

صحافة المؤسسة : دراسة استكشافية في المفهوم والخصائص والوظائف وشروط النجاح

La presse d'entreprise : étude exploratoire du concept, des caractéristiques, des
fonctions et des conditions de réussite

Corporate Press : An Exploratory Study of the Concept, Characteristics, Func-
tions, and Conditions for Success

فضيلة سبع Fadila Seba

جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة Université Mohand Oulhadj de Bouira

Le pôle universitaire, rue Drissi Yahia Bouira 10000, Algérie.

f.seba@univ-bouira.dz

<https://orcid.org/0009-0005-2548-2418>

بيانات النشر		
تاريخ الاستلام	تاريخ النشر الرقمي	تاريخ الأرشفة على منصة ASJP
2026/01/20	2026/04/20	2026/06/19

سبع فضيلة، « صحافة المؤسسة : دراسة استكشافية في المفهوم والخصائص والوظائف وشروط
النجاح»، Aleph [En ligne], Vol 13 (2) | 2026, mis en ligne le 20 avril 2026. URL : <https://aleph.edinum.org/16468>

النشر الورقي (الأرشفة على منصة ASJP)

سبع فضيلة، « صحافة المؤسسة : دراسة استكشافية في المفهوم والخصائص والوظائف وشروط
النجاح»، Aleph, Vol 13 (2) | 2026, 497-526.
المرجع الإلكتروني

المخلص

يهدف هذا المقال إلى إعادة بناء الإطار النظري لصحافة المؤسسة بوصفها أحد الأجهزة المركزية في الاتصال الداخلي داخل التنظيمات. وينطلق النص من فرضية مفادها أن الجريدة الداخلية لا تختزل في كونها دعامة مكتوبة لنقل الأخبار، بل تؤدي وظائف إعلامية وتنظيمية واجتماعية ورمزية متداخلة، وتشارك في إنتاج المعنى الجماعي، وترسيخ الانتماء، ومرافقة أهداف التسيير. وتعتمد الدراسة مقارنة تحليلية تركيبية قائمة على مراجعة الأدبيات المتخصصة في الاتصال الداخلي والجريدة الداخلية ووظائف المعلومة التنظيمية. وينتظم المقال في خمسة محاور: تحديد مفهوم صحافة المؤسسة وتمييزها عن وسائط مجاورة لها؛ عرض خصائصها التقنية والدلالية والاجتماعية والتنظيمية؛ تحليل وظائفها الاجتماعية والإدارية والإعلامية؛ إبراز أهميتها الاستراتيجية داخل المؤسسة؛ ثم صياغة المبادئ العملية التي تكفل نجاحها واستمرار فاعليتها. وتخلص الدراسة إلى أن صحافة المؤسسة، رغم التحولات الرقمية، ما تزال وسيلة استراتيجية متى تأسست على خط تحريري واضح، ومحتوى متوازن، ودورية منتظمة، وشكل بصري جاذب، وتفاعل فعلي مع جمهور العمال.

الكلمات المفتاحية

الكلمات المفتاحية : صحافة المؤسسة؛ الجريدة الداخلية؛ الاتصال الداخلي؛ الاتصال التنظيمي؛ ثقافة المؤسسة؛ المعلومة التنظيمية.

Résumé

Cette étude propose une reconstruction théorique de la presse d'entreprise comme dispositif majeur de la communication interne dans les organisations. Elle repose sur l'idée que le journal interne ne constitue pas seulement un support écrit de diffusion des nouvelles, mais un outil informationnel, organisationnel, social et symbolique participant à la production d'un sens partagé, à la consolidation de l'appartenance et à l'accompagnement des objectifs de gestion. L'article adopte une démarche analytique et synthétique fondée sur la revue des travaux consacrés à la communication interne, au journal d'entreprise et aux fonctions de l'information organisationnelle. Le texte s'organise en cinq axes : définition du concept et distinction avec des supports voisins ; présentation des propriétés techniques, sémantiques, sociales et institutionnelles ; analyse des fonctions sociales, administratives et informationnelles ; mise en évidence de son importance stratégique ; enfin, formulation des conditions concrètes de sa réussite. L'étude conclut que la presse d'entreprise demeure, malgré l'environnement numérique, un levier stratégique dès lors qu'elle s'appuie sur une ligne éditoriale claire, un

contenu équilibré, une périodicité maîtrisée, une présentation attractive et une véritable prise en compte des attentes des salariés.

Mots-clés

Presse d'entreprise ; journal interne ; communication interne ; communication organisationnelle ; culture d'entreprise ; information organisationnelle.

Abstract

This article reconstructs the theoretical framework of the corporate press as a central device of internal communication within organizations. It assumes that the internal journal is not merely a written medium for circulating news, but an informational, organizational, social, and symbolic instrument that helps produce shared meaning, consolidate belonging, and support managerial objectives. The study adopts an analytical and synthetic approach based on a review of specialized literature on internal communication, corporate journals, and the functions of organizational information. The paper is organized around five axes : defining the concept and distinguishing it from related media ; presenting its technical, semantic, social, and institutional properties ; analyzing its social, administrative, and informational functions ; highlighting its strategic importance ; and, finally, identifying the practical principles that ensure its success. The article concludes that the corporate press remains a strategic lever, even in a digital environment, provided that it relies on a clear editorial line, balanced content, regular periodicity, attractive visual design, and real consideration of employees' expectations.

Keywords

Keywords : Corporate press ; internal journal ; internal communication ; organizational communication ; corporate culture ; organizational information

المقدمة

تُعَدّ صحافة المؤسسة، في الأدبيات الكلاسيكية للاتصال داخل التنظيمات، من أكثر الدعامات المكتوبة التصاقاً بفكرة « الداخل المؤسسي »؛ فهي الوسيلة التي تتوجه إلى العاملين بوصفهم الجمهور الأول للمؤسسة، وتنقل إليهم الأخبار والتوجيهات والرهانات والقيم والتمثيلات التي تريد الإدارة تثبيتها أو تداولها. غير أنّ أهميتها لا ترجع إلى مادتها الورقية أو إلى دورية صدورها فحسب، بل إلى كونها تُحوّل المعلومة التنظيمية إلى خطاب له أثر في الوعي المهني، وفي إدراك العاملين لموقعهم داخل المؤسسة، وفي مستوى اندماجهم في ثقافتها التنظيمية.

وعلى الرغم من التوسع الكبير الذي عرفته الوسائط السمعية البصرية والرقمية داخل المؤسسات، فإنّ صحافة المؤسسة لم تفقد مشروعيتها؛ إذ ما تزال تحافظ على خصائص نوعية لا تضمنها دائماً الوسائط الفورية السريعة، من قبيل قابليتها للحفظ والعودة إليها، واستقرار الرسالة المكتوبة، وإمكان إعادة قراءتها وتأويلها، فضلاً عن قدرتها على الجمع بين الوظيفة الإخبارية والوظيفة الرمزية في آن واحد. ومن ثمّ ظلّت، في عدد معتبر من الأدبيات المتخصصة، أداة مركزية من أدوات الاتصال الداخلي، ووسيلة مرنة تسمح ببلوغ مختلف فئات العمال على اختلاف مواقعهم في السلم الوظيفي.

ينطلق هذا المقال من سؤال مركزي مفاده : كيف يمكن تحديد صحافة المؤسسة تحديداً مفاهيمياً ووظيفياً داخل منظومة الاتصال الداخلي، وما الخصائص والوظائف والمبادئ التي تجعلها أداة استراتيجية للمؤسسة لا مجرد دعامة مكتوبة لنقل الأخبار؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس جملة من الأسئلة الفرعية : ما الحدود الفاصلة بين صحافة المؤسسة وبعض الوسائط المجاورة لها؟ ما طبيعة خصائصها التقنية والدلالية والاجتماعية والتنظيمية؟ كيف تتداخل وظائفها الاجتماعية والإدارية والإعلامية؟ وما الشروط التي تضمن نجاحها واستمرار فاعليتها داخل المؤسسة؟

وتتمثل مساهمة هذه الدراسة في أنها لا تكتفي بجمع الإشارات المتناثرة الواردة في الأدبيات، بل تعيد تنظيمها ضمن بناء مفاهيمي متماسك يبرز طبيعة صحافة المؤسسة كجهاز إعلامي وتنظيمي ورمزي. ولهذا ينتظم المقال في خمسة محاور مترابطة : مفهوم صحافة المؤسسة؛ خصائصها؛ وظائفها؛ أهميتها الاستراتيجية؛ ثم مبادئ نجاحها. ويستند هذا البناء إلى مراجعة تحليلية للأدبيات المتخصصة مع إعادة صياغة نتائجها ضمن لغة أكاديمية أكثر انتظاماً ووضوحاً.

1. الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1.1. منهج الدراسة وحدودها

منهجياً، تندرج هذه المساهمة ضمن الدراسات النظرية/التركيبية ذات المنحى الاستكشافي؛ إذ لا تقوم على مسح ميداني أو على corpus تجريبي، وإنما على مراجعة تحليلية للمراجع التي عالجت الجريدة الداخلية في حقل الاتصال التنظيمي، مع إعادة ترتيب نتائجها وتصنيفها وإعادة بنائها داخل مخطط أكثر انسجاماً. وقد تم اعتماد معيارين في هذا التركيب : أولهما تجميع المعطيات المتفرقة حول صحافة المؤسسة في محاور واضحة؛ وثانيهما الانتقال من الوصف التجميعي إلى الصياغة المفهومية التي تبرز العلاقات بين الخصائص والوظائف والأهداف وشروط النجاح. أما حدود الدراسة فتتمثل في اعتمادها أساساً على الأدبيات الفرنكوفونية الكلاسيكية في الاتصال الداخلي، وفي غلبة الطابع النظري على مادتها. غير أن هذه المحدودية لا تنتقص من قيمة المقال بقدر ما تحدد موقعه بوصفه نصاً تأسيسياً يرمي إلى تأطير الموضوع، وفتح المجال أمام دراسات لاحقة تستثمر هذا الإطار في التحليل المقارن أو في التحقق الميداني داخل المؤسسات العمومية والخاصة.

2.1. المفاهيم الأساسية المؤطرة للدراسة

تتنظم هذه الدراسة حول مفهوم محوري هو صحافة المؤسسة باعتبارها إحدى وسائل الاتصال الداخلي ذات الطبيعة التحريرية والدورية، الموجهة إلى الجمهور الداخلي للمؤسسة. ويُفهم هذا المفهوم، في هذا المقال، ضمن تصور أوسع للاتصال الداخلي بوصفه مجموع الآليات والقنوات التي تتيح تداول المعلومات، وتنسيق العلاقات المهنية، وتعزيز الانتماء، وتنظيم التفاعل بين مختلف مكونات المؤسسة. ويرتبط هذا المفهوم كذلك بجملة من المفاهيم المجاورة التي تقتضي قدراً من التمييز، من قبيل مجلة الصحافة، والجريدة الإلكترونية أو الفيديوية، والجريدة الهاتفية. غير أن الإشارة إلى هذه الوسائط في هذا الموضع تظل إشارة تمهيدية، لأن التفصيل في حدودها ووظائفها وعلاقتها بصحافة المؤسسة سيأتي في القسم الموالي. كما تعتمد الدراسة مفاهيم مرافقة مثل الخصائص، والوظائف، والأهمية الاستراتيجية، وشروط النجاح، لا بوصفها عناصر منفصلة، بل باعتبارها مستويات مترابطة لتحليل صحافة المؤسسة : من حيث تعريفها، وبنيتها، وأدوارها، ومقومات فاعليتها داخل التنظيم. ومن ثم، فإن هذا التأطير المفاهيمي يهيئ للانتقال إلى دراسة صحافة المؤسسة من زاوية مفهومها النوعي وخصائصها المميزة داخل منظومة الاتصال الداخلي.

