

الاتجاهات الحديثة لإدارة الاتصال التنظيمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي: عبر عدسة -نظرية الوساطة التقنية-

Modern trends of organizational communication management powered by artificial intelligence : according to -Technological Mediation Theory-

د. كريمة عبة*

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

abbakarima@outlook.fr

تاريخ الاستلام: 2026/02/10

تاريخ القبول: 2026/06/01

المخلص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل الاتجاهات الحديثة لإدارة الاتصال التنظيمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي، من منظور نظرية الوساطة التقنية، التي تنظر إلى التكنولوجيا كوسيط فاعل يعيد تشكيل الممارسات الاتصالية داخل المنظمات، كما تسعى الدراسة إلى إبراز التحول من نماذج الاتصال التنظيمي التقليدية الهرمية إلى نماذج ذكية تفاعلية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل روبوتات الدردشة، التحليل التنبئي، ومعالجة اللغة الطبيعية، وهذا من خلال تقديم قراءة تحليلية نقدية، تكشف لنا عن طبيعة تأثير الذكاء الاصطناعي على تدفق المعلومات، اتخاذ القرارات، والعلاقات التنظيمية، مع التركيز على التحديات والمخاطر المصاحبة لهذا التحول. لتخلص الورقة إلى أن الذكاء الاصطناعي، لم يعد مجرد أداة داعمة، بل أصبح شريكا استراتيجيا يعيد هندسة الاتصال التنظيمي، شريطة تبنيه ضمن إطار أخلاقي وإنساني يوازن بين الكفاءة التقنية والقيم التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الاتجاهات الحديثة؛ الاتصال التنظيمي؛ إدارة الاتصال التنظيمي؛ الذكاء الاصطناعي؛ نظرية الوساطة التقنية.

Abstract

This research paper aims to analyze modern trends of organizational communication management powered by AI from the perspective of technological mediation theory, which views technology as an active mediator that reshapes communication practices within organizations. The study also seeks to highlight the shift from traditional hierarchical models of organizational communication to smart, interactive models that rely on artificial intelligence technologies, such as chatbots, predictive analytics, and natural language processing. Through a critical analytical reading that reveals the

* المؤلف المرسل: كريمة عبة، الإيميل: abbakarima@outlook.fr

nature of AI's impact on information flow, decision-making processes, and organizational relationships, focusing on the challenges and risks associated with this transformation.

The paper concludes that artificial intelligence is no longer merely a supporting tool but has become a strategic partner that re-engineers organizational communication, provided that it is adopted within an ethical and humanistic framework that balances technical efficiency with organizational values.

Keywords: Modern Trends; Organizational Communication, Organizational Communication Management; Artificial Intelligence, Technological Mediation Theory.

مقدمة:

يواجه عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين تحولات جذرية غير مسبوقة، أين ارتقى فيها الاتصال التنظيمي ليشكل شريان الحياة للمنظمات الحديثة، ومحورا أساسيا لها لتحقيق الميزة التنافسية في سوق يتسم بالتعقيد والترابط المستمر، حيث تجاوز دور الاتصال من كونه مجرد أداة لنقل المعلومات والتعليمات، لينتقل بذلك إلى استراتيجية حيوية تدعم بقاء المنظمات ونموها في بيئات تتسم بالتغير السريع، والعولمة والمنافسة الشديدة.

حيث نسجل تحولا جذريا عرفته مسيرة الاتصال التنظيمي، الذي انتقل من النماذج التقليدية الخطية أحادية الاتجاه، إلى نماذج تفاعلية ديناميكية متعددة الاتجاهات، ففي الماضي كان الاتصال يقتصر على التوجيهات الرأسية من القيادة إلى المرؤوسين، مع الاعتماد على الوسائط الورقية والاجتماعات الرسمية، لكن هذا النموذج لم يعد كافيا في عصر السرعة والتعقيد، هنا نصل للحديث عما أفرزته الثورة الرقمية ما يمكن تسميته "بالاتصال الذكي"، الذي يجمع بين تقنيات الاتصال المتطورة، والبيانات الضخمة، والتحليلات المتقدمة، فتحوّلت أنظمة الاتصال من مجرد قنوات نقل معلومات إلى منصات ذكية قادرة على تحليل أنماط الاتصال، وقياس فعاليتها، وتقديم رؤى عميقة حول كيفية تحسينها، أيضا ساهم الاتصال الذكي في كسر الحواجز الزمانية والمكانية، مفسحا المجال أمام نماذج العمل المرن والفرق الافتراضية.

ومنه نقول أن التطور التكنولوجي المتسارع يقف كدافع أساسي خلف التحول الجذري في البنية التنظيمية لنماذج العمل التقليدية على وجه العموم والاتصال التنظيمي على وجه الخصوص، فلقد أدت التقنيات الناشئة مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، إلى إعادة تعريف طبيعة الاتصال التنظيمي نفسه، مما استدعى إعادة نظر شاملة في خصوصياته الجديدة، التي أثر عليها هي الأخرى دافع الانتقال من الهياكل الهرمية الصارمة إلى نماذج الشبكات

المسطحة والمرنة، التي تتيح استجابة أسرع للتغيرات السوقية، كما أن ظهور اقتصاد المنصات والأنظمة البيئية الرقمية دفع بالمنظمات نحو تبني أنظمة اتصالية أكثر انفتاحا ومرونة للتعاون مع شركاء خارجيين، بالإضافة إلى ذلك، فرضت متطلبات الابتكار السريع ورقمنة العمليات ضرورة تبني اتصال تنظيمي قادر على التكيف مع المتغيرات الراهنة.

بحثا عن أسباب الحاجة إلى دعم الاتصال التنظيمي بالذكاء الاصطناعي في خضم هذه التحولات، نقول أنه برز الذكاء الاصطناعي كتقنية ستغير وجه الاتصال التنظيمي كما نعرفه، فالتحديات التي تواجه الاتصال في المنظمات المعاصرة - من تدفق هائل للمعلومات، وحاجة إلى تخصيص الرسائل، ومتطلبات السرعة والدقة - تتطلب حلا أكثر تطورا من النماذج التقليدية، الأمر الذي يستدعي ضرورة دعم الاتصال التنظيمي بالذكاء الاصطناعي لعدة أسباب جوهرية، منها القدرة على تحليل كميات هائلة من بيانات الاتصال لتحديد الأنماط والثغرات، وتقديم رؤى قابلة للتنفيذ، كما يمكن للذكاء الاصطناعي أتمتة العمليات الاتصالية الروتينية، مما يحرر الوقت للتفاعلات الاستراتيجية عالية القيمة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم في تخصيص الرسائل الاتصالية وفق احتياجات كل موظف، وترجمة المحتوى بلغات متعددة، وتحسين جودة ووضوح الرسائل.

ليتضح لنا أن الاتصال التنظيمي يقف على أعتاب ثورة حقيقية، حيث تلتقي الاستراتيجيات الإدارية الرشيدة مع إمكانات التقنيات الذكية، لتخلق نموذجا اتصاليا جديدا يكون أكثر ذكاء، مرونة، وفعالية، مما يفتح آفاقا جديدة للإبداع التنظيمي والتميز التشغيلي في بيئات العمل المعاصرة وهو ما تقوم عليه "نظرية الوساطة التقنية"، التي تشكل إطارا نظريا نقديا يرى أن التقنية ليست مجرد أداة محايدة، بل هي وسيط فاعل يعيد تشكيل ممارساتنا وعلاقاتنا وتصوراتنا للواقع، لذا في سياق الاتصال التنظيمي، يحدث دمج الذكاء الاصطناعي - كأكثر أشكال الوساطة التقنية تقدما - تحولا جذريا، أي إذا كانت التقنية "تشكل وجودنا" كما تؤكد النظرية، فإن الاستعاضة المتسارعة عن القنوات الاتصالية البشرية المباشرة بوساطة ذكية، تثير تساؤلا مصيريا حول مستقبل الطبيعة البشرية-الاجتماعية للمنظمات. بمعنى آخر، لا يقتصر الأمر على مدى "كفاءة" هذه الأدوات، بل يتعداه إلى كيف تقوم هذه الوساطة الذكية بإعادة تعريف المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ككائن اجتماعي، مثل: الاتصال، العلاقات، الثقة، الهوية المشتركة، السلطة، والانتماء.

هذا التحول خلق مفارقة أساسية فمن ناحية، حقق الذكاء الاصطناعي اتصال أكثر كفاءة ورشادة وموضوعية، ومن ناحية أخرى، استبعد العنصر البشري المباشر من دائرة الاتصال وهو ما يهدد بإفقاد المنظمة "روحها" الاجتماعية، ويخلق بذلك بيئة اتصالية "باردة" تتراجع فيها أهمية الرأس المال الاجتماعي الذي تعتمد عليه في الأزمات والابتكار، وتتصدر فيها الوساطة الذكية صلب نجاح المنظمات واستمراريتها.

