جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ل.م.د

تخصص اتصال تنظيمي الموسومة ب:

الإدارة الذكية في تطوير المؤسسات التربوية في ظل التحول الرقمي

إعداد الطالب:

حميدات نخلة

إشراف الأستاذة:

محمد بلقاسم صبرينة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
بن دادة لخضر	رئيساً
محمد بلقاسم صبرينة	مقرراً ومشرفاً
حاج شعيب	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم



الإهداء

الإهداء إلى عائلتي الكريمة، التي كانت سندي الأول وملجأي الدائم، والتي لم تبخل عليّ بالدعم والحب والتشجيع في كل مراحل دراستي،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون امتنان ووفاء

إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والتضحية، اللذين كانا سببًا بعد الله في وصولي إلى هذا المستوى، فدعاؤهما كان لي نورًا في

–ملخص الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى إبراز دور الإدارة الذكية كركيزة أساسية لتطوير المؤسسات التربوية وتحويلها من النمط التقليدي إلى بيئات رقمية مبتكرة. ويناقش البحث كيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تجويد الأداء المؤسسي، وتبسيط الإجراءات، ودعم صناع القرار بالمعلومات الفورية والتحليلات الدقيقة. كما يرصد الواقع الحالي للمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي، مستعرضاً أبرز التحديات البشرية والتقنية التي تواجهها ومقاومة التغيير التنظيمي. وينتهي البحث بتقديم استراتيجية عملية أو نموذج مقترح يساهم في بناء قيادات تربوية ذكية تمتلك الكفاءة الرقمية. ويوصي بالاستثمار المستدام في البنية التكنولوجية وتدريب الكوادر البشرية لتحقيق تميز تعليمي يواكب العصر.

– الكلمات المفتاحية: الإدارة الذكية – المؤسسات الخدماتية – الاتصال الخدماتي – التحول الرقمي – الذكاء الاصطناعي.

–Study Summary:

This research highlights the role of smart management in transforming educational institutions into innovative digital environments. It discusses utilizing artificial intelligence and big data analytics to enhance performance, streamline procedures, and support decision–makers with real–time analytics. Additionally, it examines the current reality of digital transformation, addressing human and technical challenges, while offering a practical strategy to build digitally competent educational leaders. Ultimately, it recommends sustainable investment in technological infrastructure and staff training to achieve modern educational excellence.

Keywords: Smart management – service institutions – service communication – digital transformation – artificial intelligence

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

بسملة

شكر وعرفان

اهداء

مقدمة ..... ب

تمهيد 1

المبحث الأول: مدخل الى الاتصال الخدماتي 2

المطلب الاول: تعريف الاتصال الخدماتي 2

المطلب الثاني: أهميته 3

المطلب الثالث: المقاربات(اهمية المفاهيم) 4

المبحث الثاني: ماهية الادارة 6

المطلب الأول: تعريف الإدارة 6

المطلب الثاني: العلاقة بين الادارة والذكاء الاصطناعي 7

المطلب الثالث: تعريف الادارة الذكية 9

المبحث الثالث: ماهية الخدمة 10

المطلب الأول: مفهوم الخدمة 10

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة الحديثة 11

المطلب الثالث: انواع الخدمة الذكية 12

خلاصة الفصل 15
-تمهيد 4
المبحث الأول : الأطر النظرية للاتصال المؤسساتي 5
المطلب الأول: تعريف الاتصال المؤسساتي 5
المطلب الثاني: الاتصال المؤسساتي والميديا الجديدة 6
المطلب الثالث: مقاربات في الاتصال المؤسساتي 7
المبحث الثاني: أنماط الاتصال المؤسساتي 8
المطلب الأول: الاتصال المؤسساتي الداخلي 8
المطلب الثاني : الاتصال المؤسساتي الخارجي 9
المطلب الثالث: العلاقات العامة والاتصال المؤسساتي 10
المبحث الثالث: مفاهيم مؤسساتية 11
المطلب الأول : مفهوم التنظيمات 11
المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة 12
المطلب الثالث : الفرق بين التنظيمات المؤسساتية والمؤسسة 13
–خلاصة الفصل 14
–خاتمة 58
–قائمة المصادر والمراجع: 61

فـــهـــــــرس الجـــــــــــداول

رقم الجدول	عـــنـــوان الشـــكل	الصفحة
جدول رقم 01: يبين توزيع العينة حسب الجنس.		
جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب السن.		
جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.		
جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية.		
جدول رقم 05: يبين نوع المدرسة.		
جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل		
جدول رقم 07: يبين الاعتماد على تقنيات الإدارة الذكية.		
جدول رقم 08: يبين الوسائل الذكية المستخدمة في الإدارة.		
جدول رقم 09: يبين تقييم مستوى استخدام التكنولوجيا في الإدارة.		
جدول رقم 10: يبين مساهمة الإدارة الذكية في تسهيل العمل حسب الجنس.		
جدول رقم 11: يبين مساعدة الإدارة الذكية في تسريع إنجاز المهام حسب العمل.		
جدول رقم 12: يبين تقليل الإدارة الذكية من الأخطاء الإدارية حسب الجنس.		
جدول رقم 13: يبين توفير الإدارة الذكية معلومات دقيقة و سريعة حسب الجنس.		
جدول رقم 14: يبين مساهمة الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات حسب الجنس.		
جدول رقم 15: يبين تقييم جودة الخدمات بعد استخدام الإدارة الذكية.		
جدول رقم 16: يبين تسهيل الإدارة الذكية الوصول إلى الخدمات حسب العمل.		
جدول رقم 17: يبين قيام الإدارة الذكية بزيادة رضا المستفيدين حسب العمل.		
جدول رقم 18: يبين مساعدة الإدارة الذكية في تلبية احتياجات العملاء حسب العمل.		

جدول رقم 19: يبين مواجهة المؤسسة صعوبات في تطبيق الإدارة الذكية حسب الجنس.
جدول رقم 20: يبين أهم الصعوبات المواجهة في تطبيق الإدارة الذكية.
جدول رقم 21: يبين توفر الأنترنت في جميع مصالح المؤسسة حسب العمل.
جدول رقم 22: يبين تلقي التكوين في استخدام الوسائل الرقمية حسب العمل.
جدول رقم 23: يبين ضرورة الإدارة الذكية حسب الجنس.
جدول رقم 24: يبين مساهمة الإدارة الذكية في تحقيق أهداف المؤسسة حسب الجنس.
جدول رقم 25: يبين الرضا عن مستوى التحول الرقمي حسب الجنس.

فهـــــــــرس الأشـكـــــــــال

رقم الشكل	عـــنـــوان الشـــــكل	الصفحة
الشكل رقم (01):	يبين توزيع العينة حسب الجنس.	
الشكل رقم (02):	يبين توزيع العينة حسب السن.	
الشكل رقم (03):	يبين توزيع العينة حسب المستوى.	
الشكل رقم (04	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية.	
الشكل رقم (05):	يبين نوع المدرسة.	
الشكل رقم (06):	يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل.	
الشكل رقم (07):	يبين الاعتماد على تقنيات الإدارة الذكية.	
الشكل رقم (08):	يبين الوسائل الذكية المستخدمة في الإدارة.	
الشكل رقم (09):	يبين تقييم مستوى استخدام التكنولوجيا في الإدارة.	
الشكل رقم (10):	يبين مساهمة الإدارة الذكية في تسهيل العمل حسب الجنس.	
الشكل رقم (11):	يبين مساعدة الإدارة الذكية في تسريع إنجاز المهام حسب العمل.	
الشكل رقم (12):	يبين تقليل الإدارة الذكية من الأخطاء الإدارية حسب الجنس.	
الشكل رقم (13): يبين توفير الإدارة الذكية معلومات دقيقة و سريعة حسب الجنس.		
الشكل رقم (14): يبين مساهمة الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات حسب الجنس.		
الشكل رقم (15): يبين تقييم جودة الخدمات بعد استخدام الإدارة الذكية.		
الشكل رقم (16): يبين تسهيل الإدارة الذكية الوصول إلى الخدمات حسب العمل.		

الشكل رقم (17): يبين قيام الإدارة الذكية بزيادة رضا المستفيدين حسب العمل.
الشكل رقم (18): يبين مساعدة الإدارة الذكية في تلبية احتياجات العملاء حسب العمل.
الشكل رقم (19): يبين مواجهة المؤسسة صعوبات في تطبيق الإدارة الذكية حسب الجنس.
الشكل رقم (20): يبين أهم الصعوبات المواجهة في تطبيق الإدارة الذكية.
الشكل رقم (21): يبين يبين توفر الأنترنت في جميع مصالح المؤسسة حسب العمل.
الشكل رقم (22): يبين تلقي التكوين في استخدام الوسائل الرقمية حسب العمل.
الشكل رقم (23): يبين ضرورة الإدارة الذكية حسب الجنس.
الشكل رقم (24): يبين مساهمة الإدارة الذكية في تحقيق أهداف المؤسسة حسب الجنس.
الشكل رقم (25): يبين الرضا عن مستوى التحول الرقمي حسب الجنس.

مـــــقدمـــة

مقدمة

تُعدّ المؤسسات الخدماتية من الركائز الأساسية في البنية الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، لما تؤديه من أدوار حيوية في تلبية حاجات الأفراد والمجتمع، سواء في مجالات الصحة، التعليم، النقل، الاتصالات، أو غيرها من القطاعات ذات الطابع الخدماتي.

وتمتاز هذه المؤسسات بكونها تعتمد أساسًا على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، مما يجعل جودة الاتصال، وسرعة الاستجابة، وفعالية الإدارة عوامل حاسمة في نجاحها واستمراريتها. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، خاصة مع التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات العصر، الأمر الذي فرض على المؤسسات الخدماتية البحث عن نماذج إدارية حديثة وأكثر مرونة.

وفي هذا السياق، برز مفهوم الإدارة الذكية كنموذج إداري متطور يقوم على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، والأنظمة الرقمية، والبيانات الضخمة، بهدف تحسين الأداء، ترشيد القرار، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة. وانطلاقًا من هذه الأهمية، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الذكية في المؤسسات الخدماتية، من خلال تناولها لمفاهيم أساسية مرتبطة بالاتصال الخدماتي، والإدارة، والخدمة في بعدها التقليدي والحديث.

وقد تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث رئيسية، وفق تسلسل منطقي يخدم أهداف الدراسة ويوضح أبعادها النظرية.

الفصل الأول المبحث الأول: الاتصال الخدماتي يُعالج هذا المبحث الاتصال الخدماتي باعتباره عنصرًا محوريًا في المؤسسات الخدماتية، نظراً لدوره المباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية وجودة الخدمة.

المطلب الأول يتناول تعريف الاتصال الخدماتي، من حيث كونه عملية تفاعلية تهدف إلى نقل المعلومات والمعاني بين المؤسسة والمستفيدين، بما يضمن وضوح الخدمة وتحقيق رضا العملاء.

أما المطلب الثاني فيُخصص لإبراز أهمية الاتصال الخدماتي، سواء في تحسين صورة المؤسسة، أو تعزيز الثقة، أو تسهيل تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية.

في حين يركز المطلب الثالث على المقاربات النظرية والمفاهيم المرتبطة بالاتصال الخدماتي، من خلال توضيح أهم المفاهيم والمداخل التي تفسر دوره ووظائفه داخل المؤسسات الخدماتية.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة يهدف هذا المبحث إلى توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة وتطورها في ظل التحولات التكنولوجية.

يتناول المطلب الأول تعريف الإدارة، باعتبارها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

ويبحث المطلب الثاني العلاقة بين الإدارة والذكاء الاصطناعي، من خلال بيان كيف ساهمت التقنيات الذكية في دعم اتخاذ القرار، وتحسين الأداء الإداري، وتطوير أساليب التسيير.

أما المطلب الثالث فيُخصص لتعريف الإدارة الذكية، وبيان خصائصها ومميزاتها، ودورها في تحقيق المرونة والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة التنظيمية.

المبحث الثالث: ماهية الخدمة يركز هذا المبحث على مفهوم الخدمة وتطورها في ظل الإدارة الذكية.

يتناول المطلب الأول مفهوم الخدمة، من حيث خصائصها الأساسية وطبيعتها غير الملموسة.

ويعرض المطلب الثاني مفهوم الخدمة الحديثة، التي تعتمد على الابتكار، والجودة، والتكنولوجيا في تلبية حاجات المستفيدين.

في حين يخصص المطلب الثالث لدراسة أنواع الخدمة الذكية، مع إبراز نماذجها المختلفة ودورها في تحسين تجربة المستفيد ورفع كفاءة المؤسسات الخدماتية.

1-1- إشكالية الدراسة:

لقد أفرزت التحولات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واقعًا إداريًا جديدًا فرض على المؤسسات، وبالأخص المؤسسات الخدماتية، ضرورة إعادة التفكير في أنماطها الإدارية وأساليب تسييرها التقليدية. فهذه المؤسسات، التي تقدم خدمات أساسية ومتنوعة للمواطنين، لم تعد قادرة على الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة والتسيير، في ظل زيادة حجم المعاملات، تنوع احتياجات المستفيدين، وتنامي توقعاتهم المتعلقة بسرعة وجودة الخدمة. إضافة إلى ذلك، تفرض البيئة المعاصرة تحديات متعددة على المؤسسات الخدماتية، تشمل ارتفاع مستويات المنافسة، التغير المستمر في متطلبات العملاء، وتطور المعايير الدولية للجودة والكفاءة.

كما أصبحت المؤسسات مضطرة للتعامل مع كم هائل من المعلومات والبيانات، مما يستلزم وجود نظم وتقنيات تمكنها من معالجة هذه البيانات بسرعة ودقة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

في هذا الإطار، برزت الإدارة الذكية كمدخل إداري حديث قادر على تلبية هذه الاحتياجات، إذ تعتمد على تكامل التكنولوجيا الرقمية، نظم المعلومات الإدارية، التحليل الذكي للبيانات، وأساليب مبتكرة في اتخاذ القرار. كما تسعى الإدارة الذكية إلى رفع مستوى الفعالية والمرونة المؤسسية، تحسين جودة الخدمات، ترشيد الموارد، وتسهيل التواصل بين الإدارة والمستفيدين.

إلا أن تطبيق الإدارة الذكية ليس مجرد عملية تقنية، بل هو نموذج إداري متكامل يتطلب تغيرات جوهرية في البنية التنظيمية، ثقافة المؤسسة، مهارات الموارد البشرية، وآليات التخطيط واتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري دراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة الذكية والمؤسسة الخدماتية، وفهم كيف يمكن لهذا النمط الإداري أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، رفع الكفاءة التشغيلية، وضمان جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الأساسية كما يلي:

ما أثر تبني نموذج الإدارة الذكية في تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي بالقطاع الخدماتي في ظل بيئة التحول الرقمي ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

أين تكمن العلاقة بين الإدارة الذكية والمؤسسة الخدماتية؟

كيف تؤثر التكنولوجيا الرقمية في تطبيق الإدارة الذكية داخل المؤسسة؟

هل تساهم الإدارة الذكية في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات؟

ما هي العوائق التنظيمية التي تحد من تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات الخدماتية؟

1-2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، من أبرزها:

التعرف على مفهوم الإدارة الذكية وأهم خصائصها ومقوماتها داخل المؤسسات الخدماتية.

إبراز العلاقة القائمة بين الإدارة الذكية والمؤسسة الخدماتية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.

تحليل أثر التكنولوجيا الرقمية في دعم وتفعيل تطبيق الإدارة الذكية.

الوقوف على مدى مساهمة الإدارة الذكية في رفع الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات.

الكشف عن أهم العوائق التنظيمية والبشرية والتقنية التي تحد من تطبيق الإدارة الذكية داخل المؤسسات الخدماتية.

تقديم تصور علمي يمكن أن يساهم في تطوير ممارسات الإدارة الذكية داخل المؤسسات محل الدراسة.

2-2- أهمية الدراسة:

-تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين متكاملين: الأهمية العلمية تساهم في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم الإدارة الذكية في مجال المؤسسات الخدماتية.

-تسلط الضوء على أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ما تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات، خاصة في السياق العربي.

- تشكل مرجعًا أكاديميًا يمكن الإفادة منه في بحوث لاحقة تتناول الإدارة الحديثة والتحول الرقمي.

الأهمية العملية:

- تساعد القائمين على تسيير المؤسسات الخدماتية في فهم آليات تطبيق الإدارة الذكية ومتطلباتها.

-تبرز الدور الفعلي للتكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.

- تساهم في تشخيص المشكلات والعوائق التي تعترض تطبيق الإدارة الذكية، بما يساعد على معالجتها واتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية.

2-3- فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة استنادًا إلى تساؤلات الدراسة، تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق الإدارة الذكية وتحسين أداء المؤسسة الخدماتية.

تؤثر التكنولوجيا الرقمية تأثيرًا إيجابيًا في تفعيل ممارسات الإدارة الذكية داخل المؤسسة.

تسهم الإدارة الذكية في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

تعيق بعض العوائق التنظيمية، مثل ضعف البنية التكنولوجية ومقاومة التغيير، التطبيق الفعّال للإدارة الذكية.

3-3- منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية الحديثة، حيث يتيح:

وصف واقع الإدارة الذكية داخل المؤسسات الخدماتية.

تحليل العلاقة بين الإدارة الذكية والتكنولوجيا الرقمية والكفاءة التشغيلية.

تفسير النتائج واستخلاص الدلالات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

3-4- دوافع اختيار الموضوع:

-الدوافع الذاتية:

تعود الدوافع الذاتية لاختيار موضوع المؤسسات الخدماتية والإدارة الذكية إلى اهتمام الباحث الشخصي بالمجالات الإدارية الحديثة، ولا سيما تلك المرتبطة بالتطور التكنولوجي والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

كما ينبع هذا الاختيار من الرغبة في فهم آليات الإدارة الذكية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الخدماتية التي تحتل مكانة محورية في حياة الأفراد والمجتمع.

إضافة إلى ذلك، يسعى الباحث من خلال هذا الموضوع إلى توسيع معارفه الأكاديمية وتطوير قدراته البحثية في مجال الإدارة الحديثة، وربط الجوانب النظرية بالواقع العملي، بما يساهم في بناء تصور علمي متكامل حول كيفية توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين طرق التسيير واتخاذ القرار داخل المؤسسات.

ثانيًا: الدوافع الموضوعية:

تتمثل الدوافع الموضوعية لاختيار هذا الموضوع في الأهمية المتزايدة التي تكتسيها الإدارة الذكية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر.

فقد أصبحت المؤسسات الخدماتية مطالَبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أنماط إدارية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية، وتستجيب لمتطلبات الجودة والكفاءة والفعالية.

كما يعود اختيار الموضوع إلى قلة الدراسات التي تناولت الإدارة الذكية داخل المؤسسات الخدماتية، خاصة في السياق المحلي، مما يجعل من هذا البحث محاولة علمية للإسهام في سد هذا النقص المعرفي.

إضافة إلى ذلك، فإن التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الذكية تفرض ضرورة دراستها وتحليلها من أجل تقديم نتائج يمكن أن تفيد القائمين على تسيير المؤسسات وصنّاع القرار في تحسين الأداء وتطوير الخدمات المقدمة.

-4-4- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري إعداد: قاسمي عائشة المجلة: مجلة البحوث والدراسات التجارية العدد: الثالث – مارس 2018.

التعريف بالدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، باعتبار هذه المؤسسات المزود الرئيسي للخدمات العمومية الموجهة للمواطن. وانطلقت الباحثة من واقع الانتقادات الموجهة لأداء المؤسسات العمومية، خاصة ما يتعلق بجودة الخدمات، البطء في الإجراءات، وضعف رضا المستفيدين.

أهداف الدراسة سعت الدراسة إلى: تشخيص واقع الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

تحديد أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في جودة الخدمة العمومية.

تقييم أثر التطور التكنولوجي، الثقافة التنظيمية، التشريعات، المورد البشري والهيكل التنظيمي على مستوى الخدمات. البحث في إمكانية تحسين جودة الخدمات من خلال التحكم في هذه العوامل.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجمع بين الجانب النظري المرتبط بمفاهيم المؤسسة العمومية والخدمة العمومية، والجانب الميداني الذي تم فيه اختبار الفرضيات.