2. صحافة المؤسسة : المفهوم والخصائص

1.2. مفهوم صحافة المؤسسة وتمييزها عن الوسائط المجاورة

يمكن تعريف صحافة المؤسسة بأنها وسيلة اتصال داخلية رسمية، مكتوبة ودورية، تصدر داخل المؤسسة أو باسمها، وتوجه إلى مجموع العاملين فيها على اختلاف فئاتهم المهنية ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية. ولا تتحدد هذه الوسيلة بصيغة شكلية واحدة، بل تتخذ أشكالاً متعددة تبعاً لإمكانات المؤسسة وخياراتها الاتصالية وأهدافها التنظيمية؛ فقد تظهر في صورة مجلة داخلية ذات إخراج فني متقن، أو جريدة مبسطة، أو نشرة دورية، بل قد تأتي أحياناً في شكل « بوليتان » مختصر يركز على الأخبار العملية والمعلومات العاجلة. وفي المؤسسات الكبرى، قد تستند هذه الصحافة إلى جهاز داخلي يشبه وكالة معلومات مصغرة، يتولى جمع الأخبار وتنظيمها وتحريرها، ثم توزيعها على المصالح والفروع والوحدات التابعة للمؤسسة.

ولا تستمد صحافة المؤسسة أهميتها من وظيفتها الإخبارية وحدها، بل من موقعها داخل البناء الاتصالي للمؤسسة بوصفها أداة تجمع بين الإعلام الداخلي والتنسيق التنظيمي والتعبئة الرمزية. فهي تتوجه إلى العامل باعتباره الفاعل المركزي في تجسيد الاتصال داخل التنظيم، والمعني الأول بمحتوياتها، والمتلقي الأساسي لرسائلها، كما أنها تمثل إحدى أكثر الوسائل المكتوبة قدرةً على بلوغ مختلف شرائح المستخدمين ضمن وسيط واحد، بما يسمح لها بمخاطبة السلم الوظيفي بأكمله، من الإدارة العليا إلى القاعدة التنفيذية، في إطار اتصالي موحد.

غير أن البحث في الأدبيات المتخصصة يكشف أن مفهوم صحافة المؤسسة لا يرد دائماً في صورة خالصة أو منفصلة، بل يتقاطع مع وسائط أخرى مجاورة قد تلتبس به من حيث الوظيفة أو الشكل أو مجال التداول. ومن هنا تبرز ضرورة التمييز المفاهيمي بين الجريدة الداخلية للمؤسسة وبين عدد من الوسائط الاتصالية الأخرى التي تشترك معها في بعض الخصائص، لكنها تختلف عنها من حيث الطبيعة التحريرية، ومنطق الاشتغال، ومدى انتظام الصدور، ووظيفة الاتصال التي تؤديها.

وأول هذه الوسائط ما يُعرف بـ مجلة الصحافة، وهي لا تتمثل في جريدة داخلية بالمعنى الدقيق، بل في عملية بث منتظم لما تنشره الصحافة الخارجية عن المؤسسة، سواء في شكل مقالات كاملة أو مقتطفات مختارة أو عروض موجزة. ويتمثل هدفها الأساسي في إطلاع العاملين على الصورة التي ترسمها وسائل الإعلام الخارجية عن المؤسسة، أو على نوع الحضور الذي تحققه المؤسسة في المجال العمومي. ومن ثم، فإن مادتها لا تنتج داخل المؤسسة إنتاجاً تحريرياً أصيلاً، بل تقوم على تجميع ما كُتب

عنها خارجياً وإعادة ترتيبه وتقديمه لجمهورها الداخلي؛ ولذلك فهي تظل وسيطاً مكملاً لصحافة المؤسسة، لا بديلاً عنها.

أما الوسيط الثاني فيتمثل في الجريدة الإلكترونية أو الفيديوية، وهي دعامة رقمية تُبث عادة في أماكن الاستقبال أو فضاءات التجمع أو نقاط العبور داخل المؤسسة، وتمتاز بسرعة نقل المعلومة وأنيته. وقد تتخذ شكل لوحة مضيئة أو شاشة رقمية تعرض رسائل قصيرة ومقتضبة، كما قد تظهر، في بعض المؤسسات، في صورة جريدة تلفزيونية داخلية أو نصوص متتابعة ذات طابع إخباري سريع. ويبرز استعمال هذا النمط من الوسائط خصوصاً في فترات الأزمات أو في الحالات التي تقتضي تبليغاً فورياً ومختصراً. ومع ذلك، فإن هذه الجريدة الإلكترونية لا تقوم مقام صحافة المؤسسة بالمعنى التحريري الكامل، لأن منطقها الأساس هو الإيجاز والراهنية وسرعة التداول، لا بناء ملفات أو موضوعات متدرجة ومركبة كما هو الشأن في الجريدة الداخلية المكتوبة. ويأتي، أخيراً، نموذج الجريدة الهاتفية، بوصفه وسيلة سمعية شفوية تُستخدم لبث أخبار قصيرة أو معلومات آنية داخل المؤسسة، وقد تقترب في بعض استعمالاتها من منطق السبق الإخباري الداخلي. وغالباً ما تعمل هذه الوسيلة بصورة مكملة للجريدة المكتوبة، إذ تتيح للعامل الاستماع إلى رسائل موجزة عبر خط هاتفي مخصص أو من خلال نظام للرد الآلي. غير أن نطاق هذا الوسيط يظل محدوداً، سواء من حيث طبيعة الرسائل التي ينقلها أو من حيث الفئات التي يمكن أن تستفيد منه، إذ يكون جمهوره في كثير من الأحيان جمهوراً انتقائياً، على خلاف صحافة المؤسسة المكتوبة التي تتوجه، من حيث المبدأ، إلى العموم الداخلي للمؤسسة في شموله واتساعه.

وعلى هذا الأساس، يتبين أن صحافة المؤسسة تتميز عن هذه الوسائط المجاورة بكونها وسيطاً تحريرياً داخلياً منظماً، يجمع بين الدورية والهوية المؤسسية والتعدد الموضوعاتي والقدرة على بناء فضاء اتصالي مشترك بين العاملين. فهي ليست مجرد أداة لنقل الأخبار، ولا مجرد مرآة لما يقال عن المؤسسة في الخارج، ولا مجرد قناة للتبليغ السريع، بل هي بنية اتصالية متكاملة تتيح للمؤسسة أن تعرض ذاتها، وتنظم خطابها الداخلي، وتؤسس علاقة رمزية ومعلوماتية مستمرة مع مستخدميها.

2.2. خصائص صحافة المؤسسة

تكتسب صحافة المؤسسة خصوصيتها من جملة خصائص تجعلها وسيلة متميزة داخل منظومة الاتصال الداخلي. وهذه الخصائص لا ترتبط بشكلها الطباعي أو الدوري فحسب، بل تشمل كذلك بنيتها الدلالية، ووظيفتها الاتصالية، ودورها الاجتماعي، وموقعها التنظيمي داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن فهم هذه الوسيلة يقتضي النظر إليها بوصفها جهازاً متعدد الأبعاد، لا مجرد دعامة مادية لنقل الأخبار. وانطلاقاً من

الأدبيات التي عالجت الموضوع، يمكن تصنيف خصائص صحافة المؤسسة ضمن أربعة مستويات رئيسية: تقنية، ودلالية/إعلامية، واتصالية/تفاعلية، ثم اجتماعية وتنظيمية.

1.2.2. الخصائص التقنية

تتصل الخصائص التقنية بما يميز صحافة المؤسسة من حيث الاستخدام والصناعة مقارنة ببقية الوسائط الاتصالية المتداولة داخل التنظيمات. فمن جهة أولى، تقوم هذه الوسيلة على عادات قراءة فردية تسمح بالتأمل والرجوع إلى النص والتحكم في زمن التلقي، بخلاف الوسائط السمعية أو الشفوية التي يظل أثرها مرتبطاً بلحظة البث. فهي وسيلة قابلة للحفظ، والاسترجاع، والمراجعة، والنقل من يد إلى أخرى، وهو ما يمنحها بعداً عملياً ووظيفياً يجعلها في متناول مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة. ومن جهة ثانية، تتسم صحافة المؤسسة بدرجة من البساطة والوضوح والمرونة تجعلها قابلة للاستعمال من قبل جمهور داخلي متنوع، يختلف في تكوينه الثقافي والمهني والإداري. وهي، لهذه الأسباب، ليست مجرد دعامة مكتوبة، بل وسيط يتيح قدراً من التحكم في الفهم وفي إعادة القراءة وفي التفاعل المؤجل مع المضمون. أما من حيث الصناعة، فإن صحافة المؤسسة تُعد من الوسائط التي يمكن إنجازها بسرعة نسبية وبتكلفة أقل مقارنة ببعض الوسائط الإلكترونية أو السمعية البصرية. كما أنها تتميز بليونة في الإعداد والمعالجة والتوزيع، إذ يمكن تكيف عدد صفحاتها، وصيغ إخراجها، ووتيرة صدورها بحسب حاجات المؤسسة وإمكاناتها. ولذلك فإن قيمتها التقنية لا تكمن في فخامتها الشكلية فقط، بل في قابليتها للتكيف مع شروط التنظيم ومتطلبات الاتصال الداخلي.

2.2.2. الخصائص الدلالية والإعلامية

تتمثل الخصائص الدلالية والإعلامية لصحافة المؤسسة في كونها فضاءً تحريراً يسمح بتقديم صورة شاملة عن المؤسسة، وبناء خطاب داخلي يعرض نشاطاتها ومشاريعها وتحولاتها ورهاناتها. فهي لا تنقل معلومة جزئية أو معطى ظرفياً فحسب، بل تقدّم بانوراما داخلية تجعل المؤسسة قابلة للقراءة من طرف مستخدميها بوصفها كلاً منظماً ومتعدد المستويات.

وتتجلى هذه الخاصية في قدرتها على استيعاب أصناف متعددة من المعلومات. فهي، أولاً، تنقل معلومات حول المؤسسة ذاتها، مثل المشاريع المنجزة، والفروع، والنتائج، والتطورات التنظيمية، والموقع داخل السوق، والعلاقات مع المحيط الخارجي. وهي، ثانياً، تقدم معلومات حول المجموعات الداخلية، من قبيل ما يخص النقابات أو النوادي أو الفضاءات الجماعية الأخرى التي تعكس الحيوية الاجتماعية للمؤسسة. وهي، ثالثاً،

تتيح معلومات حول العمال أنفسهم، سواء من خلال الحوارات، أو البورتريهات، أو الأخبار الاجتماعية، أو فضاءات التعبير المفتوحة. ومن هنا، فإن القيمة الإعلامية لهذه الصحافة لا تختزل في الإخبار المباشر، بل تتمثل في تنظيم المعنى داخل المؤسسة، وفي إنتاج معرفة داخلية متماسكة تجعل كل فئة من فئات العاملين ترى موقعها ضمن الكل المؤسسي. وعلى هذا الأساس، تتحول الجريدة الداخلية إلى أداة لتشكيل رؤية مشتركة حول المؤسسة، لا إلى مجرد وسيلة لنقل أخبار متفرقة.