وقد انبثق من هذا الطرح الفلسفي-التنظيمي الأوسع، مشكلة بحثية تسعى هذه الورقة العلمية إلى معالجتها والمساءلة فيها بالكشف عن طبيعتها، وتشخيص العوامل الحاسمة التي تقود نحو نجاح أو فشل تبني المنظمات للذكاء الاصطناعي في ممارساتها الاتصالية على النحو التالي :

- ما هي الاتجاهات الحديثة لإدارة الاتصال التنظيمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي، من منظور نظرية الوساطة التقنية؟

وللإجابة على هذا التساؤل المحوري قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي الإشكاليات التقليدية للاتصال التنظيمي؟
 - 2- فيم تتحدد خوارزميات الذكاء الاصطناعي؟
 - 3- كيف تتجلى أوجه تدخل الذكاء الاصطناعي في الاتصال التنظيمي وفقا لنظرية الوساطة التقنية؟
 - 4- ما أبرز التحديات والمخاطر المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الاتصال التنظيمي؟
 - 5- ما هي الآفاق المستقبلية للاتصال التنظيمي تحت ممارسات الذكاء الاصطناعي؟
- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق رصد وتحليل أحدث الاتجاهات العالمية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الاتصال التنظيمي وفقا لنظرية الوساطة التقنية، بتحديد ووصف كيف يتوسط ويعيد تشكيل الذكاء الاصطناعي الممارسات الاتصالية، إلى جانب التعرف على العوامل المؤثرة على طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرين.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم قيمة مضافة حقيقية للمعرفة بمحاولة فهم تأثير الذكاء الاصطناعي على المنظومة الاتصالية بالمنظمات الحديثة، بالخوض في نظرية الوساطة التقنية التي توسع نطاقها لتشمل دراسة التحول من الوساطة "التقليدية" إلى الوساطة "الذكية"، وكيفية إعادة هذه الأخيرة تشكيل الممارسات الاتصالية داخل المنظمات، زيادة إلى سد فجوة معرفية في الدراسات التي اهتمت بدراسة الذكاء الاصطناعي والاتصال التنظيمي من الجانب العلائقي فقط، بإتاحة

الفرصة لفهم طبيعة الوساطة التقنية الذكية، التي انتقل دورها من مجرد وسيط ناقل للمعلومات إلى وسيط يشارك، يصنع، يفسر ويحلل، ويدير هذه المعلومات، ما من شأنه أن يساعد مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة بالمنظمات الحديثة على اتخاذ قرارات مستنيرة حول استثماراتهم في الذكاء الاصطناعي، للسعي نحو تحقيق أقصى استفادة منه بخصوص إعادة هندسة الاتصال التنظيمي.

- لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على **المنهج التحليلي النقدي**، باعتباره الأنسب لطرح قضايا الموضوع ومناقشتها، إذ يمكننا من التعمق في مسألة توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الاتصال التنظيمي بالمنظمات الحديثة، إضافة إلى معالجتها في ضوء نظرية الوساطة التقنية التي تركز على دراسة الدور الفعال الذي تلعبه "التقنيات الذكية" في إعادة هندسة العمليات الاتصالية، لتقدم بذلك هذه الورقة البحثية رؤية شاملة للموضوع بتشجيع كل مهتم بقضايا التقنية الذكية على النظر إليها كشريك نشط يعيننا على فهم وإدراك عالم الاتصال.

1. الاتصال التنظيمي وإشكالياته التقليدية:

1.1 تعريف الاتصال التنظيمي:

لغة: يعرف الاتصال التنظيمي في الأدبيات الإعلامية والإدارية بعدة تعريفات متكاملة، حيث يبرز كركيزة أساسية داخل المنظمات، فقد ورد في المعجم الإعلامي بأنه الاتصال الذي يجري داخل المنظمات أو بينها وبين محيطها الخارجي، كما يشير إلى عملية تداول المعلومات بين موظفي مختلف المستويات أو الوحدات الإدارية للمنظمة بغية تحقيق أهدافها المنشودة. (عواج، 2020، صفحة 62)

أما الموسوعة الإعلامية فتقدم منظورا عملياتيا له، حيث تلخص الاتصال التنظيمي في السيرورة المعلوماتية بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة عبر عدة اتجاهات: من أعلى إلى أسفل، من أسفل إلى أعلى، أفقيا، وعبر المراكز الوظيفية المتعددة ضمن الهيكل التنظيمي. (عواج، 2020، صفحة 62)

اصطلاحا: قدم الباحثان أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد تعريفا مؤسسيا يركز على السمة السياقية للاتصال، فيعرفانه بأنه الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات، والذي يكتسب سماته وطابعه الخاص من طبيعة المؤسسات التي يجري فيها أو بينها. (عابد أ.، 2016، صفحة

في حين يرى علي جبار الشمري أن العملية الاتصالية تتطوي على تفاعل أكبر، فيعرف الاتصال التنظيمي بأنه عملية تشمل نقل الآراء والأفكار، ثم استقبال الردود عليها عبر نظام متكامل للتغذية الراجعة، بهدف الوصول إلى قرارات وإجراءات محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمات. (الشمري، 2011، صفحة 60)

من خلال ما تناولناه من التعريفات السابقة، سواء من المنظور الوظيفي، أو التفسيري، أو الاستراتيجي، نصل إلى أن الاتصال التنظيمي يمثل حجر الزاوية لتحقيق نجاح (أهداف) المنظمات، فهو عملية استراتيجية تقوم على مسألة تبادل المعلومات وتنظيم وتنسيق الجهود الجماعية، وهي الفكرة التي يؤيدها غالبية الباحثين أمثال دنيال كاتز، روبرت كاهن، جيرالد جولدهاير... وغيرهم.

1. 2 إشكاليات مرتبطة بالهيكل التنظيمي والقنوات:

إن تأكل الهياكل التنظيمية غير المرنة، وتقدم القنوات الاتصالية، خلق مجموعة من الإشكاليات التي تؤثر سلباً على نظام الاتصال بالمنظمات أهمها:

1. 2. 1 الجمود البيروقراطي (Bureaucratic Inertia): يشير الجمود البيروقراطي إلى مقاومة التغيير الذي قد يحدث داخل المؤسسات البيروقراطية، مما يؤدي غالباً إلى انعدام الكفاءة وضعف الاستجابة للمتطلبات الجديدة. تتميز هذه الظاهرة بالالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات المعمول بها، والتي، وإن كانت مصممة لتعزيز الكفاءة، إلا أنها قد تؤدي، على نحو متناقض، إلى إزاحة الأهداف ومشاكل في التواصل تعرف عادة باسم أمراض المعلومات. (Congleton, 1982, p. 421) أي الاستمرار والإصرار على ممارسة الإجراءات والقواعد الروتينية التقليدية يفقد المنظمات قدرتها على التكيف والاستجابة للمتغيرات، وبالتالي يتدهور وضع الأنظمة الاتصالية، لتصبح مشلولة تركز الشكليات على حساب الجوهر.

1. 2. 2 ضعف قنوات الاتصال (Weak Communication Channels) : ترتبط هذه الأخيرة

باستخدام المسؤولين لقنوات غير ملائمة لطبيعة المعلومات، أو غير متوافقة لخصوصية الموظفين، بمعنى اعتماد قنوات اتصالية غير منسجمة مع نوع الرسالة المراد إيصالها للموظفين، إلى جانب اللجوء إلى نفس الوسيلة في كل مرة، ما يوحى بافتقار المنظمة لتعدد وسائل الاتصال، (الفتاح، 2018، صفحة 67) لكن ما يثير الجدل أنه غالباً ما ينصب تركيز المنظمات على قنوات الاتصال الرأسيّة، في حين نشاهد إهمالها لقنوات الاتصال الأفقية، التي تلعب دوراً مهماً هي الأخرى في تكريس فعالية الاتصال التنظيمي، حيث يسهم ضعف قنوات الاتصال الأفقية المستخدمة بين

الأفراد أو الوحدات من نفس المستوى الإداري، إلى الانعزال والانقسام، كما لا ننسى قنوات الاتصال الصاعد، الذي يأتي ضعفها بتغليب المسؤولين بمعلومات قد تكون مشوهة، أو متأخرة، مما يعيق في النهاية حركية، مرونة، وتكامل الاتصال التنظيمي، بعيدا عن العمل على تحقيق الهدف العام للمنظمة.

1. 3 إشكاليات مرتبطة بالتدفق المعلوماتي:

باعتبار المعلومات عصب العملية الاتصالية بالمنظمات الحديثة، جاءت هذه الورقة العلمية لتبحث في طبيعة الإشكاليات التقليدية المتعلقة بتدفقها، والتي تشكل انسدادا في هذا العصب، وهو ما يدفعنا نحو ضرورة الإسراع في تشخيص هذه المشاكل المتجذرة، الذي يساعد حلها على ضمان استمرارية ونمو المنظمات، لأن نجاح هذه الأخيرة ينطلق من إدراك أن صحة نظامها الاتصالي تكمن في فعالية سيروية المعلومات (دورة معلوماتية سلسلة وحررة).

1. 3. 1 تشويه المعلومات (Information Distortion): أحيانا ما يصل مضمون الرسالة

مشوها أو غير مكتمل، لأسباب تعود لمصدر الرسالة (المرسل)، أو لوسائل نقلها. (الطائي، 2020، صفحة 79)، كأن يتم الحذف، التصفية، التحريف المتعمد، الإضافة، التلاعب بالسياق، التفسير الخاطئ، وبطبيعة الحال قد يؤدي هذا الإشكال إلى تداعيات سلبية جسيمة في الاتصال.

1. 3. 2 الازدحام المعلوماتي (Information Overload): غالبا ما يؤدي هذا الازدحام إلى

خلق مشاكل فنية وإدارية سواء عبر استخدام وسائل التواصل الإلكترونية أو التقليدية (العلاق، 2010، صفحة 155) بمعنى آخر فإن تجاوز تدفق المعلومات للقدرة الاستيعابية للموظفين، يؤدي إلى شعور هؤلاء بالإرهاق والعجز على احتواء الكم الهائل من المعلومات الواردة إليهم بشكل فعال، ما يقود المنظمة نحو فقدان السيطرة على الفائض المعلوماتي، وبالتالي ارتكاب أخطاء تمس بصحة القرارات، تحدث فوضى معرفية، وتحد من فعالية الاتصال التنظيمي، ففي العصر الحديث للمنظمات تكمن قوة هذا الأخير في المهارة على فرز، تنظيم، وتحويل المعلومات إلى رؤى قابلة للتطبيق، فالعالم اليوم يستقطب المنظمات الذكية، التي تملك أنظمة اتصال ذكية، تتحكم في سيروية المعلومات، وتستغل وقت وطاقة موظفيها في تطوير أدائها التنظيمي.

