ISSN: 3079-062X
مجلة علمية محكّمة نصف سنوية تصدر عن الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية
https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/index

تأثـــير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية ـ دراسة تطبيقية على شركة ليبيانا للاتصالات

رضاء محمد حسين هويدي*
قسم التمويل والمصارف ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان ، دولة ليبيا
radahowyde@gmail.com

تاريخ الارسال 2026/1/22م تاريخ القبول 2026/4/19

The Impact of Artificial Intelligence on Supporting Managerial Decision-Making An Applied Study on Libyana Mobile Phone Company

Rida Mohammed Hussein Howeidi
Department of Finance and Banking, Faculty of Economics and Political Science, Sorman, Libya

Abstract:
This study aims to analyze the impact of artificial intelligence (AI) on supporting administrative decision-making within Libyana Telecommunications Company by examining its main dimensions: the technological dimension, the organizational and managerial dimension, the human and cognitive dimension, and the ethical and security dimension. It also seeks to measure the effect of these dimensions on the quality of administrative decisions. The study adopted a descriptive–analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection instrument. The questionnaire was distributed to a sample of 265 respondents, of which 25 invalid questionnaires were excluded, resulting in 240 valid questionnaires for analysis. Data were analyzed using SPSS, relying on frequencies, percentages, means, standard deviations, and a one-sample t-test compared to the hypothetical mean (3),The results revealed a positive orientation toward the availability of technological, organizational, human, and ethical requirements for implementing artificial intelligence. The findings also demonstrated that AI contributes significantly to improving the

حقوق النشر © للمؤلف/للمؤلفين 2025. ينشر هذا البحث بموجب رخصة المشاع الإبداعي Creative Commons (CC BY-NC

quality of administrative decisions, particularly in terms of speed, accuracy, error reduction, and efficient resource utilization. However, the results indicated a relative need to strengthen training programs, incentive systems, and trust in the outputs of intelligent systems. The study recommends enhancing technological infrastructure, expanding training initiatives, activating incentive mechanisms, and strengthening data governance and ethical frameworks to ensure the responsible and effective utilization of artificial intelligence in supporting administrative decision-making.
Keywords: Artificial intelligence, administrative decision-making, decision support systems, digital transformation, quality of administrative decisions, Libyana Telecommunications Company, digital governance and ethics, data analysis.

الملخّـــــص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية داخل شركة ليبيانا للاتصالات، من خلال دراسة أبعاده الرئيسة المتمثلة في البعد التقني والبعد التنظيمي والإداري، والبعد البشري والمعرفي والبعد الأخلاقي والأمني وقياس انعكاس ذلك على جودة القرار الإداري، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (265) مفردة، استُبعد منها (25) استبيانًا غير صالح ليصبح عدد الاستبيانات المعتمدة في التحليل (240)، جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T)لعينة واحدة مقارنة بالمتوسط الفرضي (3)، أظهرت النتائج اتجاهًا إيجابيًا نحو توفر المتطلبات التقنية والتنظيمية والبشرية والأخلاقية لتطبيق الذكاء الاصطناعي، كما بينت أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين جودة القرار الإداري، خاصة من حيث السرعة والدقة وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة استخدام الموارد، مع بروز حاجة نسبية لتعزيز جانب التدريب والحوافز وزيادة الثقة في مخرجات الأنظمة الذكية، وتوصي الدراسة بتطوير البنية التقنية وتوسيع التدريب وتفعيل الحوافز وتعزيز حوكمة البيانات والأطر الأخلاقية لضمان توظيف مسؤول وفعّال للذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، اتخاذ القرار الإداري، نظم دعم القرار، التحول الرقمي، جودة القرار الإداري، شركة ليبيانا، الحوكمة والأخلاقيات الرقمية، تحليل البيانات .

المقدمـــــة:

يشهد العالم المعاصر تحوّلاً جذريًا في بيئة الأعمال والإدارة بفعل الثورة الرقمية المتسارعة، التي أفرزت أدوات وتقنيات غير مسبوقة في مجال تحليل البيانات واتخاذ القرار، ويُعدّ الذكاء الاصطناعي أحد أبرز مظاهر هذا التحول، إذ تجاوز كونه مجرد تقنية حاسوبية إلى أن أصبح أداة استراتيجية تساهم في صياغة القرارات الإدارية على نحو أكثر دقة وموضوعية، فالمنظمات لم تعد تعتمد على الخبرة الشخصية أو الحدس فقط، بل باتت تستند إلى أنظمة ذكية قادرة على معالجة كمّ هائل من البيانات، والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية وتقديم توصيات تدعم متخذ القرار.

إن القرارات الإدارية تمثّل جوهر العملية الإدارية وأساس نجاح المنظمة أو فشلها، لما لها من تأثير مباشر على التخطيط والتنظيم والرقابة وتوجيه الموارد، ومع تزايد حجم وتعقيد المعلومات في بيئة العمل الحديثة أصبحت الحاجة ملحّة إلى نظم ذكية تساعد المديرين في التعامل مع هذا الكم الهائل من المعطيات بطريقة علمية وفعّالة، وهنا يبرز دور الذكاء الاصطناعي بوصفه شريكًا استراتيجيًا في عملية اتخاذ القرار الإداري سواء عبر تحليل الاتجاهات أو التنبؤ بالمخاطر أو تحسين تخصيص الموارد.

لقد أثبتت الدراسات الحديثة أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإدارية يرفع من جودة القرارات ويقلل من هامش الخطأ البشري، فضلًا عن تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ومع ذلك يبقى التحدي في مدى قدرة الإدارات على دمج الذكاء الاصطناعي ضمن عملياتها التنظيمية دون الإخلال بالقيم الإنسانية أو المساس بدور العنصر البشري في الحكم الأخلاقي والإبداعي.

من هذا المنطلق تتناول هذه الدراسة تحليلًا علميًا لمدى تأثير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية، مع التركيز على أبعاده التقنية والتنظيمية والبشرية وذلك بهدف تحديد مستوى التكامل بين الفكر الإداري الحديث والتقنيات الذكية في بيئات العمل المعاصرة.