أهم النتائج توصلت الدراسة إلى:

وجود تأثير إيجابي للتطور التكنولوجي في تحسين جودة الخدمات العمومية. تلعب الثقافة التنظيمية السائدة دورًا مهمًا في رفع كفاءة الأداء الخدمي. تؤثر التشريعات والقوانين التنظيمية بشكل مباشر في فعالية تقديم

الخدمات. يعد المورد البشري العنصر الحاسم في تحقيق جودة الخدمة العمومية. يؤثر الهيكل التنظيمي في سرعة إنجاز الخدمات ومستوى رضا المواطنين[1].

الدراسة الثانية: الإدارة الإلكترونية نموذج حديث لعصرنة الخدمات العمومية

– دراسة بعض النماذج التطبيقية إعداد: لكحل محمد – مسعودين إيمان المجلة: مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة المجلد/العدد: المجلد 03، العدد 01 – 2021 .

التعريف بالدراسة:

تطرقت هذه الدراسة إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد أهم مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودورها في عصرنة العمل الإداري وتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، مع التركيز على بعض النماذج التطبيقية الواقعية.

أهداف الدراسة هدفت الدراسة إلى: توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها. إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية.

التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر. عرض نماذج تطبيقية للإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات العمومية.

منهج الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، ودراسة النماذج التطبيقية المتاحة على مواقع الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية.

أهم النتائج خلصت الدراسة إلى:

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية وتقريبها من المواطن.

تقليص التكاليف والجهد والوقت بالنسبة للمواطن والإدارة.

تحسين صورة الإدارة العمومية والحد من البيروقراطية[2].

[1] قاسمي عائشة المجلة، العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري مجلة البحوث والدراسات التجارية العدد: الثالث – مارس 2018، ص25.

الدراسة الثالثة: دراسة عيشاوي (2008) تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، وركزت على تحليل كيفية تطبيق هذا المفهوم في قطاع الفندقة، الذي يعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني، ومدى تأثير الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي والرضا لدى العملاء.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والشروط الضرورية لضمان تطبيق فعّال للجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، مع التركيز على الجانب الإداري والتخطيطي والتنفيذي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من المؤسسات الفندقية ذات الخمس نجوم، وتم تحليل ممارسات التسيير والجودة داخل هذه المؤسسات.

أظهرت النتائج أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب عناصر منهجية محددة تشمل التحكم في مهارات التسيير، وضع استراتيجية واضحة للجودة، وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة، مع أهمية المتابعة المستمرة وقياس الأداء لضمان التحسين المستمر، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة[1].

الدراسة الرابعة: دراسة حاج عيسى (2012) حملت عنوان أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية، وهدفت إلى دراسة مدى تأثير برامج التدريب على تعزيز جودة

---

[2]لكحل محمد – مسعودين إيمان، **الإدارة الإلكترونية نموذج حديث لعصرنة الخدمات العمومية** مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة المجلد/العدد: المجلد 03، العدد 01 – 2021، ص 78..

[1] بن غربي عثمان، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدماتية المفاهيم، الأهداف ، المتطلبات)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04 العدد 07 / جامعة الجزائر 2، جامعة الجلفة، ص347.

الخدمات الصحية في المستشفيات، مع التركيز على العناصر الأساسية للجودة مثل الكفاءة التشغيلية، الرضا الوظيفي، والتحسين المستمر لعلاقة الموظفين مع المرضى.

استخدمت الدراسة استبياناً وزع على عينة من الأطباء والمسعفين والإداريين في مستشفيات ولاية البليدة، واعتمدت على طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الجودة الصحية، حيث ساهم التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج والدورات، تنفيذ العملية التدريبية وتقييمها، وكذلك تحسين بيئة العمل الداخلية.

كما أظهرت النتائج أن التدريب عزز مستوى الرضا الوظيفي، ورفع كفاءة الأداء، وساهم في التحسين المستمر للعلاقات مع المرضى، مما يؤكد أن الاستثمار في التدريب هو عنصر أساسي لتحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات[1].

-التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات الأربع السابقة أن جميعها ركزت على تحسين جودة الخدمات في المؤسسات والمنظمات المختلفة سواء كانت عمومية، فندقية، أو صحية، مع الاهتمام بالعوامل المؤثرة على الأداء والجودة.

[1] بن غربي عثمان، المرجع السابق، ص348.

فقد أبرزت الدراسات الوطنية، مثل دراسة قاسمي عائشة (2018) ودراسة لكحل محمد ومسعودين إيمان (2021)، الدور المحوري للتكنولوجيا الحديثة والإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الخدمات وتقليص التكاليف وتسريع الإجراءات، بالإضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا المستفيدين.

أما الدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة، مثل دراسة عيشاوي (2008) ودراسة حاج عيسى (2012)، فقد أكدت على الدور الأساسي للجانب البشري والإداري والتدريبي في ضمان تطبيق الجودة الشاملة، إذ أظهرت أن التحكم في مهارات التسيير، وضع استراتيجيات واضحة للجودة، وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة، مع الاهتمام بالتدريب المستمر، يمثل شرطًا أساسيًا لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء ورضا العملاء أو المستفيدين.

وبالرغم من الاختلاف في القطاعات (الخدمات العمومية، الفندقة، المستشفيات)، تجمع هذه الدراسات على ارتباط جودة الخدمة بالأبعاد التنظيمية، البشرية، والتكنولوجية، وتبرز الحاجة إلى تكامل هذه العوامل لضمان تحسين الأداء.

كما تشير إلى أن الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والتدريب والتخطيط الاستراتيجي يعد من العوامل المحورية لنجاح المؤسسات وتحقيق رضا المستفيدين. وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسات تشكل قاعدة صلبة لفهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات، لكنها في الوقت نفسه تظهر فراغًا في التركيز على الإدارة الذكية كمنهج شامل يدمج التكنولوجيا، التدريب، التخطيط، واتخاذ القرار الذكي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته عبر تحليل أثر الإدارة الذكية على تحسين أداء المؤسسات الخدماتية.

-9-1- مصطلحات الدراسة:

-تعريف المؤسسة:

لغةً: المؤسسة مأخوذة من فعل "أسس" في معجم لسان العرب، ويقصد بها كل شيء يُبنى ويُؤسس على قواعد وأصول.

مثل قولهم "أسست دارًا" أي بنيت قواعدها ورفعت أساسها. إذًا، المؤسسة لغةً هي الأساس والبنية التي يُبنى عليها الشيء.

اصطلاحًا: المؤسسة اصطلاحًا هي تنظيم بشري يبتدعه الإنسان بالتعاون مع الآخرين لتنظيم الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية.

وتشمل كل التنظيمات القائمة في المجتمع مثل الزواج والعائلة، المشاريع الاقتصادية، والهيئات القانونية والسياسية والدينية، ما يميزها عن الظواهر الطبيعية بأنها نتاج تعاون وتخطيط بشري.[1]

[1] مازن سليمان الحوش ، (2024)، المؤسسة الجزائرية بين النظرية و ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 16(04) الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024، ص80.

إجرائيًا:

تُفهم المؤسسة على أنها مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تنظم السلوكيات داخل المجتمع أو المنظمة، وتضمن تحقيق أهداف محددة. ويمكن قياس فعاليتها من خلال دراسة هياكلها الداخلية، وظائفها، وعلاقاتها مع الأفراد والمؤسسات الأخرى، بما يحقق الاستقرار والتكامل الاجتماعي.

-المؤسسة الخدماتية:

المؤسسة هي منظمة مهيكلة تختص بإنتاج وتبادل وتوزيع السلع والخدمات، مزودة بإمكانيات مادية ومالية وبشرية، وتعمل بهدف تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله.

كما يُعرفها البعض على أنها كيان يقوم بإنتاج منتجات غير ملموسة يتم التعامل معها في أسواق معينة[1].

معنى ذلك أن المؤسسة الخدماتية هي منظمة أو منشأة تعتمد على تكامل الأدوار بين الأفراد، وتقدم خدمات متنوعة باستخدام أشخاص محترفين وذوي خبرة، وتهدف إلى تحقيق أرباح وتنظيم العمل بشكل فعال.

التعريف الإجرائي: المؤسسة الخدماتية هي تنظيم إداري يركز على تقديم خدمات للعملاء، يتكون من أفراد ذوي خبرات وكفاءات، مزود بالوسائل المادية والتقنية والمالية اللازمة. وتهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال منحهم فرص الاستفادة من الخدمات التي تقدمها، مع ضمان جودة الأداء وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

[1] عرباجي إسماعيل: اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر ، د.ت، ص 10.

أولاً: تعريف الإدارة الذكية:

الإدارة الذكية هي تلك الإدارة التي تعتمد على المعرفة الكاملة أو شبه الكاملة في المجالات التي تعمل فيها، حيث يتم توظيف العمليات العقلية العليا للفهم والتحليل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بكفاءة. وهي إدارة تدمج بين المعرفة والفكر والتصرف، مع التركيز على الأفراد الأذكياء والموهوبين والقادرين على الابتكار والإبداع، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال[1].

ثانياً: التعريف الإجرائي للإدارة الذكية:

الإدارة الذكية تعني استخدام جميع الموارد البشرية والمعلوماتية والتقنية المتاحة بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة وجهد. وتشمل هذه الموارد الأفراد المبدعين والموهوبين، والبيانات والمعلومات الدقيقة، والتطبيقات العلمية والتقنية، بحيث يتم تحويل الأفكار والابتكارات إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ داخل المنظمة، مع ضمان استمرارية التطوير وتحسين الأداء.

[1] عبد الزهرة جبار العرياوي، دور الأداره الذكيه والأداره العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمه، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، 2011، ص8.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسة والادارة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل الى الاتصال الخدماتي

المطلب الاول: تعريفه

المطلب الثاني: أهميته

المطلب الثالث: المقاربات(اهمية المفاهيم)

المبحث الثاني: ماهية الادارة

المطلب الأول: تعريف الإدارة

المطلب الثاني: العلاقة بين الادارة والذكاء الاصطناعي

المطلب الثالث: تعريف الادارة الذكية

المبحث الثالث: ماهية الخدمة

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة الحديثة

المطلب الثالث: انواع الخدمة الذكية

خلاصة الفصل

تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة في مختلف المجالات الاقتصادية والتنظيمية، فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة وثورة المعلومات، وهو ما انعكس بشكل واضح على أساليب التسيير والإدارة داخل المؤسسات، لاسيما المؤسسات الخدماتية التي تعتمد في جوهرها على التفاعل المباشر مع المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة.

وفي هذا الإطار، لم تعد النماذج الإدارية التقليدية قادرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الحديثة، الأمر الذي أفرز الحاجة إلى تبني مقاربات جديدة أكثر مرونة وفعالية.

وتُعدّ الإدارة الذكية أحد أبرز هذه المقاربات المعاصرة، إذ تقوم على توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي والارتقاء بمستوى الخدمات.

غير أن فهم هذا النموذج الإداري الحديث يستلزم الإحاطة بجملة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بطبيعة المؤسسات الخدماتية، والاتصال الخدماتي، ومفهوم الإدارة وتطورها، إضافة إلى ماهية الخدمة في بعدها التقليدي والحديث.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار النظري للدراسة، من خلال التطرق إلى الاتصال الخدماتي وأهميته، ثم تناول مفهوم الإدارة وعلاقتها بالذكاء الاصطناعي وصولًا إلى الإدارة الذكية، قبل الانتقال إلى دراسة مفهوم الخدمة وأنواع الخدمة الذكي

المبحث الأول: مدخل الى الاتصال الخدماتي

المطلب الاول: تعريف الاتصال الخدماتي

يُعـدّ الاتصـال الخدماتي/المؤسسـاتي، كمـا يـراه أحمـد خـاطر في كتابـه مقدمـة في إدارة المؤسسـات الاجتماعيـة، عمليـة شـاملة ومتكاملـة تهـدف إلى نقـل وتبـادل المعلومـات والبيـانات داخـل المؤسسـة وخارجهـا، بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

ولا يقتصـر هـذا الاتصـال علـى كونـه مجـرد أداة لنقـل المعلومـات، بـل يتجـاوز ذلـك ليُعـدّ عمليـة إداريـة أساسـية تعتمـد عليهـا القيـادة في التخطـيط والتوجيـه والرقابـة واتخـاذ القـرار. كمـا يُعتـبر الاتصـال المؤسسـاتي عمليـة اجتماعيـة تسـمح بتفاعـل جماعـات العمـل وتنسـيق جهودهـا، بمـا يسـهم في تحقيـق الانسـجام والتكامـل بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.[1]

ويضـيف أحمـد خـاطر أن الاتصـال المؤسسـاتي يُعـدّ وسـيلة لتجميـع ونقـل وإذاعـة المعلومـات الضـرورية لاسـتمرارية العمليـة الإداريـة، سـواء تعلـق الأمـر بإعـلام الأفـراد والجماعـات بمسـتجدات العمـل أو التـأثير في سـلوكهم وتوجيهـه بمـا يخـدم مصـلحة المؤسسـة. وبـذلك يُعـدّ الاتصـال المؤسسـاتي أحـد المقومـات الأساسـية للتنظـيم الإداري، وعنصـرًا لا غـنى عنـه لضـمان الفعاليـة، وتحقيـق التنسـيق، وتعزيـز الأداء داخـل المؤسسـات الخدماتية[2].

[1] احمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 1982، ص 139.

[2] احمد خاطر، المرجع نفسه، ص140.

يُعدّ الاتصال المؤسساتي حديث المؤسسة عن ذاتها، إذ يُعبّر عن رسالتها وقيمها وهويتها ووجودها كشخص معنوي، بمعزل عن منتجاتها أو خدماتها، وتتمثل مهمته الأساسية في تأكيد ودعم قضية المؤسسة وبناء هوية متناسقة ومتميزة، إلى جانب نسج علاقات إيجابية مع مختلف شركائها، فضلًا عن إدارة صورتها وتعزيز سمعتها في محيطها الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق، يعرّف فانريل (Van Riel) الاتصال المؤسساتي على أنه عملية إدارية تمكّن المؤسسة من تنسيق أنشطتها الاتصالية الداخلية والخارجية بما يجعلها أكثر فعالية وتأثيرًا. كما يعرّفه كورنيلسون (Cornelissen) بأنه أداة تعتمدها المؤسسة لتنسيق وتكييف أنشطتها الاتصالية الداخلية والخارجية، وبناء صورة ذهنية إيجابية لها والحفاظ على سمعتها واستمراريتها.[1]

المطلب الثاني: أهميته

يُعدّ الاتصال الخدماتي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، لاسيما تلك التي ينصب نشاطها على تقديم الخدمات بمختلف أنواعها، إذ يمثل الواجهة الاتصالية التي من خلالها تُبنى العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، فبحكم الطبيعة غير المادية للخدمة، يصبح الاتصال الوسيلة الجوهرية لتجسيدها وإعطائها معنى وقيمة لدى المستفيد، سواء قبل تقديمها أو أثناء الاستفادة منها أو بعد ذلك. ويسهم الاتصال الخدماتي في توضيح طبيعة الخدمات المقدمة، شروطها، آليات الاستفادة منها، والحقوق والواجبات المتبادلة، بما يقلل من حالات الغموض وسوء الفهم التي قد تنشأ بين المؤسسة والزبائن.[2]

[1] خالد قاشي، رابح دارم، أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع، المركز الجامعي تيبازة – الجزائر، سبتمبر 2018، ص420.

[2] لمين إيمان، علماني كريمة، الاتصال المؤسساتي: إشكالية المفهوم وتحديات التبني،مجلة العلوم انسانية،المجلد 33 عدد 3، جامعة محمد الشريف مساعديه – سوق أهراس الجزائر، ديسمبر 2022، ص337.

كما يساهم في تحسين جودة الخدمة، من خلال ما يوفره من قنوات تواصل تفاعلية تسمح بتلقي الملاحظات والشكاوى والاقتراحات، وتحويلها إلى معطيات تساعد المؤسسة على تصحيح اختلالاتها وتطوير أدائها، إضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال الخدماتي في بناء مناخ من الثقة والاطمئنان لدى الجمهور، ويعزز شعورهم بالتقدير والاحترام، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا والولاء للمؤسسة، وفي سياق تنافسي يتسم بتقارب الخدمات وتشابهها، أصبح التميز الاتصالي عاملاً حاسمًا في نجاح المؤسسات، حيث لم يعد الحكم على الخدمة مرتبطًا بمخرجاتها فقط، بل بأسلوب التواصل المصاحب لها، وبمدى قدرة المؤسسة على الإنصات لمستفيديها والتفاعل معهم بمرونة وشفافية.[1]

المطلب الثالث: المقاربات(اهمية المفاهيم)

تعد المقاربات في مجال إدارة المؤسسات متعددة وتختلف باختلاف الهدف والوظيفة المراد تحقيقها داخل المؤسسة. من أبرز هذه المقاربات المقاربة المؤسساتية، والمقاربة الخدماتية، والمقاربة الاتصالية أثناء الأزمات. فالمقاربة المؤسساتية تركز على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، واللوائح الداخلية، وتوزيع المهام بين الأفراد والوحدات المختلفة، كما تهتم بدراسة سلوك العاملين داخل المؤسسة والعلاقات البينية بينهم، بهدف تحقيق تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية الموارد البشرية والمادية بما يضمن قدرة المؤسسة على مواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية[2].

[1] لمين إيمان، المرجع السابق، ص337.

[2] مراد كموش، الاتصال ومناجمنت الأزمة تطور الاستراتيجيات والمقاربات، دفاتر البحوث العلمية المجلد 9 العدد 1، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية المركز الجامعي لتيبازة ، الجزائر، 2021م، ص110.

أما المقاربة الخدماتية، فهي تضع الخدمة والمستفيد في مركز الاهتمام، وتسعى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، سواء كانت عامة أو خاصة، من خلال توظيف الابتكار، واستخدام التطبيقات الرقمية والذكاء الاصطناعي، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وضمان سرعة وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء والتكاليف. في المقابل، تمثل المقاربة الاتصالية أثناء الأزمات جانبًا متخصصًا من هذه المقاربات، وتركز على إدارة الاتصال بالمؤسسة عند وقوع الأزمات، حيث يكون الهدف الأساسي هو الحفاظ على صورة المؤسسة، وإعادة الاعتبار لشرعية أفعالها، والتحكم في تدفق المعلومات، وإقناع الأطراف المعنية بفعالية المؤسسة واستقرارها[1].

وتشمل هذه المقاربة تحديد الرسائل الاتصالية، سواء كانت رسائل آنية تصدر في الساعات الأولى من الأزمة أو رسائل مضافة تدمج لاحقًا لتكمل الرسائل السابقة، مع دراسة الخلفيات والأسباب والفاعلين المحتملين للأزمة، وتوظيف وسائل الإعلام التقليدية والرقمية، بما في ذلك المواقع والمدونات والمنصات الإلكترونية، لضمان وصول المعلومات بدقة وشفافية.

ويرتبط هذا كله ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الإدارة الذكية، التي تسعى إلى توظيف المعرفة والخبرة والأفراد المبدعين والموهوبين والتقنيات الحديثة لضمان فعالية المؤسسة في جميع أبعادها،

[1] مراد كموش، المرجع السابق، ص111.

سواء من حيث التنظيم الداخلي، أو جودة الخدمات المقدمة، أو إدارة الاتصال أثناء الأزمات[1].

وبذلك، تظهر الإدارة الذكية كإطار شامل قادر على دمج المقاربات المؤسساتية والخدماتية والاتصالية في استراتيجية واحدة متكاملة، تحقق للمؤسسة الاستقرار والكفاءة والتكيف مع المستجدات والتحديات المعقدة في بيئتها الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: ماهية الادارة

المطلب الأول: تعريف الإدارة

المعنى اللغوي للإدارة:

ترجع كلمة إدارة (Administration) إلى أصلها اللاتيني، حيث تتكون من مقطعين: Ad وتعني إلى (To)، وMinistre وتعني يخدم (Serve)، وبذلك يدلّ المعنى اللغوي للكلمة على الخدمة. ويُقصد بها أن من يعمل في مجال الإدارة إنما يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

وعلى هذا الأساس، تُعدّ الإدارة نشاطًا حيويًا ومستمرًا يهدف إلى خدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراده، باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من المجتمع الذي تنشأ فيه. كما تعمل الإدارة على تنظيم علاقات الأفراد، وتوجيه جهودهم، وترشيدها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.[2]

[1] المرجع نفسه، ص111.

– المعنى الاصطلاحي للإدارة:

شهد مفهوم الإدارة تطورًا ملحوظًا، شأنه شأن مختلف مجالات الحياة، حيث تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون وكتّاب علم الإدارة وفق مداخل واتجاهات متنوعة، ويُعدّ الوصول إلى تعريف جامع ومحدد لمفهوم الإدارة أمرًا بالغ الصعوبة، نظرًا لاختلاف زوايا النظر وميادين التركيز التي ينطلق منها كل باحث، فضلًا عن كون الإدارة علمًا متطورًا ومتجددًا باستمرار، مما يجعل من الصعب حصره في تعريف واحد ثابت[1].