1. 3. 3 التشويش (Noise): من الممكن أن يواجه عمليات الاتصال عوائق تشوش على إيصال

المعاني والأفكار، ونقل المعلومات، واستقبالها، مما يؤثر سلبا على فعالية الاتصال، (الفتاح، 2018، صفحة 67) كإغراق الموظفين بالمعلومات، استخدام لغة معقدة وغامضة، تأخير تقديم

المعلومات، إرسال معلومات متناقضة، ما يجعل هذا التشويش المتعمد يبعد الموظفين عن دائرة الحقائق، ويدمر المنظومة الاتصالية تدريجياً مع الوقت.

1. 4 إشكاليات مرتبطة بالموظفين والعلاقات:

نسجل عبر العديد من الدراسات الحديثة المهمة بالاتصال التنظيمي، أن فعاليته مرتبطة بدرجة كبيرة بالمسائل التقنية، إلا أن التشخيص الشامل للوضع جعل هذه الورقة البحثية، تضطر لتسليط الضوء على نقطة مهمة جداً إلى جانب المسائل التقنية، من شأنها التأثير على جوهر الاتصال التنظيمي، ألا وهي الجذور النفسية، السلوكية، العلاقاتية، والمهارات المتعلقة بالموظفين، لأنه كما نعلم يصعب الفصل بين "التقنية" و"الإنسان"، الذي يعتبر إصلاحه استثماراً تضمن به المنظمات جودة أنظمتها الاتصالية، ومن أبرز هذه الإشكاليات:

1. 4. 1 الحواجز النفسية والعلاقاتية (Psychological & Relational Barriers) : تنشأ هذه الحواجز عندما ينتمي أطراف عملية الاتصال إلى خلفيات أو مجتمعات مختلفة، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم، لذا فإن تعزيز العلاقات بين جميع الموظفين، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، يعد أمراً بالغ الأهمية، ويهدف هذا التعزيز إلى تفكيك الحواجز النفسية بين الإدارة والموظفين، مما يمهّد الطريق لتحقيق أهداف الاتصال التنظيمي بشكل أكثر فعالية. (عبوي، 2015، صفحة 130) صحيح أن هذه الحواجز هي الأكثر تعقيداً وتأثيراً على الاتصال التنظيمي لارتباطها بالبعد الإنساني في المنظمة، إلا أن تبني المنظمات لسياسات تدعم بناء علاقات إنسانية قوية، سيعمل على خلق بيئة عمل إيجابية مليئة بالثقة بين الجميع، وبالتالي تكون النتيجة تحسيناً ملحوظاً في قنوات الاتصال، وهذا التحسين بدوره سيعزز بشكل مباشر فرص المنظمة في تحقيق اتصال تنظيمي ذو جودة عالية.

1. 4. 2 اختلاف الإدراك والتفسير (Perceptual & Interpretive Differences) : تختلف مستويات الإدراك وتفسير المعلومات أو الرسائل من قبل المسؤولين أو الموظفين، وهذا ما يخلق تعقيدات في الأساليب التواصلية. (القحطاني، 2024، صفحة 47) وهو ليس عيباً في الاتصال، بل هو سمة حتمية في الطبيعة البشرية، فجاح الاتصال التنظيمي داخل أي منظمة، يكمن في الإدارة والامتصاص الجيد لهذا الاختلاف، بتحويله إلى مصدر تعاون وقوة.

1. 4. 3 ضعف الاستماع النشط (Weak Active Listening): إن سوء الاستماع والإنصات للمتحدث غالباً ما يؤدي إلى قلة فهم وإدراك واستيعاب ما يقول. (رجب، 2023، صفحة 70)

وبالتالي تفشل المنظمة في بناء ثقافة الاستماع النشط بين مسؤوليها وموظفيها، وهو ما يجعل الاتصال التنظيمي يعاني من قلة الفهم، الاستجابة، الثقة، وبالتالي فقدان القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات البيئية للمنظمة.

1. 5 إشكاليات مرتبطة بمحتوى الرسالة وأسلوبها:

على الرغم من توفر المنظمات على هيكل تنظيمي جيد، قنوات مرنة، وموظفين ذوي كفاءة، إلا أن الصياغة الخاطئة للرسالة، والأسلوب السيء لإيصال محتواها، كون المحتوى والأسلوب وجهان لعملة واحدة، قد يهدم نظامها الاتصالي بأكمله، كما قد يذهب تعب سنين للحفاظ عليه، في هفوة بسيطة تتجلى في صياغة محتوى غير واضح، ومن أبرز الإشكاليات المحيطة بالمحتوى والأسلوب نجد:

1. 5. 1 **غموض الرسالة (Message Ambiguity):** يعود هذا الإشكال إلى التباين الموجود بين المرسل والمستقبل على مستوى الإدراك، الثقافة، اللهجة، وطبيعة الانتقاء. (القميزي، 2012، صفحة 45) بالإضافة لأنواع أخرى من الغموض الذي قد يلامس اللغة، الأهداف، المسؤوليات، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى إضاعة الموارد، الوقت، الثقة، وبالتالي إضاعة فرصة بناء اتصال تنظيمي واضح وشفاف.

1. 5. 2 **تضارب ونقص المعلومات (Conflicting & Lack of Information):** من شأن التضارب والنقص في المعلومات أن يعرقل القائمين بالعمل على إتمام مهامهم بالشكل المطلوب. (عابد أ.، 2016، صفحة 82) فغالبا ما يرتبط ويساهم هذان العاملان في عرقلة الاتصال التنظيمي نتيجة الضبابية التي يسببها في المعلومات، ما يستدعي من المنظمات تبني مبدأ الشفافية، الاتساق والاكتمال في اتصالاتها، حتى تخلق ميزة حقيقية قائمة على الكفاءة والمرونة.

1. 5. 3 **فقدان المعلومات غير اللفظية (Loss Of Nonverbal Information):** يشكل هذا الحاجز عائقا أمام الاتصال التنظيمي، ففقدان التلميحات غير اللفظية و/أو شبه اللغوية، بإمكانه أن يخلق مشاكل أثناء محاولة فهم الرسائل/ المعلومات. (نيجستاد، 2015، صفحة 305) كاستخدام لغة جسد معقدة، نبرة صوت غير ملائمة التكرار المفرط لبعض الإيماءات، ردود الفعل العاطفية السلبية وغيرها من التلميحات، التي قد ينجر عنها سوء فهم، أو ارتكاب أخطاء من قبل المسؤولين أو الموظفين، وبالتالي القضاء على قيمة، مرونة، وفعالية الاتصال التنظيمي.

2. الذكاء الاصطناعي وخوارزمياته: (مدخل نظري)

انتقلت المنظمات اليوم إلى الحديث عن أهم وآخر التحولات العلمية والتكنولوجية، التي تمكنت من قلب موازين القوى، حيث تصنف المنظمات المستثمرة في هذا القطاع، ضمن كبرى المنظمات، القائمة على مبدأ التفكير، الفهم، والتفاعل، وهي العناصر التي تقوم عليها تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وخوارزمياته، الذي نهدف من خلال هذه الورقة العلمية فهم أبعدياته، بالتركيز على كيفية عمله وتشكيله لطريقة تفكير المورد البشري في المعرفة، العمل، والإبداع داخل المنظمات، خاصة بعد أن تحول إلى تطبيقات عملية شاملة.

2. 1 تعريف الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):

تعددت التعريفات التي قدمها العلماء للذكاء الاصطناعي، ويمكن عرض مجموعة من أبرزها كما يلي: (محمد ل.، 2023، صفحة 18)

- **التعريف المفاهيمي:** يشير الذكاء الاصطناعي إلى منهجية محاكاة القدرات الذكية البشرية، ويعد فرعاً من علم الحاسوب يهتم بتصميم أنظمة ذكية تظهر سلوكيات وخصائص مرتبطة بالذكاء البشري.

- **التعريف الهندسي:** عرفه جون مكارثي بأنه علم وهندسة مختصة في صنع الآلات الذكية.
- **التعريف الوصفي:** هو العلم الذي يهتم بابتكار آلات قادرة على التصرف بذكاء، أو بشكل أبسط: جعل الآلات تؤدي مهاماً مشابهة لتلك التي نراها في الخيال العلمي.

وبناء على هذه التعريفات، يمكننا استخلاص رؤية موحدة يتضح من خلالها الهدف الشامل، التقني، والوظيفي الأساسي للذكاء الاصطناعي، ألا وهو تمكين الحواسيب والآلات من اكتساب صفات الذكاء، كالقدرة على التفكير، التعلم، الإبداع، والتخاطب، وهي قدرات كانت حكرًا على الإنسان حتى وقت قريب. وباختصار، نقول أن الذكاء الاصطناعي يجمع بين كونه علماً نظرياً وتطبيقاً هندسياً، أي بمثابة حقل معرفي وتقني يسعى لجعل الآلة لا تحسن الفعل فحسب، بل تحسن التفكير، والتنبؤ بذكاء أيضاً.

2. 2 تعريف خوارزميات الذكاء الاصطناعي (AI Algorithm):

هل هناك اختلاف بين الذكاء الاصطناعي والخوارزميات؟

هذا مشابه للسؤال الذي يبحث عن الفرق بين الدماغ الواعي والحمض النووي؟ إذ لا يمكن للدماغ أن يشتغل دون الحمض النووي، وهو ما ينطبق أساساً على الذكاء الاصطناعي

والخوارزميات، بحيث لا يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي العمل دون الخوارزميات، فهي تمثل القلب النابض له، والبنى الأساسية والهيكل التنفيذي، الذي يمكن أنظمة الذكاء الاصطناعي من التعلم والاستدلال واتخاذ القرارات، وعليه فإن الخوارزميات ببساطة هي وصفاة تحدد تسلسلا دقيقا للخطوات اللازمة لحل مشكلة معينة.