مشكلة البحث:

على الرغم من التقدّم الكبير في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة كالصناعة والطب والاتصالات، إلا أن توظيفه في المجال الإداري ما زال يواجه تحديات جوهرية تتعلق بمدى تقبّل القيادات الإدارية له، ومستوى جاهزية البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات القادرة على التعامل مع الأنظمة الذكية، فالكثير من المؤسسات خصوصًا في العالم العربي ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية في اتخاذ

القرارات، متجاهلة الإمكانات الضخمة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات وصياغة البدائل واتخاذ القرار الأمثل.

ينبع جوهر المشكلة من غياب وضوح العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرار الإداري ،هل يسهم الذكاء الاصطناعي فعلًا في تحسين جودة القرارات ودقتها؟ أم أنه يظل مجرد أداة تقنية لا يمكن أن تحل محل الخبرة البشرية؟ كما تُطرح إشكالية أخرى تتعلق بمدى قدرة المؤسسات على دمج الذكاء الاصطناعي في الهياكل التنظيمية بما يضمن توازناً بين الكفاءة التكنولوجية والاعتبارات الإنسانية والأخلاقية في عملية اتخاذ القرار.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية داخل المؤسسات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية منها:

1- ما طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية؟

2- ما العوامل التنظيمية والبشرية التي تؤثر في فعالية تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة؟

3- إلى أي مدى تسهم نظم الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار؟

4- ما أبرز المعوقات التي تحدّ من اعتماد الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل تأثير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية، من خلال مجموعة من الأهداف التفصيلية أبرزها:

1- تحليل مفهوم الذكاء الاصطناعي ودوره في الإدارة الحديثة، وبيان آليات عمله في دعم متخذ القرار.

2- تحديد العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية من حيث السرعة والدقة والموضوعية.

3- الكشف عن التحديات والمعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات.

4- اقتراح حلول عملية وتوصيات تطبيقية تساعد المؤسسات على توظيف الذكاء الاصطناعي بفاعلية ضمن بيئاتها الإدارية.

5- تقييم مدى جاهزية المؤسسات الإدارية للتحول نحو قرارات مدعومة بالذكاء الاصطناعي ضمن السياق المحلي والبيئة الليبية تحديدًا.

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد أكثر الموضوعات حداثةً وتأثيرًا في بيئة الإدارة المعاصرة، وهو توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري.

ففي ظل التطورات المتسارعة في العالم الرقمي لم يعد الذكاء الاصطناعي ترفًا تقنيًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات التنافسية وسرعة التغير في الأسواق، وتعقّد الهياكل التنظيمية للمؤسسات.

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1- أهمية علمية: إذ تسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالعلاقة بين التكنولوجيا المتقدمة والعلوم الإدارية، وتوضّح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يشكّل أداة دعم فعالة في اتخاذ القرار.

2- أهمية تطبيقية: خلال إبراز التطبيقات العملية للذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة القرارات وتقليل التكاليف الناتجة عن القرارات الخاطئة أو المتأخرة.

3- أهمية تنموية: حيث تساعد نتائج البحث صُنّاع القرار في المؤسسات العامة والخاصة على وضع استراتيجيات لتبنّي الذكاء الاصطناعي بطرق فعّالة وآمنة، ما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام.

مصطلحات الدراسة:

1- الذكاء الاصطناعي:(Artificial Intelligence) : هو فرع من فروع علوم الحاسوب يهدف إلى تمكين الآلات والبرامج من محاكاة القدرات الذهنية البشرية مثل التعلم والتحليل والتفكير المنطقي واتخاذ القرار، ويعتمد الذكاء الاصطناعي على خوارزميات قادرة على معالجة البيانات واستنتاج أنماط وسلوكيات تساعد في التنبؤ واتخاذ قرارات دقيقة.

2- القرارات الإدارية:(Managerial Decisions) : هي عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد داخل المنظمة، استنادًا إلى تحليل المعلومات وتقدير النتائج المتوقعة، وتشمل القرارات الإدارية مستويات متعددة مثل القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

3- نظم دعم القرار:(Decision Support Systems - DSS) : هي أنظمة معلوماتية تعتمد على قواعد بيانات ونماذج تحليلية لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات المعقدة أو غير المبرمجة عبر توفير معلومات دقيقة ومحدثة تدعم الحكم الإداري.

4- التقنيات الذكية(Intelligent Technologies) : هي مجموعة من الأدوات الرقمية القائمة على الذكاء الاصطناعي مثل التعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة ونظم التنبؤ التي تُستخدم لتحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

5- دعم القرار:(Decision Support) : يقصد به استخدام الوسائل العلمية والتقنية التي تساعد متخذ القرار على تحليل المشكلات واختيار البدائل الأنسب، من خلال تقليل الغموض وزيادة درجة اليقين في المخرجات النهائية للقرار.

الفرضيات:

الفرضية الرئيسة: H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الذكاء الاصطناعي
وأبعاده (التقني، التنظيمي والإداري، البشري والمعرفي، الأخلاقي والأمني) وبين جودة القرار
الإداري في شركة ليبيانا للاتصالات.

الفرضيات الفرعيـــــة:

- H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التقني لتطبيق الذكاء الاصطناعي وبين جودة القرار الإداري.
- H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والإداري لتطبيق الذكاء الاصطناعي وبين جودة القرار الإداري.
- H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري والمعرفي لتطبيق الذكاء الاصطناعي وبين جودة القرار الإداري.
- H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي والأمني لتطبيق الذكاء الاصطناعي وبين جودة القرار الإداري.
- H0 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الذكاء الاصطناعي وأبعاده وبين جودة القرار الإداري في شركة ليبيانا.

الدراسات السابقة:

1. دراســـــــة : العيساوي وجغروري (2025): بعنوان «الذكاء الاصطناعي في صنع القرار: مراجعة نظرية»، نُشرت في مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث التعليم العالي (JAARU-RHE)، المجلد (45)، العدد (1)، مارس 2025. ، **و**هدفت الدراسة إلى تحليل الاتجاهات الحديثة في توظيف الذكاء الاصطناعي لدعم عملية اتخاذ القرار عبر مراجعة الأدبيات المنشورة بين عامي 2020 و2024. اعتمد الباحثان المنهج التحليلي المنهجي (Systematic Review) من خلال مراجعة الدراسات المنشورة في قواعد بيانات عالمية مثل Scopus وIEEE و Google Scholar.

