African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences (AJASHSS)
المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية
Online-ISSN: 2957-5907
Volume 5, Issue 4, 2026
Page No: 151-168
Website: https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index
Arab Impact factor 2025: 0.83 **SJIFactor 2024: 6.856** **ISI 2025: 1.191**

Organizational Thought in the Age of Artificial Intelligence: A Philosophical Model for Developing Management in Libya

Jamal Ahmed Abdullah Al-Shokri [*1], Ahmad Ali Abdul Karim Jadallah Al-Qatani [2]
[1,2] Department of Management, Faculty of Management, Bright Star University, El Brega, Libya

الفكر التنظيمي في ظل الذكاء الاصطناعي: نموذج فلسفي لتطوير الإدارة في ليبيا

جمال أحمد عبد الله الشكري [*1]، أحمد علي عبد الكريم جيد الله القطعاني [2]
[2،1] قسم الإدارة، كلية الإدارة، جامعة النجم الساطع، البريقة، ليبيا

[*]*Corresponding author: jamal.alshokri@gmail.com*

Received: July 26, 2026	Accepted: October 06, 2026	Published: October 22, 2026

Abstract:
The Libyan administration faces deep challenges in benefiting from artificial intelligence, as institutions still rely on it as a limited technical tool without a philosophical and organizational framework guiding its strategic deployment. This study responds to this knowledge gap by seeking to build a philosophical model of organizational thinking that contributes to developing Libyan administration in a balanced manner between technical efficiency and the human dimension. The study starts from the hypothesis that artificial intelligence is no longer merely a supportive technology, but has become a factor that reshapes the logic of organization, decision-making, authority, and knowledge within institutions. This necessitates revisiting classical assumptions related to hierarchical structure and bounded rationality, and replacing them with more flexible and participatory models that rely on data and intelligent analysis. The study reviews the intellectual and organizational transformations imposed by artificial intelligence, and identifies the intellectual and organizational obstacles in the Libyan context, such as weak digital infrastructure, lack of competencies, and absence of legislative frameworks and ethical governance. Accordingly, the study proposes a philosophical model consisting of three main components: (1) the cognitive component, which integrates human expertise with algorithmic analysis; (2) the organizational component, which promotes flexible and participatory structures; and (3) the value component, which ensures justice, transparency, accountability, and protection of cultural privacy. The study concludes that successful deployment of artificial intelligence in Libya is not achieved by technology alone, but by establishing an organizational philosophical vision that balances digital development with preserving the human dimension.

Keywords: Organizational thinking, Artificial intelligence, Philosophical model, Administrative development, Libya.

الملخص
تواجه الإدارة الليبية تحديات عميقة في الاستفادة من الذكاء الاصطناعي، إذ لا تزال المؤسسات تعتمد عليه كأداة تقنية محدودة دون وجود إطار فلسفي وتنظيمي يوجه توظيفه بشكل استراتيجي. وتأتي هذه الدراسة استجابةً لهذه الفجوة المعرفية، إذ تسعى إلى بناء نموذج فلسفي للفكر التنظيمي يساهم في تطوير الإدارة الليبية بشكل متوازن بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني. تنطلق الدراسة من فرضية أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد تقنية مساندة، بل أصبح عاملاً يعيد تشكيل منطق التنظيم واتخاذ القرار والسلطة والمعرفة داخل المؤسسات، ما يستلزم مراجعة الافتراضات الكلاسيكية المرتبطة بالهيكل الهرمي والعقلانية المحدودة، واستبدالها بنماذج أكثر مرونة وتشاركية تعتمد على البيانات والتحليل الذكي. وتستعرض الدراسة التحولات الفكرية والتنظيمية التي فرضها الذكاء الاصطناعي، وتحدد العوائق الفكرية والتنظيمية في السياق الليبي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات، وغياب الأطر التشريعية والحوكمة الأخلاقية. وبناءً على ذلك، تقترح الدراسة

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

نموذجًا فلسفيًا يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية: (1) المكوّن المعرفي الذي يدمج بين الخبرة الإنسانية والتحليل الخوارزمي، (2) المكوّن التنظيمي الذي يروج لهياكل مرنة وتشاركية، و(3) المكوّن القيمي الذي يضمن العدالة والشفافية والمساءلة وحماية الخصوصية الثقافية. وتخلص الدراسة إلى أن نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي في ليبيا لا يتحقق بالتقنية وحدها، بل بتأسيس رؤية فلسفية تنظيمية توازن بين التطور الرقمي والحفاظ على البعد الإنساني.

الكلمات المفتاحية: الفكر التنظيمي، الذكاء الاصطناعي، نموذج فلسفي، تطوير الإدارة، ليبيا.

1- المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحوّلاً عميقاً في أنماط التفكير الإداري والتنظيمي نتيجة التسارع غير المسبوق في التطور التكنولوجي، ولا سيما مع بروز الذكاء الاصطناعي كقوة معرفية وتنظيمية مؤثرة، فقد تجاوز الذكاء الاصطناعي كونه أداة تقنية مساعدة ليصبح إطاراً يعيد تشكيل منطق العمل التنظيمي، وأساليب اتخاذ القرار، والعلاقة بين الإنسان والنظام الإداري، ويشير إلى أن هذا التحول فرض على الفكر التنظيمي مراجعة افتراضاته الكلاسيكية المرتبطة بالعقلانية المحدودة، والتدرج الهرمي، والمركزية الإدارية، لصالح نماذج أكثر مرونة وتشاركية تعتمد على البيانات والتحليل الذكي (Sadeghi, 2024).

وفي هذا النمط، يبرز اهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر ببحث الأبعاد الفلسفية والتنظيمية لاستخدام الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، خاصة ما يتعلق بقضايا الحوكمة، والمسؤولية، والأخلاقيات، وحدود الاعتماد على الخوارزميات في صنع القرار. إذ تؤكد مراجعة منهجية حديثة أن غياب إطار فكري وتنظيمي واضح لإدارة الذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى اختلالات تنظيمية تمس العدالة، والشفافية، والثقة المؤسسية، ويعكس ذلك تحوّل الذكاء الاصطناعي من مجرد ابتكار تقني إلى قضية فكر تنظيمي تتطلب معالجة فلسفية وإدارية متكاملة (et al, 2023&Batool).