في سياق الحوسبة، تستخدم الخوارزميات في مجموعة واسعة من المهام مثل التصنيف، التحديد، الفرز، والتنبؤ، ويمكن اعتبار الخوارزميات بمثابة المكون الأساسي لـ "الشيفرة البرمجية"، حيث تمثل مجموعة التعليمات التي يكتبها المبرمج لتشكيل برنامج قابل للتنفيذ. وبالنسبة للعلاقة بين الخوارزميات والبيانات، فعادة ما يتم تصميم الخوارزميات أولا بواسطة المبرمج البشري، لكن ما يجعل هذه الخوارزميات فعالة وقوية هو البيانات الضخمة (Big Data) التي تعالجها. فجودة النتائج التي تنتجها الخوارزمية ترتبط ارتباطا وثيقا بجودة البيانات المدخلة والهدف المحدد مسبقا. وعليه يمكن تلخيص الخوارزمية على أنها مجموعة من الإجراءات المنطقية المرتبة التي يتم تنفيذها بتسلسل محدد لتحقيق هدف معين أو إنتاج نتيجة مطلوبة. (حبيب، 2019، صفحة 98) لتكون بذلك الخوارزمية في سياق الذكاء الاصطناعي، أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، بمعنى مجموع القواعد والتعليمات الرياضية المتبعة من الآلات لتعلم الأنماط من البيانات، التفكير، اتخاذ القرارات، أو التنبؤ بالنتائج.

2. 3 التصنيف العام للذكاء الاصطناعي المستخدم في المنظمات:

أصبح الذكاء الاصطناعي من المفاهيم المتداولة على نطاق واسع في مختلف المجالات، سواء التقنية أو الإنسانية، كما امتد تأثيره إلى العديد من الاستخدامات الفردية والمنظماتية، ومن أبرز مجالات توظيفه:

• المنظمات في المجالات التجارية والاقتصادية: تستفيد من الذكاء الاصطناعي في تحليل

سلوك الأفراد والتنبؤ باتجاهاتهم المستقبلية، كما يساعد هذا المفهوم الجديد في جعل أساليب التسويق أكثر ذكاء وتفاعلية مع المستهلك. ومن المتوقع أن يتحول الذكاء الاصطناعي قريبا من مجرد ميزة تنافسية إلى ضرورة حتمية لتعزيز المكانة والقدرة على المنافسة في السوق. كما يلعب دورا محوريا في تحليل البيانات المجمعة، سواء كانت منظمة أو غير منظمة، من مختلف قنوات البيع الرقمية، مما يجعلها قابلة للفهم والتطبيق في اتخاذ قرارات تسويقية سريعة وفعالة، وهذا يؤدي بدوره إلى تقديم خدمات مخصصة للعملاء، وتبسيط

الجهود التسويقية، وتحقيق التفوق على المنافسين. كما تعد روبوتات الدردشة (Chatbots) أحد أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التسويق والخدمات. فهي برامج حاسوبية مصممة للتفاعل مع العملاء عبر الأنترنت، باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحسين التواصل بين المنظمات والمستهلكين، حيث أظهرت دراسة في هذا المجال أن 85% من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الشركات ستكتسب ميزة تنافسية بفضل الذكاء الاصطناعي، كما يرى الكثير من العملاء أن هذه الروبوتات وسيلة مريحة وسريعة للتواصل البشري من خلال استخدام الرسائل الفورية، إذ تعتمد هذه الروبوتات على التعلم الآلي، وتحليل البيانات الضخمة، ومعالجة اللغة الطبيعية للتفاعل مع المستخدمين، بدءاً من الترحيب بهم، ومروراً بمعالجة استفساراتهم، وانتهاءً بتقديم ردود منظمة ومتسلسلة.

- **المنظمات في المجال الصحي:** ساهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل السجلات الطبية، والمساعدة في تشخيص الأمراض، وتوفير أدوات حاسوبية متطورة للتشخيص الطبي في العيادات والمستشفيات، بل وحتى في إجراء العمليات الجراحية. فالمنظمات الصحية العالمية مثلاً تستخدم روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي لنشر المعلومات حول الأمراض وطرق الوقاية منها. تقدم هذه التطبيقات الدعم النفسي للمصابين والمخالطين، كما فعلت منظمة الصحة العالمية خلال جائحة كوفيد 19. لتساعد روبوتات الدردشة في تشخيص الأعراض عبر مقارنتها بقواعد البيانات الطبية، مما يوفر تشخيصاً أولياً سريعاً.
- **المنظمات في المجال التعليمي:** يستخدم الذكاء الاصطناعي في تطبيقات تعلم اللغات وأنظمة الإجابة على الأسئلة والترجمة الآلية، ساعد في تطوير العملية التعليمية خلال جائحة كورونا من خلال التعليم الذكي والمحتوى الذكي، تطبيقات الواقع الافتراضي والمعزز، وحل مشاكل البنية التحتية الرقمية والاعتماد على الكتب الورقية.
- **المنظمات في المجال العسكري والأمني:** ساهم الذكاء الاصطناعي في هذا المجال من خلال أنظمة الأسلحة الذكية التي تنفذ مهامها دون تدخل بشري، مثل اعتراض الصواريخ، إضافة إلى التعرف على المجرمين عبر كاميرات المراقبة الذكية، ناهيك عن أنظمة الأمن السيبراني للتصدي للهجمات الإلكترونية، تحليل البيانات وتحديد أنماط الهجمات المحتملة

بسرعة، وأخيرا تعزيز الوعي بالأمن السيبراني مع التطور التكنولوجي. (جمعة، 2023، الصفحات 13-19)

لم تتوقف خدمات الذكاء الاصطناعي على المنظمات السابقة فقط، بل شملت منظمات لقطاعات أخرى، كمنظمات القطاع المالي من وراء كشفها للاحتيال، التداول الآلي، تقييم المخاطر. ومنظمات القطاع الصناعي، الذي استفاد هو الآخر من الروبوتات الذكية، مراقبة الجودة، وتحسين خطوط الإنتاج. لنفهم أنه لم يعد الذكاء الاصطناعي رفاهية، بل أصبح ضرورة استراتيجية للمنظمات، التي تهدف للبقاء والنمو في العصر الرقمي، على اختلاف مجالاتها، محولا بذلك عملياتها التقليدية إلى أنظمة ذكية، ما تولد عنه تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز اتخاذ القرارات، زيادة الإيرادات، تعزيز الأمان والجودة، تحقيق الميزة التنافسية، تقديم التحليلات المتقدمة، إدارة البيانات، تحسين تجربة العملاء، قياس الأداء، والاستعداد للمستقبل عبر خلقه قيمة مستدامة للمنظمات.

3. أوجه تدخل الذكاء الاصطناعي في الاتصال التنظيمي وفقا لنظرية الوساطة التقنية: (العلاقة التفاعلية/ التوجهات الحديثة)

3. 1 نظرية الوساطة التقنية (Technical Mediation):

تعود نظرية الوساطة التقنية (Technical Mediation) إلى الفيلسوف الهولندي (بيتر بول فيربيك Peter Paul Verbeek)، حيث عرفت باهتمامها لفلسفة التكنولوجيا، إذ تقوم على فكرة أساسية مفادها أن التكنولوجيا ليست مجرد أدوات وظيفية، بل هي "وسائط فاعلة" في علاقات الإنسان بالعالم. إنها تساعد في تشكيل كيفية إدراك البشر للعالم، وكيف يتصرفون فيه، وكيف يتواجدون فيه. (Verbeek, 2005, p. 130)

أي تعمل النظرية من جهة على تقديم تفسير للدور الخفي للتكنولوجيا في علاقتها بالإنسان والعالم التنظيمي، بالبحث في تأثيرها على مستويات إدراكه، سلوكياته، علاقاته الاجتماعية والتنظيمية، اتخاذ القرارات، وصناعة المعنى التنظيمي. بهذا تثير النظرية مسألة هامة تشكل الهدف الأساسي لهذه الورقة البحثية، وهي محاولة فهم دخول تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي كوسيط تقني نشط نظام الاتصال التنظيمي (كأنظمة المراسلة الآلية، روبوتات الدردشة، أنظمة التوصية الداخلية، الواجهات التفاعلية) لتصبح الخوارزميات "كيانا وسيطا" له تأثير على ما يقال، وكيف يرسل، ومن يشارك فيه.

3. 2 تحليل الذكاء الاصطناعي للبيانات الاتصالية:

تشكل البيانات الضخمة (Big Data) أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في سعيها لتحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي، ومع التطور المتسارع لتقنيات الذكاء الاصطناعي، أصبح بالإمكان التعامل مع هذه الأحجام الهائلة من البيانات بكفاءة وفعالية غير مسبوقة، حيث تتيح تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) والشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks) معالجة متقدمة للبيانات، وتقديم رؤى تحليلية دقيقة تدعم اتخاذ القرار. يتميز الذكاء الاصطناعي أيضاً بقدرته على تحليل كميات هائلة من البيانات غير المهيكلة، بما في ذلك النصوص والصور ومقاطع الفيديو، وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يجري الذكاء الاصطناعي تحليلاً دقيقاً للمحادثات عبر الإنترنت والتعليقات على منصات التواصل الاجتماعي، ومن خلال هذه التحليلات المتعمقة، تتمكن المنظمات من اكتشاف أنماط سلوكية وتوجهات تعكس الاحتياجات والتوقعات، مما يمكنها من صياغة رسائل اتصالية أكثر دقة، وتطوير استراتيجيات اتصال تنظيمي فعالة، تتناسب مع طبيعة كل شريحة مستهدفة، وتعزز من تأثيرها ووصولها. (PRDMT، 2025)

وبحسب منظور الوساطة التقنية فإن الذكاء الاصطناعي يشارك في تشكيل معنى الاتصال التنظيمي بإعادته صياغة واقع الممارسات الاتصالية للموظفين والمسؤولين على حد سواء، فهو يمارس وساطة تأويلية بتفسيره الرسائل والمحادثات ويمنحها معنى جديداً، كما يظهر كفاعل اتصالي عبر روبوتات الدردشة والتوصيات، ليمارس تأثيراً خفياً عبر خوارزميات تعمل في الخلفية كتحليلها للشبكات، تتبع تدفق الرسائل، توقع بؤر الصراع الاتصالي... لتنتقل الخوارزميات إلى شريك فاعل للمنظمات، بمساعدتها في خلق اتصال تنظيمي هجين تقف فيه إلى جانب المسؤولين والموظفين في إنتاج المعنى وصياغة القرارات.