– تعريف فريدريك تايلور للإدارة: يرى فريدريك تايلور أن الإدارة هي: المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بأدائه بأحسن طريقة وأقل تكلفة ممكنة، ويركز هذا التعريف على الكفاءة، وتحقيق أفضل أداء بأدنى التكاليف، وهو ما يعكس الطابع العلمي للإدارة في المدرسة الكلاسيكية، ويعرف هنري فايول الإدارة الإدارة في كتابه «الإدارة العامة والصناعية» بأنها عملية تشمل: التنبؤ والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة[2].

المطلب الثاني: العلاقة بين الادارة والذكاء الاصطناعي

تُعدّ العلاقة بين الإدارة العمومية والذكاء الاصطناعي علاقة تفاعلية ديناميكية، فرضتها التحولات الرقمية المتسارعة وتزايد تعقّد الوظيفة الإدارية في الدولة الحديثة. فالإدارة العمومية لم تعد تقتصر على أداء مهام تقليدية قائمة على الإجراءات الورقية والروتين البيروقراطي، بل أضحت مطالبة بتحقيق الفعالية،

[2] قصري فريدة، مطبوعة دروس في مقياس مدخل إلى علم الإدارة، جامعة الجزائر – 03 –، 2021/2022، ص8.

[1] قصري فريدة، المرجع نفسه، ص9.

[2] - قصري فريدة، المرجع السابق، ص9.

والنجاعة، وجودة الخدمة العمومية، في ظل ضغط متزايد من المواطنين وارتفاع حجم الطلبات والمعاملات، وفي هذا السياق، يبرز الذكاء الاصطناعي كآلية تقنية متقدمة تمكّن الإدارة من إعادة هندسة عملياتها، عبر الانتقال من منطق التسيير التقليدي إلى منطق الإدارة الذكية القائمة على البيانات والمعرفة[1].

إذ يسمح بتجميع البيانات الضخمة، وتحليلها، واستخلاص المؤشرات الداعمة لصنع القرار الإداري الرشيد، بما يحدّ من العشوائية والارتجال، ويعزّز التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. كما يسهم الذكاء الاصطناعي في عقلنة العمل الإداري من خلال أتمتة المهام المتكررة، وتقليص آجال معالجة الملفات، وتبسيط الإجراءات، وهو ما ينعكس إيجابًا على شفافية الإدارة ومصداقيتها لدى المواطن. وتُعدّ نظم الدعم الذكي للقرار، والخوارزميات التنبؤية، والروبوتات البرمجية، من أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تمكّن الإدارة العمومية من تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية، وضبط آليات الرقابة والتقييم، والكشف المبكر عن الاختلالات والتجاوزات[2].

كما يتيح هذا النمط من الإدارة إمكانية تقديم خدمات عمومية مخصّصة تتلاءم مع احتياجات الأفراد والجماعات المحلية، بما يعزّز مبدأ العدالة في توزيع الخدمات ويُكرّس مقاربة القرب من المواطن. غير أنّ هذه العلاقة، رغم ما تحمله من فرص واعدة، لا تخلو من إشكالات وتحديات بنيوية، تتعلق بمدى جاهزية الإدارة العمومية لاستيعاب هذه التقنيات، سواء من حيث البنية التحتية الرقمية، أو الإطار

[1]–ليليا مريم شطيبي، سليمة بناي، الإدارة العمومية بين الحاجة إلى الذكاء الاصطناعي، وضرورة الأخلاق بلدية جندل بولاية عين الدفلى أنموذجا، مجلة إدارة – المدرسة الوطنية للإدارة – الجزائر، العدد: 61، المجلد31، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2024، ص32.

[2] ليليا مريم شطيبي، المرجع السابق، ص33.

التشريعي والتنظيمي، أو مستوى التأهيل والتكوين لدى الموارد البشرية. فنجاح توظيف الذكاء الاصطناعي داخل الإدارة العمومية يظلّ رهينًا بوجود رؤية استراتيجية واضحة[1].

المطلب الثالث: تعريف الادارة الذكية

يُعدّ مفهوم الإدارة الذكية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الفكر الإداري المعاصر، وقد تبلور نتيجة التفاعل العميق بين التطور التكنولوجي المتسارع، ولا سيما في مجالي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحولات التي عرفتها الوظيفة الإدارية في ظل العولمة والاقتصاد الرقمي. فالإدارة الذكية لا تمثل مجرد استخدام آلي للأدوات الإلكترونية داخل المؤسسات، وإنما تعكس نمطًا إداريًا جديدًا يقوم على توظيف التقنيات الرقمية توظيفًا استراتيجيًا في تخطيط الأعمال وتنظيمها وتوجيهها ورقابتها، بما يحقق أعلى درجات الكفاءة والمرونة والجودة في الأداء.[2]

وفي هذا الإطار، يُنظر إلى الإدارة الذكية بوصفها مظلة شاملة تتفرع عنها مفاهيم وتطبيقات متعددة، من بينها الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية، غير أنها تتجاوزها من حيث العمق والوظيفة، إذ لا تقتصر على إنجاز المعاملات إلكترونيًا، بل تهدف إلى إعادة بناء العمليات الإدارية ذاتها وفق منطق ذكي قائم على البيانات، والتكامل بين النظم، واتخاذ القرار المدعوم بالمعلومة الدقيقة في الوقت المناسب. ومن ثم، فإن الإدارة الذكية تمثل مرحلة متقدمة من الإدارة الإلكترونية، حيث تنتقل من

[1] المرجع نفسه، ص33.

[2] سلطان الراعي الشامسي، دور الإدارة الذكية في تعزيز الخدمات الرقمية، مجلة المعرفة *** العدد الثالث والثلاثون، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي المغرب – نوفمبر 2025، ص146.

مجرد الرقمنة إلى الاستفادة من التحليل الذكي للمعلومات والتفاعل الفوري مع المتغيرات الداخلية والخارجية[1].

كما تُعرّف الإدارة الذكية بأنها منهجية إدارية حديثة تعتمد على الاستخدام الواعي والفعال لتقنيات المعلومات والاتصالات، في أداء الوظائف الإدارية الأساسية، بما يسمح بتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجية، ويعزز القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة التنظيمية. وهي بهذا المعنى ليست إدارة موجهة للتكنولوجيا بقدر ما هي تكنولوجيا موجهة لخدمة الإدارة، الأمر الذي يجعل الإنسان عنصرًا محوريًا في نجاحها، من خلال امتلاكه للمهارات الرقمية، والقدرة على التفاعل مع النظم الذكية، واستثمار مخرجاتها في تحسين الأداء المؤسسي[2].

المبحث الثالث: ماهية الخدمة

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

تُعدّ الخدمة أحد المفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية والتسويقية، وتمثل نشاطًا أو مجموعة من الأنشطة التي تُقدّم لتحقيق فائدة مباشرة أو غير مباشرة للمستفيدين، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات، بغرض تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وقد عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: "الخدمة تقدم في شكل أنشطة، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع"، وهو تعريف يبرز بعدين رئيسيين

[1] سلطان الراعي الشامسي، المرجع السابق، ص147.

[2] المرجع نفسه، ص147.

للخدمة: الأول يتعلق بالطبيعة العملية للأنشطة أو المنافع المقدمة، والثاني يربط الخدمة بالقيمة المضافة للسلعة أو المنتج، مما يجعلها عنصرًا تكامليًا في العلاقة بين المزود والمستهلك[1].

وفي إطار الإدارة العامة، يمكن النظر إلى الخدمة على أنها أداة مركزية لتحقيق رضا المواطنين والمستفيدين، فهي لا تقتصر على تقديم منتجات ملموسة، بل تشمل أيضًا الخبرات، المعلومات، الدعم الفني، والتسهيلات التي تُقدّم بطريقة منظمة وفعالة، ويتميز هذا المفهوم بكونه متغيرًا وغير ملموس غالبًا، مما يتطلب تصميم آليات قياس الجودة، وتطوير معايير الأداء، وضمان استمرارية التحسين، لتفادي التفاوت في مستوى الأداء بين مختلف الجهات، كما تُشير الدراسات الحديثة إلى أن الخدمات تعتمد على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والمتلقي، وهو ما يجعل العنصر البشري والجودة التنظيمية والتقنية جزءًا لا يتجزأ من عملية تقديم الخدمة[2].

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة الحديثة

تعدّ الخدمة الحديثة أحد العناصر الأساسية في الاقتصاد المعاصر والإدارة الحديثة، فهي ليست مجرد نشاط مستقل عن المنتج المادي، بل تمثل منظومة متكاملة من الأنشطة والتجارب والمعارف التي تهدف إلى تلبية حاجات المستفيدين وتحقيق رضاهم، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات، ويجمع معظم الباحثين على أن الخدمة تتميز بعدة خصائص جوهرية، منها اللا ملموسية، وعدم قابلية التحويل الملكي،

[1] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان دار وائل للنشر، ط2، 2005، ص 18

[2] هاني حامد الضمور، المرجع نفسه، ص18.

والارتباط الوثيق بالمستهلك أو المتعامل، إضافة إلى كونها نشاطًا مؤقتًا يُقدّم في لحظة التفاعل مع مقدم الخدمة[1].

وقد أوردت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفًا يربط الخدمة بالنشاط أو المنفعة المقدمة للمستفيد في وقت البيع أو المرتبطة بالمنتج، وهو ما يؤكد البعد الاقتصادي والاستراتيجي للخدمة باعتبارها وسيلة لإضافة قيمة للسلع أو لتعزيز التجربة الكلية للمستهلك، كما عرفها بعض الباحثين مثل E. Langrard وEiglier على أنها مجموعة من الأنشطة الناتجة عن تفاعل الشخص أو الآلة مع المستفيد، وتهدف هذه الأنشطة إلى تحقيق إرضائه، مما يبرز عنصر التجربة التفاعلية كأساس في تقديم الخدمة الحديثة[2].

المطلب الثالث: انواع الخدمة الذكية

تسهم الخدمات الذكية في المكتبات بتسهيل الوصول إلى المعلومات وتقديم خدمات مبتكرة وفعّالة، وتتمثل الأنواع فيما يلي:

1. خدمات الإعارة والإرجاع الذاتية (Self-Service Lending & Returns) توفر هذه الخدمة للمستخدمين إمكانية استعارة الكتب وإرجاعها دون الحاجة إلى تدخل الموظفين. تعتمد غالباً على أجهزة RFID أو أنظمة المسح الذاتي، مما يسرّع عملية الإعارة ويقلل الازدحام داخل المكتبة. من

[1] دحماني محمد، الخدمة التسويقية دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فرع التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 01، 2008، ص 43.

[2] دحماني محمد، المرجع تفسه، ص44.

الأمثلة العملية على ذلك خدمة الإعارة الذاتية في مكتبة محمد بن راشد العامة، حيث يمكن للمستخدمين إجراء جميع عمليات الإعارة والإرجاع بسهولة[1].

2. الخدمة المرجعية الافتراضية (Virtual Reference Services) تمكّن هذه الخدمة المستخدمين من الحصول على المساعدة والإرشاد عبر الإنترنت دون الحاجة إلى زيارة المكتبة. تشمل الأدوات المستخدمة البريد الإلكتروني، الدردشة عبر الويب، مؤتمرات الفيديو عبر VoIP، التصفح المشترك، الروبوتات المرجعية الرقمية، والمراسلة الفورية. وتساهم هذه الخدمات في تقديم الدعم المعلوماتي بشكل فوري وفعّال.

3. الروبوتات الذكية (Smart Robots) تعمل الروبوتات الذكية على تقديم خدمات متنوعة داخل المكتبة، مثل المساعدة في البحث عن الكتب وتوفير الاستعلامات العامة. كما تشمل روبوتات التواجد عن بعد التي تساعد الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة على المشاركة في الأنشطة والفعاليات دون الحاجة للتنقل، مثل ما هو مطبق في بعض المكتبات الجامعية والخاصة[2].

4. خدمات القاعات والمساحات التفاعلية (Smart Spaces & Booking Services) تهدف هذه الخدمات إلى تنظيم وإدارة المساحات داخل المكتبة بذكاء، بما في ذلك حجز قاعات الاجتماعات ومساحات الابتكار والتعلم. توفر المكتبات مساحات تفاعلية مثل Innovation Stations، حيث يمكن للمستخدمين المشاركة في أنشطة تعليمية وإبداعية، مما يعزز التجربة المعرفية والتعليمية داخل المكتبة.

5. خدمات الطباعة ثلاثية الأبعاد (D Printing Services3) تتيح هذه الخدمة للمستخدمين تصميم وطباعة مجسمات ثلاثية الأبعاد لأغراض تعليمية أو ترفيهية. تعتمد المكتبات على أجهزة الطباعة ثلاثية الأبعاد في قسم

[1] فرح سبيتي، الخدمات الذكية في المكتبات ومؤسسات المعلومات، 2023/07/16، ص25.

[2] فرح سبيتي، المرجع نفسه، ص27.

المساحات التفاعلية، مثل مكتبة قطر الوطنية، لتوفير تجربة تعليمية مبتكرة وتمكين المستخدمين من الإبداع والتعلم العملي.[1]

6. خدمات الترفيه والإبداع (Entertainment & Creative Services) تشمل هذه الخدمات أنشطة تفاعلية تهدف إلى الترفيه وتنمية مهارات الإبداع لدى المستخدمين. من أمثلة ذلك مختبر الموسيقى داخل المكتبات الذي يتيح للمستخدمين إنتاج الموسيقى، والألعاب التعليمية ثلاثية الأبعاد، ما يعزز من التفاعل والمشاركة الفعّالة[2].

[1] فرح سبيتي، المرجع السابق، ص32.

[2] المرجع نفسه، ص37.

خلاصة الفصل

استعرض الفصل الأول الإطار النظري للدراسة من خلال التركيز على المؤسسات الخدماتية وخصائصها ودورها في تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع، حيث يمثل الاتصال الخدماتي عنصرًا جوهريًا في تعزيز جودة الخدمات وبناء الثقة والتواصل الفعّال بين المؤسسة والمستفيدين.

كما تناول الفصل تطور مفهوم الإدارة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية، مع إبراز دور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي، بما يتيح المرونة والكفاءة والتكيف مع متغيرات البيئة.

وجرى التطرق أيضًا إلى مفهوم الخدمة في بعديها التقليدي والحديث، مع التركيز على الخدمات الذكية التي تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا الرقمية لتحسين تجربة المستفيد ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

وتشكل هذه العناصر مجتمعة الأساس لفهم دور الإدارة الذكية في تطوير أداء المؤسسات الخدماتية، بما يهيئ الأرضية المناسبة للفصول القادمة لدراسة تطبيقاتها، أثرها على جودة الخدمات، والتحديات المرتبطة بتنفيذها.

الفصل الثاني مفاهيم عامة في الاتصال المؤسساتي

الفصل الثاني: مفاهيم عامة في الاتصال المؤسساتي

المبحث الأول : الأطر النظرية للاتصال المؤسساتي

المطلب الأول: تعريف الاتصال المؤسساتي

المطلب الثاني: الاتصال المؤسساتي والميديا الجديدة

المطلب الثالث: مقاربات في الاتصال المؤسساتي

المبحث الثاني: أنماط الاتصال المؤسساتي

المطلب الأول: الاتصال المؤسساتي الداخلي

المطلب الثاني : الاتصال المؤسساتي الخارجي

المطلب الثالث: العلاقات العامة والاتصال المؤسساتي

المبحث الثالث: مفاهيم مؤسساتية

المطلب الأول : مفهوم التنظيمات

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة

المطلب الثالث : الفرق بين التنظيمات المؤسساتية والمؤسسة

-تمهيد

يعد الاتصال المؤسساتي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها مختلف التنظيمات الحديثة، إذ لم يعد مجرد عملية نقل للمعلومات، بل أصبح آلية استراتيجية تساهم في تحقيق التماسك الداخلي للمؤسسة وتعزيز صورتها في محيطها الخارجي. ومع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مفاهيم الاتصال وأساليبه داخل المؤسسات، بما يتماشى مع ما يُعرف بالعهد أو "البراديغمات" الجديدة في الاتصال.

إن المؤسسة، باعتبارها نسقًا اجتماعيًا مفتوحًا، تعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال لضمان التنسيق بين مختلف مكوناتها، وتوجيه سلوك أفرادها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يلعب الاتصال المؤسساتي دورًا محوريًا في بناء العلاقات مع الجمهور الخارجي، سواء تعلق الأمر بالزبائن أو الشركاء أو وسائل الإعلام، مما يجعله أداة حيوية في تحقيق التوازن بين متطلبات الداخل وضغوطات البيئة الخارجية.

وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي ونظري شامل للاتصال المؤسساتي، من خلال التطرق إلى تعريفه وأهم مقارباته النظرية، ثم عرض أنماطه الأساسية، سواء الداخلية أو الخارجية، مع إبراز دور العلاقات العامة كحلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها.

المبحث الأول : الأطر النظرية للاتصال المؤسساتي

المطلب الأول: تعريف الاتصال المؤسساتي

يُعدّ مصطلح الاتصال من المفاهيم التي شهدت توسعًا كبيرًا في استعمالها، مما أدى إلى تنوع تعريفاته واختلافها باختلاف المجالات المعرفية التي تناولته. ففي مجال الأنثروبولوجيا، ينظر إلى الاتصال على أنه شبكة معقدة من المفاهيم والرموز التي تربط بين الأفراد والوحدات الاجتماعية، حيث تتباين هذه المفاهيم من حيث درجة التعقيد. وقد تتجسد هذه الوحدات في أشكال متعددة، كأن تكون أسرة صغيرة، أو علاقة بين شخصين، أو جماعات أوسع. وتبدو هذه الشبكة في ظاهرها على شكل مؤسسات اجتماعية ذات طابع ثابت، غير أنها في حقيقتها تقوم على طبيعة اتصالية ديناميكية[1].

يمكن وصف الاتصال المؤسساتي بأنه وظيفة استراتيجية تتولى الإشراف والتنسيق بين مختلف الأنشطة الاتصالية داخل المؤسسة، بما في ذلك العلاقات الإعلامية، الشؤون العامة، والاتصال الداخلي. وفي هذا السياق، يعرّف "فان ريل" الاتصال المؤسساتي بأنه: أداة إدارية تعتمد على الوسائل الاتصالية الداخلية والخارجية، تُستخدم لتحقيق الفعالية والكفاءة، مع التركيز على الهدف العام للمؤسسة، والمتمثل أساسًا في خلق مناخ ملائم للعلاقات مع الفئات المستهدفة[2].

[1] بسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقة العامة، دار للفرش والتوزيع، الأردن، 2014، ص 10

[2] حنان منصور، الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام الجزائر، ص3.

كما يمكن تعريف الاتصال المؤسساتي أيضًا بأنه: نهج متكامل يشمل جميع أشكال الاتصال التي تنتجها المؤسسة، والموجهة إلى مختلف جماهيرها ذات الصلة، بهدف تحقيق الاتساق وبناء صورة ذهنية إيجابية عنها[1].

المطلب الثاني: الاتصال المؤسساتي والميديا الجديدة

يشهد الاتصال المؤسساتي تحوّلًا عميقًا في ظل بروز الميديا الجديدة، حيث انتقل من كونه عملية تقليدية قائمة على القنوات الرسمية إلى منظومة تفاعلية ديناميكية تعتمد على الوسائط الرقمية. فقد أسهمت تطبيقات مثل Facebook وWhatsApp وLinkedIn في تسريع تدفق المعلومات وتعزيز التواصل داخل المؤسسات وخارجها، غير أن هذا التحول لم يخلُ من تحديات، أبرزها الضغط الرقمي وتداخل الحياة المهنية مع الشخصية، مما يؤثر سلبًا على الصحة النفسية للعاملين. كما تطرح هذه الوسائل إشكالات أخلاقية تتعلق بالخصوصية وأمن المعلومات، خاصة في ظل ضعف التأطير القانوني في بعض السياقات[2].

وفي الجزائر، يواجه الاتصال المؤسساتي صعوبات مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية ونقص الكفاءات المتخصصة، إلا أن الرهانات المستقبلية تظل واعدة في ظل التوجه نحو التحول الرقمي، مما يستدعي تبني استراتيجيات حديثة توازن بين الفعالية الاتصالية والبعد الإنساني داخل بيئة العمل[3].

