤسسي الحالية.

## 7 – 2 التوصيات الإجرائية (خارطة طريق التكيف)

- مأسسة التكيف الرقمي (Institutionalization): التوصية بصياغة "أدلة سياسات رقمية" و"بروتوكولات استجابة سريعة" مكتوبة، لتحويل التكيف من اجتهادات فردية إلى عمل مؤسسي منظم، لسد الثغرة التنظيمية التي كشف عنها البحث.
- الاستثمار في "التدريب التحويلي": إعادة توجيه الميزانيات لتشمل مهارات "هندسة الأوامر" ( Prompt Engineering) والتعامل مع الخوارزميات، بدلاً من الاكتفاء بالنشر التقليدي، وهو ما يدعم توصية د. عبده داوود بضرورة رفع كفاءة "الممارس الرقمي الشامل".
- تبني استراتيجية (GEO): يحث البحث المؤسسات على تهيئة محتواها الرقمي ليكون "صديقاً لمحركات الذكاء الاصطناعي" (مثل Gemini و ChatGPT)، لضمان استمرارية ظهور العلامة التجارية في نتائج البحث التوليدي (SGE).
- أنسنة الخطاب لتعزيز الثقة: يوصي البحث بتبني لغة خطاب أكثر "عفوية وتفاعلية" لكسر الجمود المؤسسي، مع الحفاظ على "جوهر الرسالة" وثوابتها، لخلق علاقة أعمق مع "الجمهور الشريك".

## 8. قائمة المراجع:

### 8 – 1 المراجع العربية

1. بن رقية، حسينة. (2022). *التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتحول نحو الإدارة الرقمية في المؤسسات الإعلامية: دراسة نظرية*. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 10(1)، 23-36. <https://asjp.cerist.dz/en/article/199631>
2. بيوارين، حكيم. (2024). *دور الإعلام الرقمي في تحسين التواصل المؤسسي داخل الإدارات العمومية المغربية*. مجلة الدراسات الإعلامية، 8، 1-20. <https://shorturl.at/8EaQJ>
3. الشريف، سارة. (2021، 21 مارس). *الإعلام والتحول الرقمي*. Arab Media & Society. <https://shorturl.at/cZrxF>
4. العساف، صالح. (2003). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. مكتبة العبيكان.

5. قنديل، أنيسة عطية سليم. (2013، 29-30 أبريل). *الإستبانة كأداة بحث علمي* [ورقة بحثية مقدمة]. مؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. المحمدي، أمينة. (2024). *التحولات الرقمية في الإعلام الجامعي وتأثيراتها المعرفية على الجمهور: دراسة ميدانية للجمهور الجامعي الجزائري*. Lark Journal، 50(1)، 1-20.

<https://lark.uowasit.edu.iq/index.php/lark/ar/article/view/3452>

## 8 – 2 المراجع الأجنبية (English References)

7. Allagui, I., & Ibahrine, M. (2025). *Strategic branding models in Arab media: Exploring the impact of digital transformation*. *Communication & Society*, 38(3), 1-19. <https://doi.org/10.15581/003.38.52285>
8. American Psychological Association. (2023). *Misinformation and disinformation*. <https://www.apa.org/topics/journalism-facts/misinformation-disinformation>
9. Arak, M. H. (2024). *Digital transformation and its impact on Arabic language evolution in social media*. *ICRRD Journal*, 5(4), 174-186. <https://doi.org/10.58676/05.04.2024.18>
10. Backer, H. G. A., & Awad, I. (2025). *The extensive use of social media by Arab university students (gratifications, impact, and risks)*. *Entertainment Computing*, 53, Article 100926. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2025.100926>
11. Bennich, A. (2024). *The digital imperative: Institutional pressures to digitalise*. *Technology in Society*, 76, Article 102436. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102436>
12. Bourdon, J. (2021). *Questioning (deep) mediatization*. *International Journal of Communication*. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/download/15929/3472>
13. Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
14. Cosa, M. (2024). *Business digital transformation: Strategy adaptation, communication and future agenda*. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244-259. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>
15. Couldry, N., & Hepp, A. (2017). *The mediated construction of reality*. Polity Press. [The Mediated Construction of Reality - PDF](#).