3.2.2. الخصائص الاتصالية والتفاعلية

لا تقتصر صحافة المؤسسة على كونها قناة أحادية الاتجاه، بل تكتسب مشروعيتها الحقيقية من قدرتها على أداء وظيفة اتصالية تفاعلية. فهي ليست، من حيث المبدأ، لسان حال الإدارة فقط، كما أنها لا ينبغي أن تتحول إلى منبر حصري للنقابة أو لفئة محددة من العاملين. إن قيمتها الاتصالية تكمن في كونها موجّهة إلى جمهور المؤسسة كله، وتتيح لكل عامل أن يجد فيها، بدرجة ما، صدق لواقعه المهني والاجتماعي. وتظهر هذه السمة في إفراح المجال لما يمكن تسميته رجوع الصدى الداخلي، أي في تخصيص أركان أو فضاءات تسمح للعاملين بالتعبير والمشاركة، سواء عبر الرسائل، أو التعقيبات، أو الاقتراحات، أو المواد التي تُنجز من داخل المؤسسة نفسها. وبهذا المعنى، لا تكون الجريدة الداخلية جهازاً للمعلومات فقط، بل فضاءاً للمبادلات والاتصالات، بما يسمح بإشراك العامل في إنتاج المعنى، أو على الأقل في التفاعل معه. وتبرز هذه التفاعلية كذلك في طبيعة الخطاب الذي ينبغي أن تتبناه صحافة المؤسسة؛ فهو خطاب لا يقوم على الانتقاء الإقصائي، بل على التوجيه نحو جماهير داخلية متعددة، وعلى السعي إلى خلق نوع من التواصل الرمزي بين المستويات الوظيفية المختلفة. ومن ثم، فإن فاعلية صحافة المؤسسة لا تقاس بكمية الأخبار التي تنشرها فقط، بل بقدرتها على بناء صلة تواصلية بين العامل والمؤسسة، وعلى تحويل القراءة إلى شكل من أشكال الاندماج الاتصالي.

4.2.2. الخصائص الاجتماعية والتنظيمية

تتمثل الخصائص الاجتماعية لصحافة المؤسسة في قدرتها على الإسهام في بناء فضاء جماعي مشترك داخل التنظيم، وعلى تنمية الإحساس بالانتماء لدى مختلف الفئات العمالية. فهي من خلال عناوينها، وصورها، وموضوعاتها، وأركانها، وأسلوبها التحريري، تسهم في تشكيل رموز داخلية لا يفهمها تماماً إلا أعضاء المؤسسة أنفسهم، وبذلك تصير مرآة للحياة المشتركة ومجالاً لإعادة تمثّلها.

ولا تقتصر هذه الوظيفة الاجتماعية على عرض أخبار العاملين أو إبراز اهتماماتهم، بل تمتد إلى خلق مناخ عائلي أو شبه عائلي، يخفف من جفاف البنية التنظيمية، ويمنح العامل شعوراً بأن المؤسسة لا تختزل في بعدها الإداري أو الإنتاجي فقط، بل تشمل أيضاً حياة اجتماعية ورمزية تتعلق بهويته المهنية ومكانته الإنسانية. ولهذا السبب، يمكن لمحتوى الجريدة أن يُعاد تأويله وتداوله واستثماره داخل الفضاء الاجتماعي للمؤسسة، بما يجعله عنصراً من عناصر الحياة اليومية فيها.

أما من الناحية التنظيمية، فإن صحافة المؤسسة تتمتع بخصائص تجعلها وسيطاً مؤسسياً بامتياز. فهي وسيلة رسمية ترمز إلى السلطة وإلى الجدية وإلى مسؤولية المكتوب. كما ترتبط في أذهان كثير من العاملين بمبدأ المصادقية، ذلك أن ما يُكتب ويصدر باسم المؤسسة يكتسب، في الغالب، صفة الاعتماد والشرعية. وهي، لهذا السبب، تخضع عادةً للمراقبة والتحرير المنظم والمعايير التيبوغرافية والمؤسسية التي تضمن انسجامها مع سياسة المؤسسة وخطابها العام.

ويتعزز هذا البعد التنظيمي بكونها قادرة على الجمع بين أشكال الاتصال الداخلي المختلفة : النازل، والصاعد، والأفقي. فهي تحمل التعليمات والتوجيهات والقرارات من الإدارة إلى العاملين، كما قد تتيح في الآن نفسه فضاءات تعبر فيها القاعدة العمالية عن رؤيتها أو مطالبها أو انشغالاتها. وهي أيضاً تدعم الاتصال الأفقي بين المصالح والوحدات المختلفة، عبر تعريف كل جزء من المؤسسة بالجزء الآخر. وعلى هذا الأساس، تكتسب صحافة المؤسسة قيمة تنظيمية خاصة تجعلها ليست مجرد وسيلة إعلامية داخلية، بل مكوناً من مكونات البنية الاتصالية للمؤسسة ذاتها.

يتبين من خلال ما سبق أن صحافة المؤسسة لا يمكن اختزالها في كونها نشرة مكتوبة أو أداة تقنية لنقل الأخبار، بل ينبغي النظر إليها بوصفها جهازاً اتصالياً وتنظيماً متعدد الوظائف والخصائص. فهي من جهة أولى وسيط داخلي منظم، يقوم على الدورية والهوية التحريرية والقدرة على بلوغ مختلف العاملين؛ وهي من جهة ثانية فضاء دلالي يتيح للمؤسسة أن تمثل ذاتها، وللعامل أن يقرأ موقعه داخلها؛ وهي من جهة ثالثة وسيط تفاعلي واجتماعي يساهم في بناء الانتماء، وتيسير التداول الداخلي للمعلومة، وتقوية الروابط بين الفاعلين التنظيميين. ومن هنا، فإن دراسة خصائص صحافة المؤسسة تشكل مدخلاً ضرورياً لفهم وظائفها الاستراتيجية داخل الاتصال الداخلي، وهو ما يقتضي الانتقال، في القسم الموالي، إلى تحليل هذه الوظائف وتحديد أبعادها الاجتماعية والإدارية والإعلامية.

3. وظائف صحافة المؤسسة وأهميتها الاستراتيجية

1.3. الوظائف الاجتماعية

تؤدي صحافة المؤسسة، داخل التنظيمات الحديثة، وظيفة اجتماعية تتجاوز مجرد نقل الأخبار أو عرض المستجدات الإدارية، إذ تسهم في بناء رابطة رمزية بين المؤسسة والعاملين فيها، وفي إنتاج نوع من التماسك الداخلي الذي يحد من تشتت الفئات المهنية وتباعدها. فهي، بهذا المعنى، لا تشغل فقط بوصفها وسيلة إعلامية، بل بوصفها فضاء لصياغة الانتماء، وترسيخ الإحساس بالمشاركة في كيان مهني واحد.

وتتجلى هذه الوظيفة الاجتماعية أولاً في قدرتها على خلق التآلف بين العمال حول المؤسسة. فالجريدة الداخلية، حين تعرض سياسة المؤسسة وخياراتها ومشاريعها ومكتسباتها، لا تكتفي بإخبار العامل بما يجري، بل تسهم في جعله جزءاً من السردية المؤسسية نفسها. ومن خلال هذا الإدماج الرمزي، تنتج نوعاً من الالتفاف حول المؤسسة، وتغذي الشعور بأن العامل ليس مجرد منفذ لمهام تقنية، بل عنصر مشارك في مشروع جماعي أشمل. ومن هنا، فإنها تؤدي دوراً أساسياً في بناء ما يمكن تسميته روح المؤسسة، أي ذلك الإحساس المشترك الذي يجعل الانتماء إلى التنظيم يتجاوز حدود العلاقة الوظيفية المباشرة.

كما تعمل صحافة المؤسسة على تطوير الروابط الاجتماعية بين العمال، من خلال إفراح المجال للأخبار الاجتماعية، والأنشطة الثقافية والرياضية، والفضاءات التي تبرز الحياة اليومية داخل المؤسسة، وأسماء العاملين، ومساراتهم، وإنجازاتهم. ومن شأن هذا الحضور المتكرر للعنصر البشري داخل الجريدة أن يخفف من الطابع التجريدي للبنية الإدارية، وأن يعزز الاعتراف المتبادل بين الأفراد والمصالح والوحدات. فهي لا تكتفي، في هذه الحالة، بعرض المؤسسة بوصفها جهازاً للإنتاج أو الإدارة، بل تعرضها أيضاً بوصفها مجتمعاً مهنيّاً قائماً على التفاعل، والتعاون، والمشاركة، والصدقة، والاعتراف. ويظهر البعد الاجتماعي لهذه الصحافة كذلك في تثبيت صفة المواطنة التنظيمية، أي في ترسيخ صورة المؤسسة بوصفها فضاء يحتضن العامل ويعترف بمجهوده ويثمن مساهمته. فالجريدة الداخلية، حين تتبنى خطاباً متوازناً يبرز المبادرات الفردية والجماعية، ويعترف بالجهود المبذولة، ويعرض قصص النجاح والتجارب المهنية، فإنها تسهم في تحويل العامل من مجرد مورد بشري إلى فاعل معترف به داخل المنظومة. ومن هنا تتولد وظيفة تقديرية ورمزية تعزز الصلة النفسية بين الفرد والتنظيم.

ويضاف إلى ذلك أن صحافة المؤسسة تسهم في إذابة الجليد بين العمال والمؤسسة، عبر تقليص المسافات الرمزية والجغرافية بين الإدارة والقاعدة، وبين مختلف فروع المؤسسة ووحداتها. فهي تسمح بتداول المعلومة في فضاء واحد، وتمنح العامل

إمكانية الاطلاع على ما يجري خارج نطاق مصلحته المباشرة، كما تساعد على تقريب المؤسسة من مستخدميها من خلال خطاب أقل جفافاً وأكثر إنسانية. وبهذا المعنى، تؤدي الجريدة الداخلية دوراً اجتماعياً مزدوجاً: فهي من جهة تقوي الروابط بين العمال أنفسهم، ومن جهة ثانية تعيد بناء العلاقة بين العمال والمؤسسة على أساس قدر أكبر من القرب والتواصل والتبادل الرمزي.

وإذا نظرنا إلى التطور التاريخي لصحافة المؤسسة، أمكننا أن نلاحظ أن بعدها الاجتماعي لم يكن ثابتاً على الدوام، بل تدرج ضمن تحولات أوسع عرفها الاتصال الداخلي. ويمكن تلخيص هذا التطور في الجدول الآتي:

جدول 1. تطور أهداف صحافة المؤسسة بين 1940 و 1970

المرحلة الزمنية	الهدف الغالب لصحافة المؤسسة
1940	التسلية
1950	نقل المعلومة
1960	الإقناع
1970	إدراجها ضمن مخطط تطور المؤسسة

ويُظهر هذا الجدول أن صحافة المؤسسة لم تظل حبيسة وظيفة واحدة، بل انتقلت تدريجياً من منطق ترفيهي محدود إلى منطق معلوماتي، ثم إلى وظيفة إقناعية، قبل أن تندمج في السبعينيات في التصور الاستراتيجي العام للمؤسسة. ومن هنا، فإن الوظائف الاجتماعية التي تؤديها اليوم لا يمكن فهمها إلا في ضوء هذا التطور الذي وسع موقعها داخل البنية التنظيمية والاتصالية.