3. 3 تخصيص الذكاء الاصطناعي للرسائل حسب المهام والمستويات التنظيمية:

تأخذ الاتصالات الداخلية حيزاً كبيراً من وقت العمل، إذ تم تسجيل 42% من حالات تعطيل العمل، نتيجة التنقل والبحث بين رسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات والأدوات، ليأتي الذكاء الاصطناعي بحلول تعزز الاتصال بداية بأتمتة الرسائل الروتينية، فمن التحديثات التشغيلية اليومية وصولاً إلى الإعلانات الهامة، والتذكيرات الوقتية، يديرها الذكاء الاصطناعي بمهارة عالية، لكن لا يقتصر دوره على جدولة هذه الرسائل فحسب، بل يقوم بتخصيص محتواها لكل موظف أو قسم،

لضمان وصول معلومات الأكثر صلة وفائدة للجميع، في الوقت المناسب تماما. (Pavitra.M, 2025)

وتفصيلا في مسألة التخصيص يعمل الذكاء الاصطناعي بفضل الخوارزميات، والروبوتات، على صياغة رسائل أو تقديم محتوى اتصالي مخصص لكل مستوى تنظيمي (إدارة عليا، إدارة وسطى، المستوى التنفيذي) بما يناسب احتياجاته، واجباته، مهامه، ومسؤولياته، وبمعنى آخر، الذكاء الاصطناعي يرسل الرسائل المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، وفق موقعه التنظيمي وطبيعة عمله (مهام تشغيلية يومية- مهام إشرافية- مهام تحليلية- مهام اتخاذ القرار)، وهي الفكرة التي تؤكد عليها نظرية الوساطة التقنية، بحيث ترى الذكاء الاصطناعي كوسيط تكنولوجي بين الرسائل والموظفين، أي يتوسط العلاقة بينهما بإعادة تشكيله المحتوى ليوائم مهام ومستوى المتلقي من مسؤولين، وموظفين.

3. 4 أتمتة الردود وتوزيع المعلومات في الزمن الحقيقي:

تتحقق أتمتة الردود وتوزيع المعلومات في الزمن الحقيقي، بالتفاعل الفوري على مدار الساعة، عبر روبوتات الدردشة (Chatbots)، المسؤولة عن الرد على الاستفسارات، وبالتالي مساعدة المنظمة على تقليل الجهد، تسريع التفاعل، وتحسين دقة الاتصال التنظيمي، (الرابعة، وآخرون، 2025، صفحة 115، 116) فتفعيل الأتمتة في العملية الاتصالية، من إدخال البيانات، توزيع الرسائل، تحديث المعلومات، يدفع بالمنظمة نحو التقليل من الأخطاء البشرية، وتسريع أداء المهام، (البلقاسي، 2025، صفحة 07) ومن التقنيات الأساسية وراء هذه الأتمتة التعلم الآلي (ML)، معالجة اللغة الطبيعية (NLP)، الرؤية الحاسوبية، الأتمتة الروبوتية (RPA) (Bob Horan, 2025) ومن أهم وأحدث منصات الأتمتة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التي تساعد المنظمات على تحسين خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSM)، دعم العملية الاتصالية وأتمتها، وتطوير سيورة الأداء التنظيمي، نجد:

-Zendesk AI -Drift -IBM Watson Assistant -Kore. Ai -Amilia -Moveworks – ClickUp
(Behal, 2025).Yellow. Ai -Ada -Cognigy -serviceNow

حيث تعمل أدوات الأتمتة المذكورة سابقا إلى جانب الردود التلقائية في البريد الإلكتروني، أنظمة التذاكر الذكية، الردود المولدة بالذكاء الاصطناعي داخل تطبيقات المؤسسة (Gmail Outlook, Teams...)، الإشعارات الفورية، الرسائل النصية المؤتمتة وغيرها، بردها التلقائي الذي يشتمل على الرد على رسائل الموظفين، تقديم إجابات جاهزة وفق قواعد ومعايير، تحليل الرسائل

وفهمها ثم توليد رد مناسب مثلا عن الإجازات، الرواتب، حالة الطلبات، تعليمات العمل، وذلك بإرسال المعلومات اللازمة للجهات المعنية بشكل فوري دون تأخر من خلال إرسال إشعارات فورية للمدراء عند ارتفاع مؤشر معين بتقديم تقرير جاهز، إرسال تعليمات جديدة للموظفين عند حدوث تغييرات، تحديث البيانات المشتركة بين الوحدات الإدارية فور تغييرها.

وفي إطار نظرية الوساطة التقنية، يصبح الذكاء الاصطناعي وسيطا رقميا يعيد تشكيل التفاعل الاتصالي عبر الردود المؤتمتة، وعنصرا فعالا يعيد التوزيع الفوري والمخصص للمورد المعلوماتي داخل المنظمة، ما يزيد من دعم التحول الرقمي ورشاقة الاتصال التنظيمي.

3. 5 تحسين التدفق المعلوماتي: من العشوائية إلى الذكاء التفاعلي.

يمثل "الاتصال التنظيمي المؤتمت" (Automated Organizational Communication) نقلة نوعية في إدارة المعلومات داخل المنظمات، حيث يحول الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية التدفق المعلوماتي العشوائي إلى شبكة اتصال ذكية، وتفاعلية، لا تقتصر هذه النقلة على أتمتة إرسال الرسائل، بل تعيد هندسة سلاسل الاتصال بالكامل لتصير مرشدة وفعالة، فبدلا من الاعتماد على النماذج اليدوية غير المنتظمة، تتحول العمليات الاتصالية إلى نظام آلي ديناميكي، تقوم الخوارزميات المتقدمة، من خلال تحليل البيانات في الزمن الحقيقي، بإدارة ذكية لسلاسل الاتصال، فتحدد بدقة المحتوى الأكثر ملائمة لكل متلق، وأوقات الإرسال المثلى، وقنوات التوزيع الأنسب، وبهذا يتحول جوهر الاتصال من كونه نشاطا ردوديا وعشوائيا إلى نظام استباقي يتعلم ذاتيا، فكل تفاعل يغذي الخوارزميات لتحسين المسارات المعلوماتية، مما يضمن وصول المعلومة الصحيحة إلى الشخص الصحيح في الوقت المثالي، محققا بذلك ترشيحا كاملا لسلسلة الاتصال وتحويلا جذريا من الفوضى المعلوماتية إلى الذكاء التفاعلي. (PRDMT, 2025)

في هذا الاتجاه أعادت نظرية الوساطة التقنية تعريف العشوائية الاتصالية في ظل نظام الذكاء الاصطناعي، الذي حولها إلى جداول منتظمة، توقيت محسوب، ومسارات محددة، فقد ساعدت الخوارزميات كثيرا على ترشيد وإدارة سلاسل الاتصال، بتطويرها من هيكل جامد، عشوائي، غير منظم، إلى شبكة حية، تفاعلية، ذكية مواكبة لاحتياجات المنظمة، وديناميكيات العمل، ليصنف الذكاء الاصطناعي أحد أهم تقنيات كشف المعلومات غير المهمة وتصفية الرسائل الزائدة (Smart Filternig & Prioritization).

أما بخصوص تصميم قنوات الاتصال، لم تعد العملية في المنظمات تعتمد على التخمين أو التفضيلات الشخصية، بل أصبحت عملية استراتيجية قائمة على تحليل البيانات، التي تكشف السلوك الفعلي للموظفين وتفضيلاتهم الحقيقية. (المصري، 2013، صفحة 160)

3. 6 نحو إعادة هيكلة شاملة لآليات الاتصال التنظيمي:

إن ما يميز الذكاء الاصطناعي في مرحلة التحول الرقمي الراهنة، هو قدرته على الانتقال من مجرد مفهوم تقني عام إلى منظومة متشابكة تعيد تعريف القيمة المضافة في مختلف القطاعات، فلم يعد ينظر إليه كأداة مساعدة فحسب، بل صار يشكل بنية معرفية جديدة تعيد هيكلة آليات الاتصال التنظيمي وتحدث تحولا في نماذج التواصل داخل المؤسسات. فبفضل قدراته في معالجة البيانات، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وإعادة تشكيل العلاقات بين الأطراف الفاعلة، برزت تطبيقات واسعة تحدث فجوة واضحة بين النماذج التقليدية للاتصال والنماذج المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وذلك تبعا لاختلاف السياق المؤسسي والتنظيمي لكل قطاع. ويزداد هذا التحول عمقا مع الحاجة المتنامية إلى مواءمة هذه التطبيقات مع متطلبات الخصوصية، وحوكمة البيانات، والأمن السيبراني، والمسؤولية الأخلاقية. (السلحوت، 2025، صفحة 103)

أي أن دور الذكاء الاصطناعي لم يقتصر على مجرد أتمتة نماذج الاتصال التنظيمي، بل أعاد تشكيلها وفق نماذج شبكية ذكية تفاعلية، وهو ما أكدت عليه نظرية الوساطة التقنية، التي تصف الذكاء الاصطناعي بالوسيط الذي غير من جوهر الاتصال التنظيمي بتحويله من النموذج التقليدي إلى النموذج الذكي من خلال:

• نموذج الشبكة العصبية التنظيمية (The Organizational Neural Network): الذي

يعمل بمثابة "الجهاز العصبي" للمنظمة، عبر المستشعرات الذكية (Smart Sensors) المسؤولة عن تحليل المشاعر لتحقيق ما يسمى بالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، الذي يشير مفكره إلى أنه ذلك النوع من الذكاء الممارس بمهارة عالية لنقل الاتصال نحو درجات الجودة والفعالية المطلوبة، (الغزواني، 2022، صفحة 118) حيث يرتبط بجمع البيانات من داخل المنظمة وخارجها، ثم تتم عملية معالجتها عبر منصات الذكاء الاصطناعي، لتنتشر الرسائل فيما بعد تلقائيا عبر القنوات الاتصالية المناسبة، ويصبح بذلك الذكاء العاطفي أداة استراتيجية حاسمة لنجاح الاتصال التنظيمي،

باعتباره الجسر الرابط بين التواصل التقني (نقل المعلومات آلياً)، والتواصل الإنساني (نقل المشاعر والمعاني).