---

[1] حنان منصور، المرجع نفسه، ص4.

[2] مديحة زيزاي، استخدامات الميديا الجديدة في الاتصال المؤسساتي، 23 أكتوبر 2024، 12:54، مقال على موقع https://eldjanoubelkabir.dz

[3] مديحة زيزاي، المرجع نفسه.

المطلب الثالث: مقاربات في الاتصال المؤسساتي

يقوم الاتصال المؤسساتي على مجموعة من المقاربات التي تهدف إلى تحقيق الفعالية في نقل المعلومات وتعزيز التفاعل داخل المؤسسة، حيث تتجلى هذه المقاربات من خلال تنوع وسائل الاتصال المستخدمة، فمن جهة، تعتمد المؤسسات على وسائل موجهة لنقل المعلومات، مثل الندوات الإعلامية والملصقات، والتي تندرج ضمن اتصال أحادي الاتجاه يهدف إلى تبليغ الرسائل بوضوح وسرعة، ومن جهة أخرى، توظف وسائل تفاعلية تسعى إلى تنظيم نشاط المؤسسة وتعزيز الترابط بين أفرادها، كندوات الحوار، ومجموعات النقاش، وجريدة المؤسسة، وصندوق الاقتراحات، والبريد الإلكتروني، وهي أدوات تعكس مقاربة تفاعلية تشاركية قائمة على الحوار وتبادل الآراء[1].

كما أن اختيار هذه الوسائل يخضع لجملة من المعايير، أبرزها البساطة والاستقلالية، بما يضمن سهولة استخدامها وقلة تكلفتها وحيادها، إضافة إلى معيار السرعة الذي يسمح بمواكبة المستجدات داخل المؤسسة وضمان آنية المعلومة. وعليه، فإن الاتصال المؤسساتي لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يتعداه إلى بناء علاقات تواصلية فعالة قائمة على التفاعل والتكامل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة[2].

[1] عبد المومن بشبيش، اتصال المؤسسية، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص15.

[2] عبد المومن بشبيش، المرجع نفسه، ص15.

المبحث الثاني: أنماط الاتصال المؤسساتي

المطلب الأول: الاتصال المؤسساتي الداخلي

يعد الاتصال الداخلي داخل المؤسسة بمثابة الجهاز العصبي الذي يضمن حيويتها واستمراريتها، إذ يشكّل الوسيلة الأساسية لانتقال المعلومات وتداولها بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، فمن خلاله تتدفق المعطيات من مختلف الوحدات والأقسام نحو الإدارة العامة أو مراكز اتخاذ القرار، مما يسمح بتجميع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب[1].

وفي المقابل، يضطلع الاتصال الداخلي بدور حيوي في نقل التعليمات والتوجيهات والسياسات من القيادة إلى مستويات التنفيذ، بما يضمن وضوح الرؤية وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يقتصر دوره على الجانب الإجرائي فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز التنسيق بين العاملين، وتقوية روح الانتماء، وتحفيز الموارد البشرية، والحد من سوء الفهم والصراعات الداخلية، كما يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والتفاعل، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وفعالية المؤسسة في مواجهة التحديات وتحقيق التطور[2].

[1] وسام محمد أحمد نصر، الاتصال الداخلي وتطوير المؤسسات الجامعية، العدد 4 / المجلد: 7، كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال / جامعة السويس ، (مصر)، 2020م، ص104.

[2] وسام محمد أحمد نصر، المرجع نفسه، ص104.

المطلب الثاني : الاتصال المؤسساتي الخارجي

يتمثل دور الاتصال المؤسساتي في تقديم وعرض صورة المؤسسة وتثبيت هويتها لدى مختلف الفاعلين، من خلال تفسير نشاطاتها بصفة شاملة ومتكاملة. فهو لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يرافق سياسة المؤسسة ويعكس توجهاتها الاستراتيجية، مما يجعله اتصالًا شاملاً يدمج بين الاتصال الداخلي والخارجي لتحقيق الفعالية المطلوبة، وتكمن أهميته في توضيح وتثمين سياسة المؤسسة التي تقوم على ثلاثة أوجه أساسية:[1]

أولا، الوجه الاستراتيجي الذي يشمل الاستراتيجيات العلاقية والتنافسية ومعدلات النمو؛ ثانيًا، الوجه المرتبط بالأمن والعلاقات، من خلال تنمية علاقات امتيازية وتعزيز الاندماج؛ وثالثًا، الوجه التحليلي الذي يساهم في دراسة وضعية الميدان والمحيط المتخصص، خاصة فيما يتعلق بالموارد المالية والتقنية والبشرية، إضافة إلى تقييم الأعمال والتخطيط وتقييم السياسات العمومية[2].

[1] عبد المومن بشبيش، المرجع السابق، ص12.

[2] عبد المومن بشبيش، المرجع نفسه، ص13.

المطلب الثالث: العلاقات العامة والاتصال المؤسساتي

يُنظر إلى الاتصال المؤسسي باعتباره "مظلة" شاملة تضمّ مختلف قنوات الاتصال التي تعتمدها المؤسسة في تفاعلها مع جمهورها الداخلي والخارجي، حيث يهدف إلى توحيد الخطاب الاتصالي وضمان انسجامه مع رؤيتها واستراتيجيتها العامة. وفي هذا الإطار، تُعدّ العلاقات العامة وظيفة متخصصة ضمن هذا الاتصال، إذ تركز على الجوانب التطبيقية والتنفيذية مثل صياغة الرسائل الإعلامية، وبناء علاقات فعّالة مع وسائل الإعلام، وتنفيذ الحملات المجتمعية، والتعامل مع الرأي العام، إضافة إلى إدارة الأزمات والحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة..[1].

وعليه، فإن العلاقة بين الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة علاقة تكاملية، حيث يشكّل الأول الإطار العام والاستراتيجي، بينما تمثّل الثانية الأداة التنفيذية التي تسهم في تحقيق أهدافه وترسيخ حضور المؤسسة ومصداقيتها لدى مختلف الفئات المستهدفة[2].

[1] العوادي ولاء، الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة: الأدوار والمسؤوليات، 2026، 13:54، مقال على موقع https://walaaelawady.com/

[2] العوادي ولاء، المرجع نفسه.

المبحث الثالث: مفاهيم مؤسساتية

المطلب الأول : مفهوم التنظيمات

التنظيم في المؤسسة هو الهيكل الذي يحدد العلاقة بين الأفراد والمهام والسلطات بهدف تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، فهو ينسق الأنشطة ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويوضح من يتبع من ومن يتواصل مع من داخل المؤسسة، كما يحدد الأساليب والإجراءات التي تُنظم سير العمل، ما يسهل نقل المعلومات واتخاذ القرارات، ويعتبر الاتصال التنظيمي جزءًا أساسيًا من هذا التنظيم، لأنه الوسيلة التي تربط بين الهيكل الرسمي والغير رسمي، وتضمن توجيه السلوك البشري وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. بذلك، يشكل التنظيم والاتصال معًا الإطار الذي يتيح العمل المنظم ويعزز الفعالية داخل المؤسسة[1].

[1] فوزي بومنجل، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36(02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص172.

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة

المؤسسة هي وحدة اجتماعية منظمة تتميز بالاستمرارية والقدرة على العمل ضمن إطار محدد من القواعد والبنية الداخلية، ووفق تعريف تالكوت بارسونز، فإن المؤسسات تعد وحدات اجتماعية تتصرف وفق نموذج بنائي معين، تسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية محددة، سواء أكانت اقتصادية، اجتماعية، أم ثقافية، مما يضمن تنظيم سلوك الأفراد وضمان استمرارية وظائفها في المجتمع[1].

يمكن تعريف المؤسسة على أنها منظمة متقبلة تنشأ استجابة للاحتياجات الاجتماعية والضغوط المحيطة بها، وتعتبر جزءًا من مجتمع أكبر يسعى إلى التطور والتقدم. تقوم المؤسسة بأداء الوظائف والأنشطة التي تضيف قيمة للجمهور بشكل عام، وتمتاز بقدرتها العالية على التحمل، مما يعزز نموها واستمراريتها وقدرتها على التأثير في البيئة التي تنتمي إليها. كما تعكس الهياكل الداخلية للمؤسسة قواعد وقيم المجتمع التي تحافظ عليها بشكل مستمر، وتلعب دورًا مزدوجًا كعامل للتغيير وحامٍ له، بما يضمن حماية القيم الإيجابية وتعزيز التنمية المستدامة داخل المجتمع[2].

[1] اعصام حسن السعيدي ، إدارة المنظمات الفندقية (1) دار الراية للنشر ، ، عمان، 2008، ص 17.

[2] مي مصطفى، الفرق بين المنظمة والمؤسسة والشركة، 30 ديسمبر 2020، 14:54، مقال على موقع https://www.sayidaty.net/node/1162906/

المطلب الثالث : الفرق بين التنظيمات المؤسساتية والمؤسسة

تختلف التنظيمات عن المؤسسة في عدة جوانب جوهرية. فالمنظمة عبارة عن مجموعة منهجية من الأشخاص يعملون معًا لتحقيق غاية محددة تحت هوية مشتركة، ويمكن أن يكون هيكلها مركزيًا، حيث تتركز السلطة في أيدي الإدارة العليا، أو لامركزيًا، حيث تُوزع السلطة على مستويات مختلفة. كما تخضع المنظمة لقواعد ولوائح وسياسات محددة، ولها دورة حياة تشمل الولادة والنمو والنضج والانحلال، ويكون هدفها الأساسي تحقيق الربح أو تقديم خدمات للأعضاء[1].

بالمقابل، تُعرف المؤسسة على أنها كيان مكرس لتعزيز قضية محددة، قد تكون تعليمية أو مهنية أو اجتماعية، وتتمتع بهيكل لامركزي يسمح بتوزيع السلطة على مستويات الإدارة المختلفة، وتُنظم أساسًا بالقيم والعادات أكثر من القواعد الرسمية، وتمتاز المؤسسة بالاستمرارية والقدرة على النمو المستمر والتكيف مع الظروف، ويهدف وجودها إلى نقل التعليم أو المعرفة وإحداث أثر اجتماعي إيجابي بعيد المدى، مما يجعلها أكثر ثباتًا واستدامة مقارنة بالمنظمة[2].

[1] مي مصطفى، المرجع السابق.

[2] مي مصطفى، المرجع نفسه.

–خلاصة الفصل

يتضح أن الاتصال المؤسساتي لم يعد مجرد أداة لنقل المعلومات، بل أصبح وظيفة استراتيجية أساسية تسهم في تحقيق التماسك الداخلي وتعزيز صورة المؤسسة في محيطها الخارجي. يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويعمل على ربط الأفراد والوحدات داخل المؤسسة، مع التركيز على بناء صورة إيجابية لدى الجماهير المختلفة.

وقد أثرّت الميديا الجديدة بعمق على الاتصال المؤسساتي، حيث سهلت التدفق السريع للمعلومات وأعطت فرصًا للتفاعل، لكنها طرحت تحديات تتعلق بالضغط الرقمي وأمن المعلومات. يعتمد الاتصال المؤسساتي على مقاربات متعددة، من الاتصال أحادي الاتجاه لنقل المعلومات إلى الاتصال التفاعلي التشاركي لتعزيز الترابط بين العاملين.

كما يشكل الاتصال الداخلي العمود الفقري للمؤسسة، إذ يضمن تدفق المعلومات، نقل التوجيهات، تعزيز الانتماء، وتقليل الصراعات الداخلية. وبذلك، يظهر الاتصال المؤسساتي كأداة محورية لضمان التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث الفصل التطبيقي

تُعدّ المدرسة الابتدائية "عاشر لخضر" مؤسسة تعليمية عمومية تقع في بلدية يوب التابعة لولاية سعيدة ولاية سعيدة، وهي جزء من المنظومة التربوية الوطنية التي تشرف عليها وزارة التربية الوطنية الجزائرية وزارة التربية الوطنية الجزائرية، حيث تساهم في تعليم التلاميذ في المرحلة الابتدائية وتوفير الأساس المعرفي والتربوي لهم ضمن الإطار الرسمي للتعليم في الجزائر.

الهيكل الإداري للمدرسة الابتدائية "عاشر لخضر" يمكن تقديمه بشكل مفصل ومتفرق كما يلي: 1. مدير المدرسة المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة الإشراف على الجانب الإداري والبيداغوجي متابعة الأساتذة وتنظيم العملية التربوية التنسيق مع مديرية التربية مديرية التربية 2. الطاقم التربوي أساتذة التعليم الابتدائي مكلفون بتدريس مختلف المواد وفق البرامج الرسمية متابعة التلاميذ تربوياً وتعليمياً 3. الإدارة المساعدة (إن وجدت) مساعد المدير أو نائب المدير (حسب حجم المدرسة) المساعدة في تنظيم الوثائق والتسيير اليومي 4. الطاقم الإداري كاتب أو موظف إداري (في بعض المدارس) تسجيل التلاميذ وتنظيم الملفات المدرسية متابعة المراسلات الإدارية 5. العمال المهنيون عمال النظافة عمال الصيانة الحارس أو أعوان الأمن[1]

مدرسة الأمير عبد القادر هي مؤسسة تربوية عمومية تقع في بلدية يوب بولاية سعيدة ولاية سعيدة، وتُعد من المؤسسات التعليمية التي تندرج ضمن قطاع التربية الوطنية في الجزائر وتشرف عليها وزارة التربية الوطنية الجزائرية وزارة التربية الوطنية الجزائرية، حيث تهدف إلى توفير التعليم الابتدائي للتلاميذ وفق البرامج الرسمية المعتمدة.

[1] من اعداد الطالبة.

الهيكل الإداري للمدرسة: مدير المدرسة: المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة من الناحية الإدارية والبيداغوجية، والإشراف على مختلف الأنشطة وتنظيم الدراسة. الطاقم التربوي: يضم أساتذة التعليم الابتدائي، وهم المكلفون بتدريس المواد المختلفة ومتابعة التلاميذ. الإدارة المساعدة (إن وجدت): تشمل مساعد المدير أو المكلف بالتسيير الإداري، ويساعد في تنظيم الوثائق والمراسلات. الطاقم الإداري: يتكفل بمهام التسجيل، حفظ الملفات، وتنظيم شؤون التلاميذ. العمال المهنيون: مثل عمال النظافة والصيانة والحراسة، وهم مسؤولون عن توفير الظروف الملائمة للدراسة داخل المؤسسة[1].

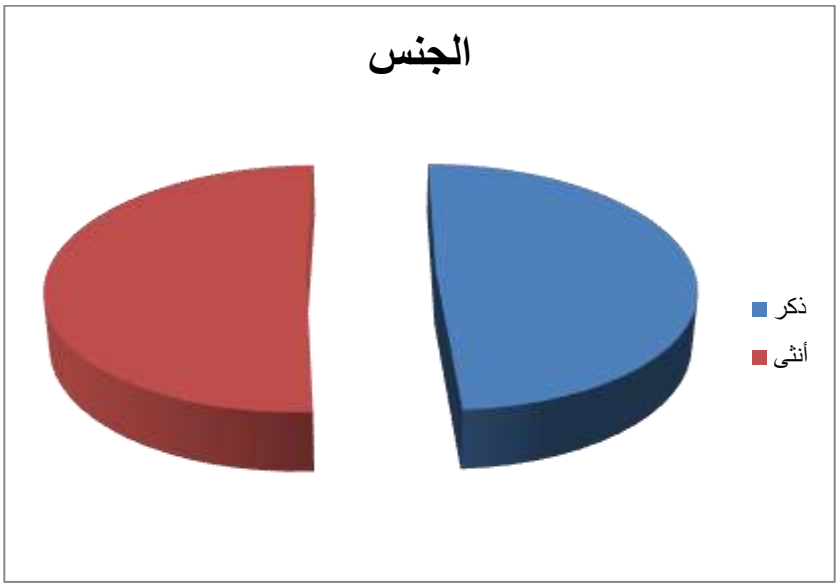
[1] من اعداد الطالبة.

عينة الدراسة.

جدول رقم 01: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	28	49.1
أنثى	29	50.9
المجموع	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (01) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الإناث بنسبة (50.9%)، أكثر بقليل من الذكور بنسبة (49.1 %) ، فيما تكونت العينة من مجموع 57 موظف بنسبة (100%).



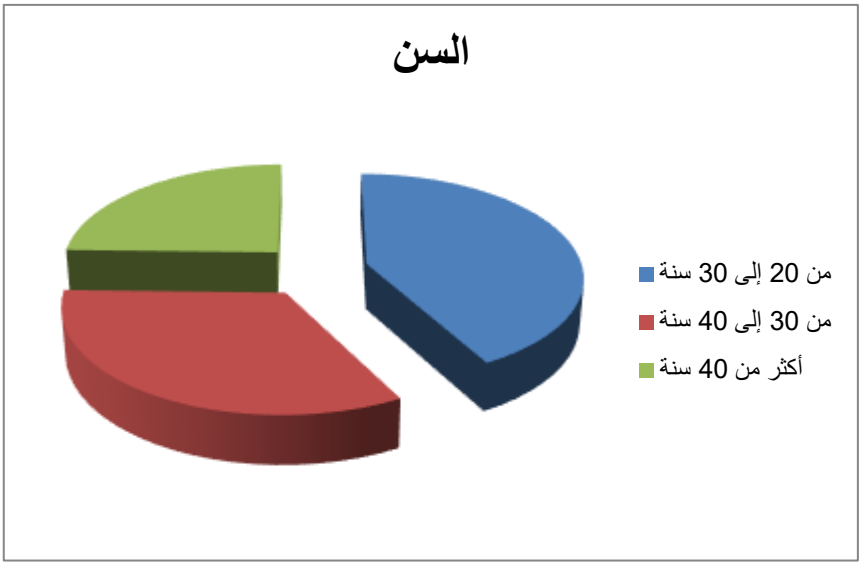
الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب السن.

السن	ت	%
من 20 إلى 30 سنة	24	42.1
من 30 إلى 40 سنة	19	33.3
أكثر من 40 سنة	14	24.6
المجموع	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية الموظفين يتراوح سنهم ما بين 20 و 30 سنة بنسبة (42.1%)، يليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة (33.3%)، و في الأخير الموظفين الذين يتجاوز سنهم الـ 40 سنة بنسبة (24.6%).

الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب السن.

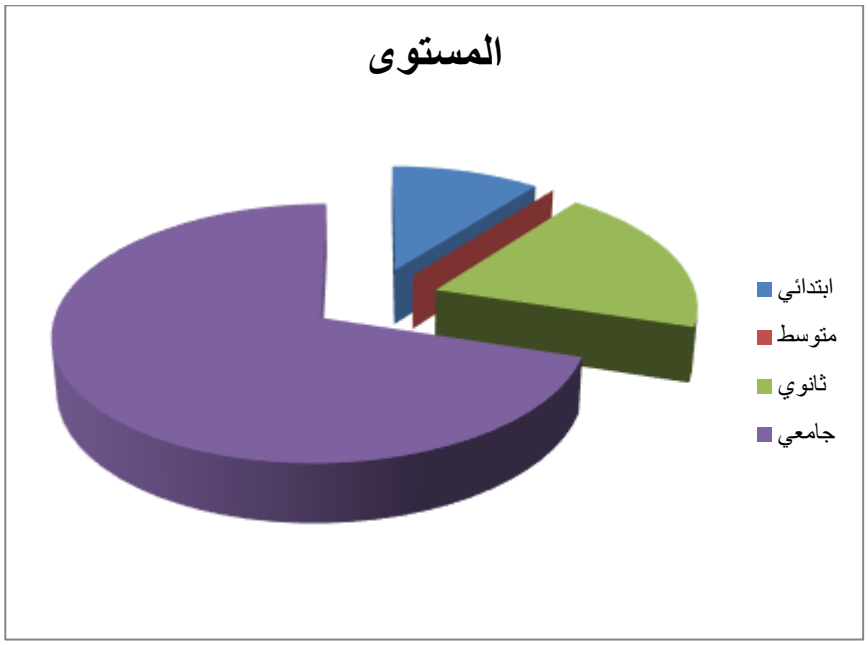


جدول رقم 03: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	ت	%
متوسط	00	0.0
ثانوي	11	19.3
جامعي	40	70.2
المجموع	57	100

10.5	06	ابتدائي			

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة عالية بلغت (70.2%)، يليها الموظفين من يمتلكون مستوى ثانوي بنسبة بلغت (19.3%)، و في الأخير الأفراد الذين مستواهم تعليم ابتدائي بنسبة بلغت (10.5%).