ومع تعمق هذا التحول، بدأت الدراسات التنظيمية تربط بين نجاح تبني الذكاء الاصطناعي ومستوى الجاهزية الفكرية والتنظيمية داخل المؤسسات. فقد بيّنت أن إدراك الأفراد داخل المنظمة لحدود الذكاء الاصطناعي وإمكاناته يلعب دوراً حاسماً في تشكيل الاستجابة التنظيمية له، حيث لا يكفي توافر التكنولوجيا ما لم يصاحبه تطور في الثقافة التنظيمية وأنماط التفكير الإداري، ويؤكد هذا الطرح أن الذكاء الاصطناعي يعيد صياغة العلاقة بين الفكر التنظيمي والممارسة الإدارية، لا من حيث الأدوات فقط، بل من حيث الفلسفة التي تحكم التنظيم ذاته، وعند الانتقال إلى النمط العربي والليبي على وجه الخصوص، تتضح الحاجة الملحّة إلى دراسة الفكر التنظيمي في ظل الذكاء الاصطناعي من منظور يأخذ في الاعتبار الخصوصيات المؤسسية والاقتصادية والثقافية. ففي بيئة تعاني من تحديات هيكلية وإدارية، يصبح الذكاء الاصطناعي فرصة لإعادة بناء الإدارة على أسس أكثر عقلانية وشفافية، ولكنه في الوقت ذاته يفرض تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية، ومحدودية الكفاءات، وغياب الأطر الفلسفية والتنظيمية الناظمة (Übellacker, 2025). وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة فجوة معرفية تتمثل في غياب نموذج فلسفي وتنظيمي يفسّر كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الليبية، ليس بوصفه تقنية محايدة، بل كعنصر يعيد تشكيل الفكر التنظيمي ذاته. ومن هنا، تركز الدراسة على بناء تصور فلسفي يساعد على فهم التحولات التنظيمية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، ويقدّم إطاراً فكرياً يمكن أن يسهم في تطوير الممارسة الإدارية في ليبيا بما يحقق التوازن بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني في التنظيم.

2- مشكلة الدراسة:

رغم انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحديثة، فإن المؤسسات الليبية لا تزال تعاني من قصور في إعادة بناء الفكر التنظيمي بما يتناسب مع هذه التقنيات. إذ يتم استخدام الذكاء الاصطناعي أحيانًا كأداة تقنية محدودة في بعض الوظائف الإدارية، دون وجود نموذج فلسفي وتنظيمي يوجه توظيفه بشكل استراتيجي وشامل. ويؤدي ذلك إلى تحول إداري غير متكامل يفتقر إلى الشفافية والعدالة والتناغم بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني، مما يعيق تطوير الإدارة الليبية بشكل مستدام وفعّال، وتنبثق مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن بناء نموذج فلسفي للفكر التنظيمي يوجه توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الليبية بشكل مستدام ومتوازن بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني؟

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

من خلال التساؤل الرئيسي يتم اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما التحولات الفكرية والتنظيمية التي يفرضها الذكاء الاصطناعي على الإدارة الحديثة؟
2. ما العوائق الفكرية والتنظيمية التي تعيق توظيف الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإدارية الليبية؟
3. ما مكونات نموذج فلسفي يمكن أن يوجه تطوير الفكر التنظيمي والإدارة في ليبيا في ظل الذكاء الاصطناعي؟

3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد التحولات الفكرية والتنظيمية التي يفرضها الذكاء الاصطناعي على الإدارة الحديثة.
2. استكشاف العوائق الفكرية والتنظيمية التي تعيق توظيف الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإدارية الليبية.
3. بناء نموذج فلسفي للفكر التنظيمي يوجِّه توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الليبية بشكل مستدام ومتوازن بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني.

4- أهمية الدراسة :

4-1 الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى توسيع نطاق البحث في الفكر التنظيمي من خلال ربطه بالتحولات التي أفرزها الذكاء الاصطناعي، ليس من زاوية الاستخدام التقني فحسب، بل من منظور فلسفي وتنظيمي متكامل. إذ تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية والليبية على وجه الخصوص، والتي غالبًا ما تناولت الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة إدارية دون التعمق في تأثيره على بنية الفكر التنظيمي ومفاهيم الإدارة ذاتها. كما تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يساعد الباحثين على فهم التغيرات المفاهيمية المرتبطة بالإدارة في عصر الذكاء الاصطناعي، بما يعزز النقاش الأكاديمي حول العلاقة بين التكنولوجيا والتنظيم، ويدعم بناء نماذج تفسيرية أكثر انسجامًا مع الواقع التنظيمي المعاصر.

4-2 الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم تصور فلسفي وتنظيمي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الإدارية الليبية عند تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يساعدها على تجاوز التوظيف الجزئي أو العشوائي لهذه التقنيات. فمن خلال تشخيص العوائق الفكرية والتنظيمية التي تعيق الاستخدام الفعّال للذكاء الاصطناعي، تتيح الدراسة لصناع القرار والقائمين على الإدارة فهمًا أعمق لمتطلبات التحول التنظيمي الحقيقي، وليس مجرد التحول التقني. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم جهود تطوير السياسات الإدارية وبناء قدرات القيادات الإدارية، بما يحقق توازنًا بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني، ويعزز فرص تطوير الإدارة الليبية بشكل مستدام ومتكيف مع متغيرات العصر.

5- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الفلسفي، وذلك لتحليل الفكر التنظيمي في ظل الذكاء الاصطناعي واستكشاف أبعاده الإدارية في السياق الليبي. واستندت الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية الحديثة ذات الصلة بموضوع الدراسة وبهدف استخلاص الاتجاهات الفكرية السائدة وبناء نموذج فلسفي يوجّه تطوير الإدارة في ليبيا، مع الالتزام بالمعايير العلمية في التوثيق والتحليل.

6- حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة من حيث الحدود:

- **الموضوعية: تحليل الفكر التنظيمي في ظل الذكاء الاصطناعي وبناء نموذج فلسفي يوجّه تطوير الإدارة، دون التوسع في الجوانب التقنية أو البرمجية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي.**

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- **المكانية: تتركز الدراسة على السياق الإداري الليبي، مع الاستفادة من الأدبيات والنماذج التنظيمية الدولية بما يخدم خصوصية البيئة الليبية.**
- **المنهجية**: دراسة ذات طابع فلسفي لا تشمل تطبيقات ميدانية أو أدوات قياس كمية، وإنما تركز على التحليل المفاهيمي والاستنباط النظري.

7- مصطلحات الدراسة:

- **الفكر التنظيمي:**

هو الإطار المفاهيمي الذي يحدد كيفية فهم طبيعة التنظيم، وبناء العلاقات الداخلية، وتوزيع السلطة، واتخاذ القرار داخل المنظمة. يتشكل الفكر التنظيمي من مجموع القيم والمبادئ التي توجه السلوك التنظيمي وأساليب الإدارة التقليدية والمعاصرة، ويعكس الطرق التي تتفاعل بها المؤسسة مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. وقد تؤثر التطورات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، في إعادة صياغة هذه المفاهيم التنظيمية الأساسية (Horaguchi, 2025).

- **الذكاء الاصطناعي:**

هو مجموعة من التقنيات والخوارزميات التي تمكن النظم الحاسوبية من أداء مهام كانت تُعد من خصائص الذكاء البشري، مثل التحليل والتنبؤ والتعلم من البيانات. يُستخدم الذكاء الاصطناعي في السياق التنظيمي كعامل تغيير لاستراتيجيات صنع القرار، وأتمتة العمليات، وتوفير رؤى تحليلية متقدمة، مما يجعل المنظمات أكثر قدرة على التعامل مع التعقيد وتغيير بيئات العمل (Ma, 2024 & Gao).