خلصت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة محورية لتحسين الدقة والمرونة وسرعة القرارات الإدارية، خصوصًا عبر تقنيات التعلّم الآلي والتحليل التنبؤي، لكنه ما يزال يواجه عوائق تتعلق بالثقة والأخلاقيات والشفافية في بيئات العمل العربية.

2. دراســـــــــة : سونغ، كيو، وليو (2025): بعنوان «تأثير تبنّي الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار المؤسسي: دراسة تجريبية وفق نموذج قبول التقنية (TAM)»، نُشرت في مجلة Systems، المجلد (13)، العدد (8)، أغسطس 2025. وقد سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تبنّي الذكاء الاصطناعي وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات، وذلك من خلال تطبيق نموذج TAM واستخدام المنهج الكمي التحليلي على عينة مكوّنة من (420) موظفًا من قطاعات صناعية مختلفة في الصين. أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا والإدراك بالفائدة المتصوّرة يمثلان أهم المحددات لقبول تقنيات الذكاء الاصطناعي، وأن تبنّي هذه التقنيات يؤدي إلى تحسين كفاءة القرارات التنظيمية وزيادة أداء المؤسسات.

3. دراســـــــــة: كساسار وكتكار وكيم (2024): بعنوان «الذكاء الاصطناعي والقرارات الاستراتيجية: أدلة من رواد الأعمال والمستثمرين»، نُشرت في مجلة Strategy Science، المجلد (9)، العدد (4)، نوفمبر 2024. وتناولت الدراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية داخل الشركات الناشئة، عبر تجارب ميدانية في حاضنات أعمال ومسابقات ابتكار , وأظهرت النتائج أن النماذج اللغوية الذكية (LLMs) قادرة على توليد استراتيجيات وتحليل بدائل بمستوى يقارب أداء المديرين البشر، لكنها تتطلّب إشرافًا إداريًا لتجنّب الانحيازات الآلية.

4. دراســــــــة: العرّابي (2025): بعنوان «أثر التحوّل الرقمي على جودة اتخاذ القرار في شركات الاتصالات الليبية»، نُشرت في مجلة الإسكندرية للدراسات الإدارية والاقتصادية (EKB) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحوّل الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة القرار في شركتي ليبيانا والمدار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبيّنت نتائجها أن تبنّي الأنظمة الذكية في تحليل البيانات التشغيلية ساهم في رفع دقة القرارات وتقليل زمن تنفيذها، مع توصية بزيادة التدريب الإداري على أدوات الذكاء الاصطناعي.

5. دراســــــــة : سترکلج (Štrukelj، 2025): ، بعنوان «دور الذكاء الاصطناعي في قرارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، نُشرت في مجلة Administrative Sciences، المجلد (15)، العدد (7)، يوليو 2025. ، وتناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي ومستويات القرار الإداري المختلفة (التشغيلي، التكتيكي، الاستراتيجي)، وأظهرت النتائج أن استخدام الذكاء الاصطناعي يرفع جودة القرار بنسبة تصل إلى 30% في المؤسسات التي تمتلك بنية رقمية ناضجة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة يُلاحظ أن جميعها تتفق على أن الذكاء الاصطناعي أصبح عنصرًا جوهريًا في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات المعاصرة، سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي كما يتضح أن التوجه البحثي العالمي يميل إلى النماذج التجريبية والكمية في دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار، بينما ما تزال الدراسات العربية خصوصًا في البيئة الليبية محدودة ومتركزة في الجانب الوصفي النظري.

كما أظهرت المقارنة بين الدراسات الأجنبية والعربية اختلافًا في مستوى النضج التقني والبيئي، إذ ركزت الدراسات الأجنبية (سونغ وآخرون، 2025؛ كساسار وآخرون، 2024) على قياس المتغيرات المؤثرة في قبول التكنولوجيا ضمن نماذج رياضية دقيقة، في حين اكتفت الدراسات العربية (العيساوي وجغروري، 2025؛ العرّابي، 2025) بتوصيف الظاهرة وتحديد أبعادها النظرية.

ويُلاحظ - أيضًا - أن الدراسات السابقة تناولت أثر الذكاء الاصطناعي في سياقات متنوعة كإدارة المعرفة، والتحوّل الرقمي واتخاذ القرار الاستراتيجي، لكنها لم تتناول العلاقة المباشرة بين الذكاء الاصطناعي والقرارات الإدارية في مؤسسات الاتصالات الليبية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن هذه الدراسات مجتمعة وفّرت قاعدة علمية قوية لإطار البحث الحالي، وأسهمت في تحديد الفجوة البحثية التي يتمثل جوهرها في نقص الأدلة التطبيقية حول دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية في البيئة الليبية.

وعليه جاء هذا البحث ليُكمل ما بدأته الدراسات السابقة من خلال تطبيق عملي على شركة ليبيانا للهاتف المحمول، بهدف قياس مدى تبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها الفعلي على جودة القرارات الإدارية.

المبحث الأول ــ الإطار النظري لمفهوم الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالقرار الإداري:

أولًا ـ مفهوم الذكاء الاصطناعي:

يُعدّ الذكاء الاصطناعي أحد أبرز فروع علوم الحاسوب الحديثة، ويشير إلى قدرة الأنظمة الرقمية والحاسوبية على محاكاة بعض الوظائف الذهنية البشرية، مثل التعلّم والاستنتاج والتحليل المنطقي وحل المشكلات واتخاذ القرارات في مواقف معقّدة، وقد مرّ مفهوم الذكاء الاصطناعي بعدة مراحل تطورية بدءًا من محاولات محاكاة التفكير الإنساني البسيط، وصولًا إلى بناء أنظمة ذكية قادرة على معالجة كميات هائلة من البيانات واستخلاص أنماط خفية والتنبؤ بالنتائج المستقبلية بدرجة عالية من الدقة والكفاءة(Russell & Norvig, 2022, p. 1).