2.3. الوظائف الإدارية والتنظيمية

إذا كانت صحافة المؤسسة تضطلع بوظائف اجتماعية واضحة، فإنها تؤدي أيضاً وظائف إدارية وتنظيمية تجعلها جزءاً من آليات التدبير الداخلي للمؤسسة. فهي ليست فضاءً محايداً للتواصل فحسب، بل أداة تُستخدم في تنظيم المعلومات، وفي توجيه الخطاب الإداري، وفي نقل الرؤية المؤسسية إلى مختلف مستويات التنظيم. وتتمثل أولى هذه الوظائف في كونها فضاءً للاتصال الإداري. فالجريدة الداخلية تعد من أهم الدعامات التي تنقل التعليمات والتوضيحات والقرارات والمعطيات المرتبطة بالحياة المهنية داخل المؤسسة. وهي بهذا تدرج ضمن أدوات الاتصال النازل، حين تبث الرسائل الصادرة عن الإدارة، لكنها قد تؤدي أيضاً وظيفة في الاتصال الصاعد أو الأفقي إذا أفسحت المجال للردود أو للتعبير أو للتعريف المتبادل بين المصالح. ومن ثم، فهي ليست مجرد دعامة لنشر الإعلانات، بل قناة تساعد على تنظيم سيرورة المعلومة الإدارية داخل المؤسسة.

وتنهض هذه الصحافة كذلك بوظيفة القطب المركزي للمعلومات، لأنها تمثل نقطة تجميع للمعطيات المتفرقة التي تنتجها المؤسسة في مجالاتها المختلفة. فهي تستقبل أخبار المشاريع، والقرارات، والإنجازات، والتحول، والمبادرات، ثم تعيد ترتيبها في صياغة تحريرية موحدة. وبهذه العملية، لا تقوم الجريدة فقط بتجميع المعلومات، بل تعيد إنتاجها في شكل قابل للتداول الداخلي، بما يضمن نوعاً من المركزية الإعلامية داخل المؤسسة. وتنبع أهمية هذه الوظيفة من كونها تقلل من تشتت المعلوماتي، وتتيح للعاملين رؤية أكثر انتظاماً واتساقاً لحياة المؤسسة.

كما تؤدي صحافة المؤسسة وظيفة البانوراما التنظيمية، إذ تسمح بإبراز فلسفة المؤسسة، ومشاريعها، ومصالحها، ووحداتها، والعاملين فيها، والأحداث التي تشارك فيها أو تنظمها. وهي، بهذا المعنى، تُعرّف العاملين بالمؤسسة ذاتها من الداخل، وتعيد تقديم مكوناتها البشرية والتنظيمية في صورة قابلة للإدراك. ومن هنا، فإنها تساهم في جعل التنظيم مرئياً ومفهوماً للعاملين، لا باعتباره بنية غامضة أو بعيدة، بل باعتباره كلاً يمكن تتبع مكوناته وأدواره وفاعليه.

وتبرز الوظيفة التنظيمية أيضاً حين تتحول صحافة المؤسسة إلى أداة من أدوات التسيير. فبقدر ما تنقل الجريدة معلومات مرتبطة بالإنتاج، أو الإدارة، أو الموارد البشرية، أو السلامة، أو التكوين، أو الجودة، فإنها تصبح جزءاً من آليات التدبير والتوجيه والمواكبة. وهي لا تحل محل القنوات الإدارية الرسمية الأخرى، لكنها تمنحها امتداداً اتصالياً يساهم في تثبيت الرسائل، وشرح القرارات، ومراقبة التغيرات التنظيمية. ولهذا، فإن قيمتها الإدارية لا تكمن في مضمونها الإخباري فحسب، بل في قدرتها على جعل التنظيم أكثر قابلية للفهم والتلقي من طرف مستخدميه.

ومن هذه الزاوية، تغدو صحافة المؤسسة وسيطاً تنظيمياً يربط بين القرار الإداري وتمثله الداخلي، وبين المعطى المؤسساتي وصيغ تداوله، وبين الوظيفة الإجرائية للمعلومة ووظيفتها التأطيرية. فهي لا تواكب التنظيم فقط، بل تساهم في جعله قابلاً للشرح والتصديق والاستيعاب.

3.3. الوظائف الإعلامية والاتصالية

إلى جانب وظائفها الاجتماعية والإدارية، تضطلع صحافة المؤسسة بوظائف إعلامية واتصالية تجعلها أداة رئيسة في بناء الفضاء الرمزي والمؤسساتي للمعلومة. فهي تشغل، في هذا المستوى، على إنتاج خطاب داخلي لا يهدف فقط إلى تبليغ المعلومة، بل إلى تنظيم المعرفة بالمؤسسة، وإلى تنشيط الحوار الداخلي، وتوسيع أفق الإدراك لدى العاملين.

وتتجلى الوظيفة الأولى في بعدها الإخباري المباشر، إذ تقوم صحافة المؤسسة بإعلام العاملين باستراتيجية المؤسسة، ووضعها داخل السوق، وتطور مشاريعها،

وآفاقها المستقبلية، والتحديات التي تواجهها. غير أن هذا الإخبار لا يقتصر على عرض المعطيات الخام، بل يشمل أيضاً تأطيرها وتأويلها وتقديمها ضمن سرديّة مؤسسية متماسكة. ومن هنا، فإن الجريدة الداخلية لا تنقل فقط ما حدث، بل تساعد أيضاً على فهم معنى ما حدث، وموقعه ضمن التوجه العام للمؤسسة.

كما تؤدي هذه الصحافة وظيفة الانفتاح، لأنها لا تنغلق على الحياة الداخلية للمؤسسة وحدها، بل تقدم أحياناً بانوراما أوسع عن المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي أو المهني الذي تتحرك فيه المؤسسة. وهي، بذلك، توسّع أفق العامل، وتخرجه من حدود الوظيفة اليومية الضيقة إلى إدراك السياقات الأوسع التي تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها. ومن شأن هذه الوظيفة أن تجعل الجريدة أداة للربط بين الداخلي والخارجي، وبين الحياة المهنية المباشرة والتحويلات العامة.

ومن الوظائف الإعلامية المهمة أيضاً وظيفة إزالة الحواجز الداخلية بين المصالح والوحدات. فالجريدة الداخلية حين تخصص ملفات أو عروضاً تعريفية بمختلف المديرات أو الأقسام أو الأنشطة، فإنها تساهم في كسر العزلة التي قد تنشأ داخل المؤسسات الكبرى بين أجزائها المختلفة. وهي بذلك تدعم التعارف التنظيمي، وتمنح كل مصلحة إمكانية الظهور داخل الفضاء الاتصالي المشترك، بما يحد من الانغلاق الوظيفي ويعزز الرؤية الأفقية للتنظيم.

أما البعد الحواري، فيظهر عندما تتحول صحافة المؤسسة إلى منبر للتعبير والتبادل، عبر تخصيص فضاءات للرسائل، أو الإعلانات، أو الآراء، أو الاستطلاعات، أو المواد التي يشارك العاملون أنفسهم في إعدادها. ففي هذه الحالة، لا تعود الجريدة مجرد وسيط ناقل للمعلومات، بل تصبح آلية لتيسير الحوار، وخلق أشكال من المشاركة الرمزية داخل التنظيم. وتزداد أهمية هذه الوظيفة حين تُمارس في إطار من الانفتاح النسبي والاعتراف بتعدد الأصوات داخل المؤسسة.

وتؤدي صحافة المؤسسة، فوق ذلك، وظيفة الاستطلاع والتعريف، إذ تسمح بإبراز الحياة اليومية للعاملين، ووظائفهم، ومساراتهم، وأدوارهم داخل البنية المؤسسية. وهي حين تُفرد حيزاً للتعريف بالأشخاص أو بالمهن أو بالوحدات، فإنها لا تقوم بعمل وصفي بسيط، بل تنتج معرفة داخلية تساعد على الاعتراف المتبادل، وعلى جعل المؤسسة أكثر قابلية للفهم من داخلها. ومن ثم، فإن الوظيفة الإعلامية لصحافة المؤسسة تتسع لتشمل الإعلام، والانفتاح، والحوار، والتعريف، وإزالة الحواجز، أي إنها تشتغل على بناء فضاء اتصالي متكامل لا ينفصل فيه الإخبار عن التفاعل.

ويمكن تلخيص أهم هذه الوظائف الإعلامية والاتصالية في الجدول الآتي :

جدول 2. الوظائف الإعلامية والاتصالية لصحافة المؤسسة

الوظيفة	الموضوعات أو المجالات التي تتناولها
الإعلام	استراتيجية المؤسسة، وضعية السوق، المنافسة، آفاق المؤسسة
الانفتاح	بانوراما اقتصادية عامة، أصداء الأحداث الراهنة، السياقات الخارجية
إزالة الحواجز	عرض مختلف المصالح والوحدات والوظائف، والأنشطة الثانوية للمؤسسة
الحوار	منبر حر للعمال، إعلانات قصيرة، آراء وتعقيبات، عرض مواقف الفئات المختلفة
الاستطلاع/الاعتراف	الحياة اليومية داخل المؤسسة، الوظائف وتطورها، التعريف بالمصالح والعاملين، تقديم شخصيات أو وظائف معينة

ويبرز هذا الجدول أن الوظائف الإعلامية لصحافة المؤسسة ليست وظائف جزئية أو منفصلة، بل تشكل شبكة مترابطة تجعل هذه الصحافة أداة للإعلام والانفتاح والتقريب بين الوحدات وتيسير الحوار والاعتراف بالعاملين. ومن هنا، فإنها تؤدي دوراً معرفياً وتنظيمياً في آن واحد.

4.3. الأهمية الاستراتيجية لصحافة المؤسسة وأهدافها

تنبع الأهمية الاستراتيجية لصحافة المؤسسة من كونها واحدة من الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الاتصال الداخلي، لا باعتباره نشاطاً مكماً، بل باعتباره بعداً مركزياً من أبعاد الحياة التنظيمية. فهي تحتل موقعاً خاصاً بين الوسائط الأخرى، لأنها تجمع بين البعد الإعلامي والبعد التنظيمي والبعد الاجتماعي في آن واحد، وتتيح للمؤسسة أن تدير خطابها الداخلي على نحو أكثر انتظاماً وعمقاً.

وتظهر هذه الأهمية أولاً في قدرتها على تحقيق التوازن بين هدفين متكاملين وإن بدوا متعارضين: فمن جهة، تُستخدم الجريدة الداخلية أداة لنقل قيم الإدارة وتوجهاتها وخياراتها الاستراتيجية، فتقوم بوظيفة تديرية واضحة؛ ومن جهة ثانية، تتيح مواكبة توقعات مختلف الفئات المهنية والاستجابة لانشغالاتها، فتتحول إلى وسيلة للحوار الاجتماعي والاتصال الجوّاري. وهذا التوازن هو ما يمنحها قيمتها الخاصة داخل المؤسسة، لأنها لا تقتصر على التعبئة من أعلى، ولا تنغل في منطق المطالب من أسفل، بل تحاول بناء منطقة وسطى للتداول الداخلي.