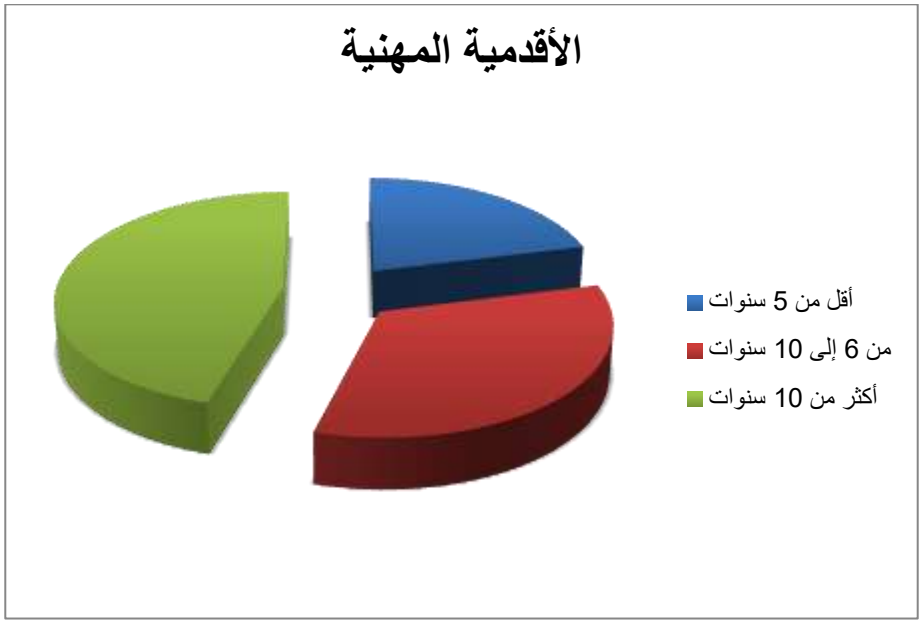


الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية.

الأقدمية المهنية	ت	%
أقل من 5 سنوات	12	21.1
من 6 إلى 10 سنوات	19	33.3
أكثر من 10 سنوات	26	45.6
المجموع	57	100

أشارت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية مهنية لمدة تتجاوز الـ 10 سنوات بنسبة بلغت (45.6%)، يليها الأفراد من لديهم سنوات خبرة لمدة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة (33.3 %)، ، و في الأخير الموظفين الذين خبرتهم المهنية لا تتعدى الـ 5 سنوات بنسبة (21.1%).

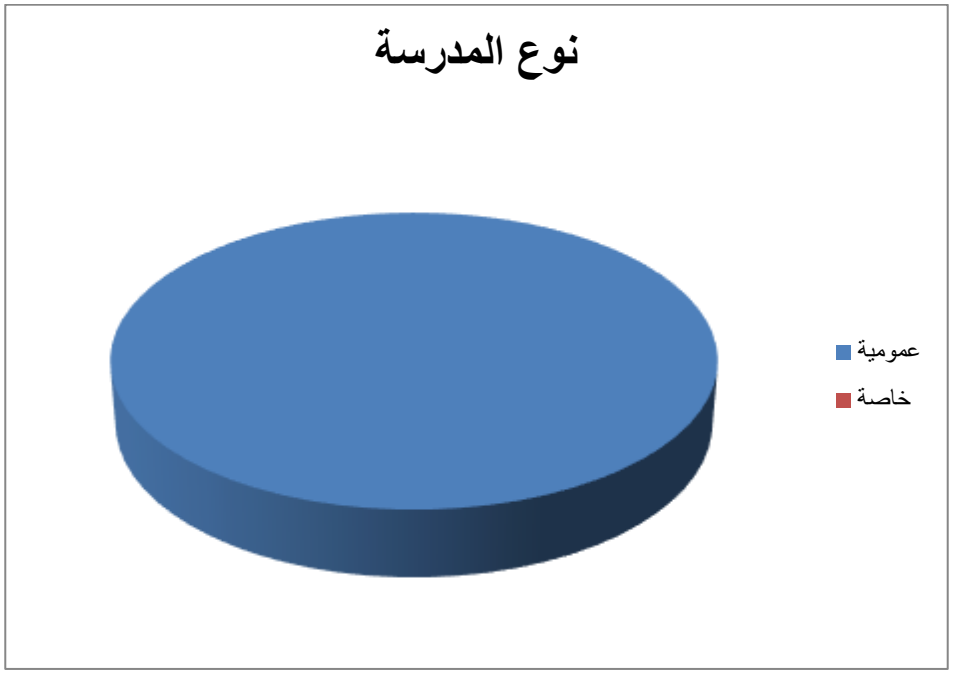


الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية.

جدول رقم 05: يبين نوع المدرسة.

نوع المدرسة	ت	%
عمومية	57	100
خاصة	00	0.0
المجموع	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (05) أعلاه أن جميع أفراد العينة يعملون بمدرسة عمومية بنسبة كاملة (100.0%).

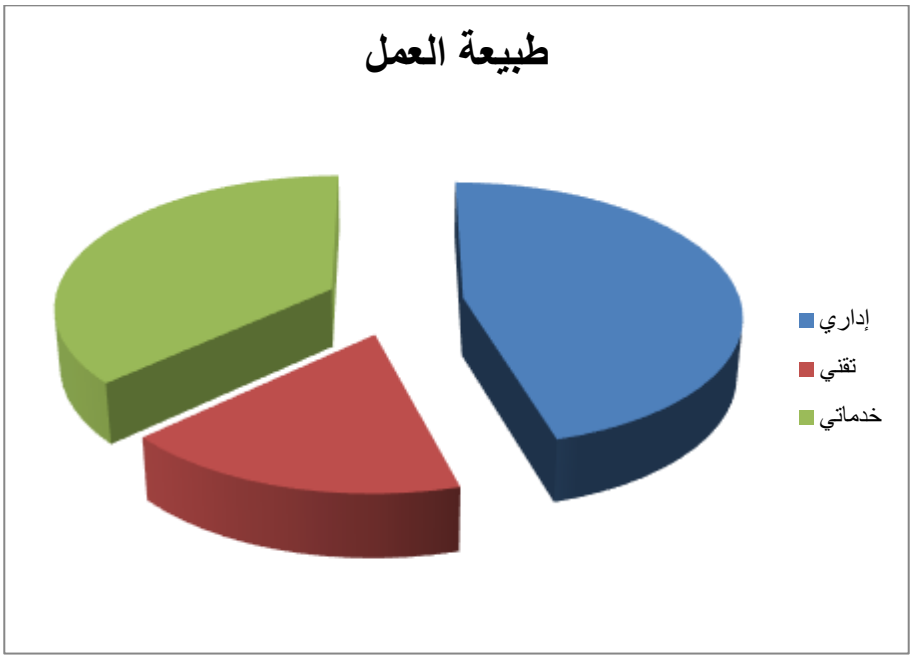


الشكل رقم (05): يبين نوع المدرسة.

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	ت	%
إداري	26	45.6
تقني	10	17.5
خدماتي	21	36.8
المجموع	57	100

كما هو موضح في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون في المؤسسة التعليمية كإداريين بنسبة بلغت (45.6%)، يليها الأفراد الذين طبيعة عملهم خدماتي بنسبة (36.8 %)، و في الأخير العمال التقنيون بنسبة بلغت (17.5 %).



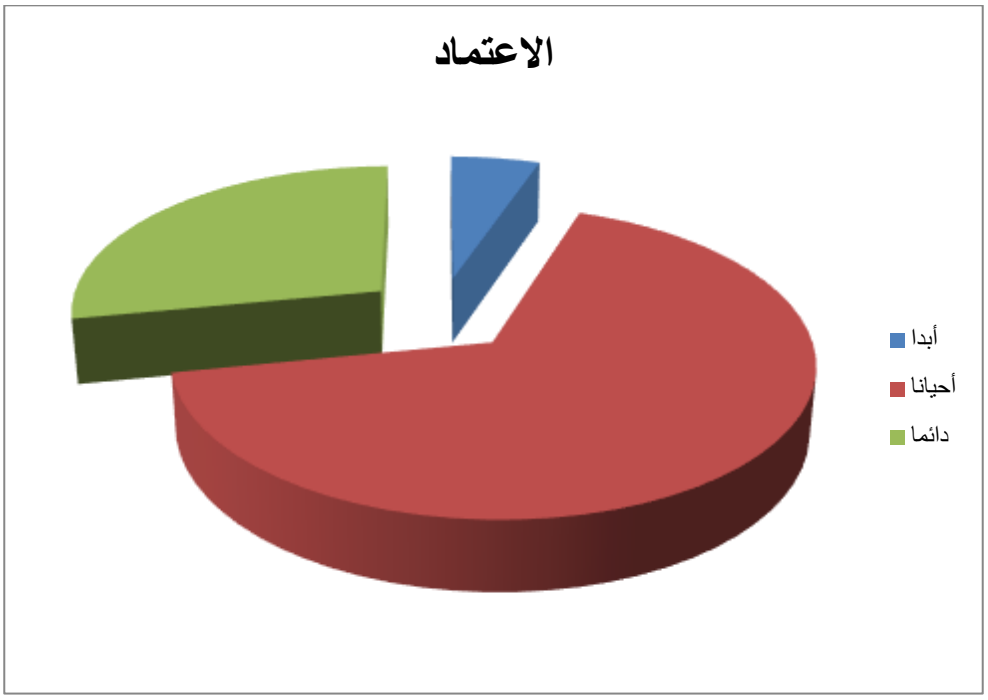
الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل.

المحور الثاني: استخدام الإدارة الذكية داخل المؤسسة

جدول رقم 07: يبين الاعتماد على تقنيات الإدارة الذكية.

الاعتماد	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	03	5.3	2.22	0.53
أحيانا	38	66.7		
دائما	16	28.1		
المجموع	57	100		

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (07) أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تعتمد أحيانا على تقنيات الإدارة الذكية، و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.22) بانحراف معياري مقداره (0.53) و هو المتوسط الذي يرجح خيار أحيانا. و ذلك ما يفسر إجابة غالبية الأفراد على خيار أحيانا بنسبة عالية بلغت (66.7%)، فيما نلاحظ أن نسبة الموظفين من يعتبرون بأن مؤسستهم تعتمد على تقنيات الإدارة الذكية فجاءت بنسبة (28.1%).

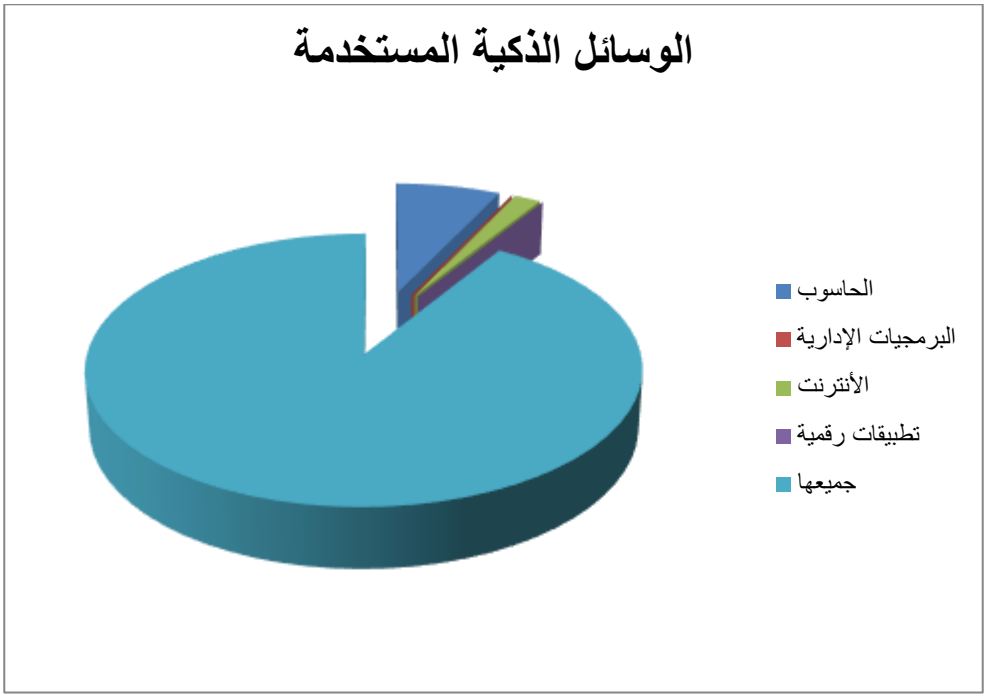


الشكل رقم (07): يبين الاعتماد على تقنيات الإدارة الذكية.

جدول رقم 08: يبين الوسائل الذكية المستخدمة في الإدارة.

الوسائل الذكية	ت	%
الحاسوب	04	7.0
البرمجيات الإدارية	00	0.0
الأنترنت	01	1.8
تطبيقات رقمية	00	0.0
جميعها	52	91.2
المجموع	57	100

أما فيما يخص الوسائل الذكية المستخدمة في الإدارة فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن الوسائل الذكية المستخدمة في الإدارة تتمثل أساسا في كل من الحاسوب و التطبيقات الرقمية و البرمجيات و الأنترنت بنسبة عالية جدا بلغت (91.2%)، يليها الأفراد الذين يرون بأن الإدارة تستخدم الحواسيب فقط بنسبة (7.0%)، و في الأخير الأفراد الذين يرجحون استخدام الأنترنت بنسبة ضئيلة جدا بلغت (1.8%).

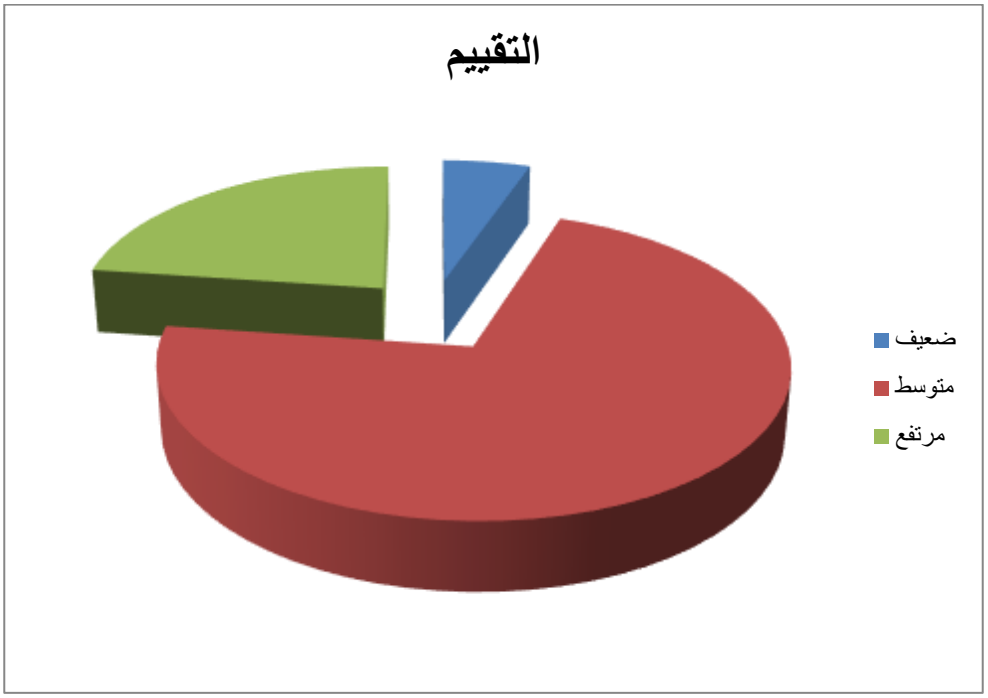


الشكل رقم (08): يبين الوسائل الذكية المستخدمة في الإدارة.

جدول رقم 09: يبين تقييم مستوى استخدام التكنولوجيا في الإدارة.

التقييم	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ضعيف	03	5.3	2.17	0.50
متوسط	41	71.9		
مرتفع	13	22.8		
المجموع	57	100		

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (09) أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقيمون مستوى استخدام التكنولوجيا في الإدارة بشكل متوسط، و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري مقداره (0.50) و هو المتوسط الذي يرجح خيار متوسط.

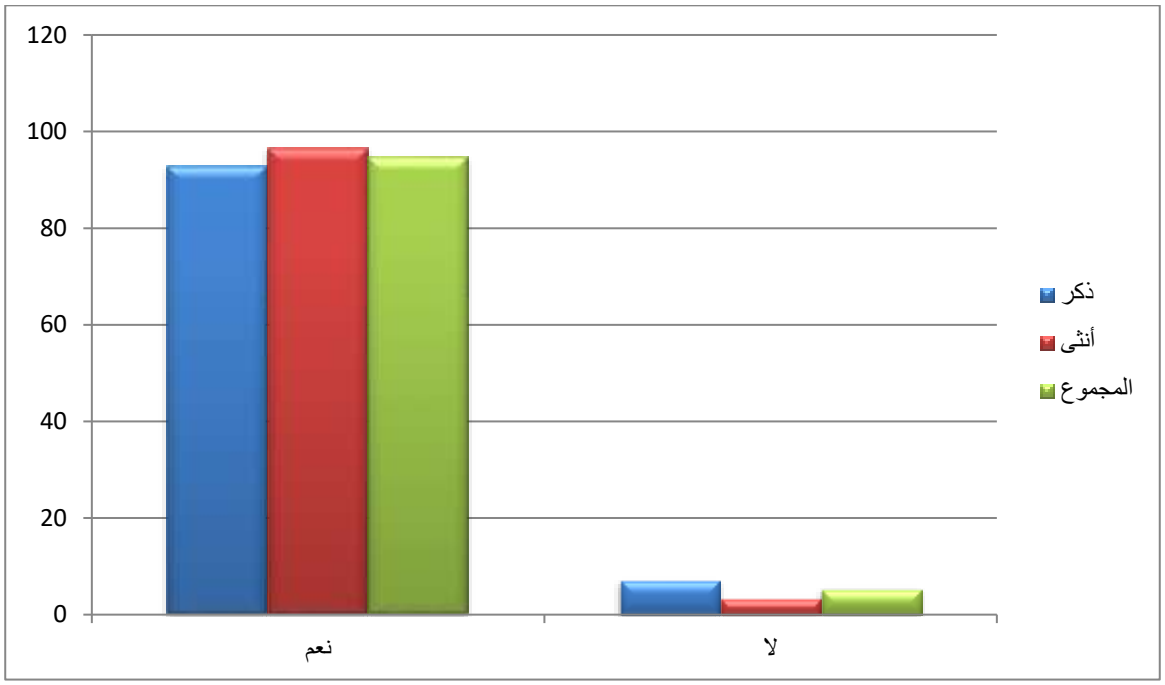


الشكل رقم (09): يبين تقييم مستوى استخدام التكنولوجيا في الإدارة.

جدول رقم 10: يبين مساهمة الإدارة الذكية في تسهيل العمل حسب الجنس.

المساهمة / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	26	92.9	02	7.1	28	49.1
أنثى	28	96.6	01	3.4	29	50.9
المجموع	54	94.7	03	5.3	57	100

أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول (10) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون الإدارة الذكية تسهل العمل داخل المؤسسة بنسبة عالية جدا بلغت (94.7%)، و التي غالبيتها سجلت لصالح الإناث بنسبة (96.6 %)، بينما بلغت نسبة الأفراد من يعتبرون أنها لا تساهم في تسهيل العمل على مستوى المؤسسة (5.3 %)، و غالبية هذه النسبة للذكور بنسبة بلغت (7.1 %).