- **الفكر التنظيمي في ظل الذكاء الاصطناعي:**

يرمز إلى التحول المفاهيمي الذي يحدث في منطق التنظيم والإدارة نتيجة دمج الذكاء الاصطناعي في بنية التفكير المؤسسي، بحيث لا يُنظر إليه كأداة تقنية فحسب، بل كعامل يؤثر في الكيفية التي تُفكر بها المنظمات وتُصرّف مواردها وتُصوغ استراتيجياتها. بمعنى آخر، يتجاوز هذا المفهوم الاستخدام التقني للذكاء الاصطناعي إلى فهمه كعامل جوهري يعيد تشكيل العقل التنظيمي ككل (Horaguchi, 2025).

- **تطوير الإدارة:**

معناه: عملية تحسين الأداء المؤسسي وأساليب التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطرق تضمن توافقها مع متطلبات العصر الرقمي. ويشمل ذلك تعزيز المرونة، وتحسين آليات صنع القرار، وتبني استراتيجيات تنظيمية تواكب التحولات التكنولوجية الحديثة بما يحقق الاستدامة والابتكار داخل المؤسسات (Gao & Ma, 2024).

8- مسار الدراسة:

تم تقسيم مسار الدراسة إلى أربعة مباحث:

8-1 الدراسات السابقة:

تناولت دراسة (الفزري وعبد الله، 2024) بعنوان:

"دور الذكاء الاصطناعي في تنفيذ إدارة المعرفة: دراسة استقرائية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمات، مع تحديد الفوائد المحتملة والتحديات المرتبطة بهذا التكامل، وتقديم توصيات عملية لتعزيز التكامل بين الذكاء الاصطناعي ونظم إدارة المعرفة، وكذلك الكشف عن الفجوات المعرفية الحالية في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على منهجية استقرائية نوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والمقالات العلمية والتقارير المتخصصة التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة. كما استفادت الدراسة من تحليل محتوى الدراسات السابقة والتقارير الصادرة عن مؤسسات مثل غارتنر وماكنزي وبي دبليو سي وغيرها، بهدف استخلاص الأنماط والاتجاهات الرئيسية واستنتاج العلاقات بين المفاهيم المدروسة. وقد ركزت الدراسة على تحليل التجارب والممارسات التنظيمية بشكل عام دون حصرها في سياق جغرافي محدد، مما يعني أن مجتمع الدراسة شمل المنظمات

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

بمختلف قطاعاتها على المستوى الدولي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل كبير في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتعزيز دقة تحليل البيانات وسرعة استرجاع المعلومات، كما يعزز الكفاءة التشغيلية والابتكار داخل المنظمات. إلا أن التطبيق الفعّال يواجه تحديات تقنية تتعلق بجودة البيانات والبنية التحتية، وتحديات ثقافية وتنظيمية تتمثل في مقاومة التغيير من قبل الموظفين والخوف من تأثير الذكاء الاصطناعي على الوظائف. وأوصت الدراسة بعدة إجراءات، منها ضرورة تطوير البنية التحتية التقنية للمنظمات لتدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتنفيذ برامج تدريبية توعوية للموظفين لتعزيز تقبلهم للتكنولوجيا الجديدة، ووضع سياسات تنظيمية تشجع الابتكار وتضمن حماية البيانات والخصوصية. كما دعت إلى تعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة لتبادل الخبرات والمعرفة حول أفضل الممارسات في هذا المجال.

تناولت دراسة (بكري، 2024) بعنوان:

"تحويل المنظمات الليبية من خلال الذكاء الاصطناعي: تقييم الجاهزية والمسارات الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى جاهزية المنظمات الليبية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحديد العوامل المحفزة والعقبات الرئيسية التي تؤثر على عملية الدمج والتطبيق، وذلك بهدف تطوير إطار عمل استراتيجي لإرشاد هذه المنظمات نحو تحقيق تكامل ناجح وفعّال للذكاء الاصطناعي في عملياتها، وبالتالي سد الفجوة بين الفوائد النظرية للتكنولوجيا وتطبيقاتها العملية في الواقع الليبي. واعتمدت الدراسة على منهجية دراسة حالة نوعية، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم وتوزيع استبيان منظم عبر منصة إلكترونية، اشتمل على أسئلة مغلقة ومفتوحة. شارك في الاستبيان 18 فرداً من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الأعمال، يمثلون قطاعات متنوعة في ليبيا وهي: الرعاية الصحية، والتعليم، والتمويل. وتم تحليل البيانات بشكل إحصائي وموضوعي لاستخلاص الرؤى المتعلقة بعوامل التمكين والحواجز أمام نشر الذكاء الاصطناعي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود نقص عام في جاهزية المنظمات الليبية لتبني الذكاء الاصطناعي، حيث أشارت غالبية المشاركين إلى عدم استخدام منظماتهم للذكاء الاصطناعي أو كونها في مراحل مبكرة جداً من التطبيق. وحددت الدراسة مجموعة من الحواجز الحرجة، أبرزها: نقص البنية التحتية الرقمية، وضعف إتاحة الإنترنت وموثوقيته، ونقص الدعم الحكومي، وندرة الكوادر المهنية الماهرة، فضلاً عن غياب البرامج التدريبية الكافية. كما أظهرت النتائج تفاوتاً في التجربة بين القطاعات، حيث بدأت بعض منظمات القطاع الصحي في جني فوائد ملموسة مثل تحسين الكفاءة وتوفير الوقت والموارد، بينما لا يزال كل من قطاعي التعليم والصناعة في مراحلٍ أولية ويواجهان عقبات كبيرة تتعلق بالإعداد والتدريب. وأوصت الدراسة باتباع إطار عمل استراتيجي منظم لضمان نشر فعال ومستدام للذكاء الاصطناعي، ويشمل هذا الإطار خطوات رئيسية هي: تقييم الجاهزية التنظيمية الحالية، وضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس، اختيار حلول الذكاء الاصطناعي المناسبة (جاهزة أو مخصصة)، تنفيذ مشاريع تجريبية صغيرة لإدارة المخاطر والتعلم، تنفيذ برامج تدريبية شاملة لبناء المهارات وتعزيز التغيير الثقافي الإيجابي، وأخيراً إجراء متابعة وتقييم مستمرين لقياس الأثر وضمان التحسين الدائم. كما شددت الدراسة على أهمية تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق النجاح.