ويعرّف راسل ونورفيغ الذكاء الاصطناعي بأنه علم يختص بدراسة وتصميم العوامل الذكية التي تمتلك القدرة على إدراك بيئتها المحيطة، واتخاذ قرارات عقلانية تزيد من فرص نجاحها في تحقيق أهداف محددة، حيث يؤكد هذا التعريف أن الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على تقليد السلوك البشري، بل يركّز على تحقيق الأداء الأمثل في ضوء معايير عقلانية واضحة(Russell & Norvig, 2022, p. 4).

ومن المنظور الإداري يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة متقدمة لدعم الإدارة الحديثة، إذ يُستخدم في تحليل البيانات التنظيمية وتقييم البدائل المختلفة وتقديم توصيات تساعد المديرين على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وموضوعية، بما يسهم في رفع جودة القرارات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي (عبد الله، 2021، ص 57).

وقد أصبح الذكاء الاصطناعي ركيزة أساسية في التحول الرقمي المعاصر، حيث لم يعد دوره مقتصرًا على العمليات الروتينية بل امتد ليشمل تحليل السلوك التنظيمي وإدارة المعرفة ودعم التخطيط الاستراتيجي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية

المعقدة، خاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير السريع وتزايد حجم المعلومات (Brynjolfsson & McAfee, 2017, p. 89).

ثانيًا ـ مفهوم القرار الإداري:

يُعدّ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي، إذ يمثّل الأداة التي تُترجم من خلالها الأهداف والخطط إلى أفعال عملية داخل المنظمة، كما يُستخدم لتوجيه الموارد البشرية والمادية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (الهيتي، 2019، ص 33).

ويعرّف هربرت سايمون القرار الإداري بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وذلك لتحقيق غاية محددة اعتمادًا على تحليل المعلومات والمعطيات المتوافرة، مؤكدًا أن اتخاذ القرار يشكّل جوهر العمل الإداري وأن بقية الوظائف الإدارية تدور في فلكه(Simon, 1997, p. 3).

ويمر القرار الإداري بعدة مراحل متتابعة تبدأ بتحديد المشكلة وتشخيصها ثم جمع المعلومات وتحليل البدائل الممكنة والمفاضلة بينها واختيار الحل الأنسب وأخيرًا تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه وتقويمها، بما يساعد على تقليل المخاطر وتحسين جودة القرارات المتخذة (الدوري وصالح، 2020، ص 145).

كما تختلف القرارات الإدارية من حيث المستوى والبعد الزمني، حيث تنقسم إلى قرارات استراتيجية طويلة المدى وقرارات تكتيكية متوسطة الأجل وقرارات تشغيلية يومية تُعنى بتسيير العمل وضمان استمراريته داخل المنظمة(Daft, 2021, p. 214).

وفي ظل تعقّد بيئة الأعمال الحديثة وتزايد حجم البيانات وتسارع التغيرات التكنولوجية، لم تعد القرارات الإدارية تعتمد فقط على الخبرة الشخصية أو الحدس الإداري، بل أصبحت تستند بدرجة متزايدة إلى نظم المعلومات والتحليل الكمي، مما مهّد الطريق أمام توظيف الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة لاتخاذ القرار الإداري (Laudon & Laudon, 2020, p. 292).

ثالثًا ـ العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والقرار الإداري:

تتسم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والقرار الإداري بطابع تكاملي، حيث يُستخدم الذكاء الاصطناعي لدعم متخذ القرار وليس لاستبداله، من خلال توفير أدوات تحليل متقدمة تساعد المديرين على فهم البيانات المعقدة، واكتشاف العلاقات غير الظاهرة والتنبؤ بالنتائج المحتملة (النجار، 2021، ص 68).

وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في المنظمات يسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين مستوى الدقة

والموضوعية في تقييم البدائل المختلفة، لا سيما في البيئات المعتمدة على البيانات الضخمة(Song et al., 2025, p. 41). كما أوضحت دراسات أخرى أن الدمج بين نظم إدارة المعرفة وتقنيات الذكاء الاصطناعي يمكّن المؤسسات من تحويل الخبرات المتراكمة إلى معرفة منظمة قابلة للتحليل، مما يعزز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات واعية بالسياق التنظيمي والمخاطر المحتملة(Leoni, 2024, p. 118).

وعليه لا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كبديل عن الخبرة البشرية أو الحكم الإداري بل كوسيلة داعمة تعزّز القدرات التحليلية للمديرين، وتزوّدهم بمعلومات دقيقة وتنبؤات واقعية تسهم في تحسين جودة القرار الإداري بمختلف مستوياته (Davenport & Ronanki, 2018, p. 110).

رابعًا ـ أهمية الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري:

تتجلّى أهمية الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري من خلال إسهامه في رفع كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار، وذلك عبر تسريع معالجة البيانات وتحسين دقة التحليل وتقليل التحيزات الشخصية وتعزيز القدرة التنبؤية وتقوية الرقابة الإدارية وتحسين تخصيص الموارد داخل المنظمة بما يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (الزهراني، 2022، ص 173).

المبحث الثاني ـ أبعاد توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار الإداري:

أولًا ـ البعد التقني لتوظيف الذكاء الاصطناعي:

يشمل البعد التقني البنية التكنولوجية التي يقوم عليها الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، والتي تتضمن الخوارزميات المتقدمة وقواعد البيانات الضخمة ونظم التعلّم الآلي وتقنيات التحليل التنبؤي، إذ تمثّل هذه العناصر الإطار الأساسي الذي يُمكّن الأنظمة الذكية من جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتحويلها إلى مخرجات تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري (السويدي، 2020، ص 118).

وقد بيّنت دراسة Kovari وزملائه أن البنية التقنية القوية والمتكاملة تمثّل حجر الأساس في نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري، حيث تتيح سرعة الوصول إلى البيانات ودقة معالجتها وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، مما ينعكس إيجابًا على جودة القرار وفاعليته(Kovari et al., 2024, p. 52) .

وتتنوّع التطبيقات التقنية للذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات بين أنظمة دعم القرار (Decision Support Systems)، والأنظمة الخبيرة(Expert Systems) ،

وخوارزميات التعلّم الآلي، والتي تمكّن المديرين من محاكاة السيناريوهات المحتملة والتنبؤ بالنتائج المستقبلية قبل اتخاذ القرار، بما يقلل من درجة عدم التأكد المرتبطة بالقرارات الإدارية المعقّدة(Daft, 2021, p. 219).