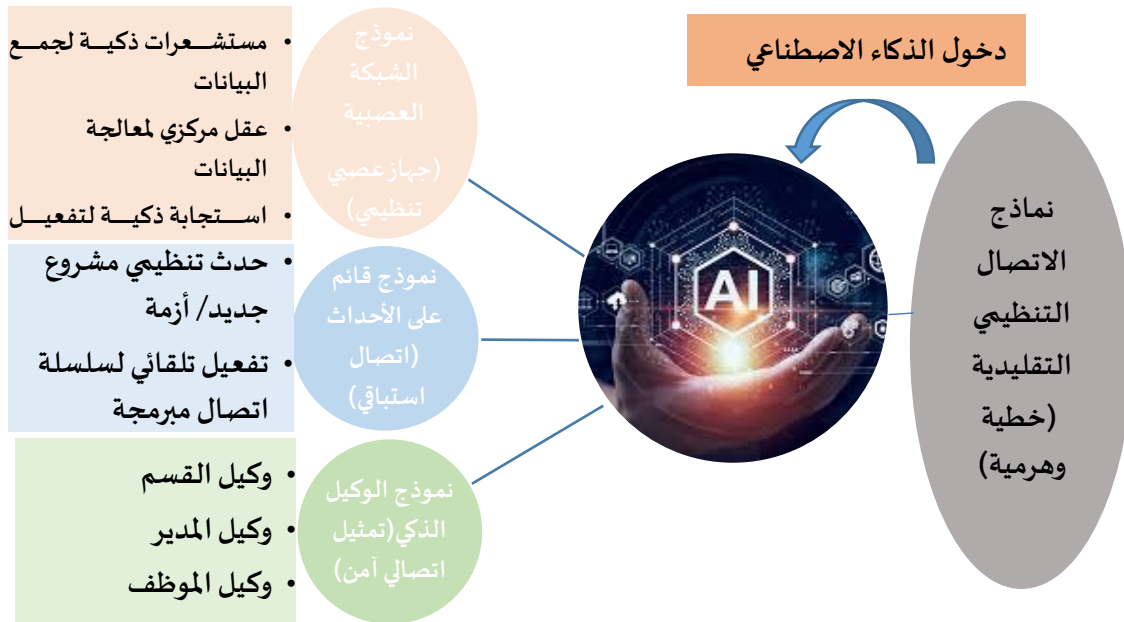
• **نموذج الاتصال المستند إلى الأحداث (Event- Driven Communication Model):**

المرتبط بتفعيل سلاسل الاتصال تلقائياً استجابة لأحداث محددة (حالة الأزمات مثلاً)، وهو ما يؤدي إلى تفعيل خاصية الاتصال التنبؤي أو الاستباقي القائم على توقع الاحتياجات، إذ تعد عملية إرسال الرسائل المناسبة في التوقيت الأمثل، ركيزة أساسية في تحسين جودة وكفاءة الاتصال التنظيمي. (Guess, 2018)

• **نموذج الوكيل الذكي المستقل (Intelligent Agent Model):** وهو نظام مستقل قادر

على التفاعل بذكاء مع بيئته، إذ يقوم بإدراك ما يحيط به من خلال أجهزة الاستشعار، ثم يعالج المعطيات ويتخذ قرارات مناسبة، ليقوم بعدها بتنفيذ الأفعال عبر المحركات أو المؤثرات. (المزياني، 2025، صفحة 421) أي أن الروبوتات أو ما يعرف بوكلاء الذكاء الاصطناعي (Bots)، يمثلون المدراء، الموظفين، والأقسام في التفاعلات الاتصالية، بالتالي ظهور اتصال تنظيمي كثيف المعرفة، بدلاً من اتصال تنظيمي كثيف العمالة. والذي سنحاول تلخيصه في المخطط التوضيحي التالي:

الشكل رقم 1: يوضح نماذج الاتصال التنظيمي الجديدة التي أفرزها الذكاء الاصطناعي



المصدر: من إعداد الباحثة

3. 7 الوسيط البشري في ظل الذكاء الاصطناعي:

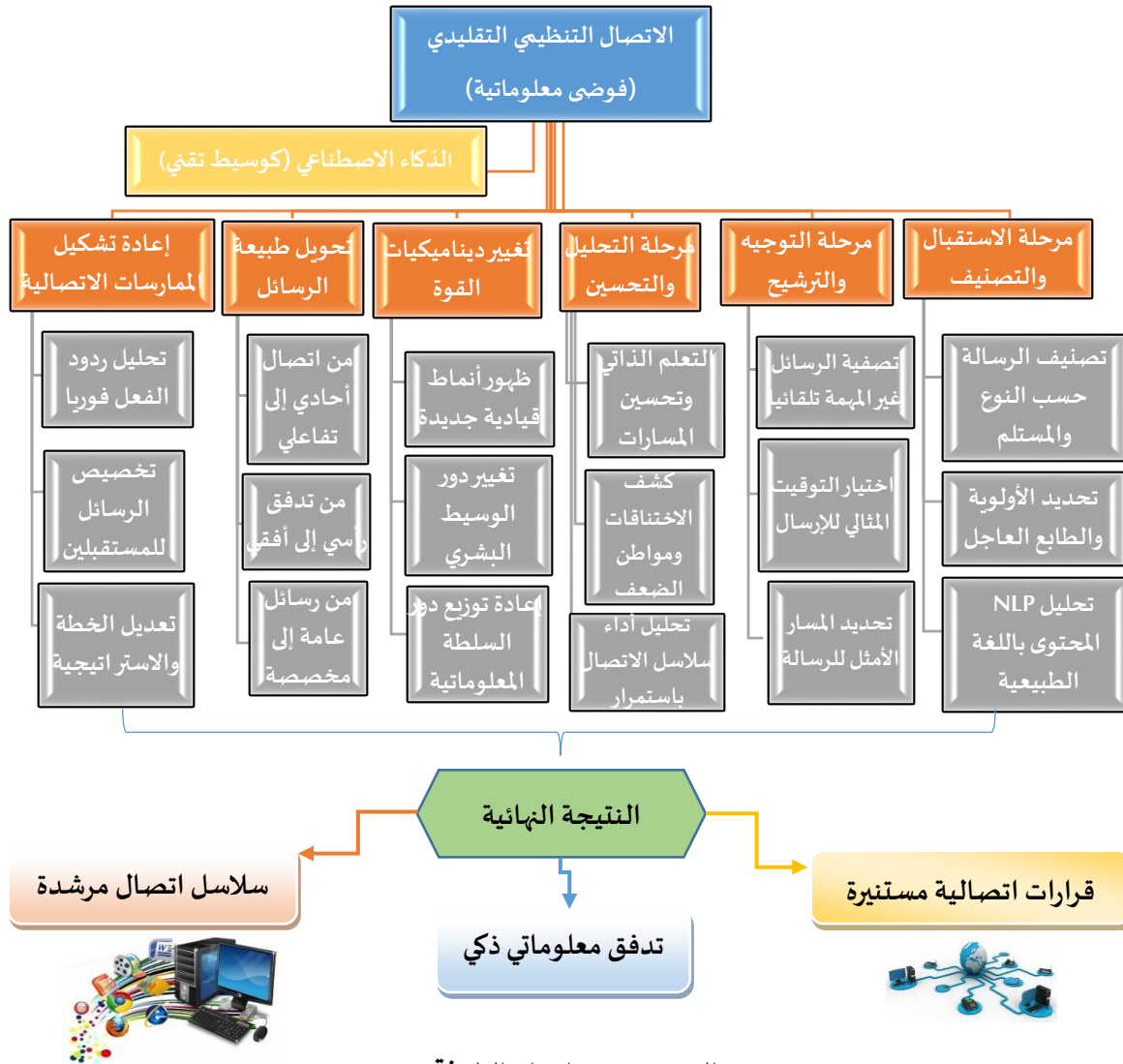
- **على مستوى القائم بالاتصال في المؤسسة (المسؤولين):** يشهد القائم بالاتصال تحولا جوهريا في طبيعة دوره، حيث لم يعد دوره مقتصرًا على تنفيذ المهام الاتصالية الروتينية، بل أصبح مطالبًا بالانتقال نحو دور استراتيجي وتحليلي يستند إلى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي. إذ يتعين عليه تطوير مهاراته وتعزيز قدرته على فهم الوسائط التكنولوجية وتحليلها واستثمارها في صياغة قرارات اتصال أكثر دقة وفاعلية، ويتحقق هذا التحول عبر برامج تدريب متقدمة وتخصصية، خاصة تلك المعتمدة في المؤسسات والممارسات العالمية، تمكنه من استيعاب الاتجاهات التقنية الحديثة وفهم آليات تطبيقها على أرض الواقع، كما تساعده على قراءة البيانات، وتحليل تفاعلات الموظفين، واستخدام نتائج التحليلات في بناء استراتيجيات اتصال تواكب تعقيدات البيئة التنظيمية، وبفضل هذا التحول يصبح القائم بالاتصال قادرا على توظيف التقنيات الذكية ليس فقط في تسهيل الأداء التنظيمي، بل في تعزيز قدرته على التخطيط، والتنبؤ، واتخاذ القرارات الاتصالية المبنية على التحليل العميق للبيانات، بما يضمن مواكبة التغيرات المتسارعة في وسائل الاتصال وتأثيراتها المتنوعة. (محمد ل.، 2023، صفحة 18)