تناولت دراسة (Murire,2024) بعنوان:

"Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Culture"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات العمل داخل المنظمات وتحليل التحول الثقافي الناتج عن هذا التكامل، مع التركيز على فهم الفوائد والتحديات التي تترتب على ذلك وتقديم توصيات عملية لتسهيل عملية التحول الثقافي بنجاح. واعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) وفقًا لإطار PRISMA، حيث تم تحليل الأبحاث المنشورة في الفترة من 2017 إلى 2024 من قواعد بيانات أكاديمية مختلفة مثل Google Scholar وIEEE Xplore وScienceDirect وJSTOR.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

تم فحص وتقييم الدراسات ذات الصلة لاستخلاص النتائج المتعلقة بتأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات العمل والثقافة التنظيمية. وأجريت الدراسة في إطار عالمي دون تحديد مجتمع محدد أو موقع جغرافي معين، حيث ركزت على تجميع وتحليل الأدبيات العالمية المتعلقة بموضوع البحث. وكشفت نتائج الدراسة أن تكامل الذكاء الاصطناعي يحقق فرصًا كبيرة للمنظمات، تشمل تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتعزيز الرؤى القائمة على البيانات لدعم اتخاذ القرارات، وتقديم تجارب عملاء مخصصة، وتمكين نماذج أعمال إبداعية. كما أظهرت النتائج تحديات ثقافية مصاحبة تشمل مقاومة الموظفين للتغيير، والمخاوف الأخلاقية المتعلقة بالتحيز الخوارزمي والشفافية، وصعوبات في القيادة والتواصل، بالإضافة إلى فجوات المهارات والمواهب اللازمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بمواءمة مبادرات الذكاء الاصطناعي مع القيم الثقافية الحالية، وتعزيز الشفافية في التواصل حول أهداف وآثار الذكاء الاصطناعي، والاستثمار في برامج التعلم المستمر وتطوير المهارات التقنية والرقمية للموظفين. كما شددت على أهمية وضع أطر حوكمة أخلاقية قوية لضمان استخدام مسؤول للذكاء الاصطناعي، وتشجيع ثقافة الابتكار والتجريب، وإشراك الموظفين في عملية التبني لبناء الثقة وتقليل المقاومة. وأخيرًا أوصت بضرورة المراقبة والتقييم المستمرين لتأثير الذكاء الاصطناعي على الثقافة التنظيمية لضمان استمرارية المواءمة والتكيف.

تناولت دراسة (محمد ونام قدي، 2025) بعنوان:
"فاعلية الذكاء الاصطناعي في تحقيق التحول التنظيمي (دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في المصارف الأهلية في محافظة دهوك)"

هدفت الدراسة إلى تحليل فاعلية الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات التحول التنظيمي من خلال استطلاع آراء عينة من المديرين العاملين في المصارف الأهلية بمحافظة دهوك. اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات النظرية والميدانية؛ حيث تم جمع البيانات بشكل عشوائي باستخدام استبانة صممت خصيصًا لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة مكونة من 76 مديرًا من المصارف المبحوثة. شمل مجتمع الدراسة المديرين العاملين في عشر مصارف أهلية في محافظة دهوك في العراق. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى الذكاء الاصطناعي ومستوى التحول التنظيمي، كما أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في التحول التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات للمصارف المعنية، أهمها ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين سلوك المستخدمين تجاه تقنيات الذكاء الاصطناعي، وبناء برامج تدريبية مستمرة، وتوفير الخبراء التكنولوجيين، واعتماد منهجية تخطيطية واضحة للتحول التنظيمي ترتبط بأهداف الذكاء الاصطناعي.

تناولت دراسة (Husayn & et al,2025) بعنوان:
"The Impact of Artificial Intelligence on Knowledge Management: Faculty Perspectives from the University of Zawia's Faculties of Economics, Management, and Law".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية، وتقييم مستوى وعي وأدوات واستخدامات الذكاء الاصطناعي من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى تحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في سياق إدارة المعرفة في التعليم العالي. واعتمدت الدراسة منهجية كمية من خلال تصميم استبيان منظم تم توزيعه على عينة قصدية شملت 210 عضو هيئة تدريس من كليات الاقتصاد والإدارة والقانون في جامعة الزاوية بليبيا. تم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى الوعي بمفاهيم الذكاء الاصطناعي بين المشاركين كان منخفضًا، مع فهم محدود لتطبيقاته المستقبلية في التعليم العالي. كما أظهرت النتائج استخدامًا متوسطًا لأدوات الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة المعرفة مثل الأرشفة والدعم

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

المؤسسي، بينما كان استخدامها في تحسين الوصول إلى المصادر العلمية ومشاركة المعرفة بين الأقسام محدودًا. ومن أبرز التحديات التي تم رصدها: نقص البنية التحتية، ومقاومة التغيير من قبل بعض الأعضاء، وقلة الخبرة التقنية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات الأكاديمية في البنية التحتية الرقمية، وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس حول الذكاء الاصطناعي، وتطوير سياسات داعمة، وتعزيز ثقافة الابتكار والقبول التكنولوجي. كما اقترحت إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية بمقارنات مؤسسية متعددة، واستخدام منهجيات مختلطة لتعميق الفهم حول دور الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة.

تناولت دراسة (Jaba&et al,2025) بعنوان:

" Harnessing the Potential of Artificial Intelligence Analysis in Managing "Smart Home Appliances"

هدفت الدراسة إلى مناقشة الإمكانات والتأثير والابتكار الذي يقدمه الذكاء الاصطناعي في الحياة اليومية الحقيقية، خاصة في إدارة أجهزة المنزل الذكي، وتسليط الضوء على كيفية إدخال الذكاء الاصطناعي في الأجهزة المنزلية الذكية كتطور مهم في الحياة المعاصرة. واعتمدت الدراسة منهج البحث المكتبي الذي يقوم على جمع البيانات من المصادر القائمة مثل الكتب والدوريات والأبحاث والمقالات والسجلات التاريخية ذات الصلة بموضوع الدراسة. تم تحليل البيانات بطريقة وصفية لاستخلاص النتائج، وأُجريت الدراسة في سياق عام مع تركيز على التطبيقات العالمية للذكاء الاصطناعي في المنازل الذكية، دون تحديد مجتمع محدد أو موقع جغرافي معين، حيث ركزت على الاستعراض النظري والتطبيقي الشامل. وكشفت نتائج الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يحول طريقة تفاعلنا مع منازلنا من خلال أنظمة ذكية توفر الراحة والاستدامة والأمن وتحسين جودة الحياة. كما بينت الدراسة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنازل الذكية تشمل تحسين كفاءة الطاقة، وتعزيز الأمن عبر المراقبة الذكية، وتقديم الصيانة التنبؤية، والتكامل مع أجهزة إنترنت الأشياء الأخرى. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى تحديات أخلاقية واجتماعية مثل الخصوصية، والتحيز الخوارزمي، وإزاحة الوظائف، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر أخلاقية وتنظيمية قوية لتوجيه تطوير واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على الشفافية والعدالة والمساءلة. كما دعت إلى زيادة الوعي والمناقشات المستمرة حول الآثار الاجتماعية والأخلاقية للذكاء الاصطناعي، ومواصلة الاستثمار في البحث والتطوير لمعالجة التحديات التقنية وضمان الأمن والخصوصية. وشددت على أهمية التعاون بين المطورين وصناع السياسات والمجتمع لضمان أن يكون الذكاء الاصطناعي قوة إيجابية تحقق مستقبلاً مستدامًا وعادلاً للجميع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة في عدد من المنطلقات النظرية والنتائج العامة، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط الآتية:

الإقرار بالدور المحوري للذكاء الاصطناعي كقوة دافعة لإحداث تحولات تنظيمية ومعرفية وثقافية داخل المنظمات، سواء في القطاعات المصرفية أو التعليمية أو الخدمية، وهو ما أكدته دراسات محمد ونام قدي (2025)، والفزري وعبد الله (2024)، وMurire (2024).