كما تتجلى أهميتها في كونها لا تعكس فقط المظاهر الاقتصادية أو التنظيمية للمؤسسة، بل تقدم صورة أوسع تشمل أبعادها الثقافية والاجتماعية، والنفسية، والأخلاقية، والتكوينية. فهي ليست مجرد سجل للأحداث المهنية، بل مرآة للبنية

العميقة للمؤسسة، بما تحمله من قيم، وتمثلات، وعلاقات، وأنماط اشتغال. ولهذا السبب، تستحق أن تُفهم بوصفها وسيلة استراتيجية، لا لأنها تنقل أخبار المؤسسة فقط، بل لأنها تساعد على تمثيل هويتها وإعادة إنتاجها داخل الفضاء الداخلي. ومن أوجه أهميتها أيضاً أنها تساهم في إشاعة الحس بالانتماء وإيقاظ مشاعر التضامن بين مختلف الشرائح العمالية، من خلال ما تتيحه من إمكانات الربط، والتقدير، والتحفيز، والتعريف بالمشاريع، وبالمصالح، وبالحياة الجماعية للمؤسسة. كما تساعد في المقابل، على إبراز فلسفة المؤسسة، وتوضيح وظائف هياكلها، والتعريف ببرامجها ونشاطاتها ومشاركاتها الخارجية. وبهذا، فإنها تقوم بدور مزدوج : فهي من جهة تقوّي اللحمة الداخلية، ومن جهة ثانية تنظّم إدراك المؤسسة لنفسها ولما تريد أن تكونه في نظر مستخدميها.

وتنبع أهميتها الاستراتيجية كذلك من قدرتها على مخاطبة مختلف الفئات المهنية ضمن وسيط واحد، بما يتيح إقامة روابط بين العمال على اختلاف مواقعهم الوظيفية، ويجعل الجريدة فضاء جامعاً للتواصل الداخلي. وهي، لهذا السبب، تظل من أكثر الوسائط قابلية للمساهمة في خلق جو من التآلف والتناسق، وفي دعم التفاف العاملين حول السياسة العامة للمؤسسة، شرط ألا تنزلق إلى خطاب دعائي صرف.

ثم إن صحافة المؤسسة تساهم في تعميق المعارف المهنية والتنظيمية لدى العاملين، سواء عبر ما تقدمه من معطيات حول المهنة والسوق والتحوّلات الداخلية، أو من خلال ما تعرضه من مضامين تتكيف مع اهتماماتهم وحاجاتهم المعرفية. ومن هنا، فإن هدفها لا يقتصر على الإخبار، بل يشمل أيضاً التكوين، والتفسير، والشرح، والمرافقة، والتحفيز، والتقييم الرمزي، وربط العامل بمحيطه المؤسسي.

ويمكن ردّ هذه الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تجمع بين المنفعة الإعلامية، والتأطير التنظيمي، والربط الاجتماعي، والتقدير الرمزي، كما يبين الجدول الآتي :

جدول 3. الأهداف الاستراتيجية لصحافة المؤسسة

البعد الاستراتيجي	المضمون
الإعلام	المنفعة، الشفافية، الموضوعية
التكوين	التمهين، الشرح، التقدم
التقدير	الانتماء، التحفيز، التقييم
الربط	النازل، الصاعد، الأفقي
خلق روح الجماعة	القيم، الوحدة، المرجعية المشتركة

ويظهر هذا الجدول أن الأهداف الكبرى لصحافة المؤسسة لا تتحقق في صورة منفصلة، بل في تداخل دائم يجعل من الجريدة الداخلية أداة استراتيجية مركبة، قادرة على الجمع بين الإعلام والتكوين والتقدير والربط والتنشيط الرمزي للحياة المؤسسية. وهذا ما يفسر استمرار مكانتها، رغم تعدد الوسائط الحديثة، بوصفها وسيطاً يجمع بين الفاعلية العملية والقدرة على إنتاج المعنى المؤسسي.

يتضح، من خلال تحليل وظائف صحافة المؤسسة وأهميتها الاستراتيجية، أن هذه الوسيلة لا تؤدي دوراً ثانوياً في الحياة التنظيمية، بل تضطلع بوظائف اجتماعية وإدارية وإعلامية تجعلها جزءاً من البنية العميقة للاتصال الداخلي. فهي تساهم في تقوية التماسك الداخلي، وتنظيم تداول المعلومة، وتعزيز الحوار، وإبراز فلسفة المؤسسة، وترسيخ الإحساس بالانتماء. كما أن أهميتها الاستراتيجية تنبع من قدرتها على الجمع بين الإعلام والتعبئة والتكوين والربط الرمزي بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم. ومن ثم، فإن فهم موقعها داخل المؤسسة لا يكتمل إلا بالنظر في الشروط التي تسمح لها بتحقيق هذه الوظائف بكفاءة، وهو ما يقتضي الانتقال إلى دراسة مبادئ نجاح صحافة المؤسسة ومقومات فاعليتها.

4. مبادئ نجاح صحافة المؤسسة ومقومات فاعليتها

لا يتحقق نجاح صحافة المؤسسة بمجرد قرار إداري بإصدارها، بل يتطلب منظومة متكاملة من الشروط التنظيمية والتحريرية والتقنية والاتصالية. فإصدار العدد الأول يظل، في الغالب، المرحلة الأسهل؛ أما التحدي الحقيقي فيكمن في ضمان انتظام الصدور، والحفاظ على الجودة، وبناء الثقة التي تمنحها الجماعة المهنية لهذا الجهاز الاتصالي. ومن ثم، فإن نجاح الجريدة الداخلية لا ينبغي أن يُقاس بوجودها الشكلي فقط، بل بقدرتها على الاستمرار، وعلى تمثيل المؤسسة تمثيلاً متوازناً، وعلى الاستجابة لحاجات جمهورها الداخلي في الآن نفسه.

1.4. الحكامة التحريرية والتنظيم المؤسسي للجريدة

يقوم نجاح الجريدة الداخلية، في المقام الأول، على وجود حكامة تحريرية واضحة تحدد المسؤوليات، وتوزع الأدوار، وتضمن استقرار الخط التحريري. ولهذا يُعد تشكيل هيئة تحرير فعالة الشرط الأول لاستمرار هذه الوسيلة، لأن وجود رئيس تحرير يتمتع بثقة المديرية وبكفاية تحريرية ومهنية يسمح بتوحيد الرؤية، والإعداد لاجتماعات الهيئة، واختيار الموضوعات، ومتابعة الإنجاز، والسهر على انتظام الصدور. كما ينبغي أن تكون هيئة التحرير محدودة العدد نسبياً حتى تسهل المداولات وتتسم بالمرونة، وأن تكون في الوقت نفسه تمثيلية لمختلف وحدات المؤسسة ومصالحها، حتى لا تنحصر الجريدة في رؤية قطاع واحد أو إدارة واحدة.

وتزداد فاعلية هذه الهيئة حين تضم كفاءات متنوعة في التحرير والتصميم والتصور والتنسيق، وحين تستند إلى شبكة من المراسلين الداخليين يؤدون دور الوسائط بين الجريدة وبين مختلف وحدات المؤسسة. فهؤلاء يمنحونها بعداً لا مركزياً، ويجعلونها أكثر قرباً من الحياة اليومية للمؤسسة، وأقدر على التقاط تفاصيلها وتحولاتها. ومن الأفضل، ما أمكن، أن ينتمي أعضاء الهيئة والمراسلون إلى المؤسسة نفسها، لأن معرفتهم المباشرة بأهدافها وسياساتها واحتياجات العاملين فيها تمنح العمل التحريري عمقاً وواقعية. غير أن هذا الانتماء لا يكفي وحده، بل ينبغي أن يُدعم بتكوينات منتظمة في التحرير الصحفي، والاتصال الداخلي، وتقنيات الإخراج.

ولا تكتمل الحكامة التحريرية إلا بتحديد المهام الكبرى التي تضطلع بها الجريدة، وهي مهام سياسية، وتحريرية، وتقنية. فالمهام السياسية تتصل بمواءمة محتوى الجريدة مع السياسة العامة للمؤسسة وخطها الافتتاحي، من غير أن تنقلب إلى مجرد أداة دعائية. أما المهام التحريرية فتتمثل في إنتاج محتوى متنوع ومتوازن يراعي حاجات مختلف الفئات المهنية ويمنح كل فئة نصيبها من الحضور والتمثيل. في حين تتعلق المهام التقنية باحترام قواعد الإخراج والتبويبغرافيا، وتوازن الصفحات، وحسن اختيار الصور والعناوين، وبناء مستويات قراءة واضحة ومريحة.

ومن صميم هذه الحكامة أيضاً بناء علامات دلالة قارة يتعرف العامل من خلالها إلى جريدته. فنجاح العدد الأول لا يكفي وحده؛ الأهم هو استقرار الهوية البصرية، والنسق التحريري، وطريقة الطباعة والتقديم. ويتطلب ذلك تحديد هدف الجريدة بدقة، وصياغة ميثاق تحريري يحدد طبيعة الخطاب ومجالاته، واعتماد قالب ثابت لتركيب الصفحات، ووضع قاعدة تبويبغرافية تضبط أسلوب العرض. فكلما توفرت هذه العلامات القارة، ازداد شعور العامل بأن الجريدة فضاء مألوف يمكن الوثوق به والرجوع إليه.

جدول ٤. عناصر الحكامة التحريرية والتنظيمية لصحافة المؤسسة

العنصر	المضمون	أثره في نجاح الجريدة
هيئة التحرير	رئيس تحرير، فريق محدود وتمثيلي، كفاءات متنوعة	استقرار الرؤية ووحدة الخط التحريري
شبكة المراسلين	ممثلون عن الوحدات والمصالح المختلفة	تقريب الجريدة من الحياة اليومية للمؤسسة
تحديد المهام	سياسية، تحريرية، تقنية	وضوح الوظائف ومنع الارتجال
الهوية التحريرية	ميثاق تحريري، قالب ثابت، قاعدة تبويبغرافية	ترسيخ العلامات القارة وبناء الثقة

ويُظهر هذا الجدول أن نجاح الجريدة لا يقوم على عنصر منفرد، بل على تكامل بين البنية البشرية، والتنظيم الوظيفي، والاستقرار الشكلي، وهي عناصر تؤسس مجتمعةً لما يمكن تسميته الحكامة التحريرية المؤسسية.

2.4. انتظام الصدور والاستدامة المادية

إذا كانت الحكامة التحريرية تمثل الشرط الأول لنجاح الجريدة الداخلية، فإن الانتظام يمثل شرطها العملي الأكثر حسماً. فالدورية المنتظمة هي ما يمنح الجريدة مصداقيتها في نظر القراء، لأن التقارب الشديد بين الأعداد قد يفضي إلى الملل أو إلى صعوبة احترام الزمن التحريري، في حين أن التباعد المفرط يضعف الصلة بين الجريدة وبين الأحداث الجارية داخل المؤسسة، ويجعلها أقل قدرة على مواكبة التحولات. ولذلك يُنصح بدورية متوسطة تتناسب مع إمكانيات المؤسسة من جهة، ومع حاجة العاملين إلى المتابعة المنتظمة من جهة أخرى.