ويُلاحظ أن المؤسسات التي تمتلك بنية رقمية متقدّمة تكون أكثر قدرة على توظيف الذكاء الاصطناعي بوصفه شريكًا فعّالًا في صنع القرار وليس مجرد أداة تحليل، حيث يسمح التكامل بين النظم التقنية المختلفة بتدفق المعلومات بسلاسة عبر المستويات الإدارية المختلفة (الطائي، 2022، ص 207).

ثانيًا ـ البعد التنظيمي والإداري:

يتمثّل البعد التنظيمي والإداري في مدى جاهزية المؤسسة من حيث الهيكل التنظيمي وأنماط القيادة والثقافة الإدارية لتبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي ودمجها في عمليات اتخاذ القرار، إذ لا يمكن للتقنية أن تحقق أثرها دون بيئة تنظيمية داعمة (الهيتي، 2019، ص 41).

وتشير دراسة Song وزملائه إلى أن دعم الإدارة العليا يُعدّ العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، حيث يسهم هذا الدعم في توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة ويعزّز الثقة المؤسسية في التقنيات الذكية ويشجع العاملين على تقبّل التغيير(Song et al., 2025, p. 39).

كما تُعدّ الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار والتعلّم المستمر والانفتاح على التغيير عاملًا حاسمًا في ترسيخ تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل العمليات الإدارية، إذ تسهم هذه الثقافة في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الاستخدام الفعّال للأنظمة الذكية (عبد الله، 2021، ص 84).

وقد أكّد Štrukelj أن وجود هيكل تنظيمي مرن وغير مركزي يسهل عملية إدماج الأنظمة الذكية في خطوط العمل ويُعزّز سرعة تدفّق المعلومات، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة القرارات الإدارية على مختلف المستويات التنظيمية(Štrukelj, 2025, p. 66).

ثالثًا ـ البعد البشـــري والمعرفي:

يرتبط البعد البشري والمعرفي بمستوى وعي العاملين وصنّاع القرار بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وبمدى امتلاكهم للمهارات التحليلية والمعرفية اللازمة للتعامل مع مخرجات الأنظمة الذكية، إضافة إلى درجة التقبّل النفسي لاستخدام هذه التقنيات في العمل الإداري (النجار، 2021، ص 72). وقد أظهرت دراسة Leoni أن الدمج بين إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي يسهم في خلق بيئة عمل معرفية متكاملة، تتيح للمديرين استيعاب المعطيات المعقدة وتحويلها إلى قرارات أكثر دقة ووعيًا بالسياق

التنظيمي(Leoni, 2024, p. 118). وفي هذا السياق أشار هربرت سايمون إلى أن الذكاء الإنساني يظلّ جوهر عملية اتخاذ القرار، وأن الاعتماد الكلي على التقنية دون إشراف بشري قد يؤدي إلى قرارات تفتقر إلى البعد الأخلاقي والإنساني، خاصة في الحالات التي تتطلب تقديرًا قيميًا أو حكمًا أخلاقيًا(Simon, 1997, p. 45).

وبناءً عليه فإن نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على تهيئة العنصر البشري من خلال التدريب المستمر، وتطوير الكفاءات التحليلية، ونشر ثقافة البيانات بوصفها أداة داعمة لاتخاذ القرار، لا بديلاً عن التفكير البشري (الزهراني، 2022، ص 179).

رابعًا ـ البعد الأخلاقي والأمني:

يمثّل البعد الأخلاقي أحد أبرز التحديات المعاصرة المرتبطة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري، إذ يثير هذا البعد قضايا تتعلق بالخصوصية والمسؤولية والانحياز الخوارزمي وشفافية القرارات الناتجة عن الأنظمة الذكية (Jawad et al., 2025, p. 91).

وتشير مراجعة Jawad وزملائه إلى أن غياب الأطر القانونية والأخلاقية المنظمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عادلة أو متحيّزة، خاصة في المؤسسات التي تعتمد اعتمادًا كليًا على الأنظمة التنبؤية دون وجود رقابة بشرية فعّالة(Jawad et al., 2025, p. 94).

كما يُعد أمن البيانات عنصرًا حرجًا في بيئات اتخاذ القرار الذكية، حيث تعتمد أنظمة الذكاء الاصطناعي على بيانات ضخمة وحساسة، وأي خلل في مصداقية هذه البيانات أو اختراقها ينعكس مباشرة على جودة القرار الإداري وموثوقيته (Laudon & Laudon, 2020, p. 301).

ومن ثمّ فإن الالتزام بالأخلاقيات الرقمية وضمان حماية المعلومات ووضع أطر حوكمة واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، يُعد شرطًا جوهريًا لتطبيقه بشكل مسؤول وفعّال في الإدارة الحديثة (السويدي، 2020، ص 129).

خامسًا ـ البعد الاقتصادي والأداء المؤسسي:

يرتبط البعد الاقتصادي لتوظيف الذكاء الاصطناعي بتأثيره المباشر في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف التشغيلية، من خلال دعم القرارات الإدارية المبنية على التحليل الدقيق للبيانات (العطاس، 2018، ص 103).

وقد أوضحت دراسة الرباطي حول التحول الرقمي في شركات الاتصالات الليبية أن توظيف الأنظمة الذكية في تحليل البيانات التشغيلية أسهم في خفض النفقات الإدارية، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية-Al). Rabati, 2025, p. 67)

كما أكّد Csaszar وزملاؤه أن استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعزّز قدرة المؤسسات على المنافسة، ويزيد من مرونتها في التكيّف مع بيئة العمل الديناميكية، خاصة في القطاعات التي تتسم بشدة المنافسة والتغير السريع .(Csaszar et al., 2024, p. 154)

وعليه فإن الذكاء الاصطناعي لا يُعدّ مجرد وسيلة تقنية مساندة، بل أداة استراتيجية تسهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية وجودة القرار الإداري في آنٍ واحد، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل(Davenport & Ronanki, 2018, p. 113).

الجانب الميداني:

أولًا ـ منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية، وتحليل واقع تطبيقه داخل المؤسسات، ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها اعتمادًا على البيانات الميدانية التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة، بما يتيح الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف البحث.