التوافق على أن الذكاء الاصطناعي لا يُعد مجرد أداة تقنية، بل منظومة متكاملة تؤثر في أنماط اتخاذ القرار وسلوك الأفراد وهياكل العمل، وهو تصور مشترك مع ما طرحته دراسات Bakri (2024) و Husayn et al. (2025).

الاعتراف بوجود تحديات مشتركة تعيق التبني الفعّال للذكاء الاصطناعي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية ومقاومة التغيير ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وهي نتائج تكررت في معظم الدراسات العربية والأجنبية (الفزري وعبد الله، 2024؛ Bakri، 2024؛ Murire، 2024).

التأكيد على أهمية البعد الإنساني والثقافي في إنجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعدم الاكتفاء بالجاهزية التقنية فقط، وهو ما ينسجم مع الطرح الثقافي التنظيمي الذي قدّمته دراسة Murire (2024).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

على الرغم من هذا التقاطع، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة مستويات جوهرية:

- **من حيث زاوية المعالجة ،ركزت معظم الدراسات السابقة على:**

قياس الأثر (محمد ونام قدي، 2025).

الاستعراض النظري والتجميعي للأدبيات (الفزري وعبد الله، 2024؛ Murire،2024).

أو تقييم الجاهزية التقنية والتنظيمية (Bakri،2024).

بينما تنطلق الدراسة الحالية من منظور تكاملي فلسفي، يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كفاعل معرفي وتنظيمي يعيد تشكيل منطق العمل ذاته، وليس مجرد محفز خارجي للتغيير.

- **من حيث طبيعة الإشكالية البحثية ،الدراسات السابقة انشغلت غالبًا بسؤال:**

هل يؤثر الذكاء الاصطناعي؟ أو ما مستوى الجاهزية؟

في حين تطرح الدراسة الحالية سؤالًا أعمق:

كيف يُعاد تعريف المعرفة والتنظيم وصناعة القرار في ظل الذكاء الاصطناعي؟

وهو انتقال من سؤال الأثر إلى سؤال المعنى.

- من **حيث البعد التحليلي ،غابت في الدراسات السابقة المقاربة الفلسفية التي تناقش:**

حدود العقل الخوارزمي.

علاقة الذكاء الاصطناعي بالمعرفة الضمنية.

إشكالية السلطة المعرفية داخل المنظمات.

وهو ما تحاول الدراسة الحالية معالجته بوضوح.

ثالثاً: الفجوة المعرفية والبحثية

من خلال تحليل الأدبيات السابقة، يمكن تحديد الفجوة المعرفية في الآتي:

غياب إطار مفاهيمي يربط بين الذكاء الاصطناعي والتحول التنظيمي من منظور معرفي-فلسفي، حيث اكتفت أغلب الدراسات بالتحليل الوصفي أو الإحصائي دون مساءلة الأسس الفكرية لهذا التحول.

ضعف الربط بين إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي كمنظومة تفكير، إذ تم تناول الذكاء الاصطناعي كأداة لتحسين الأرشفة والاسترجاع، وليس كعنصر يعيد تشكيل إنتاج المعرفة نفسها (Husayn et al., 2025).

ندرة الدراسات التي تعالج السياق الليبي والعربي ليس فقط بوصفه بيئة ناقصة الجاهزية، بل كفضاء ثقافي وتنظيمي له خصوصيته القيمية والمعرفية، وهو ما لم تعالجه الدراسات السابقة إلا بشكل وصفي محدود (Bakri، 2024).

رابعاً: الثغرات المعرفية في الدراسات السابقة

يمكن تلخيص أهم الثغرات في الأدبيات السابقة في النقاط التالية:

تغليب البعد التقني على البعد الإنساني، حيث تم التعامل مع العامل البشري بوصفه متغيرًا تابعًا، لا شريكًا معرفيًا في التحول.

قصور في تحليل الأثر طويل المدى للذكاء الاصطناعي على الثقافة التنظيمية وبناء المعنى داخل المنظمات.

غياب الرؤية النقدية التي توازن بين فوائد الذكاء الاصطناعي ومخاطره المعرفية والأخلاقية، خاصة في البيئات الهشة مؤسسيًا.

خامساً: المساهمة العلمية للدراسة الحالية (من وجهة نظر الباحث – الطابع الفلسفي)

تنطلق الدراسة الحالية من قناعة مفادها أن الذكاء الاصطناعي ليس مجرد تقنية بل تحوّل إبستمولوجي يمس جوهر التنظيم والمعرفة والعمل. ومن هذا المنطلق، تتمثل مساهمتها في الآتي:

- إعادة تأطير الذكاء الاصطناعي فلسفيًا بوصفه فاعلًا معرفيًا يشارك الإنسان في إنتاج القرار، لا أداة محايدة تنفذ أوامر مسبقة.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- تقديم قراءة نقدية للتحول التنظيمي ترى أن التحول الحقيقي لا يتحقق بتبني التكنولوجيا، بل بإعادة بناء الوعي التنظيمي والقيم المؤسسية المصاحبة لها.
- سد فجوة الربط بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة من خلال الانتقال من منطق "إدارة المعلومات" إلى منطق "إنتاج المعنى".
- الإسهام في بناء نموذج تحليلي عربي يراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية بدلاً من استنساخ نماذج غربية لا تنسجم دائمًا مع السياق المحلي.
- وأخيرًا، تحاول الدراسة إعادة الاعتبار للبعد الإنساني في زمن الخوارزميات، مؤكدة أن نجاح الذكاء الاصطناعي لا يُقاس بسرعة المعالجة، بل بقدرته على خدمة الإنسان دون تهميشه.
-

2-8 التحولات الفكرية والتنظيمية في ظل الذكاء الاصطناعي:

لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية مساندة للعمل الإداري، بل أصبح عنصرًا معيدًا لتشكيل المنطق الفكري الذي تقوم عليه المنظمات. فقد فرض هذا التحول انتقالًا نوعيًا من الفكر التنظيمي الكلاسيكي، القائم على العقلانية الخطية والسيطرة الهرمية، إلى فكر أكثر تعقيدًا يقوم على البيانات والخوارزميات والتعلّم الذاتي والتفاعل المستمر.

1-2-8 التحولات التي يفرضها الذكاء الاصطناعي على الفكر التنظيمي

أحدث الذكاء الاصطناعي تحولًا جوهريًا في فهم التنظيم ذاته، حيث لم تعد المنظمة تُدار فقط من خلال الخبرة البشرية المتراكمة، بل من خلال أنظمة ذكية قادرة على التحليل والتنبؤ والتكيف. يشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يعيد تعريف كيفية تصميم العمليات التنظيمية، من خلال الانتقال من القرارات القائمة على الحدس إلى القرارات المدعومة بالتحليل الخوارزمي (Ronanki, 2018 & Davenport).

كما يرى، فإن هذا التحول لا يعني إقصاء العقل البشري، بل إدخاله في علاقة تكاملية مع العقل الاصطناعي، حيث تتشارك الخوارزميات والمديرون في إنتاج القرار التنظيمي، وهذا التصور يغيّر جوهر الفكر التنظيمي من منطق السيطرة إلى منطق التفاعل والتعلّم المشترك (Krakowski, 2021 & Raisch).