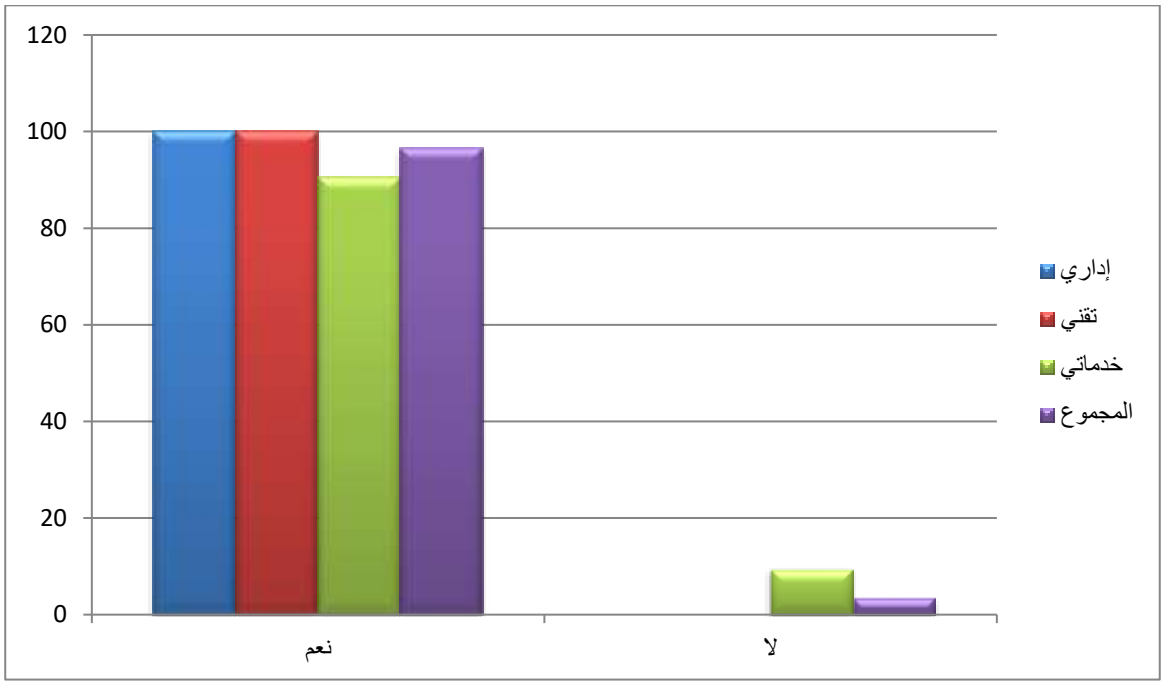


الشكل رقم (10): يبين مساهمة الإدارة الذكية في تسهيل العمل حسب الجنس.

جدول رقم 11: يبين مساعدة الإدارة الذكية في تسريع إنجاز المهام حسب العمل.

المساعدة / العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
إداري	26	100	00	0.0	26	45.6
تقني	10	100	00	0.0	10	17.5
خدماتي	19	90.5	02	9.5	21	36.8
المجموع	55	96.5	02	3.5	57	100

كما أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن الإدارة الذكية تساعدهم بشكل كبير في تسريع إنجاز المهام بنسبة عالية جدا بلغت (96.5%)، حيث نلاحظ أن جميع الإداريين و الموظفين التقنيين يؤيدون ذلك بنسبة مكتملة بلغت (100.0 %)، في حين بلغت نسبة الأفراد من يرون بأنها لا تساعد في تسريع إنجاز المهام (3.5 %) و التي جميعها سجلت لصالح العمال الخدماتيين بنسبة (9.5 %).

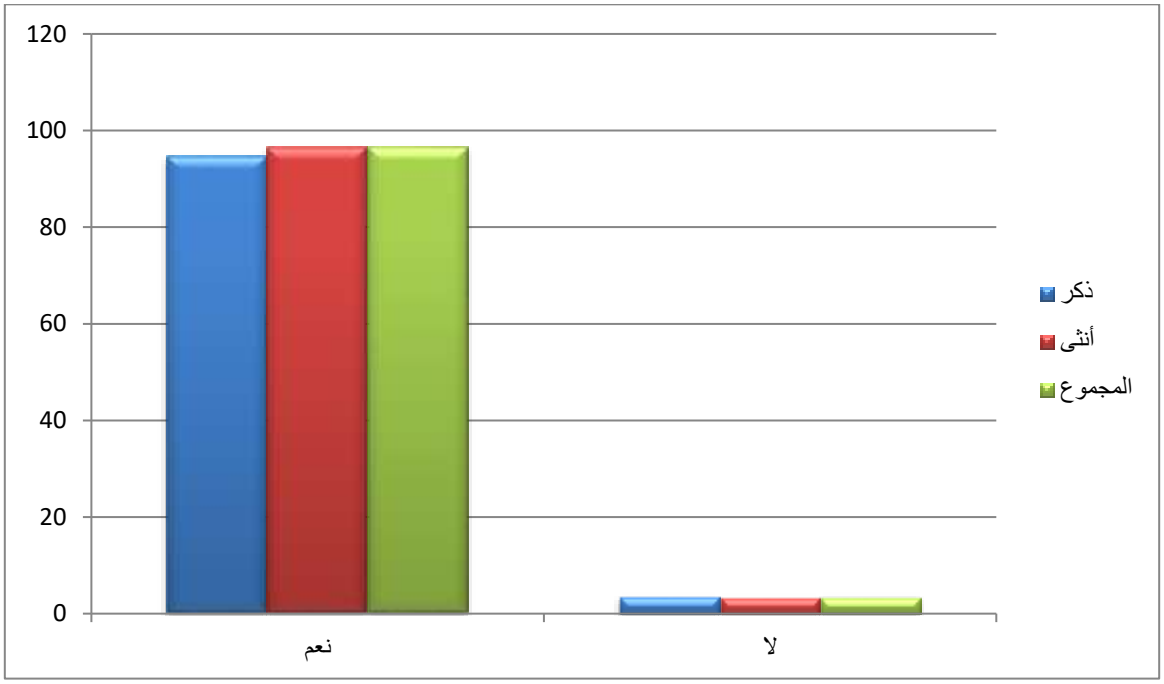


الشكل رقم (11): يبين مساعدة الإدارة الذكية في تسريع إنجاز المهام حسب العمل.

جدول رقم 12: يبين تقليل الإدارة الذكية من الأخطاء الإدارية حسب الجنس.

التقليل / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	27	94.6	01	3.6	28	49.1
أنثى	28	96.6	01	3.4	29	50.9
المجموع	55	96.5	02	3.5	57	100

أما فيما يخص تقليل الإدارة الذكية من الأخطاء الإدارية في المؤسسة فقد كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (12) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن الإدارة الذكية تساهم بشكل كبير في تقليل الأخطاء الإدارية بنسبة عالية جدا بلغت (96.6%)، خاصة بالنسبة للإناث بنسبة (96.6 %)، في حين أن الذكور بنسبة بلغت (3.6 %) هم أكثر من يعتبرون أنها لا تساهم في تقليل الأخطاء.

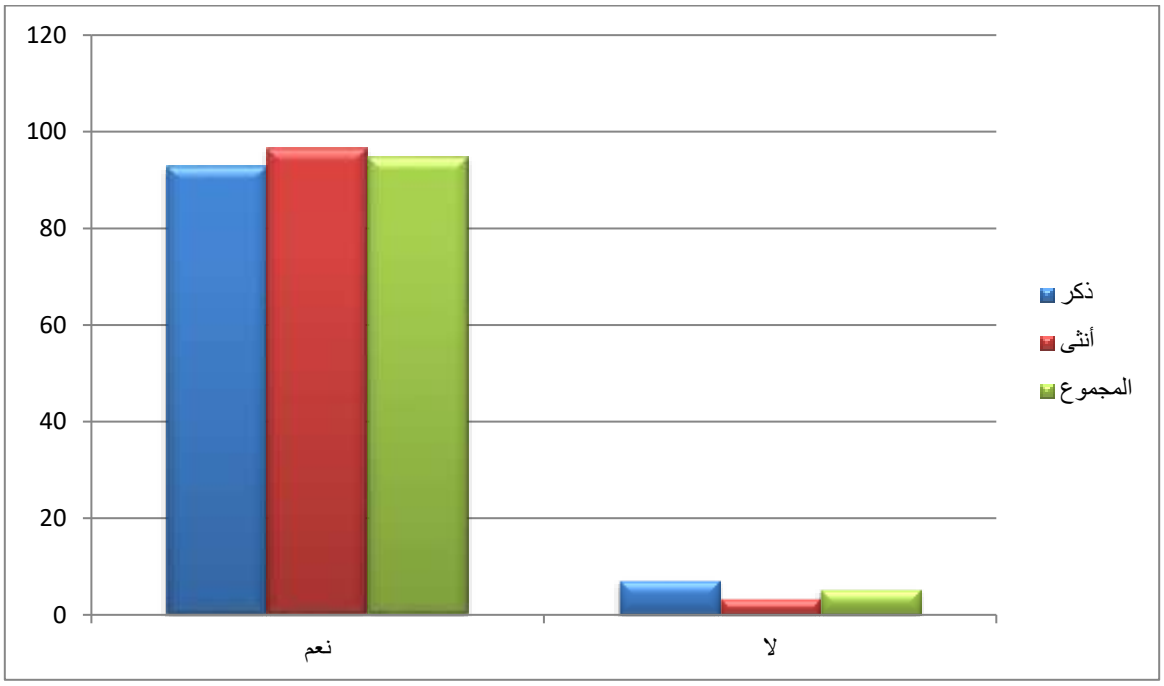


الشكل رقم (12): يبين تقليل الإدارة الذكية من الأخطاء الإدارية حسب الجنس.

جدول رقم 13: يبين توفير الإدارة الذكية معلومات دقيقة و سريعة حسب الجنس.

المعلومات / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	26	92.9	02	7.1	28	49.1
أنثى	28	96.6	01	3.4	29	50.9
المجموع	54	94.7	03	5.3	57	100

كما أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافون على أن الإدارة الذكية من شأنها توفير معلومات دقيقة و سريعة بنسبة عالية بلغت (94.7%)، و التي غالبيتها سجلت لصالح الإناث بنسبة (96.6 %)، بينما سجلت أعلى نسبة للأفراد من يرون بأن هذه الأخيرة لا توفر معلومات سريعة و دقيقة لصالح الذكور بنسبة بلغت (7.1 %).



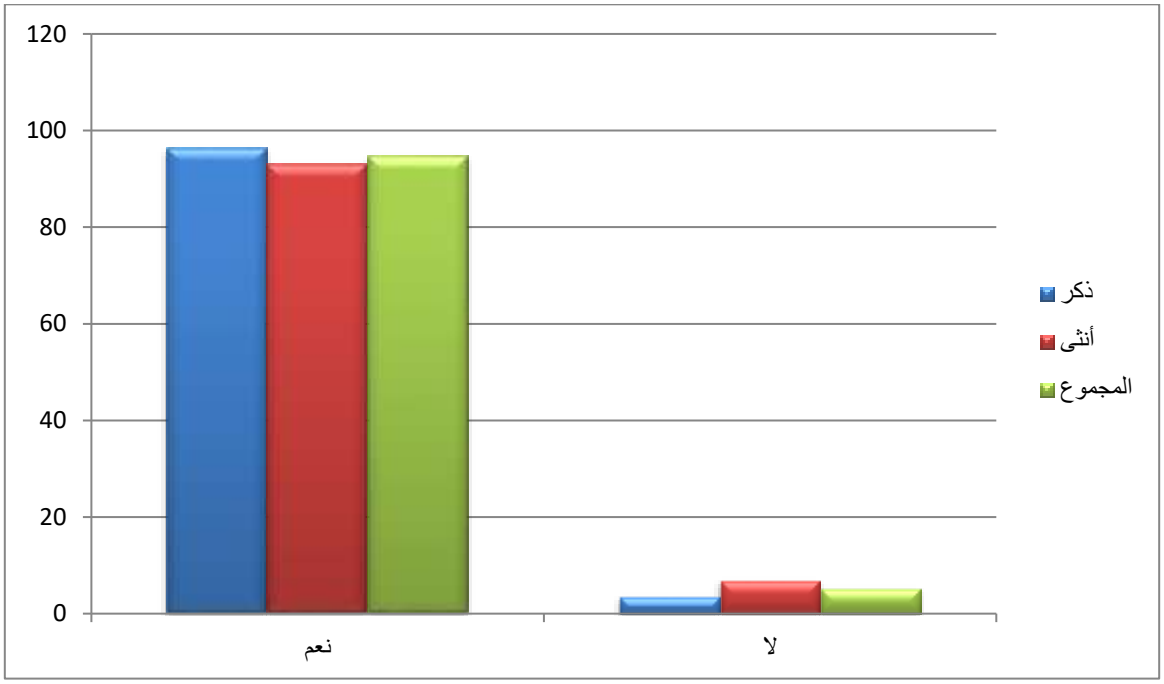
الشكل رقم (13): يبين توفير الإدارة الذكية معلومات دقيقة و سريعة حسب الجنس.

المحور الثالث: تأثير الإدارة الذكية على جودة الخدمات.

جدول رقم 14: يبين مساهمة الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات حسب الجنس.

جودة الخدمات / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	27	96.4	01	3.6	28	49.1
أنثى	27	93.1	02	6.9	29	50.9
المجموع	54	94.7	03	5.3	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (14) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن الإدارة الذكية تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة بنسبة عالية بلغت (94.7%)، و خاصة بالنسبة للذكور بنسبة (96.4 %)، في حين أن الإناث اللاتي يرون بأنها لا تساهم في تحسين جودة الخدمات بنسبة (6.9%).

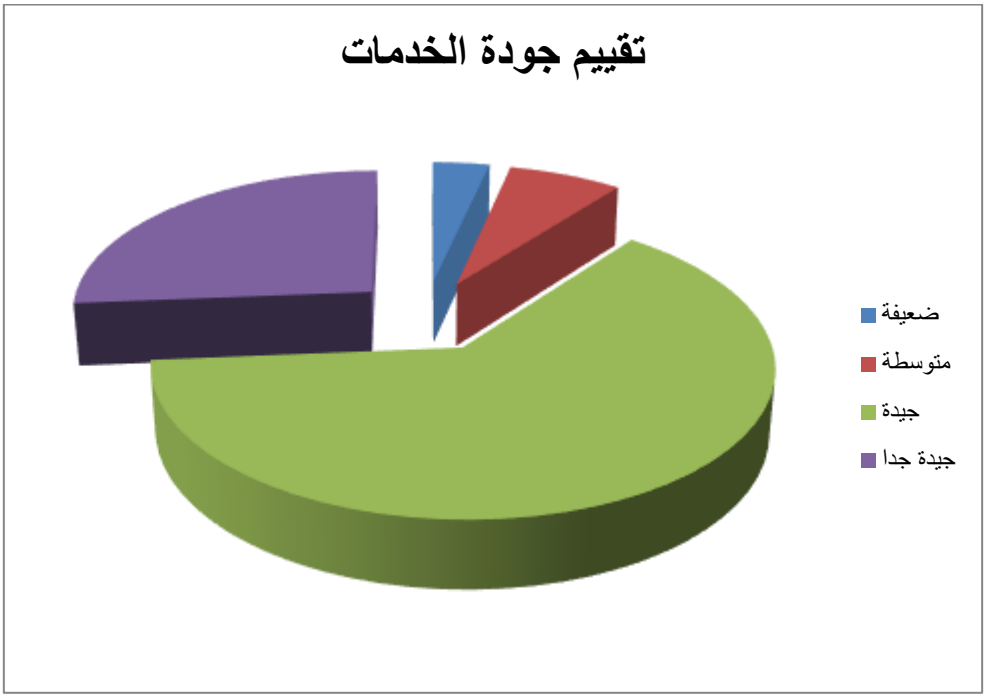


الشكل رقم (14): يبين مساهمة الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات حسب الجنس.

جدول رقم 15: يبين تقييم جودة الخدمات بعد استخدام الإدارة الذكية.

تقييم جودة الخدمات	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ضعيفة	02	3.5	3.12	0.68
متوسطة	04	7.0		
جيدة	36	63.2		
جيدة جدا	15	26.3		
المجموع	57	100		

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (15) أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقيمون جودة الخدمات بعد استخدام الإدارة الذكية على أنها جيدة، و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.12) بانحراف معياري مقداره (0.68) و هو المتوسط الذي يرجح خيار جيدة.

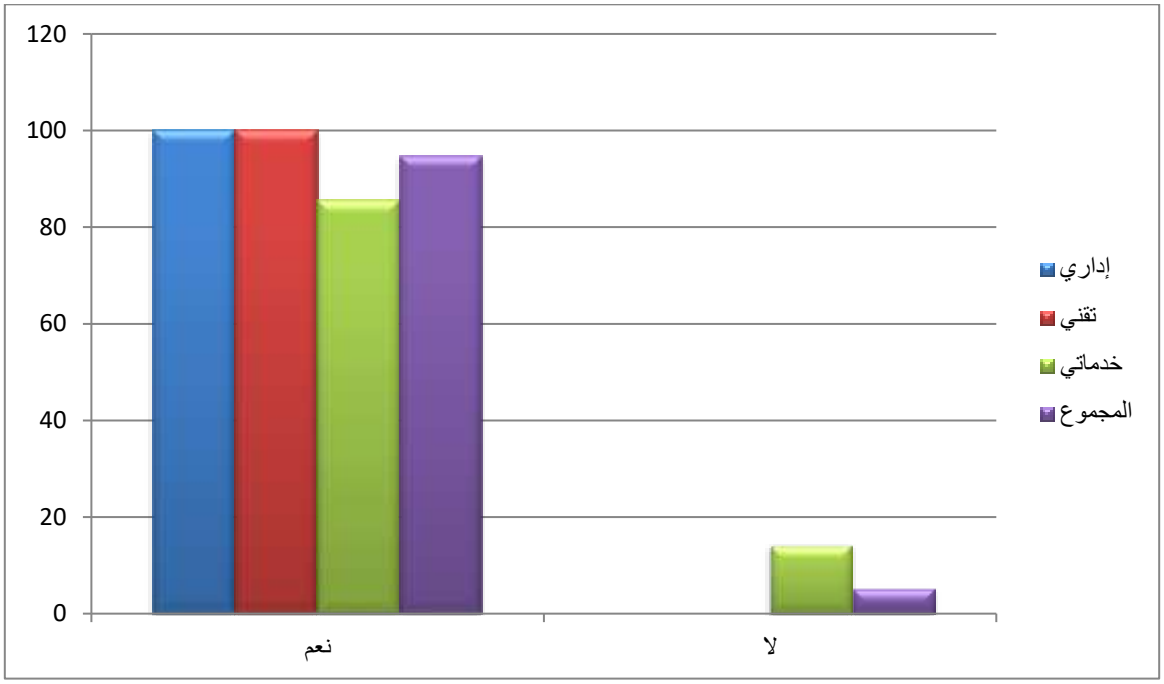


الشكل رقم (15): يبين تقييم جودة الخدمات بعد استخدام الإدارة الذكية.

جدول رقم 16: يبين تسهيل الإدارة الذكية الوصول إلى الخدمات حسب العمل.

الوصول / العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
إداري	26	100	00	0.0	26	45.6
تقني	10	100	00	0.0	10	17.5
خدماتي	18	85.7	03	14.3	21	36.8
المجموع	54	94.7	03	5.3	57	100

كما أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن الإدارة الذكية تساعدهم بشكل كبير في الوصول إلى الخدمات بنسبة عالية جدا بلغت (94.7%)، حيث نلاحظ أن جميع الإداريين و الموظفين التقنيين يؤيدون ذلك بنسبة مكتملة بلغت (100.0 %)، في حين بلغت نسبة الأفراد من يرون بأنها لا تساعد في الوصول إلى الخدمات (5.3 %) و التي جميعها سجلت لصالح العمال الخدماتيين بنسبة (14.3 %).

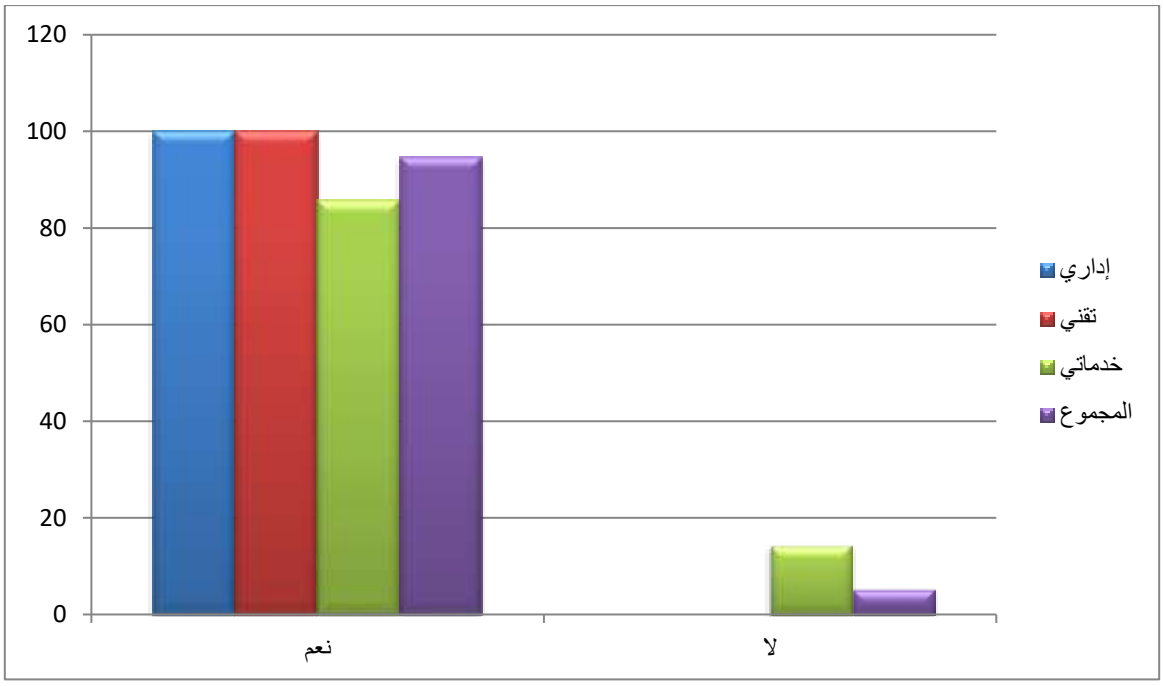


الشكل رقم (16): يبين تسهيل الإدارة الذكية الوصول إلى الخدمات حسب العمل.