ثانيًا ـ مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة ليبيانا للاتصالات، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، والتي تعتمد بدرجة متزايدة على التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في إدارة عملياتها واتخاذ قراراتها الإدارية مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة موضوع البحث.

ثالثًا ـ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في شركة ليبيانا للاتصالات، حيث بلغ حجم العينة (265) مفردة، وقد تم توزيع (265) استبيانًا على أفراد العينة وبعد عملية جمع الاستبيانات ومراجعتها، تبيّن وجود (25) استبيانًا غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب النقص أو عدم اكتمال البيانات، في حين بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

(240) استبيانًا وهي التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

رابعًا ـ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث وقدرته على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير، وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات الإدارية، وتتكون من عدد من الفقرات موزعة على محاور رئيسة تعكس أبعاد توظيف الذكاء الاصطناعي في القرار الإداري.

خامسًا ـ صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في الإدارة وتقنية المعلومات، وذلك بهدف التأكد من وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. أما ثبات الأداة فقد تم قياسه باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات كانت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وقابليتها للتطبيق.

سادسًا: أساليب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات التي جُمعت من الاستبيانات باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS ، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المبحوثين.
- اختبار معاملات الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

وقد استُخدمت هذه الأساليب بما يخدم أهداف الدراسة ويساعد على تفسير النتائج بدقة وموضوعية.

سابعًا ـ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تأثير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية.
- الحدود المكانية: شركة ليبيانا للاتصالات.
- الحدود البشرية: العاملون في شركة ليبيانا.

- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية.

النتائـــــــــج:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	التكرار المئوي(%)
ذكر	156	65.0
أنثى	84	35.0
المجموع	240	%100

يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (65%) مقابل (35%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية في قطاع الاتصالات الذي يغلب عليه الطابع الفني والتقني، الأمر الذي قد يؤثر في مستوى التفاعل مع التقنيات الحديثة ومنها الذكاء الاصطناعي.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار المئوي(%)
بكالوريوس	142	59.2
ماجستير	72	30.0
دكتوراه	11	4.6
أخرى	15	6.2
المجموع	240	%100

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (59.2%)، تليهم فئة الماجستير بنسبة (30%)، بينما تمثل فئتا الدكتوراه والمؤهلات الأخرى نسبًا محدودة، مما يشير إلى تمتع غالبية العاملين بخلفية علمية مناسبة للتعامل مع التقنيات الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	التكرار	التكرار المئوي(%)
إداري	98	40.8
فني	86	35.8
تنفيذي	56	23.4
المجموع	240	100%

يبين الجدول تنوع المسمى الوظيفي لأفراد العينة، حيث شكّلت الفئة الإدارية النسبة الأكبر، تليها الفئة الفنية ثم التنفيذية، وهو ما يعزز شمولية آراء المبحوثين واختلاف زوايا النظر تجاه توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار المئوي(%)
أقل من 5 سنوات	74	30.8
من 5 إلى 10 سنوات	96	40.0
أكثر من 10 سنوات	70	29.2
المجموع	240	100%

يوضح الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5–10) سنوات بنسبة (40%)، مما يدل على وجود شريحة تمتلك خبرة عملية متوسطة، قادرة على تقييم أثر الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري بشكل واقعي.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب القسم:

القسم	التكرار	التكرار المئوي(%)
الموارد البشرية	38	15.8
التقنية	82	34.2
المالية	44	18.3
خدمة العملاء	56	23.3
أخرى	20	8.4
المجموع	240	100%

يشير الجدول إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة تعمل في القسم التقني بنسبة (34.2%)، تليه أقسام خدمة العملاء والمالية، وهو توزيع يتناسب مع طبيعة نشاط شركة ليبيانا، ويدعم مصداقية النتائج المتعلقة بالبعد التقني لتطبيق الذكاء الاصطناعي.

تحليل المحاور:

جدول (6): فقرات البعد التقني لتطبيق الذكاء الاصطناعي:

العبارة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمةT
تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية مناسبة لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي	240	3.92	0.68	20.96
يتم جمع البيانات وتحليلها في الشركة بشكل إلكتروني ومنظم	240	3.88	0.71	19.20

تُستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية واتخاذ القرار	240	3.63	0.77	12.68
الأنظمة الذكية تسهّل الوصول إلى المعلومات بسرعة ودقة	240	4.01	0.65	24.07
يتم تحديث الأنظمة التقنية بانتظام لمواكبة التطور في مجال الذكاء الاصطناعي	240	3.58	0.79	11.37

تُظهر نتائج الجدول أن جميع فقرات البعد التقني لتطبيق الذكاء الاصطناعي حققت متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى المبحوثين نحو توفر المقومات التقنية الداعمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في الشركة، وقد سجّلت فقرة الأنظمة الذكية تسهّل الوصول إلى المعلومات بسرعة ودقة أعلى متوسط حسابي وأعلى قيمة(T) ، وهو ما يعكس الدور البارز للأنظمة الذكية في تحسين تدفق المعلومات ودعم القرار الإداري. في المقابل، جاءت فقرتا استخدام الذكاء الاصطناعي في التنبؤ وتحديث الأنظمة التقنية بمتوسطات أقل نسبيًا، لكنها تظل ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى توفر البعد التقني بشكل عام مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب التطبيقية

جدول (7): فقرات البعد التنظيمي والإداري:

العبارة	التكرار	المتوسط	قيمةT	الانحراف المعياري
تدعم الإدارة العليا تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات	240	3.74	15.71	0.73
الهيكل التنظيمي مرن بما يسمح بتبني حلول الذكاء الاصطناعي	240	3.49	9.37	0.81
توجد سياسات داخلية تشجع على استخدام الأنظمة الذكية في العمل الإداري	240	3.46	9.13	0.78
تُقدَّم حوافز للعاملين الذين يستخدمون تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية	240	3.21	3.87	0.84
تُتخذ القرارات الإدارية بناءً على تقارير وتحليلات صادرة عن نظم ذكية	240	3.67	13.84	0.75

تُبيّن نتائج الجدول أن فقرات البعد التنظيمي والإداري جاءت بمتوسطات حسابية أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو توفر مقومات تنظيمية وإدارية داعمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار، وقد حققت فقرة تدعم الإدارة العليا تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات أعلى متوسط حسابي وقيمة(T) ، وهو ما يعكس الدور المحوري للإدارة العليا في إنجاح تبنّي التقنيات الذكية داخل المؤسسة، في المقابل سجّلت فقرة تُقدَّم حوافز للعاملين الذين يستخدمون تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية أدنى متوسط حسابي وأقل قيمة(T) ، مما يشير إلى ضعف نسبي في جانب الحوافز، ويعكس حاجة

المؤسسة إلى تعزيز الآليات التحفيزية لتشجيع الاستخدام الفعّال للذكاء الاصطناعي في العمل الإداري.