ومن منظور أعمق، يُلاحظ أن الذكاء الاصطناعي يدفع التنظيمات نحو ما يمكن تسميته بـ"المنظمة الإدراكية"، أي المنظمة التي تتعلم باستمرار من بياناتها وسلوك أفرادها، وهو ما يضعف النماذج الجامدة ويعزز المرونة التنظيمية (et al, 2021 & Cortez).

2-2-8 تأثير الذكاء الاصطناعي على مفاهيم الإدارة (اتخاذ القرار، القيادة، الحوكمة)

1-2-2-8 اتخاذ القرار الإداري

أعاد الذكاء الاصطناعي صياغة مفهوم اتخاذ القرار من كونه عملية إنسانية عقلانية محدودة، إلى عملية هجينة تعتمد على التحليل التنبؤي، والتعلم الآلي، ومعالجة البيانات الضخمة، ويشير Shrestha وزملاؤه إلى أن القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي تتميز بالسرعة والدقة، لكنها تطرح إشكاليات تتعلق بالشفافية والمساءلة (Shrestha et al., 2019).

وفي هذا السياق، لم يعد السؤال الإداري: ما القرار الأفضل؟ بل أصبح:

من يملك سلطة القرار: الإنسان أم الخوارزمية؟

وهو سؤال فلسفي بامتياز يمس مفهوم المسؤولية الأخلاقية داخل المنظمات.

2-2-2-8 القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي

أدت تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى تحول في مفهوم القيادة من القيادة السلطوية إلى القيادة التكيفية، حيث يؤكد Ford وزملاؤه أن القائد المعاصر لم يعد مصدر المعرفة الوحيد، بل أصبح ميسّرًا للتفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا، كما أن القائد في عصر الذكاء الاصطناعي مطالب بفهم المنطق الخوارزمي، وإدارة المخاوف الإنسانية المرتبطة بالأتمتة، وبناء الثقة بين الموظفين والأنظمة الذكية (Eknath, & Mundhe 2024).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

8-2-2-2 الحوكمة والتنظيم المؤسسي

أفرز الذكاء الاصطناعي تحديات جديدة أمام أنظمة الحوكمة، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والتحيز الخوارزمي وحماية البيانات. ويرى أن حوكمة الذكاء الاصطناعي يجب أن تقوم على مبادئ أخلاقية واضحة تشمل العدالة والمساءلة والقدرة على التفسير. وهذا يعني أن الحوكمة لم تعد مسألة قانونية فقط، بل أصبحت مسألة فلسفية وقيمية تتعلق بكيفية ضبط العلاقة بين السلطة التقنية والإنسان (Mundhe & Eknath, 2024).

8-2-3 الاتجاهات الفلسفية الحديثة في فهم التنظيم في عصر الذكاء الاصطناعي

برزت خلال السنوات الأخيرة اتجاهات فلسفية معاصرة حاولت تفكيك التحول العميق الذي أحدثه الذكاء الاصطناعي في بنية التنظيمات الحديثة، ولم تكتفِ هذه الاتجاهات بالنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة تقنية، بل تعاملت معه كظاهرة معرفية وقيمية تعيد صياغة معنى الفعل التنظيمي ذاته.

يأتي في مقدمة هذه الاتجاهات الفلسفة ما بعد الإنسانية (Posthumanism)، التي تنطلق من نقد التصور الإنساني الكلاسيكي القائم على مركزية الإنسان باعتباره الفاعل الوحيد والعاقل الأوحد داخل النظم الاجتماعية والتنظيمية. فوفق هذا المنظور، لم يعد التنظيم فضاءً تحكمه الإرادة البشرية فقط، بل أصبح شبكة معقدة تتداخل فيها العقول البشرية مع الخوارزميات والأنظمة الذكية والبيانات الضخمة. تشير إلى أن ما بعد الإنسانية لا تعني نفي الإنسان، بل إعادة تعريف موقعه داخل منظومات هجينة يتقاسم فيها الفعل والتأثير مع كيانات غير بشرية، بما فيها الذكاء الاصطناعي (Gemuend, 2021). وبهذا المعنى، يتحول المدير من "مركز القرار" إلى "منسق للعلاقات" بين الإنسان والتكنولوجيا، ويتحول التنظيم إلى كيان معرفي متغير يتجاوز الحدود التقليدية بين البشري والآلي.

ويتقاطع هذا الطرح مع نظرية الفاعل–الشبكة (Actor–Network Theory)، التي طوّرها لاتور، والتي ترفض الفصل الحاد بين الفاعلين البشريين وغير البشريين داخل التنظيم. فوفق هذه النظرية، يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه فاعلًا تنظيميًا يمتلك قدرة على التأثير وإعادة تشكيل العلاقات والقرارات والمسارات التنظيمية، وليس مجرد أداة محايدة تخضع للإرادة الإنسانية (Latour, 2005). في هذا النمط، تصبح الخوارزميات جزءًا من شبكة السلطة التنظيمية، تشارك في توجيه السلوك وترتيب الأولويات وصياغة القرارات، وهو ما يفرض إعادة التفكير في مفاهيم مثل المسؤولية والمساءلة والشرعية داخل المنظمات.

أما الإبستمولوجيا الرقمية فهي تمثل اتجاهًا فلسفيًا يهتم بتحليل التحولات في طبيعة المعرفة التنظيمية نفسها. إذ لم تعد المعرفة تُنتج فقط عبر الخبرة البشرية أو التراكم المؤسسي، بل أصبحت تُبنى من خلال نماذج تنبؤية، وخوارزميات تعلم آلي، وتحليل أنماط سلوكية معقدة. يرى أن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل منطق المعرفة من "معرفة تفسيرية" تعتمد على الفهم الإنساني، إلى "معرفة حسابية" تعتمد على الترميز والنمذجة والتوقع (Markham & et al, 2018). وهذا التحول يطرح أسئلة فلسفية جوهرية حول موثوقية المعرفة، وحدود الفهم البشري، ودور القيم الإنسانية في تفسير النتائج التي تنتجها الأنظمة الذكية.

ومن هذا المنظور المتكامل يصبح التنظيم في عصر الذكاء الاصطناعي فضاءً معرفيًا ديناميكيًا تُعاد فيه صياغة مفاهيم السلطة بوصفها سلطة موزعة بين الإنسان والتقنية، وتُعاد فيه صياغة المعرفة بوصفها نتاج تفاعل بين العقل البشري والعقل الخوارزمي، كما تُعاد مساءلة مفهوم المسؤولية الأخلاقية في ظل قرارات لا يصنعها الإنسان وحده. وهو ما يبرر الحاجة إلى مقاربة فلسفية عميقة عند دراسة الفكر التنظيمي المعاصر، خاصة في سياقات انتقالية مثل السياق الليبي، حيث تتقاطع تحديات التحول الرقمي مع إشكاليات البناء المؤسسي والقيمي.