ويرتبط بهذا الانتظام ضبط الحجم وعدد الصفحات. فعدد الصفحات لا يتحدد اعتباطاً، بل بحسب الأهداف الاتصالية، وطبيعة المادة المنشورة، والموارد المتاحة. غير أن الحفاظ على حجم شبه ثابت يظل مهماً لأنه يرسخ الهوية البصرية للجريدة في أذهان القراء. كما ينبغي تجنب التضخم الذي يحول الجريدة إلى كتيب ثقيل فاقد لوظيفته الإعلامية السريعة، كما ينبغي تفادي الاختزال المفرط الذي يجعلها عاجزة عن استيعاب وظائفها المتعددة. فالاعتدال هنا ليس حلاً وسطاً شكلياً، بل شرط من شروط المقرئية والفاعلية.

وتتصل الاستدامة أيضاً بحسن توزيع الجريدة. فهناك عملياً، صيغتان أساسيتان : إما إرسالها إلى منزل العامل، وإما توزيعها في أماكن العمل أو في فضاءات الاستقبال. وأياً كانت الصيغة المعتمدة، ينبغي تجنب التباين في طرق التوزيع أو في توقيته، كما ينبغي اجتناب اللحظات التي يكون فيها العامل منشغلاً إلى حد يمنعه من التلقي. فالتوزيع ليس إجراءً لوجستياً فحسب، بل هو جزء من فعالية الرسالة ذاتها.

ولا يمكن، بطبيعة الحال، ضمان انتظام هذه الوسيلة واستمرارها دون ميزانية واضحة تُضبط مسبقاً بحسب عدد الصفحات، ونوعية الورق، والدورية، والسحب، والتصميم، ونمط الطباعة. ومن ثم، فإن الاستدامة المادية ليست مسألة محاسبية ثانوية، بل شرط من شروط بقاء الجريدة نفسها. فكل مشروع اتصالي لا يسند إلى موارد واضحة يظل عرضة للتقطع، وفقدان الانتظام، ومن ثم فقدان الثقة.

3.4. ملءمة المضمون لحاجات الجمهور الداخلي

لا تُقرأ الجريدة الداخلية إلا إذا كانت تمس فعلاً اهتمامات جمهورها الداخلي. ولهذا لا يكفي أن تكون الجريدة موجودة ومنتظمة، بل ينبغي أن تنطلق من معرفة دقيقة

بخصائص قرائها، وبنقاط اختلافهم واتفاقهم، وبعاداتهم المهنية، ومراكز اهتمامهم، ومستوياتهم السوسيو مهنية والثقافية. فالجمهور الداخلي ليس كتلة متجانسة، بل فسيفساء من الفئات التي تختلف في وظائفها، وفي حاجاتها المعلوماتية، وفي طرائق تلقيها للمضامين. ومن هنا، فإن نجاح الجريدة رهين بقدرتها على مخاطبة هذا التنوع دون أن تقع في الإقصاء أو الانحياز.

ويترتب على ذلك أن تعمل الجريدة على تنويع المقاربات وتدرج المعلومات. فالمطلوب ليس مجرد جمع أكبر قدر من الأخبار، بل ترتيب المعلومة وتقديمها في صيغ مختلفة، بحيث يجد كل قارئ ما يهمه داخل الفضاء التحريري نفسه. وينبغي، في هذا السياق، أن توضع بين أيدي القراء معلومات حديثة وملائمة ومفيدة وعملية وموضوعية، مع الحرص على ألا تتحول الجريدة إلى وسيلة دعائية لصوت المدير أو إلى منبر مخصص لوحدة إنتاج واحدة على حساب بقية الوحدات. إن التوازن التحريري، هنا، ليس مجرد فضيلة شكلية، بل شرط أساسي من شروط الثقة والمقروئية. كما أن العناية بالمحتوى تقتضي أن يوجّه هذا المحتوى لخدمة الأهداف الاتصالية التي تقرر للجريدة، وأن يسمح للقارئ بأن يستشف من خلاله معالم هوية المؤسسة وشخصيتها. ويتحقق ذلك باختيار أركان قارة تعكس رهانات المؤسسة وتلبي، في الآن نفسه، حاجات العاملين؛ وبمعالجة الموضوعات الحساسة، مثل الأزمات والحوادث والخسارات والمنافسة، بصدق وشفافية وبطريقة بناءة؛ وبعدم تجاهل الحياة الاجتماعية للعاملين أو التحدث عنها بنبرة منفرة أو متعالية. فالجريدة التي تتجاهل الحياة الفعلية لقرائها، أو تنظر إليهم من علي، تفقد سريعاً قدرتها على التأثير.

ومن هنا تبرز ضرورة أن تفتح الجريدة للعامل نافذة للتعبير والمشاركة، لأن هذه الوسيلة لا توجد إلا بقراءها ولأجل قرائها. وكلما وجد العامل نفسه ممثلاً ومعتبراً به في صفحاتها، ازداد تعلقه بها، وزادت بدورها قدرتها على أداء أدوارها التنظيمية والرمزية. فالمحتوى الناجح ليس فقط ما يكتب عن العامل، بل أيضاً ما يتيح له أن يكون حاضراً في عملية إنتاج المعنى داخل المؤسسة.

4.4. العناية بالشكل والإخراج والكتابة الصحفية

لا يقل الشكل أهمية عن المحتوى في نجاح الجريدة الداخلية، لأن المظهر المرئي هو أول ما يواجه القارئ وأول ما يؤثر في رغبته في القراءة. ولهذا ينبغي أن يكون الغلاف جذاباً ودالاً على هوية المؤسسة من خلال الألوان والرموز دون إفراط، وأن تكون فضاءات المعلومات منظمة في أركان واضحة وثابتة، وأن يُختار عنوان للجريدة من ثقافة المؤسسة وحياتها المهنية، وأن يُوظف الرسم والصورة توظيفاً ذكياً، خاصة على الصفحة الأولى. فالجريدة الداخلية الناجحة هي تلك التي تسمح للقارئ بأن يهتدي

إلى محتواها بسرعة، وأن يشعر منذ الوهلة الأولى بأنها تعبر عن المؤسسة من غير تكلف أو تصنع.

كما ينبغي الحرص على عرض دقيق وتصميم متكامل، وعلى تركيب صفحات جيد، ومستويات متعددة للقراءة، وعلى مواد يسهل حفظها وتداولها. غير أن هذا لا يعني اللجوء إلى فخامة مصنعة أو إلى ورق فاخر بالضرورة؛ بل الأهم هو احترام قواعد جمالية مألوفة وجذابة تضمن سهولة المقروئية وسرعة الاهتداء إلى المحتوى. فالنجاح الشكلي لا يتحقق بالمبالغة في الزخرفة، بل ببناء اقتصاد بصري ذكي يجعل الجريدة أداة يومية عملية وممتعة في آن واحد.

ويرتبط هذا الجانب كذلك بالالتزام بالتقنيات التحريرية. فيُستحسن أن تعتمد الجريدة أسلوباً صحفياً متنوعاً، متسلسلاً، سهلاً، واضحاً، بسيطاً ومختصراً، وأن تُهَوِّى النصوص بالعناوين الرئيسة والفرعية، وأن تستثمر القوالب الصحفية المختلفة، مثل الحوار، والبورتريه، والريبورتاج، والمقال، والافتتاحية، بل وحتى الكاريكاتور بوصفه شكلاً آخر من أشكال تقديم المعلومة. كما ينبغي اختيار لغة تلائم جميع مستويات العاملين، مع تجنب الأسلوب المعقد، واللغة الاصطلاحية المغلقة، والجargon المهني غير المفهوم لفئات واسعة من الجمهور الداخلي. فنجاعة الرسالة التحريرية لا تتحقق بثرائها المفهومي فقط، بل أيضاً بقدرتها على الوصول إلى القارئ دون تعقيد.

5.4. ضوابط المعلومة والفاعلية الاتصالية

من المبادئ الحاسمة في نجاح صحافة المؤسسة احترام ضوابط المعلومة التي تنقلها. فلا ينبغي للمعلومة أن تصل متأخرة، ولا أن تُبَثَّ على نحو متقطع يثير الترقب والالتباس، ولا أن تكون خاضعة لرقابة صارمة إلى الحد الذي يدفع العاملين إلى البحث عنها في القنوات غير الرسمية. بل ينبغي أن تتسم بخصائص استراتيجية متعددة، من بينها الانتظام، والاكتمال، والراهنية، والوضوح، والسرعة، والملاءمة، والفائدة، والموثوقية، وسهولة الولوج. فالمعلومة، في السياق التنظيمي، لا تُقاس فقط بصحتها، بل أيضاً بقدرتها على الوصول في الوقت المناسب وبالصيغة المناسبة إلى الجمهور المناسب. ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الشكل الآتي :

الشكل 1. مصفوفة الخصائص الاستراتيجية للمعلومة في صحافة المؤسسة

الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة
انتقائية	بسيطة	واقعية
المصدقية	سهلة الولوج	منتظمة
كاملة	حالية	ساخنة
واضحة	مفيدة	ملائمة

الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة
سريعة	دائمة	موضوعية

ويبين هذا الشكل أن فاعلية المعلومة في الجريدة الداخلية لا تنبع من بعد واحد، بل من اجتماع عدد من الخصائص التي تمس الشكل، والمحتوى، والتوقيت، وإمكان التلقي. ومن هنا تأتي الحاجة إلى احترام السلسلة الاتصالية المكتوبة التي ينبغي أن تسبق كل عملية نشر داخل الجريدة. فكل رسالة داخلية يجب أن تُضبط وفق أسئلة أساسية : من يرسل؟ ماذا يُرسل؟ لمن؟ متى وأين؟ ولماذا؟ إن وضوح هذه السلسلة شرط جوهري لنجاعة الرسالة التنظيمية، لأنه يحدد الفاعل، والمضمون، والجمهور، والسياق، والغاية، ويمنع كثيراً من أشكال اللبس أو سوء الفهم.

الشكل 2. أسئلة السلسلة الاتصالية المكتوبة داخل الجريدة الداخلية

من يرسل؟ ← ماذا يُرسل؟ ← لمن يرسل؟ ← متى وأين؟ ← لماذا؟

ويمثل هذا التسلسل أسئلة الضبط الأساسية التي ينبغي أن تسبق كل عملية نشر داخل الجريدة : تحديد المرسل، وطبيعة الرسالة، والجمهور المستهدف، وزمن الإرسال وفوائده، والغاية الاتصالية المرجوة.

غير أن احترام ضوابط المعلومة لا يكفي وحده، إذ لا تكتسب الجريدة مصداقيتها من رسميتها فقط، بل من درجة تفاعليتها أيضاً. ولهذا ينبغي أن تكون وسيلة للتعبير عن الرأي بحرية نسبية، وفضاء للمعالجة النفسية والاجتماعية التي تتجاوز الأخبار المهنية البحتة، وأداة لزرع « روح البيت » وتعميق الإحساس بالانتماء، وجهازاً للاتصال التنظيمي المتوازن الذي يتيح انتقال المعلومة في الاتجاهين النازل والصاعد، ويفتح فضاءات لرجع الصدى والتعليق والمشاركة. وبذلك فقط تتحقق الصبغة الاتصالية الحقيقية لصحافة المؤسسة، أي كونها فضاء للتداول الداخلي، لا مجرد أداة لبث الرسائل من أعلى إلى أسفل.