- **على مستوى الموظفين:** لا بد من تطوير مناهج تدريبية لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي، حيث أصبح تطوير مهارات جديدة في مجال الذكاء الاصطناعي ضرورة أساسية للعاملين في المنظمات، إذ لم يعد التدريب التقليدي قادرا على مواكبة التحولات السريعة التي يشهدها المجال. لهذا، تبرز أهمية إعداد مناهج تدريب حديثة تركز على تمكين العاملين من فهم واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بفعالية، إذ ينبغي أن تتضمن البرامج التدريبية محتوى موجهًا لتعليم كيفية الاستفادة من أدوات التحليل العاطفي والسلوكي بهدف فهم أعمق للاتصال التنظيمي واتجاهاته. كما يجب أن تنمي قدرة المتدربين على استخدام منصات تحليل البيانات وتقنيات الأتمتة الذكية، التي تساهم في تحسين دقة الرسائل ورفع كفاءة العمليات التواصلية، مثل تقنيات أتمتة المحتوى على شبكات التواصل الاجتماعي، والتطبيقات المتقدمة لقياس الذكاء العاطفي وتحليل المشاعر. (PRDMT، 2025)

سواء المسؤولين أو الموظفين، كلاهما مطالب في عصر الذكاء الاصطناعي بتطوير مهاراته الرقمية، التي تشمل على المعرفة التقنية والفنية الواسعة، كالفهم العميق لأساسيات البيانات والتحليلات كتحليل البيانات الضخمة (Big Data) وتعلم الآلة، والقدرة على التعامل مع أدوات

الذكاء الاصطناعي مثل الروبوتات الذكية في الردود والاستجابة السريعة، تقنيات تحليل المشاعر لضبط ومعرفة تجاوب الموظفين مع الرسائل الاتصالية وما إلى ذلك، من هنا يتضح لنا أن الذكاء الاصطناعي لم يحل محل المورد البشري، بل أعاد تشكيل علاقاته ودوره، وبحسب نظرية الوساطة التقنية الوسيط البشري لم يختفي بل تحولت طبيعة وساطته من التنفيذ إلى التسيير، من التحكم إلى التنسيق، من المعالجة إلى الحكم، ومن التشغيل إلى الإشراف، وهو ما يسهم بدوره لا محالة في تحسين الاتصال التنظيمي، الذي سنلخص التوجهات الجديدة التي لامست جميع جوانبه في عصر الذكاء الاصطناعي:

الشكل رقم 02: يوضح التوجهات الحديثة للاتصال التنظيمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي.



المصدر: من إعداد الباحثة

4. التحديات والمخاطر المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الاتصال التنظيمي:

مع الانتشار المتزايد للذكاء الاصطناعي في البيئات المنظمة، خلق فرص عديدة لتحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي، لكن رغم المزايا الكبيرة التي قدمها له، إلا أنه جاء مع تحديات ومخاطر حقيقية تستدعي النظر فيها وإدارتها بوعي، وهي كالتالي:

نوع التحديات	التحديات	الوصف
التحديات التكنولوجية	تعقيد وغموض الخوارزميات	الحاجة إلى إتقان نماذج التعلم الآلي المتقدمة، وتحليل البيانات للاستخدام الأمثل للذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وتعقيد بعض النماذج يصعب فهم آلية عملها.
	احتياجات البنية التحتية	الحاجة إلى خوادم قوية وقدرات تخزين لمعالجة كميات كبيرة من البيانات وتشغيل خوارزميات الذكاء الاصطناعي.
التحديات الإنسانية	مقاومة التغيير	عزوف الموظفين عن تبني التقنيات الجديدة، الأمر الذي يعيق التحول الرقمي ويتطلب استراتيجيات لإدارة التغيير.
	المهارات المتخصصة (نقص الخبرات)	الافتقار إلى مهارات علم البيانات والذكاء الاصطناعي داخل الفرق، الأمر الذي يجبر المنظمات على الاستثمار في التدريب أو توظيف المواهب المتخصصة. لأنها تحتاج إلى متخصصين في الذكاء الاصطناعي لدعم الأنشطة الاتصالية.
التحديات القانونية والأخلاقية	خصوصية البيانات (الخصوصية المعلوماتية حماية البيانات وسرية الاتصالات)	الالتزام باللوائح، مثل: اللائحة العامة لحماية البيانات لضمان أمن وسرية بيانات المستخدم، حيث تختلف قوانين حماية البيانات بين الدول، مما يصعب الامتثال لها في ظل الاعتماد على مصادر بيانات متنوعة.
	الشفافية	يعد الخوف على الخصوصية والأمان من أبرز التحديات في استخدام الذكاء الاصطناعي للاتصال المؤسسي. فجمع البيانات الضخمة وتحليلها - والتي قد تشمل معلومات شخصية وحساسة - يثير مخاوف جدية حول: تسرب البيانات أين يجمع الذكاء الاصطناعي معلومات من مصادر متعددة كوسائل التواصل الاجتماعي والتفاعلات الرقمية، مما يزيد خطر الاختراقات الأمنية وانتهاك الخصوصية، وأيضا مخاطر تبادل البيانات والتي تعني مشاركة المعلومات مع شركاء خارجيين تزيد من احتمالية التسرب وسوء الاستخدام.
		القضايا المتعلقة بغموض القرارات التي تتخذها خوارزميات الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي يثير تساؤلات حول المساءلة والثقة بين المستخدمين.

	تكاليف التنفيذ	الاستثمارات المالية اللازمة للحصول على التكنولوجيا وإنشاء البنية التحتية وتدريب الموظفين.
التحديات التنظيمية	التكيف الداخلي للعمليات (مشاكل التكامل)	نظرا لمعاناة المنظمات من صعوبة دمج الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة التقليدية، استدعت الحاجة لتعديل عمليات الاتصال للاستفادة من التقنيات الجديدة، الأمر الذي يعني إعادة التنظيم الداخلي.

المصدر: (عباس، 2025).

زيادة على التحديات المذكورة في الجدول أعلاه، والتي تصنف ضمن أبرز التحديات، يمكننا أن نضيف تحديات أخرى متعلقة بالذكاء الاصطناعي من شأنها أن تخل بالاتصال التنظيمي بالمنظمات، ك فقدان البعد الإنساني، الاعتماد المفرط على الأنظمة الآلية، الثقة في الأنظمة الذكية، وهي من أكبر التحديات المطلوب احتوائها لتحقيق ممارسات اتصالية متوازنة تدمج بين العنصر البشري والذكاء الاصطناعي بثقة واعية، مع إدراك حدوده ومخاطره.

5. الآفاق المستقبلية للاتصال التنظيمي تحت ممارسات الذكاء الاصطناعي:

تتجه المنظمات المستقبلية إلى إعادة هندسة هياكلها الاتصالية عبر تقليص المستويات الهرمية وتعزيز تدفق المعلومات في الزمن الحقيقي. فالنماذج الجديدة للاتصال التنظيمي تقوم على التبسيط والسرعة وخفض التكاليف، مع التخلص من الإجراءات المعقدة التي كانت تسهم سابقا في حالات الجمود الاتصالي. وتبرز في هذا السياق مجموعة من الممارسات الاتصالية المستقبلية التي يقودها الذكاء الاصطناعي، من أهمها :

- تحويل الموقع الإلكتروني للمؤسسة إلى منصة اتصالية ذكية قادرة على التفاعل الآني مع الجمهور، وتحليل استفساراته، وتخصيص المحتوى وفق احتياجاته.
- الاستثمار في قواعد بيانات مدعومة بالخوارزميات لتحليل المعلومات واستخلاص المعرفة، بما يتيح إنتاج نشرات ومحتويات اتصالية مبنية على بيانات دقيقة.
- تطوير البريد الإلكتروني إلى منظومات مراسلة ذكية تعتمد على الأتمتة، وفرز الرسائل، وتوجيهها، وصياغة ردود أولية وفق نماذج تعلم الآلة، مما يعزز فعالية الاتصال الداخلي والخارجي على حد سواء. وبذلك يصبح الاتصال التنظيمي في آفاقه المستقبلية أكثر ذكاء، وانسيابية، وتنبؤا، معتمدا على تقنيات قادرة على دعم القرار الاتصالي وتطوير جودة التفاعل داخل المنظمة وخارجها.

- كما تشهد الممارسات الاتصالية في المنظمات تحولا جذريا بفعل التطور الرقمي، حيث أصبحت أدوات البحث والتفاعل عبر الإنترنت جزءا أساسيا من آليات جمع المعلومات وبناء الصورة الاتصالية للمؤسسة. فإجراء المقابلات الرقمية عبر البريد الإلكتروني، وتنظيم عمليات التصويت في المنصات الإلكترونية للمؤسسة، وتفعيل مجموعات النقاش، والدردشات الكتابية والاتصال الهاتفي تعد وسائل منخفضة التكلفة لكنها عالية الفاعلية، خصوصا عندما تدمج بخوارزميات الذكاء الاصطناعي التي تحلل توجهات الجمهور وتستشرف مواقفه.

- وفي سياق المنافسة الرقمية، أصبح تصفح مواقع المؤسسات المنافسة أو المشابهة نشاطا استراتيجيا يعتمد على تحليل آلي للمحتوى والبيانات، مما يمنح المنظمة قدرة أكبر على استيعاب اتجاهات السوق وبناء ممارسات اتصالية مبنية على المعرفة. كما تسهم تقنيات نقل الملفات والبيانات والصور عبر الشبكات في تعزيز سرعة الحصول على المعلومات ودقتها، وهو عنصر أساسي في بيانات اتصال تعتمد على البيانات الضخمة.