8-3 واقع الإدارة الليبية وعوائق توظيف الذكاء الاصطناعي

يُعدّ الذكاء الاصطناعي من أبرز التقنيات التي تعيد تشكيل نماذج العمل الإداري والتنظيمي، إذ يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم اتخاذ القرار من خلال معالجة البيانات وتحليلها بسرعة ودقة أعلى من الطرق التقليدية. ومع ذلك فإن درجة الاستفادة من هذه التقنية ترتبط مباشرة بمدى جاهزية البيئة التنظيمية

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

والمؤسسية، بما في ذلك البنية التحتية الرقمية، والقدرات البشرية، والإطار القانوني والحوكمة. وعليه، تبرز أهمية دراسة واقع الإدارة الليبية من منظور تنظيمي لمعرفة مدى جاهزية المؤسسات المحلية لتبني الذكاء الاصطناعي، وتحديد العوائق الفكرية والتنظيمية التي تقف في طريق ذلك، وكذلك تحليل الفجوة بين الممارسات الدولية المثالية والواقع المحلي.

8-3-1 واقع الإدارة الليبية في سياق التحول الرقمي

الواقع المؤسسي في ليبيا لا يزال يواجه نقصًا في البنية التحتية الرقمية الأساسية والقدرات التقنية الضرورية لدعم تبني تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي. في قطاعات مثل التعليم العالي وأساليب الإدارة في المؤسسات، أظهرت دراسة حول تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي الليبية وجود عوائق كبيرة تشمل ضعف السياسات التعليمية الرقمية، وافتقار البنية التحتية الرقمية المناسبة، وتكلفة التنفيذ العالية، مما يقوّض الاستخدام الفعّال لتقنيات AI لتحسين النتائج التعليمية أو الإدارية (Singh & Bhathal, 2025).

بحسب دراسات حديثة في الجامعات الليبية، يُلاحظ أن قلة التدريب الرسمي على أدوات الذكاء الاصطناعي في البحوث الأكاديمية، وضعف الوصول إلى بنى تحتية متينة للاتصال والبيانات، وارتفاع تكاليف الاشتراك في خدمات الإنترنت تعد من أهم العوائق أمام الاستخدام العلمي والتطبيقي للذكاء الاصطناعي (Kasheem& et al,2025).

هذه العوائق التنظيمية والتقنية تعكس نقصاً في الاستراتيجية الوطنية الموحدة لإدارة الذكاء الاصطناعي، وهو ما يبدو واضحاً من تقارير مبكرة عن وضع استبيانات الجهات الليبية الرسمية التي أكدت غياب جهة تنظيمية وطنية موحدة للذكاء الاصطناعي وما يترتب على ذلك من تشتت في الجهود وانعدام تنسيق بين الوزارات والقطاعات (استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي – تقرير الهيئة العامة للمعلومات،2025).

8-3-2 العوائق الفكرية والتنظيمية أمام تبني الذكاء الاصطناعي في ليبيا

أ. ضعف الوعي المؤسسي والتثقيف التقني

في الكثير من المؤسسات الليبية، هناك ضعف في إدراك قيمة الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية للنمو، ويُنظر إليه غالباً كـ"تقنية متقدمة" فقط دون تفعيلها في صلب اتخاذ القرار أو العمليات التشغيلية. هذا النقص في الثقافة الرقمية يُعد عائقاً فكرياً يستلزم إصلاحات في المناهج التعليمية والتدريب المهني (Kasheem& et al,2025).

ب. **نقص القدرات البشرية المدربة**

تشير الدراسات إلى غياب برامج تدريبية متكاملة تسهم في تنمية المهارات الرقمية بين الموظفين والمسؤولين، خاصة في ما يتعلق بأدوات الذكاء الاصطناعي المتقدمة. ففي بحث حول استخدام AI في البحث الأكاديمي، أشار أكثر من نصف المشاركين إلى أنهم لم يتلقوا تدريباً كافياً أو مجرد ورشة عمل واحدة فقط، ما يدل على ضعف الاستعداد المؤسسي للتبني التكنولوجي (Kasheem& et al,2025).

ج. **ضعف الخطط والسياسات المؤسسية**

عدم وجود أطر واضحة للحوكمة، والمعايير الأخلاقية، والسياسات التشغيلية لاستخدام AI داخل المؤسسات يزيد من عوائق التبني. فحتى في التعليم العالي، تعتبر تلك السياسات من أبرز التحديات التقنية والتنظيمية التي تقف أمام التنفيذ العملي للذكاء الاصطناعي (Makhzoum,2024).

د. **التكلفة والبنية التحتية**

التكاليف العالية لإنشاء وصيانة البنية التحتية الرقمية، بجانب ضعف الإنترنت والخوادم المتطورة، تشكل حاجزاً أساسياً أمام المؤسسات الليبية التي ترغب في تطبيق حلول AI، وهو ما يحد من توسع تبني هذه التكنولوجيا في نطاق أوسع (Singh & Bhathal, 2025).

8-3-3 الفجوة بين النظرية الدولية والواقع المحلي

على الصعيد الدولي، تظهر تقارير متعددة أن تبني الذكاء الاصطناعي يعزز الكفاءة التشغيلية ويحسن اتخاذ القرار والمؤشرات الاقتصادية، ويُعد قطاعاً محورياً في استراتيجيات التنمية الوطنية في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (الهيئة العامة للمعلومات،2025). بالمقابل، يُظهر الواقع الليبي تأخراً

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

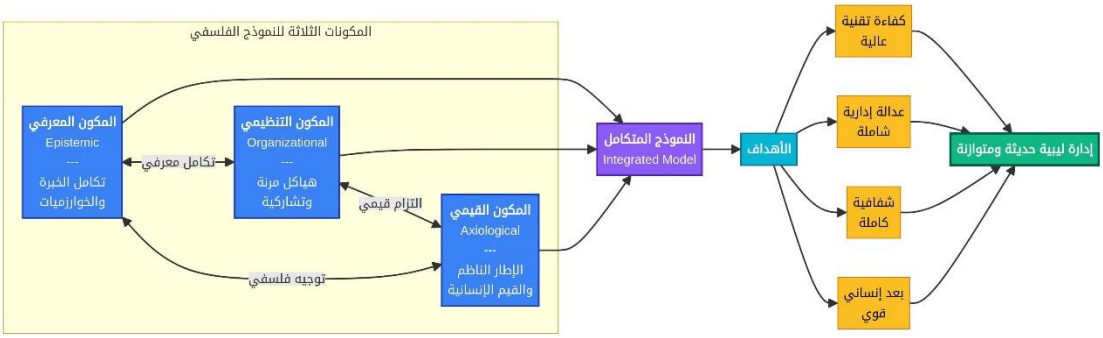
واضحاً نتيجة غياب السياسات الموحدة، وضعف القدرات البشرية، وافتقار التنسيق بين الجهات الحكومية والخاصة، مما يجعل الفجوة بين النظرية الدولية التي تؤكد أهمية AI كعامل نمو والتحول الرقمي، وبين الواقع المحلي الليبي كبيرة وواضحة. يجب على السياسات الوطنية أن تحاكي تجارب الدول الناجحة في بناء بيئة تعلمية وتشريعية تسمح بتوظيف الذكاء الاصطناعي بشكل حكيم ومنهجي (السعودي ،2025).
يرى الباحث أن تحليل واقع الإدارة الليبية يكشف أن القدرة المؤسسية غير متوازنة حالياً، وأن العوائق الفكرية والتنظيمية الرئيسية تشمل نقص الوعي، ضعف التدريب، غياب السياسات الواضحة، وقيود البنية التحتية. على الرغم من الإمكانات التي يمكن أن يقدمها الذكاء الاصطناعي، فإن عدم وجود استراتيجية وطنية مهيكلة ومتكاملة يمنع ليبيا من اللحاق بركب الدول المتقدمة في هذه التقنية، ويبرز الحاجة العاجلة إلى تطوير سياسات مؤسسية، برامج تدريب وتنمية المهارات، واستثمارات في البنية التحتية الرقمية لتحقيق التوازن بين النظرية الدولية والواقع المحلي.