جدول (8): فقرات البعد البشري والمعرفي:

العبارة	التكرار	المتوسط	قيمة T	الانحراف المعياري
لدى الموظفين وعي كافٍ بمفهوم الذكاء الاصطناعي وفوائده في الإدارة	240	3.61	12.45	0.76
يتلقّى العاملون تدريبًا دوريًا على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي	240	3.34	6.43	0.82
يسهم الذكاء الاصطناعي في تخفيف الجهد الذهني عند اتخاذ القرارات	240	3.83	18.62	0.69
يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كشريك يساعد في اتخاذ القرار وليس بديلًا عن الإنسان	240	3.96	22.55	0.66
توفر الشركة بيئة تشجع على التعلّم والتطوير في مجالات التقنية الحديثة	240	3.70	14.65	0.74

تُظهر نتائج الجدول أن فقرات البعد البشري والمعرفي حققت متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يعكس وجود وعي إيجابي لدى العاملين بأهمية الذكاء الاصطناعي ودوره في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري، وقد سجّلت فقرة يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كشريك يساعد في اتخاذ القرار وليس بديلًا عن الإنسان أعلى متوسط حسابي وقيمة(T) ، وهو ما يدل على إدراك المبحوثين للطابع التكميلي للتقنيات الذكية ودورها المساند للعنصر البشري، في المقابل جاءت فقرة التدريب الدوري على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بأدنى متوسط حسابي وقيمة(T) ، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في البرامج التدريبية، ويبرز الحاجة إلى تعزيز جهود التأهيل وبناء القدرات البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الذكية داخل المؤسسة.

جدول (9): فقرات البعد الأخلاقي والأمني:

العبارة	التكرار	المتوسط	قيمةT	الانحراف المعياري
تُطبّق الشركة سياسات واضحة لحماية خصوصية البيانات عند استخدام الأنظمة الذكية	240	3.79	17.24	0.71

تُراجع نتائج الأنظمة الذكية لضمان خلوّها من الانحياز أو الأخطاء	240	3.65	13.61	0.74
القرارات التي تُتخذ بناءً على الذكاء الاصطناعي تمرّ بمراجعة بشرية نهائية	240	3.88	19.76	0.69
يتمتع الموظفون بالثقة في نزاهة مخرجات الأنظمة الذكية	240	3.56	11.26	0.77
تلتزم الشركة بالمعايير الأخلاقية في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	240	3.91	20.72	0.68

تُبيّن نتائج الجدول أن فقرات البعد الأخلاقي والأمني حققت متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على وجود مستوى جيد من الالتزام بالأبعاد الأخلاقية والأمنية عند توظيف الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسة، وقد حققت فقرة تلتزم الشركة بالمعايير الأخلاقية في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي أعلى متوسط حسابي وقيمة(T) ، وهو ما يعكس إدراكًا مؤسسيًا واضحًا لأهمية الضوابط الأخلاقية في استخدام التقنيات الذكية، كما أظهرت فقرة المراجعة البشرية النهائية للقرارات متوسطًا مرتفعًا، مما يؤكد عدم الاعتماد الكلي على الأنظمة الذكية دون إشراف بشري، وفي المقابل جاءت فقرة الثقة في نزاهة مخرجات الأنظمة الذكية بأدنى متوسط نسبي، مما يشير إلى وجود درجة من التحفّظ لدى العاملين، ويبرز الحاجة إلى تعزيز الشفافية ووضوح آليات عمل الأنظمة الذكية لزيادة الثقة بها.

جدول (10): فقرات جودة القرار الإداري:

العبارة	التكرار	المتوسط	قيمة T	الانحراف المعياري
ساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة اتخاذ القرار في الشركة	240	4.02	24.70	0.64
أسهمت التقنيات الذكية في تقليل الأخطاء في القرارات الإدارية	240	3.89	20.61	0.67
ساعد الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة	240	3.81	17.91	0.70
أدت أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية	240	3.97	23.11	0.65
ساعد الذكاء الاصطناعي في تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	240	3.68	14.43	0.73

تُظهر نتائج الجدول أن جميع فقرات محور جودة القرار الإداري حققت متوسطات حسابية مرتفعة تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على أثر إيجابي واضح لتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة، وقد سجّلت فقرة ساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة اتخاذ القرار في الشركة أعلى متوسط حسابي وقيمة(T) ، وهو ما يعكس الدور البارز للتقنيات الذكية في تسريع عملية اتخاذ القرار، كما أظهرت الفقرات المتعلقة بدقة القرارات وتقليل الأخطاء متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى تحسّن موضوعية القرار وكفاءته، في المقابل جاءت فقرة تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية بأدنى متوسط نسبي، لكنها ما تزال ضمن المستوى الإيجابي، مما يدل على أن الذكاء الاصطناعي أسهم في تحسين التواصل الإداري، مع وجود مجال لمزيد من التطوير في هذا الجانب.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسة التي تعكس واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار الإداري داخل شركة ليبيانا للاتصالات ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن البعد التقني لتطبيق الذكاء الاصطناعي متوفر بدرجة مرتفعة نسبيًا، حيث تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية مناسبة، وتُستخدم الأنظمة الذكية في تنظيم البيانات وتسريع الوصول إلى المعلومات مما يسهم في دعم القرار الإداري.بيّنت النتائج وجود دعم تنظيمي وإداري ملحوظ لتوظيف الذكاء الاصطناعي خاصة من قبل الإدارة العليا، إلا أن هذا الدعم لا يزال بحاجة إلى تعزيز من خلال سياسات تحفيزية أكثر فاعلية تشجع العاملين على الاستخدام المستمر للتقنيات الذكية.