جدول رقم 17: يبين قيام الإدارة الذكية بزيادة رضا المستفيدين حسب العمل.

الرضا / العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
إداري	26	100	00	0.0	26	45.6
تقني	10	100	00	0.0	10	17.5
خدماتي	18	85.7	03	14.3	21	36.8
المجموع	54	94.7	03	5.3	57	100

أما فيما يخص قيام الإدارة الذكية بزيادة رضا المستفيدين فقد أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن الإدارة الذكية أدت إلى زيادة رضا المستفيدين بنسبة عالية جدا بلغت (94.7%)، حيث نلاحظ أن جميع الإداريين و الموظفين التقنيين يعتبرون ذلك بنسبة مكتملة بلغت (100.0 %)، في حين بلغت نسبة الأفراد من يرون بأنها لا تؤدي إلى رضا المستفيدين (5.3 %) و التي جميعها سجلت لصالح العمال الخدماتيين بنسبة (14.3 %).

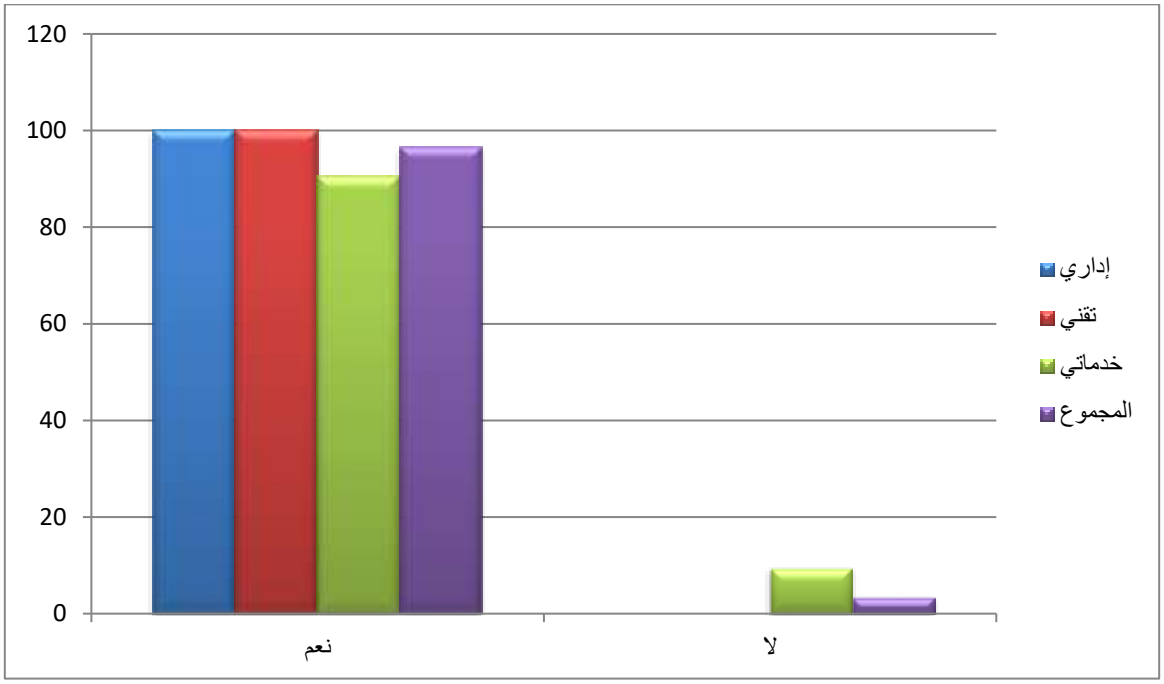


الشكل رقم (17): يبين قيام الإدارة الذكية بزيادة رضا المستفيدين حسب العمل.

جدول رقم 18: يبين مساعدة الإدارة الذكية في تلبية احتياجات العملاء حسب العمل.

الاحتياجات / العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
إداري	26	100	00	0.0	26	45.6
تقني	10	100	00	0.0	10	17.5
خدماتي	19	90.5	02	9.5	21	36.8
المجموع	55	96.5	02	3.5	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن الإدارة الذكية تساعد بشكل أفضل في تلبية حاجيات العملاء بنسبة عالية جدا بلغت (96.5%)، حيث نلاحظ أن جميع الإداريين و الموظفين التقنيين يؤيدون ذلك بنسبة مكتملة بلغت (100.0 %)، في حين بلغت نسبة الأفراد من يرون بأنها لا تساعد في تلبية الاحتياجات (3.5 %) و التي جميعها سجلت لصالح العمال الخدماتيين بنسبة (9.5 %).



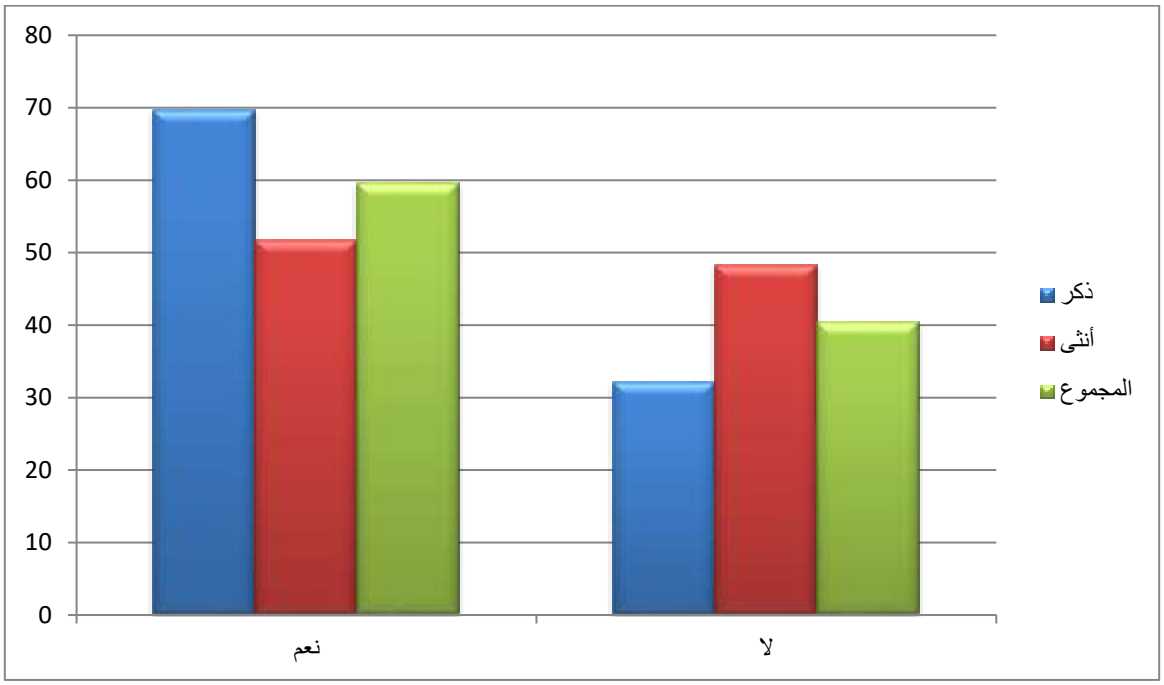
الشكل رقم (18): يبين مساعدة الإدارة الذكية في تلبية احتياجات العملاء حسب العمل.

المحور الرابع: معيقات تطبيق الإدارة الذكية.

جدول رقم 19: يبين مواجهة المؤسسة صعوبات في تطبيق الإدارة الذكية حسب الجنس.

الصعوبات / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	19	69.7	09	32.1	28	49.1
أنثى	15	51.7	14	48.3	29	50.9
المجموع	34	59.6	23	40.4	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (19) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن مؤسساتهم تواجه صعوبات في تطبيق الإدارة الذكية بنسبة بلغت (59.6%)، و خاصة بالنسبة للذكور بنسبة (69.7 %)، في حين أن الموظفين الذين يرون بأنه لا توجد صعوبات في تطبيق الإدارة الذكية جاؤوا بنسبة (40.4%) و التي معظمها لصالح الإناث بنسبة بلغت (48.3 %).

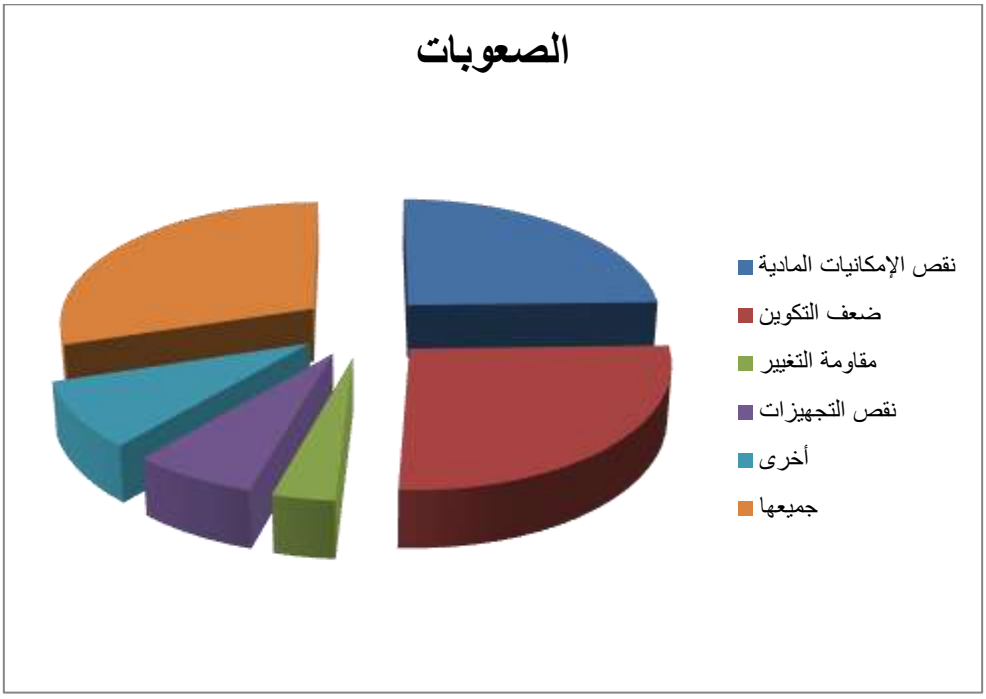


الشكل رقم (19): يبين مواجهة المؤسسة صعوبات في تطبيق الإدارة الذكية حسب الجنس.

جدول رقم 20: يبين أهم الصعوبات المواجهة في تطبيق الإدارة الذكية.

الصعوبات	ت	%
نقص الإمكانيات المادية	14	24.6
ضعف التكوين	15	26.3
مقاومة التغيير	02	3.5
نقص التجهيزات	04	7.0
أخرى	05	8.8
جميعها	17	29.8
المجموع	57	100

أما فيما يخص أهم الصعوبات المواجهة في تطبيق الإدارة الذكية فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن جميع الصعوبات المذكورة في الجدول من نقص الإمكانيات المادية إلى غاية نقص التجهيزات هي بالدرجة الأولى أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق الإدارة الذكية بنسبة بلغت (29.8 %)، يليها الصعوبات المتعلقة بضعف التكوين بنسبة (26.3 %)، ثم نقص الإمكانيات المادية بنسبة (24.6 %)،و في الأخير الأفراد الذين يرون بأن مقاومة التغيير هي أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات بنسبة ضئيلة جدا بلغت (3.5%).

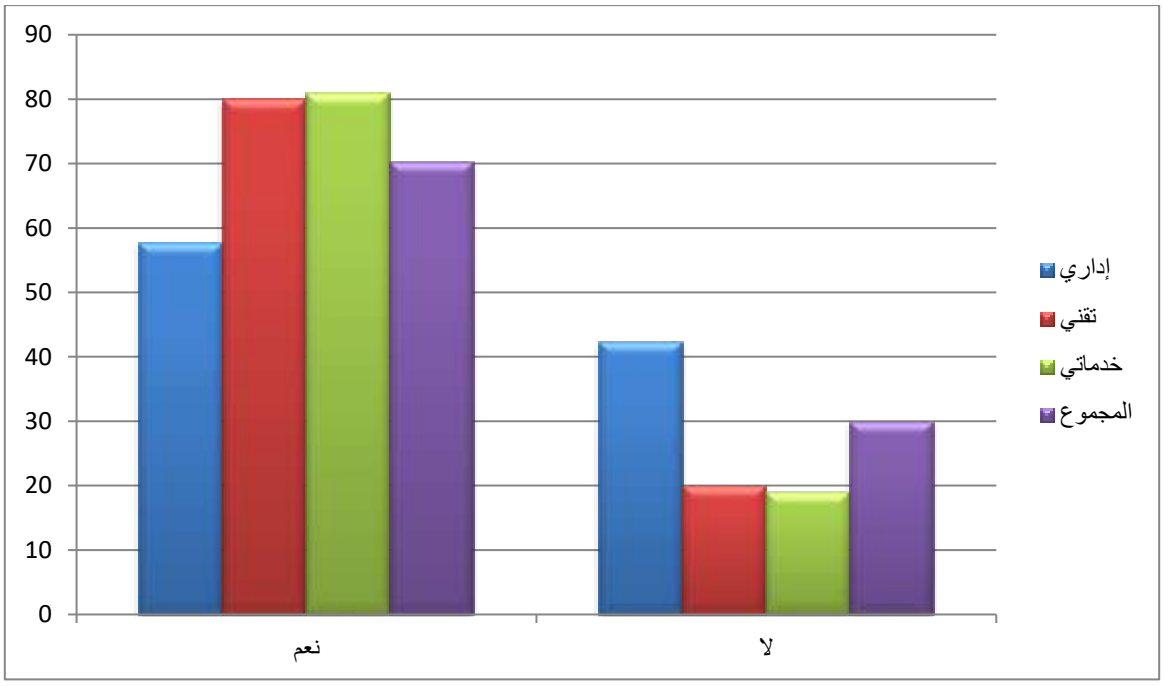


الشكل رقم (20): يبين أهم الصعوبات المواجهة في تطبيق الإدارة الذكية.

جدول رقم 21: يبين توفر الأنترنت في جميع مصالح المؤسسة حسب العمل.

الأنترنت / العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
إداري	15	57.7	11	42.3	26	45.6
تقني	08	80.0	02	20.0	10	17.5
خدماتي	17	81.0	04	19.0	21	36.8
المجموع	40	70.2	17	29.8	57	100

أما فيما يخص توفر الأنترنت في جميع مصالح المؤسسة فقد أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن الانترنت متوفرة على مستوى جميع مصالح المؤسسة بنسبة عالية بلغت (70.2%)، حيث نلاحظ أن غالبية هذه النسبة لصالح عمال الخدمات بنسبة بلغت (81.0 %)، في حين بلغت نسبة الأفراد من يرون بأنها لا تتوفر في جميع المصالح (29.8 %) و التي جميعها سجلت لصالح الموظفين الإداريين بنسبة (42.3 %).

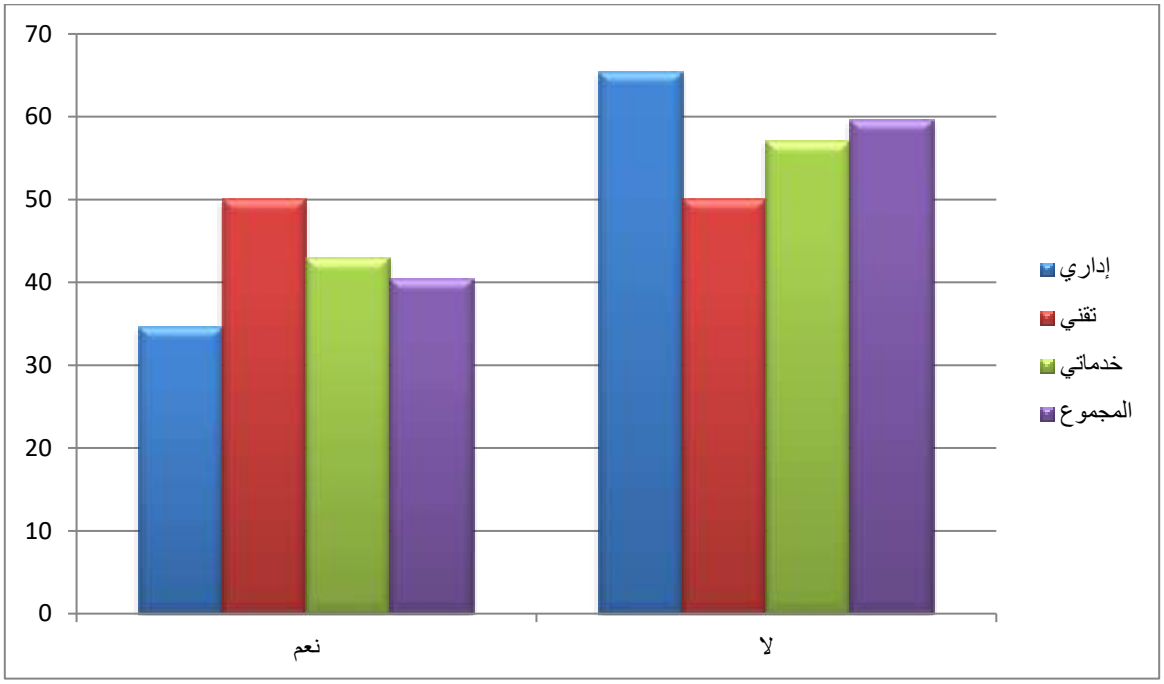


الشكل رقم (21): يبين يبين توفر الأنترنت في جميع مصالح المؤسسة حسب العمل.

جدول رقم 22: يبين تلقي التكوين في استخدام الوسائل الرقمية حسب العمل.

تلقي التكوين / العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
إداري	09	34.6	17	65.4	26	45.6
تقني	05	50.0	05	50.0	10	17.5
خدماتي	09	42.9	12	57.1	21	36.8
المجموع	23	40.4	34	59.6	57	100

يبين الجدول أن أغلب أفراد العينة لم يتلقوا تكوينًا في استخدام الوسائل الرقمية بنسبة 59.6%، مقابل 40.4% تلقوا تكوينًا في هذا المجال. وتُسجل أعلى نسبة للمستفيدين من التكوين لدى فئة التقنيين بنسبة 50.0%، تليها فئة الخدماتيين بنسبة 42.9%. أما فئة الإداريين فقد سجلت أدنى نسبة للمستفيدين من التكوين بـ 34.6%، مقابل 65.4% لم يتلقوا أي تكوين. وتدل هذه النتائج على محدودية التكوين الرقمي لدى أغلب العمال، خاصة في الفئة الإدارية. كما تعكس الحاجة إلى تعزيز برامج التكوين في استخدام الوسائل الرقمية بمختلف فئات العمل.