- ويفرض هذا النمط الجديد من الاتصال فهما عميقا لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة من طرف العاملين، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الاتصال، وصياغة الرسائل، وتوجيه الرأي العام، وتحسين صورة المؤسسة. ومع صعود الذكاء الاصطناعي، أصبح تطوير الكفاءات البشرية شرطا جوهريا، لا سيما فيما يتعلق بالتعامل مع أدوات تحليل البيانات، وإنتاج رسائل ذكية، وإدارة منصات تواصل تعتمد على أتمتة التفاعل. فالمنظمات المستقبلية ستكرس جزءا متزايدا من جهودها نحو تخصيص الاتصال الإلكتروني وإدارته بذكاء، باعتباره ضرورة استراتيجية فرضتها التحولات التكنولوجية. وهذا يتطلب الاستثمار في تدريب المورد البشري لامتلاك مهارات رقمية متقدمة، والقدرة على توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في صنع القرار الاتصالي، حتى تتمكن المؤسسات من بناء نماذج اتصال حديثة، مرنة، وقادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. (رشيدة، 2020، صفحة 398، 399) كما تميل المنظمات مستقبلا نحو إذابة الفروق التقليدية، وتوحيد المنصات الرقمية في نسيج اتصالي متكامل عبر أنظمة تفاعل أكثر ذكاء قادرة على فهم السياق وتقديم ردود شخصية، تحليل تنبؤي متقدم للبيانات الضخمة للتنبؤ بالاتجاهات والفرص، إنتاج محتوى آلي أكثر كفاءة وسرعة، دمج التقنيات الناشئة كالواقع المعزز والافتراضي، تخصيص متقدم للرسائل بناء على تفضيلات الأفراد، اتصال استباقي للتعامل مع الأزمات قبل تفاقمها، تحليل شامل للسمعة

المؤسسية عبر المنصات الرقمية. (PRDMT، 2025) ليصبح الاتصال التنظيمي المستقبلي نظاماً عصبياً ذكياً للمنظمات، يتعلم، يتكيف، ويتطور ذاتياً.

خاتمة:

يمثل الذكاء الاصطناعي نقلة نوعية في عالم الاتصال التنظيمي، وبحسب نظرية الوساطة التقنية، فإن الذكاء الاصطناعي يعد بمثابة شريك فاعل (وسيط نشط) في تشكيل المعنى وإعادة هندسة (تصميم) العمليات الاتصالية في المنظمات المستقبلية، ونجاح استراتيجية تطبيقه تتطلب موازنة دقيقة بين الاستفادة من إمكانياته وإدارة التحديات المرتبطة به، مع ضرورة وضع أطر أخلاقية وقانونية تضمن استخدامه المسؤول والفعال، أي الذكاء الاصطناعي في الاتصال التنظيمي هو بالفعل أداة قوية لكن نجاحه لا تكمن في التبني الأعمى، بل في التبني الواعي الذي يوازن بين الكفاءة والمخاطر مع الحفاظ دائماً على القيم الإنسانية والأخلاقية في صلب العملية التواصلية. كما تجمع و تربط المتغيرين علاقة التفسير والتأويل (Hermeneutic Relation)، أي أن أنظمة الذكاء الاصطناعي تعرض رسائل، تحليلات، توصيات أو مؤشرات مثل لوحات تحكم، تفسر واقع الاتصال التنظيمي للموظفين، وتوجه فهمهم حول كيفية التعامل مع الذكاء الاصطناعي، بإعادة تشكيل خبراتهم واتصالاتهم المبنية على الشفافية، ما يعزز من التواصل والتنظيم، على أساس منطقي، إضافة إلى علاقة الغيرية (Alterity Relation)، بمعنى بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي تعمل تقريباً ككيان آخر، هنالك أيضاً علاقة الخلفية (Background Relation)، والتي تشير إلى الخوارزميات العاملة في الخلفية (مثل أنظمة تحليل البريد الداخلي، اكتشاف الاتجاهات، أنظمة التقييم التلقائي) المؤثرة على كيفية إدراك الموظفين للاتصال التنظيمي الرقمي دون أن يكونوا دائماً واعين بها، دون أن ننسى علاقة الاندماج (Cyborg / Hybrid) أو الانغماس (Immersion)، ففي بعض السياقات يمكن أن تندمج أدوات الذكاء الاصطناعي مع بيئة العمل بشكل يجعل الحد الفاصل بين الإنسان و التقنية ضبابياً (مثل مساعد ذكي مدمج في بيئة العمل، أو نظام توصية متكامل جداً)، لتكشف لنا هذه العلاقات عن طبيعة التوجهات الجديدة في مجال الاتصال التنظيمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي، التي تساهم في تقليل الضجيج الاتصالي بالمنظمات بنسبة تصل إلى 60%، تحسين وقت الاستجابة من ساعات إلى دقائق، زيادة الالتزام من خلال التخصيص الدقيق، منع فقدان المعلومات في المسارات المعقدة، تقادي إغراق الموظفين

بالمعلومات غير اللازمة، تعزيز الفعالية الاتصالية، خلق تجارب اتصالية فريدة، وتحقيق التواصل الذكي والشخصي. لنصل في نهاية هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج القيمة نذكرها كالتالي:

- **البعد التقني:** تمكن الذكاء الاصطناعي من إعادة تصميم نظام الاتصال التنظيمي ليكون أكثر ذكاء، سرعة وموثوقية، إلى جانب تسجيل تكامل غير مسبوق بين قنوات ووسائط الاتصال.

- **البعد البشري (الإنساني):** ساعد الذكاء الاصطناعي على تحرير الطاقات الإبداعية، المهارات، والمواهب، ما يظهر لنا فعاليته في تطوير كفاءات اتصالية نوعية جديدة.

- **البعد التنظيمي:** خلق الذكاء الاصطناعي منظمات تمتاز بالذكاء والمرونة لقيامها على ثقافة تنظيمية تعزز الابتكار والتعلم المستمر.

المراجع:

• المؤلفات:

1. البلقاسي منال، (2025)، "تقييم الفوائد الاقتصادية والمالية للذكاء الاصطناعي"، دمشق/ القاهرة: دار عقل للنشر/ الثقافة الروسية للنشر.
2. الربابعة. ر. أ، وآخرون، (2025)، "النشر الإلكتروني"، ط1، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
3. السلحوت. ع. أ، (2025)، "التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني"، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. الشمري. ع. ج، (2011)، "الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة"، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
5. الطائي. ب. أ، (2020)، "أساسيات الاتصال - نماذج ومهارات"، عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
6. العلاق. ب، (2010)، "الاتصال في المنظمات العامة - بين النظرية والممارسة"، عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
7. الفتاح. أ. ع، (2018)، "مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
8. القحطاني. ح، (2024)، "بيئة عمل الشركات - نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة"، ط1، بريطانيا: E-Kutub Ltd.
9. القمزي. ح، (2012)، "تقنيات التعليم ومهارات الاتصال"، ط2، القاهرة/ الرياض: دار روابط للنشر / دار الشقري للنشر وتقنية المعلومات.
10. المزياني، يوسف غالم، وآخرون، (2025)، "رائد الأعمال المعزز بالذكاء الاصطناعي"، ط1، الرياض: العبيكان للنشر.
11. المصري. ط. ع، (2013)، "القيادة التربوية ومهارات الاتصال"، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
12. حسيني جمعة هالة، (2023)، "الذكاء الاصطناعي وتوظيفه في المؤسسات الإعلامية"، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
13. حبيب موسى. ب، (2019)، "الذكاء الاصطناعي - ثورة في تقنيات العصر"، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
14. رجب أحمد، (2023)، "الإدارة وعلم التفاوض" القاهرة: وكالة الصحافة العربية.

15. عابد زهير عبد اللطيف، أبو السعيد أحمد العبد، (2016)، "مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين"، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. عبوي زيد منير، (2015)، "إدارة السكرتارية التنفيذية والمكاتب"، ط1، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
17. عواج سامية، (2020)، "الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات"، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
18. محمد. ل. م، (2023)، "مجالات الذكاء الاصطناعي -تطبيقات وأخلاقيات"، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
19. نيجستاد بيرنارد، (2015)، تر: عزت باشا شيماء، شنودة نصري إيمان، "الأداء الجماعي"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
20. Verbeek, P. P (2005), "What Things Do: philosophical reflections on technology, agency, and design", Pennsylvania State: University Press.

• المقالات:

21. حنيش. أ. د، (2024)، "استخدام التقنيات الحديثة للذكاء الاصطناعي في الدول العربية (دراسة حالة الجزائر)"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 17 العدد ديسمبر.
22. سبتي رشيدة، عمارية عبد الحكيم، (2020)، "مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية-آفاق وتحديات"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد (01).
23. عباس، إ. ط (2025)، "الاتجاهات البحثية في دراسات توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الاتصالات المؤسسية" دراسة تحليلية من المستوى الثاني"، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، المجلد 79، العدد (32).
24. الغزواني، ن. ع، (2022)، "مساهمة الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة السياحية" دراسات حالة"، المجلة الأوروبية لدراسات السياحة والفندقة، المجلد 04، العدد (04).
25. Congleton, R. (1982), "A model of asymmetries bureaucratic inertia and bias", public choice, 39 (3).

• مواقع الإنترنت:

26. PRDMT, (2025), Récupéré sur: <https://share.google/eJgOrmcyjdfvB2S6B>
27. Behal, G. (2025) Récupéré sur ClickUp: <https://clickup.com/ar/blog/480181/aisera->
28. Bob Horan, R. N. (2025), Récupéré sur getguru: <https://www.getguru.com/ar/reference/ai-workflow-automation>
29. Guess, W. (2018), Predictive Communication- Because Timing is Essential. Récupéré sur LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/predictive-communication-because-timing-essential-wendy-guess-phd>
30. Pavitra.M. (2025), ClickUp. Récupéré sur ClickUp: <https://share.google/evVsnq4zyw54vWXJ5>