يتبين من مجموع ما سبق أن نجاح صحافة المؤسسة لا يقوم على عنصر منفرد، بل على ترابط بين الحكامة التحريرية، والاستدامة المادية، وملاءمة المحتوى، والعناية بالشكل، واحترام ضوابط المعلومة، وتحقيق الفاعلية الاتصالية. فالجريدة الداخلية الناجحة ليست مجرد نشرة دورية، بل جهاز مؤسسي متكامل، يحتاج إلى رؤية تحريرية، وإمكانات تنظيمية، وحس اتصالي، وقدرة على التفاعل مع حاجات العاملين وتمثلاتهم. ومن ثم، فإن مبادئ النجاح لا ينبغي أن تُفهم بوصفها شروطاً تقنية معزولة، بل باعتبارها مقومات بنيوية تجعل من صحافة المؤسسة أداة استراتيجية قادرة على تنظيم المعنى، وتقوية الانتماء، وتعزيز الاتصال الداخلي على أسس أكثر استقراراً ونجاعة.

5. مناقشة تركيبية

تكشف هذه الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات وإعادة تنظيمها داخل بناء أكثر انسجاماً، أن صحافة المؤسسة لا يمكن اختزالها في كونها مجرد أداة داخلية لنقل الأخبار، بل ينبغي النظر إليها بوصفها جهازاً اتصالياً مركباً تتقاطع فيه الأبعاد المفاهيمية، والتنظيمية، والاجتماعية، والاستراتيجية. ومن هذه الزاوية، فإن القيمة الأساسية لهذه الدراسة لا تكمن فقط في جمع المعطيات المتفرقة حول الموضوع، بل في إعادة بنائها داخل تصور نظري يسمح بفهم موقع الجريدة الداخلية داخل منظومة الاتصال التنظيمي، ويجعل من خصائصها ووظائفها وشروط نجاحها عناصر مترابطة، لا محاور منفصلة عرضاً فحسب.

وقد بين القسم الأول، المتعلق بالإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة، أن هذه المساهمة لا تقوم على مسح ميداني أو على corpus تجريبي، بل على مراجعة نظرية تركيبية ذات منحنى استكشافي. وهذا التحديد ليس مجرد إجراء شكلي، بل عنصر حاسم في مناقشة النتائج، لأنه يحدد طبيعة المعرفة المنتجة هنا بوصفها معرفة تأطيرية وتفسيرية، لا معرفة اختبارية أو إحصائية. ومن ثم، فإن ما تنتهي إليه الدراسة ينبغي أن يفهم باعتباره بناءً نظرياً منظماً يمهد لبحوث لاحقة، أكثر مما هو تقرير نهائي حول ممارسات فعلية داخل المؤسسات.

وفي ضوء ما عرض في القسم الثاني، يتبين أن أول ما يفرض نفسه في مناقشة الموضوع هو ضرورة التمييز المفاهيمي بين صحافة المؤسسة وبين الوسائط المجاورة لها، مثل مجلة الصحافة، والجريدة الإلكترونية أو الفيديوية، والجريدة الهاتفية. فهذه الوسائط، وإن اشتركت معها في بعض الوظائف أو في مجال التداول الداخلي، لا تؤدي الدور نفسه، ولا تقوم على المنطق التحريري ذاته. وتبرز أهمية هذا التمييز في أنه يمنع الخلط بين الجريدة الداخلية بوصفها فضاءً تحريرياً منظماً، وبين وسائل أخرى يغلب عليها الطابع الآتي، أو التجميعي، أو الوظيفي المحدود. كما يكشف هذا القسم أن خصائص صحافة المؤسسة ليست خصائص شكلية فقط، بل تشمل أبعاداً تقنية ودلالية واتصالية واجتماعية وتنظيمية، الأمر الذي يؤكد أنها وسيط متعدد الطبقات لا مجرد دعامة مكتوبة.

وتؤكد المعطيات التي نوقشت في القسم الثالث أن صحافة المؤسسة تؤدي وظائف تتجاوز بكثير مجرد الإعلام الداخلي. فهي، من جهة أولى، تضطلع بوظائف اجتماعية تتمثل في خلق التآلف بين العاملين، وتنمية الإحساس بالانتماء، وتقوية الروابط بين المؤسسة وموظفيها. وهي، من جهة ثانية، تؤدي وظائف إدارية وتنظيمية تجعلها جزءاً من آليات تدبير المعلومة وتداولها داخل المؤسسة. وهي، من جهة ثالثة، تمارس أدواراً إعلامية واتصالية تشمل الأخبار، والانفتاح، وإزالة الحواجز بين الوحدات، وتيسير

الحوار، وإبراز الأشخاص والمصالح. ويكشف هذا التداخل الوظيفي أن الجريدة الداخلية لا تستمد أهميتها من مضمون واحد أو من وظيفة منفردة، بل من قدرتها على الجمع بين الإعلام والربط والتعبئة والتفسير والتعريف داخل وسيط واحد.

ومن هذا المنطلق، تكشف المعطيات التي أعيد تنظيمها في هذا المقال أن صحافة المؤسسة تقع عند تقاطع ثلاث منطقيات كبرى لا يمكن فصلها تحليلياً إلا على سبيل الترتيب: منطق الإخبار، ومنطق التنظيم، ومنطق الاعتراف. فهي من جهة قناة لتوزيع المعلومات والقرارات والتوجيهات؛ وهي من جهة ثانية أداة لإعادة إنتاج النظام المؤسسي وتثبيت شرعيته؛ وهي من جهة ثالثة فضاء للاعتراف بالعامل وتمثيل حضوره اليومي وتجربته المهنية. ولهذا فإن اختزالها في أحد هذه الأبعاد الثلاثة يؤدي بالضرورة إلى إفقار وظيفتها الاتصالية وإضعاف مشروعيتها داخل المؤسسة.

وتسمح هذه النتيجة بفهم سبب فشل عدد من الجرائد الداخلية حين تتحول إلى منصة أحادية الصوت. فحين يطغى الصوت الإداري المحض، تفقد الجريدة صدقيتها الاجتماعية وتتحول إلى نشرية تقريرية لا يجد العامل فيها ما يمثله. وحين تنغلق على اليومي الجزئي دون أفق استراتيجي، تتراجع قيمتها التنظيمية، لأنها تكف عن ربط الجزئي بالرؤية العامة للمؤسسة. وحين تهمل البعد الجمالي والتحريري، تضعف مقروئيتها مهما كانت المادة الإخبارية التي تحملها. إن نجاحها الحقيقي يتأتى من قدرتها على حفظ التوازن بين هذه المستويات الثلاثة: الإخبار، والتنظيم، والاعتراف. ومن أهم ما يترتب على ذلك أن الأهمية الاستراتيجية لصحافة المؤسسة، التي جرى تحليلها في القسم ٣،٤، لا تتبع فقط من دورها في نقل خطاب المؤسسة، بل من قدرتها على تحقيق توازن دقيق بين منطقتين متكاملتين: منطق التدبير المؤسسي من جهة، ومنطق الاستجابة لحاجات الجمهور الداخلي من جهة ثانية. فالجريدة الناجحة ليست تلك التي تكرر خطاب الإدارة، كما أنها ليست تلك التي تتحول إلى فضاء مطلبى صرف؛ بل هي التي تبني مجالاً وسطاً للتداول، يسمح للمؤسسة بأن تعرض ذاتها وخياراتها، وللعاملين في الوقت نفسه بأن يجدوا فيها ما يهمهم وما يعترف بهم. ومن هنا، فإن القيمة الاستراتيجية لهذه الوسيلة تتحدد بقدر ما تنجح في تأليف البعد المؤسسي والبعد الإنساني داخل خطاب داخلي متوازن.

كما تبرز الدراسة أن التحول الرقمي لا يلغي الحاجة إلى صحافة المؤسسة، بل يعيد طرح سؤال شكلها ووظائفها. فحتى إذا انتقلت من الورق إلى صيغة هجينة أو رقمية، فإن جوهرها يبقى في انتظام الخط التحريري، وفي قابلية الرسالة للحفظ والاسترجاع، وفي تمثيلها الجامع للمؤسسة وجمهورها الداخلي. لذلك لا ينبغي النظر إلى التحول الرقمي بوصفه إعلاناً لنهاية الجريدة الداخلية، بل بوصفه حافزاً لإعادة تعريفها ضمن

منظومة وسائطية أوسع، تحتفظ فيها الجريدة بوظيفتها التركيبية والتأطيرية، حتى وإن تغيرت دعامتها أو توسعت قنوات تداولها.

وتقود هذه النتيجة مباشرة إلى ما فصله القسم الرابع حول مبادئ النجاح ومقومات الفاعلية. فقد أظهر هذا القسم أن فعالية صحافة المؤسسة لا تتحقق بمجرد توفر الإرادة الإدارية، بل تحتاج إلى شروط مترابطة تشمل الحكامة التحريرية، وانتظام الصدور، والاستدامة المادية، وملاءمة المحتوى لحاجات القراء، والعناية بالشكل والإخراج، واحترام ضوابط المعلومة، وتحقيق الصبغة الاتصالية الحقيقية. ويكشف هذا الترابط أن نجاح الجريدة الداخلية لا يمكن أن يُختزل في جودة المضمون وحدها، ولا في أناقة الشكل وحدها، بل في التكامل بين البنية التحريرية والبنية التنظيمية والوظيفة الاتصالية.

وفي هذا السياق، يبدو ذا دلالة خاصة أن يبرز القسم ٤,٥ أهمية ضوابط المعلومة والسلسلة الاتصالية المكتوبة، لأن ذلك يبين أن المعلومة داخل المؤسسة ليست مجرد محتوى يُنشر، بل رسالة ينبغي أن تُضبط من حيث مصدرها، ومضمونها، وجمهورها، وسياقها، وغايتها. كما أن مصفوفة الخصائص الاستراتيجية للمعلومة تبرز أن نجاح الجريدة الداخلية يظل رهيناً بخصائص مثل الانتظام، والوضوح، والاكتمال، والملاءمة، والسرعة، والموثوقية، وسهولة الولوج. وهذا يعني أن مصداقية الجريدة ليست أثراً تلقائياً لكونها تصدر باسم المؤسسة، بل نتيجة مباشرة لمدى احترامها لشروط المعلومة الناجعة والمتوازنة.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول إن صحافة المؤسسة تحقق أعلى درجات مشروعيتها حين تُدار بوصفها جهازاً مهنيّاً مستقلاً نسبياً داخل المؤسسة : له قواعده، وهيئته، وميثاقه، ومعايير التحريرية والأخلاقية. فكلما اتضحت هذه القواعد، ارتفعت الثقة بها؛ وكلما ارتفعت الثقة، صارت هذه الوسيلة أكثر قدرة على مرافقة التحولات التنظيمية، وعلى امتصاص التوترات، وعلى بناء صورة مؤسسية متماسكة من الداخل قبل الخارج. وهذا الاستقلال النسبي لا يعني الانفصال عن المؤسسة أو معارضة خطها العام، بل يعني امتلاك قدر من المهنية والتحرير المنظم يمنع الجريدة من التحول إلى أداة دعاية صرفة أو إلى فضاء مفكك بلا هوية.