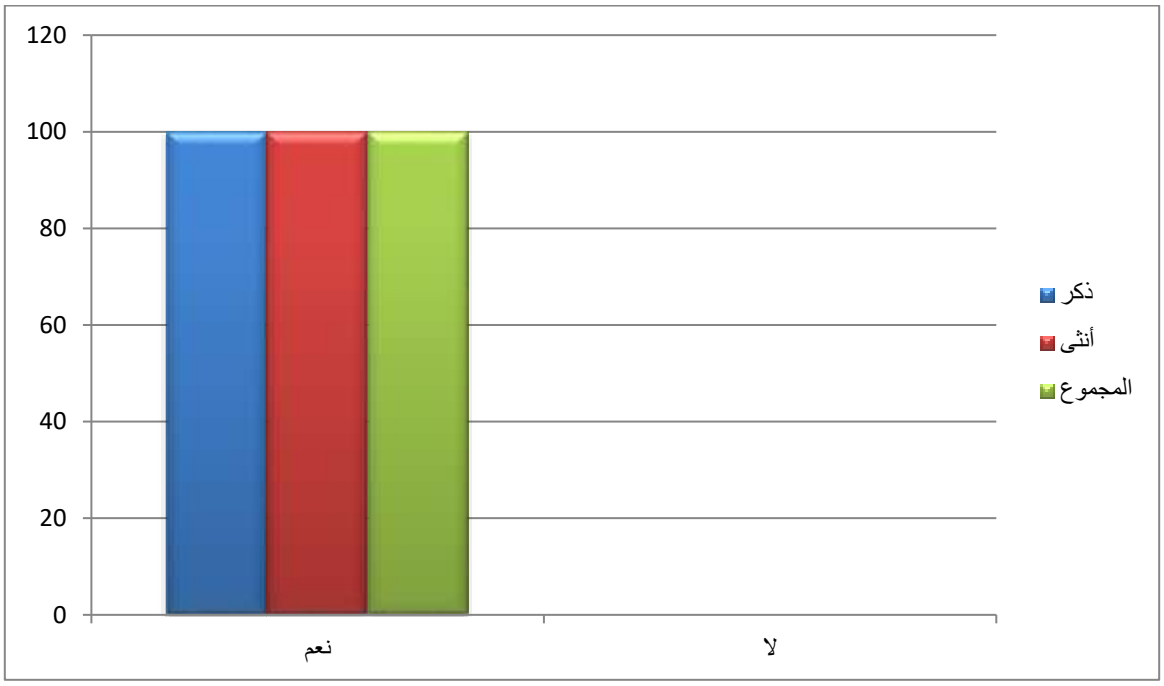
الشكل رقم (22): يبين تلقي التكوين في استخدام الوسائل الرقمية حسب العمل.

المحور الخامس: تقييم عام.

جدول رقم 23: يبين ضرورة الإدارة الذكية حسب الجنس.

الضرورة / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	28	100	00	0.0	28	49.1
أنثى	29	100	00	0.0	29	50.9
المجموع	57	100	00	0.0	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (23) أعلاه أن جميع أفراد العينة يرون بأن الإدارة الذكية ضرورية في المؤسسات الخدماتية بنسبة كاملة بلغت (100.0%)، و ذلك ما ينطبق على كل من الذكور و الإناث بنسبة مكتملة (100.0 %).

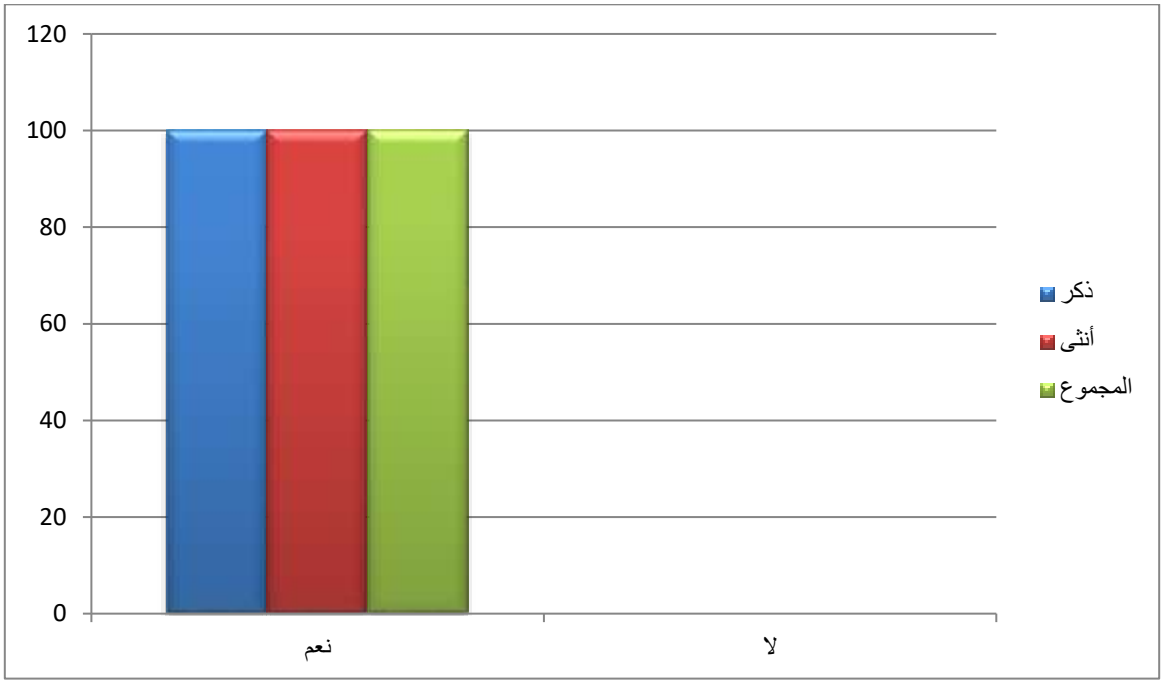


الشكل رقم (23): يبين ضرورة الإدارة الذكية حسب الجنس.

جدول رقم 24: يبين مساهمة الإدارة الذكية في تحقيق أهداف المؤسسة حسب الجنس.

الأهداف / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	28	100	00	0.0	28	49.1
أنثى	29	100	00	0.0	29	50.9
المجموع	57	100	00	0.0	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (24) أعلاه أن جميع أفراد العينة يرون بأن الإدارة الذكية قد ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة كاملة بلغت (100.0%)، و ذلك ما ينطبق على كل من الذكور و الإناث بنسبة مكتملة (100.0 %).

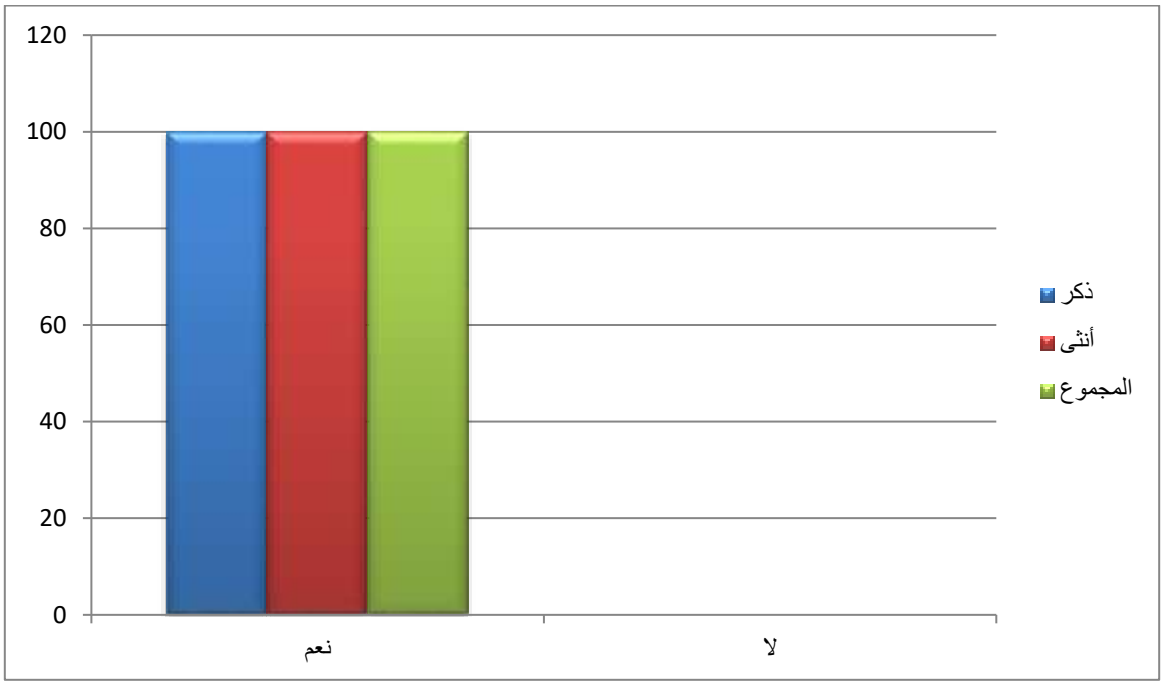


الشكل رقم (24): يبين مساهمة الإدارة الذكية في تحقيق أهداف المؤسسة حسب الجنس.

جدول رقم 25: يبين الرضا عن مستوى التحول الرقمي حسب الجنس.

الرضا / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	28	100	00	0.0	28	49.1
أنثى	29	100	00	0.0	29	50.9
المجموع	57	100	00	0.0	57	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (25) أعلاه أن جميع أفراد العينة راضون عن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة بنسبة كاملة بلغت (100.0%)، و ذلك ما ينطبق على كل من الذكور و الإناث بنسبة مكتملة (100.0 %).



الشكل رقم (25): يبين الرضا عن مستوى التحول الرقمي حسب الجنس.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بدور الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تعتمد المؤسسة على تقنيات الإدارة الذكية بدرجة متوسطة، حيث يرى أغلب أفراد العينة أن استخدامها يتم أحيانًا داخل المؤسسة .
2. تستخدم المؤسسة مجموعة متنوعة من الوسائل الذكية تشمل الحاسوب والإنترنت والبرمجيات الإدارية والتطبيقات الرقمية .
3. يسهم تطبيق الإدارة الذكية في تسهيل العمل وتسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء الإدارية وتوفير معلومات دقيقة وسريعة للموظفين .
4. تؤدي الإدارة الذكية دورًا إيجابيًا في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى كفاءتها .
5. تساعد الإدارة الذكية على تسهيل الوصول إلى الخدمات وزيادة رضا المستفيدين وتحسين الاستجابة لاحتياجاتهم .
6. تواجه المؤسسة عدة صعوبات في تطبيق الإدارة الذكية، أهمها ضعف التكوين، ونقص الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة .
7. تتوفر خدمة الإنترنت في أغلب مصالح المؤسسة، إلا أن بعض المصالح لا تزال تعاني من نقص في التغطية أو الاستفادة منها .
8. أظهرت النتائج أن أغلبية العاملين لم يتلقوا تكوينًا في استخدام الوسائل الرقمية، خاصة فئة الإداريين .
9. أجمع جميع أفراد العينة على ضرورة تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات الخدماتية وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة .
10. أبدى جميع أفراد العينة رضاهم عن مستوى التحول الرقمي بالمؤسسة وعن مساهمة الإدارة الذكية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية .

النتيجة العامة للدراسة: أكدت الدراسة وجود تأثير إيجابي للإدارة الذكية على جودة الخدمات بالمؤسسة، من خلال تحسين الأداء الإداري، تسريع إنجاز المهام، رفع مستوى رضا المستفيدين، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، رغم وجود بعض المعوقات المرتبطة بالتكوين والإمكانيات المادية والتقنية

خاتمة

–خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع، الإدارة الذكية في المؤسسات الخدماتية، يتبيّن أن هذه المؤسسات لم تعد تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية في تسيير نشاطها، بل أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالانفتاح على النماذج الحديثة القائمة على التكنولوجيا والتحول الرقمي. فقد أظهرت الدراسة أن المؤسسات الخدماتية، بحكم طبيعتها القائمة على التفاعل المباشر مع المستفيد، تعتمد بدرجة كبيرة على جودة الاتصال وفعالية التنظيم الإداري، وهو ما يجعل من تحديث أساليب التسيير ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر. كما اتضح أن الاتصال الخدماتي يشكل حجر الزاوية داخل هذه المؤسسات، باعتباره الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات وضمان وضوح الخدمة وتحقيق رضا المستفيدين، إضافة إلى دوره في تعزيز الثقة وتحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها.

ومن هنا، فإن فعالية الاتصال لا ترتبط فقط بنقل الرسالة، بل بمدى القدرة على بناء علاقة تفاعلية مستمرة بين المؤسسة ومحيطها. وفيما يتعلق بالإدارة، فقد أبرزت الدراسة أن التحولات التكنولوجية، خاصة مع ظهور الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، أدت إلى إعادة صياغة المفهوم التقليدي للإدارة، حيث لم تعد تقتصر على التخطيط والتنظيم والرقابة فقط، بل أصبحت تعتمد على أنظمة ذكية قادرة على تحليل المعطيات واتخاذ القرار بشكل أكثر دقة وسرعة.

وقد شكلت **الإدارة الذكية** نقلة نوعية في أساليب التسيير، من خلال تحسين الأداء الإداري، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة استخدام الموارد. أما على مستوى الخدمة،

فقد تبين أن مفهومها شهد تطورًا واضحًا من الخدمة التقليدية إلى الخدمة الحديثة الذكية، التي تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا في تقديمها، مع التركيز على الجودة وسرعة الاستجابة وتحسين تجربة المستفيد. كما أصبحت أنواع الخدمات الذكية متنوعة وتشمل مجالات متعددة مثل الصحة الرقمية، التعليم الإلكتروني، والخدمات الإدارية المؤتمتة، مما يعكس عمق التحول الذي تعرفه المؤسسات الخدماتية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الذكية لم تعد خيارًا ثانويًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية ونجاعة المؤسسات الخدماتية في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. كما أن نجاح هذا النموذج الإداري يبقى مرتبطًا بمدى قدرة المؤسسات على الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتطوير مهارات الموارد البشرية، وإعادة هيكلة أنظمتها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

وفي الأخير، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام مزيد من البحث في هذا المجال الحيوي، خاصة فيما يتعلق بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة، وقياس أثرها الفعلي على جودة الخدمات ورضا المستفيدين، بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق فعالية أكبر في القطاع الخدماتي.

قائمة المصادر والمراجع

-قائمة المصادر والمراجع:

1) **فرح سبيتي، الخدمات الذكية في المكتبات ومؤسسات المعلومات، 2023/07/16.**
2) احمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، .1982.
3) اعصام حسن السعيدي ، إدارة المنظمات الفندقية (1) دار الراية للنشر ، ، عمان، 2008.
4) بسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقة العامة، دار للفرش والتوزيع، الأردن، 2014.
5) بن غربي عثمان، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدماتية المفاهيم، الأهداف ، المتطلبات)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04 العدد 07 / جامعة الجزائر 2، جامعة الجلفة.
6) حنان منصور، الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام الجزائر.
7) خالد قاشي، رابح دارم، أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBEالعدد السابع، المركز الجامعي تيبازة – الجزائر، سبتمبر 2018.
8) دحماني محمد، الخدمة التسويقية دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فرع التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 01، 2008.
9) سلطان الراعي الشامسي، دور الإدارة الذكية في تعزيز الخدمات الرقمية، مجلة المعرفة *** العدد الثالث والثلاثون، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي المغرب – نوفمبر 2025.
10) عبد الزهرة جبار العرياوي، دور الأداره الذكيه والأداره العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمه، مجلة كلية الادارة والاقتصاد،2011.
11) عبد المومن بشبيش، اتصال المؤسسية، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.
12) عرباجي إسماعيل: اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر ، د.ت.
13) [1]فوزي بومنجل، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36(02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
14) قاسمي عائشة المجلة، العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري مجلة البحوث والدراسات التجارية العدد: الثالث – مارس 2018.
15) قصري فريدة، مطبوعة دروس في مقياس مدخل إلى علم الإدارة، جامعة الجزائر – 03 –، 2021/2022.
16) لكحل محمد – مسعودين إيمان، **الإدارة الإلكترونية نموذج حديث لعصرنة الخدمات العمومية** مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة المجلد/العدد: المجلد 03، العدد 01 – 2021.
17) لمين إيمان، علماني كريمة، الاتصال المؤسساتي: إشكالية المفهوم وتحديات التبني،مجلة العلوم انسانية،المجلد 33 عدد 3، جامعة محمد الشريف مساعديه – سوق أهراس الجزائر، ديسمبر 2022.
18) ليليا مريم شطيبي، سليمة بناي، الإدارة العمومية بين الحاجة إلى الذكاء الاصطناعي، وضرورة الأخلاق بلدية جندل بولاية عين الدفلى أنموذجا، مجلة إدارة – المدرسة الوطنية للإدارة – الجزائر، العدد: 61، المجلد31، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2024.
19) مازن سليمان الحوش ، (2024)، المؤسسة الجزائرية بين النظرية و ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 16(04) الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024.

20) مراد كموش، الاتصال ومناجمنت الأزمة تطور الاستراتيجيات والمقاربات، دفاتر البحوث العلمية المجلد 9 العدد 1، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية المركز الجامعي لتيبازة ، الجزائر، 2021.

21) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان دار وائل للنشر، ط2، 2005.

22) وسام محمد أحمد نصر، الاتصال الداخلي وتطوير المؤسسات الجامعية، العدد 4 / المجلد: 7، كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال / جامعة السويس ، (مصر)، 2020م.

-المواقع الالكترونية:

مديحة زيزاي، استخدامات الميديا الجديدة في الاتصال المؤسساتي، 23 أكتوبر 2024، 12:54، مقال على موقع https://eldjanoubelkabir.dz

مي مصطفى، الفرق بين المنظمة والمؤسسة والشركة، 30 ديسمبر 2020، 14:54، مقال على موقع https://www.sayidaty.net/node/1162906/

العوادي ولاء، الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة: الأدوار والمسؤوليات، 2026، 13:54، مقال على موقع https://walaaelawady.com/

منصة شمعة:(Shamaa)

الرابط/المجال: شبكة المعلومات التربوية لبلدان العالم العربي.

الأهمية: قاعدة بيانات مفتوحة ومتخصصة في نشر الدراسات والبحوث التربوية العربية، وهي ممتازة لإيجاد دراسات سابقة حول "التحول الرقمي في التعليم" و"الإدارة المدرسية الذكية."

منصة المنهل (Al Manhal) ودار المنظومة:

الوصف: من أكبر القواعد الرقمية للبحوث والرسائل الجامعية العربية. يمكنك الاستفادة من خلاصات البحوث والمقدمات المنشورة بها والمتعلقة بالإدارة الذكية وتطوير التعليم الثانوي أو الابتدائي.

موقع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم:(ALECSO)

الموقع الإلكتروني alecso.org :

الأهمية: ينشر تقارير دورية وإستراتيجيات حول تطوير التعليم في الوطن العربي، والتوجه نحو أدوات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

موقع مجلة الإدارة التربوية (المكتب العربي للتعليم لدول الخليج):

الموقع الإلكتروني abegs.org :

الأهمية: يوفر دراسات ومقالات تخصصية رصينة تتناول بالتفصيل كيف تساهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير الفكر الإداري داخل المدارس والمؤسسات التربوية.

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى ☑

العمر:

☐ 19-30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

الدرجة العلمية:

☐ باكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ شهادة أخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الإدارة الذكية في المؤسسات الخدماتية.

الرقم	العبارات	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
01	الإدارة الذكية تسهل عملية تقديم الخدمات داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

02

الإدارة الذكية تحسن جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

03

تطبيق الإدارة الذكية يقلل من الأخطاء الإدارية.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

04

الإدارة الذكية تساعد في تسريع إنجاز المهام.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

05

الإدارة الذكية تساهم في تطوير كفاءة المؤسسة.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

06

الإدارة الذكية تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

المحور الثاني: الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدماتية.

07

تتسم الخدمات المقدمة بالكفاءة والجودة.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

08

تنوعت الخدمات وتطورت لتلبي احتياجات العملاء.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

09

الخدمات أصبحت سهلة الوصول والاستخدام.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

10

رضا العملاء عن الخدمات المقدمة مرتفع.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

11

التطوير المستمر للخدمات يسهم في زيادة رضا العملاء.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

12

استخدام الإدارة الذكية في تقديم الخدمات ساهم في جذب عملاء جدد وخلق ميزة تنافسية.

☐ غير موافق تمامًا

☐غير موافق

☐محايد

☐موافق

☐موافق تمامًا

الملخص:

يستعرض هذا البحث دور الإدارة الذكية كحتمية تطويرية للارتقاء بالمؤسسات التربوية في ظل التحول الرقمي.

حيث يركز على تفعيل التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، كبديل للأنظمة التقليدية.

ويتطلب هذا التحول بنية تحتية رقمية قوية، وتدريباً مستمراً للكوادر، وتحديثاً للتشريعات المنظمة للمؤسسات.

وتتجلى أهمية الإدارة الذكية في ترشيد اتخاذ القرار، وأتمتة العمليات الروتينية، وتعزيز قنوات التواصل مع الأولياء.

ورغم هذه المزايا، يواجه التطبيق تحديات كأمن البيانات، ومقاومة التغيير، ونقص التمويل الكافي للأنظمة.

ليخلص البحث إلى أن الاستثمار في العنصر البشري والتقني هو الركيزة الأساسية للتميز وصناعة مستقبل التعليم.

لذا، فإن تبني هذا النموذج لم يعد ترفاً، بل ضرورة إستراتيجية لمواكبة متطلبات مجتمع المعرفة الرقمي