16. Denham, B. E. (2024). *Navigating media ethics in the digital age: Challenges, responsibilities, and future directions*. *Global Media Journal*, 22.(64)
17. Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge <https://doi.org/10.4324/9781315133515>
18. Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). *Digital transformation and social inclusion in public services: A qualitative analysis of e-government adoption*. *Sustainability*, 17(7), Article 2908. <https://doi.org/10.3390/su17072908>
19. Engelbrecht, A. (2022). *Public relations in government institutions: A literature analysis of secondary sources*. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 41(1), 1-17. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v41i1.1479>
20. Eom, S.-J., & Lee, J. (2022). *Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction*. *Government Information Quarterly*, 39(2), Article 101690. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690>
21. Fredriksson, M., & Ihlen, Ø. (2018). *Public relations and social theory: Key figures, concepts and developments*. *Public Relations Review*, 44(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.002>
22. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston. *Managing Public Relations - Google Books*
23. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). *A systematic review of the literature on digital transformation*. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
24. Harb, Z. (2011). *Arab revolutions and the social media effect*. *M/C Journal*, 14(2). <https://doi.org/10.364>
25. Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). *Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda*. *Public Management Review*, 26(8), 1963-1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
26. Hepp, A. (2019). *Deep mediatization: Key ideas in media studies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351064903>

27. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2021). *Options for formulating a digital transformation strategy*. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123-139.
28. Ihlen, Ø., & Fredriksson, M. (Eds.). (2018). *Public relations and social theory: Key figures and concepts* (2nd ed.). Routledge.
29. Istrate, G.-A., Budu, R. A., & Popa, C. A. (2022). *Institutional communication in the digital age*. Journal of Financial Studies, 7(13), 104-119.  
<https://doi.org/10.55654/JFS.2022.7.13.08>
30. Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
31. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
32. Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (Eds.). (2000). *Public relations as relationship management*. Lawrence Erlbaum Associates.  
<https://doi.org/10.4324/9781410605153>
33. Lopes Da Costa, R., Pereira, L., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2022). *Digital transformation impact to media industry*. Sustainability, 14(3), Article 1342.  
<https://doi.org/10.3390/su14031342>
34. Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook* (2nd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071802878>
33. Ott, T., & Tiozzo, M. (2022). *Digital media ethics: Benefits and challenges in school education*. International Journal of Mobile and Blended Learning, 14(2), 1-14. <https://doi.org/10.4018/IJMBL.304459>
36. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.  
<https://doi.org/10.1177/1098214016650422>
37. Rai, V. K. (2022). *The paradigm shift from print to digital media: An evaluative study*. ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts, 3(2), 1-10.  
<https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v3.i2.2022.137>
38. Sonni, A. F. (2025). *Digital transformation in journalism: Mini review on the impact of AI on journalistic practices*. Frontiers in Communication, 10, Article 1535156. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1535156>

39. Stasberger, G. D. (2023). *Digital media: Shaping communication, culture, and society in the digital age*. *Global Media Journal*, 21(64). <https://doi.org/10.36648/1550-7521.21.64.388>
40. Susman-Peña, T., Druckman, M., & Oduro, N. (2020). *Fighting misinformation: Digital media literacy [DVD]*. The Teaching Company. Fighting Misinformation - The Great Courses
41. Wood, A., & Aronczyk, M. (2020). *Public relations, issue management, and the transformation of American environmentalism, 1948–1992*. *Public Relations Inquiry*, 9(3), 285-306. <https://doi.org/10.1177/2046147X20920806>
42. Yuan, Y.-P., Dwivedi, Y. K., Tan, G. W.-H., Cham, T.-H., Ooi, K.-B., Aw, E. C.-X., & Currie, W. (2023). *Government digital transformation: Understanding the role of government social media*. *Government Information Quarterly*, 40(1), Article 101775. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101775>