وتفضي هذه المناقشة إلى ملاحظة منهجية مهمة، وهي أن غلبة الأدبيات الفرنكوفونية الكلاسيكية على المادة النظرية تمنح المقال أساساً مفاهيمياً صلباً، لكنها تكشف في الوقت نفسه عن حدود ينبغي التصريح بها بوضوح. فهذه الدراسة لا تدعي الإحاطة الشاملة بجميع التحولات التي عرفتها صحافة المؤسسة في البيئات الرقمية المعاصرة، ولا تختبر ميدانياً مدى استمرار الوظائف الكلاسيكية نفسها داخل المؤسسات الراهنة. ولذلك فإن أحد أهم مكاسب المقال يتمثل في كونه يؤسس لخريطة نظرية منظمة

يمكن الانطلاق منها في بحوث لاحقة، تقارن بين النماذج التقليدية والرقمية، أو تختبر ميدانياً وضع الجريدة الداخلية داخل المؤسسات العمومية والخاصة.

كما تسمح هذه المناقشة بإبراز أن إعادة تنظيم المادة العلمية في هذا المقال، من القسم الثاني إلى القسم الرابع، قد كشفت عن خيط ناظم لم يكن ظاهراً بالقدر نفسه في عرض الأدبيات المتفرقة، وهو أن صحافة المؤسسة تقوم على انتقال منطقي من التعريف والتمييز المفاهيمي، إلى تحديد الخصائص، ثم إلى تحليل الوظائف والأهمية الاستراتيجية، وصولاً إلى شروط النجاح والفاعلية. وهذا التدرج ليس مجرد ترتيب شكلي، بل يترجم منطق الموضوع نفسه : فلا يمكن فهم شروط النجاح قبل فهم طبيعة الوسيلة، ولا يمكن تقدير أهميتها قبل تحليل وظائفها، ولا يمكن مناقشة وظائفها دون ضبط مفهوماها وحدودها.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه الدراسة تؤكد أن صحافة المؤسسة تظل، رغم تعدد الوسائط الحديثة، أداة ذات قيمة خاصة داخل الاتصال التنظيمي، لأنها تجمع بين الدورية، والهوية المؤسسية، والقدرة على بناء فضاء مشترك للمعنى داخل المؤسسة. غير أن استمرار هذه القيمة يظل رهيناً بقدرتها على تجنب السقوط في الخطاب الدعائي الأحادي، وعلى الحفاظ في المقابل على طابعها التحريري، وتوازنها المعلوماتي، وانفتاحها النسبي على المشاركة الداخلية. ومن ثم، فإن الرهان الحقيقي لا يتعلق فقط بإبقاء الجريدة موجودة، بل بجعلها وسيطاً حياً وموثوقاً وفعالاً داخل الحياة المؤسسية.

وفي ضوء كل ما سبق، فإن هذه الدراسة لا تنتهي إلى إغلاق الموضوع، بل إلى فتحه على أسئلة جديدة. ولعل أهم هذه الأسئلة يتعلق بمدى قابلية النموذج النظري الذي أعادت هذه الدراسة بناءه للتطبيق على المؤسسات المعاصرة، وبكيفية تحول وظائف صحافة المؤسسة في ظل الرقمنة، وتعدد المنصات الداخلية، وتغير أنماط التلقي المهني. كما أن من شأن دراسات لاحقة أن تختبر ميدانياً مدى تحقق الوظائف والخصائص والشروط التي بسطتها هذه الدراسة في أوضاع تنظيمية مختلفة، وأن تفحص علاقة الجريدة الداخلية بمحددات مثل حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وثقافتها التنظيمية، ودرجة مركزيتها.

خاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن صحافة المؤسسة لا يمكن النظر إليها بوصفها مجرد وسيلة داخلية لنقل الأخبار، بل ينبغي فهمها باعتبارها جهازاً اتصالياً وتنظيماً متعدد الأبعاد، يوظف بوظائف إعلامية واجتماعية وإدارية واستراتيجية متداخلة. وقد أظهرت المقاربة المعتمدة، القائمة على مراجعة تحليلية وتركيبية للأدبيات، أن هذا

الوسيط لا يكتسب أهميته من دعمه لتداول المعلومة فقط، بل من قدرته على تنظيم المعنى داخل المؤسسة، وتدعيم الروابط بين مختلف الفاعلين فيها، والمساهمة في بناء تصور مشترك لهويتها وأدوارها ورهاناتها.

وبيّنت الدراسة، أولاً، أن التحديد الدقيق لمفهوم صحافة المؤسسة يقتضي تمييزها عن عدد من الوسائط المجاورة التي قد تلتبس بها، من قبيل مجلة الصحافة، والجريدة الإلكترونية أو الفيديوية، والجريدة الهاتفية. وقد أتاح هذا التمييز إبراز خصوصيتها بوصفها وسيطاً تحريريّاً دورياً ومنظماً، يتجه إلى العموم الداخلي للمؤسسة، ويقوم على منطق تحريري أكثر تركيبيّاً من مجرد التبليغ السريع أو التجميع الخارجي للأخبار. كما أوضح التحليل أن خصائص هذه الصحافة لا تنحصر في بعدها التقني، بل تشمل أيضاً أبعاداً دلالية واتصالية واجتماعية وتنظيمية، وهو ما يمنحها مكانة خاصة داخل منظومة الاتصال الداخلي.

وبيّنت الدراسة، ثانياً، أن وظائف صحافة المؤسسة تتجاوز الإخبار المباشر إلى أدوار أوسع تتصل بخلق التآلف بين العاملين، وتعزيز الإحساس بالانتماء، ودعم الحوار، وتنظيم المعلومة الإدارية، وإزالة الحواجز بين الوحدات، وإبراز صورة المؤسسة ومشروعاتها وفاعليها. ومن هذا المنظور، فإن أهميتها الاستراتيجية تنبع من قدرتها على الجمع بين منطق التدبير المؤسسي ومنطق الاستجابة لحاجات الجمهور الداخلي، بما يجعلها أداة للربط بين الإدارة والعاملين، وبين الخطاب الرسمي والحياة المهنية اليومية. كما أكدت الدراسة أن نجاح هذا الوسيط لا يتحقق تلقائياً بمجرد وجوده، بل يظل رهيناً بتوافر جملة من الشروط المتكاملة، في مقدمتها: حكمة تحريرية واضحة، وانتظام الصدور، واستدامة مادية، ومعرفة دقيقة بالجمهور الداخلي، وتوازن في المحتوى، وعناية بالشكل والإخراج، واحترام ضوابط المعلومة، وتحقيق الصبغة الاتصالية الحقيقية. فالجريدة الداخلية الناجحة ليست مجرد نشرة دورية، وإنما فضاء مؤسسي منظم، قادر على الجمع بين الفاعلية الإعلامية والمصادقية التنظيمية والوظيفة الرمزية.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول إن صحافة المؤسسة تظل، رغم تعدد الوسائط الرقمية الحديثة، أداة ذات قيمة متميزة داخل الاتصال التنظيمي، لأنها تسمح ببناء فضاء مشترك للمعنى، وتؤمن استمرارية الخطاب الداخلي، وتمنح العاملين إطاراً مرجعياً لفهم ما يجري داخل المؤسسة. غير أن هذه القيمة تبقى مشروطة بقدرتها على تجاوز الخطاب الدعائي الأحادي، وعلى الحفاظ على توازنها التحريري، وانفتاحها النسبي على المشاركة، واحترامها لمتطلبات المعلومة الدقيقة والملائمة والموثوقة. ولا تدعي هذه الدراسة الإحاطة النهائية بالموضوع، بقدر ما تقترح إطاراً نظرياً منظماً يمكن أن يشكل منطلقاً لدراسات لاحقة، سواء في اتجاه التحليل المقارن بين

المؤسسات، أو في اتجاه التحقق الميداني من مدى تحقق هذه الوظائف والخصائص والشروط في البيئات التنظيمية المعاصرة، ولا سيما في ظل التحول الرقمي وتغير أنماط التلقي والتفاعل داخل المؤسسات. ومن ثم، فإن القيمة الأساسية لهذه المساهمة تتمثل في كونها تعيد تأطير الموضوع، وتفتح أفقاً بحثياً يمكن البناء عليه في دراسات أكثر تخصصاً واختباراً.

وبذلك، تؤكد هذه الدراسة أن صحافة المؤسسة ليست أداة ثانوية في الحياة التنظيمية، بل مكوناً أساسياً من مكونات الاتصال الداخلي، وعنصراً من عناصر بناء الانتماء، وتنظيم المعلومة، وتعزيز التماسك المؤسسي، متى توفرت لها شروط الفاعلية والتحرير المهني والتوازن الاتصالي.

قائمة المصادر والمراجع

- Agnès, Y., & Durier, M. (1994). *L'entreprise sous presse : Le journal d'entreprise. Stratégie et méthodes*. Dunod.
- Aubert-Guy Amoureux, N., Hoffman, M., & autres. (1997). *Secrets et pratiques*. Chihab.
- Benoit, D., Davras, B., Fondin, H., & autres. (1995). *Les indispensables de l'information et de la communication*. Les Éditions d'Organisation.
- Castelnau, J., Troadec, L., & Mettling, B. (2001). *Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective*. Éditions d'Organisation.
- D'Almeida, N., & Libaert, T. (1998). *La communication interne de l'entreprise*. Dunod.
- Decaudin, J.-M. (1995). *La communication marketing : Concepts, techniques, stratégies*. Economica.
- Demont, L., Kempf, A., & autres. (2000). *La communication des entreprises : Stratégies et pratiques*. Nathan.
- Donnet, G. (1994). *La presse d'entreprise : Mode d'emploi*. Liaisons.
- Dutermé, C. (2002). *La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. De Boeck Université.
- Eldin, F. (1998). *Le management de la communication : De la communication personnelle à la communication d'entreprise*. L'Harmattan.
- Estivals, R. (1996). *La communication fonctionnelle dans l'entreprise. Revue de bibliologie : Schéma et schématisation*, (43).
- Lehnish, J.-P. (1999). *La communication dans l'entreprise* (3e éd.). Les Éditions d'Organisation.
- Michel, J., & Sutter, E. (1992). *Pratique du management de l'information : Analyse de la valeur et résolution de problèmes*. ADBS.
- Moumouni, C., & Beauchamp, M. (1998). *Le journal d'entreprise à la croisée des chemins de la technologie*. Les Cahiers du journalisme, (5).
- Pateyron, E.-A. (1994). *Le management stratégique de l'information : Application à l'entreprise*. Economica.

-
- Peters Van Denis, S. (1992). *Les supports d'information dans l'entreprise*. CFPJ.
- Termois, M. (1995). *La communication de l'entreprise : 107 fiches outils*. Les Éditions d'Organisation.
- Troadec, A., & Troadec, L. (1999). *Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique* (2e éd.). Les Éditions d'Organisation.
- Westphalen, M.-H. (1995). *Le Communicator : Le guide de la communication*. Les Éditions d'Organisation.