2- كشفت نتائج البعد البشري والمعرفي عن وعي إيجابي لدى العاملين بأهمية الذكاء الاصطناعي ودوره في دعم اتخاذ القرار مع التأكيد على النظر إليه كشريك مساند للعنصر البشري وليس بديلاً عنه، في حين أظهرت النتائج ضعفًا نسبيًا في جانب التدريب المتخصص.

3- أظهرت الدراسة أن المؤسسة تلتزم بدرجة جيدة بالجوانب الأخلاقية والأمنية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي، لا سيما فيما يتعلق بحماية خصوصية البيانات والمراجعة البشرية للقرارات، إلا أن مستوى الثقة في مخرجات الأنظمة الذكية ما يزال بحاجة إلى تعزيز.

4- أكدت نتائج محور جودة القرار الإداري أن توظيف الذكاء الاصطناعي أسهم بشكل واضح في تحسين سرعة اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء وزيادة دقة وموضوعية القرارات الإدارية، مما يعكس الأثر الإيجابي المباشر للتقنيات الذكية على الأداء المؤسسي.

5- بشكل عام أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين توظيف الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة القرار الإداري، مع تفاوت نسبي في مستوى تطبيق الأبعاد المختلفة، الأمر الذي يشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يُستخدم حاليًا كأداة داعمة فعّالة، لكنه لم يصل بعد إلى مرحلة التوظيف الأمثل في جميع الجوانب.

الخاتمة:

اختتمت هذه الدراسة تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية داخل شركة ليبيانا للإتصالات ، من خلال الجمع بين الإطار النظري والتحليل الميداني للبيانات المستخلصة من آراء العاملين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاصطناعي أصبح عنصرًا فاعلًا في البيئة الإدارية المعاصرة، وأسهم بصورة ملموسة في تحسين جودة القرار الإداري، لا سيما من حيث سرعة اتخاذ القرار ودقته وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة استخدام الموارد.

كما بيّنت النتائج توفر بنية تقنية وتنظيمية داعمة لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسة، مع وجود دعم واضح من الإدارة العليا لتبنّي هذه التقنيات، وفي المقابل كشفت الدراسة عن وجود بعض الجوانب التي تتطلب مزيدًا من التطوير، خاصة فيما يتعلق بالتدريب المتخصص للعاملين، وتفعيل نظم الحوافز المرتبطة بالاستخدام الفعّال للأنظمة الذكية، إضافة إلى تعزيز مستوى الثقة في مخرجات الذكاء الاصطناعي من خلال الشفافية والمراجعة البشرية المستمرة.

وأظهرت الدراسة كذلك أن توظيف الذكاء الاصطناعي لا يُنظر إليه كبديل عن العنصر البشري، وإنما كأداة داعمة تسهم في تعزيز القدرات التحليلية للمديرين، وتساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر موضوعية ووعيًا بالسياق التنظيمي والأخلاقي، وبناءً على ذلك يمكن القول إن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري لا يعتمد على الجانب التقني فقط، بل يتطلب تكاملًا بين التقنية والتنظيم والإنسان والأخلاقيات.

وعليه تُعد هذه الدراسة إضافة علمية تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والقرار الإداري في البيئة الليبية، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية

أعمق تتناول نماذج تحليلية أكثر تقدمًا لقياس العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء المؤسسي بمختلف أبعاده.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري وتحسين فعاليته داخل المؤسسات، وعلى وجه الخصوص شركة ليبيانا للاتصالات:

1- العمل على تطوير البنية التحتية التقنية بشكل مستمر، مع تحديث الأنظمة الذكية بما يواكب التطورات السريعة في مجال الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي.

2- تعزيز الدور القيادي للإدارة العليا في دعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، من خلال إدراجها ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وربطها بشكل مباشر بأهداف الأداء المؤسسي.

3- وضع سياسات تحفيزية واضحة تشجع العاملين على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في أعمالهم اليومية، وربط ذلك بأنظمة التقييم الوظيفي والترقيات.

4- تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، بما يسهم في رفع كفاءة العنصر البشري وتعزيز قدرته على التعامل مع مخرجات الأنظمة الذكية بوعي واحترافية.

5- تعزيز ثقافة الثقة والشفافية في استخدام الأنظمة الذكية، من خلال توضيح آليات عملها وحدودها، وإشراك العاملين في فهم كيفية إنتاج النتائج والتوصيات الصادرة عنها.

6- الاستمرار في الالتزام بالأطر الأخلاقية والأمنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، مع تطوير سياسات حماية البيانات وضمان المراجعة البشرية النهائية للقرارات ذات الأثر الاستراتيجي.

7- تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول توظيف الذكاء الاصطناعي في قطاعات أخرى، أو تربط بين استخدامه ومتغيرات تنظيمية إضافية مثل الأداء الوظيفي والابتكار والميزة التنافسية.

بيان تضارب المصالح

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجـــــــع:

أولًا ـ المراجع العربية:

1. العيساوي، أحمد، وجغروري، محمد (2025) الذكاء الاصطناعي في صنع القرار: مراجعة نظرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث التعليم العالي، المجلد (45)، العدد(1).
2. العرّابي، محمد 2025) أثر التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار في شركات الاتصالات الليبية، مجلة الإسكندرية للدراسات الإدارية والاقتصادية.
3. الزهراني، محمد بن عبد الله (2022) الإدارة في عصر الذكاء الاصطناعي، الرياض: دار الفكر المعاصر.
4. السويدي، مريم (2020) الإدارة الرقمية وتحليل البيانات، أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
5. الهيتي، عبد الرحمن (2019) الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. النجار، فؤاد حسن (2021) نظم المعلومات الإدارية ودعم القرار، القاهرة: دار الفكر العربي.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Russell, S. J., & Norvig, P. (2022). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson Education.
2. Simon, H. A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (4th ed.). New York: The Free Press.
3. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review.
4. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th ed.). Pearson.
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company.
6. Štrukelj, T. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Decision-Making. Administrative Sciences, Vol. 15, No. 7.
7. Csaszar, F. A., Katkar, R., & Kim, J. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making. Strategy Science, Vol. 9, No. 4.