4-8 بناء نموذج فلسفي لتطوير الإدارة الليبية في ظل الذكاء الاصطناعي

ينطلق النموذج الفلسفي المقترح من افتراض جوهري مفاده أن الذكاء الاصطناعي لا يمثل مجرد أداة تقنية لتحسين الكفاءة الإدارية، بل يشكّل تحولًا بنيويًا في منطق الإدارة، وطبيعة اتخاذ القرار، وحدود المسؤولية التنظيمية. وعليه، فإن أي محاولة لتوظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة الليبية دون تأسيس فلسفي ومعرفي واضح، ستؤدي إلى نقل آلي لتجارب خارجية لا تراعي الخصوصية المؤسسية والثقافية المحلية.

1-4-8 مكونات النموذج الفلسفي المقترح

يتكوّن النموذج الفلسفي المقترح من ثلاثة مكونات رئيسة مترابطة، تشكل معاً إطاراً متكاملاً لتطوير الإدارة الليبية:



من إعداد الباحثان بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

1. المكوّن المعرفي (Epistemic Component)

يقوم هذا المكون على إعادة تعريف المعرفة الإدارية بوصفها معرفة مركبة تتكامل فيها الخبرة الإنسانية مع التحليل الخوارزمي للبيانات. يفترض هذا المكون أن:

- الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة: يُستخدم الذكاء الاصطناعي لتعزيز الفهم والتنبؤ بالأنماط، وليس لاستبدال الحكم الإنساني.
- دور الإنسان المحوري: يحتفظ الإنسان بدور التفسير والتقدير السياقي، مما يمنع اختزال القرار الإداري في منطق حسابي صرف.
- التكامل المعرفي: تجمع المعرفة الإدارية بين البيانات الكمية والفهم النوعي للسياق المحلي.

2. المكوّن التنظيمي (Organizational Component)

يرتكز هذا المكون على تطوير هياكل إدارية مرنة تسمح بدمج الأنظمة الذكية ضمن عمليات التخطيط والرقابة والتقييم. يؤكد هذا المكون على:

- المرونة الهيكلية: تطوير هياكل إدارية قادرة على التكيف مع التقنيات الجديدة دون فقدان الاستقرار المؤسسي.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- الحد من البيروقراطية: تقليل الإجراءات الجامدة التي تعيق الاستفادة الفعّالة من التقنيات الرقمية.
- النماذج التشاركية: الانتقال من التنظيم الهرمي المغلق إلى نماذج تنظيمية أكثر تشاركية وتكاملاً بين المستويات الإدارية المختلفة.

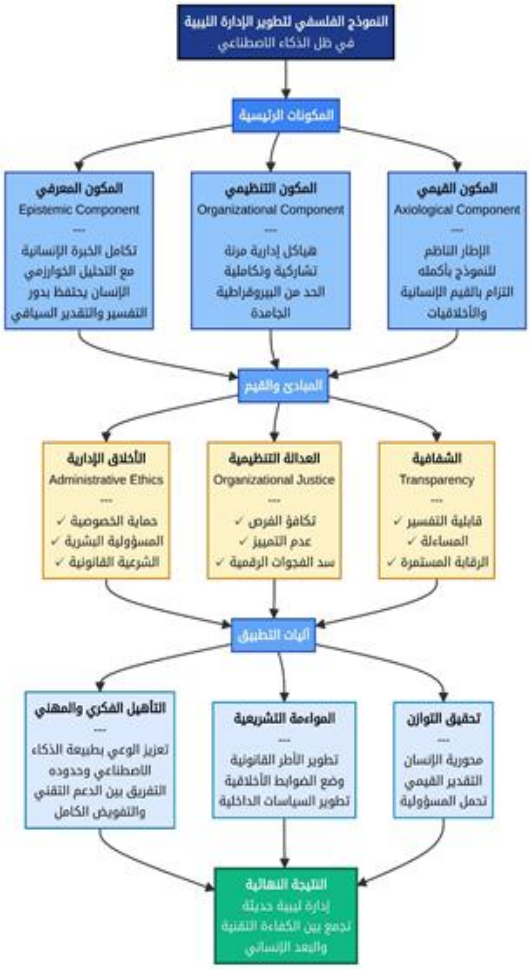
3. المكوّن القيمي (Axiological Component)

يمثل هذا المكون الإطار الناظم للنموذج بأكمله، ويرى الباحث أن نجاح الذكاء الاصطناعي في الإدارة الليبية مرهون بمدى التزامه بـ:

- القيم الإنسانية: ضمان أن يكون الذكاء الاصطناعي وسيلة لتعزيز العدالة والكفاءة، لا أداة لإعادة إنتاج التمييز أو تكريس السلطة التقنية.
- الأخلاقيات الإدارية: الالتزام بمعايير أخلاقية عالية في استخدام البيانات والخوارزميات.
- الاحترام الثقافي: احترام الخصوصية الثقافية والمحلية في تطبيق التقنيات الحديثة.

2-4-8 المبادئ والقيم التي يقوم عليها النموذج

يرتكز النموذج الفلسفي المقترح على مجموعة من المبادئ القيمية التي تشكّل أساسه الأخلاقي والتنظيمي:



من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

1. مبدأ الأخلاق الإدارية (Administrative Ethics)

يقتضي هذا المبدأ ضبط استخدام الذكاء الاصطناعي بقواعد واضحة تحمي:

- الخصوصية والبيانات: حماية البيانات الشخصية والمؤسسية من الإساءة والاستخدام غير المصرح.
- المسؤولية البشرية: تحديد المسؤولية عن القرارات المدعومة خوارزميًا، بحيث لا تصبح الخوارزميات درعًا لتجنب المساءلة.
- الشرعية القانونية: ضمان توافق استخدام الذكاء الاصطناعي مع الأطر القانونية والتشريعية الليبية.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2. مبدأ العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

يهدف هذا المبدأ إلى ضمان:

- تكافؤ الفرص: ضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى التقنيات الذكية والاستفادة منها داخل المؤسسات الليبية.
- عدم التمييز: عدم حصر التقنيات الذكية في مستويات إدارية محددة، مما يعزز الثقة المؤسسية.
- سد الفجوات الرقمية: العمل على تقليل الفجوات الرقمية والمعرفية بين مختلف الموظفين والإدارات.

3. مبدأ الشفافية (Transparency)

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة:

1. قابلية التفسير: أن تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي قابلة للفهم والتفسير من قبل القيادات الإدارية والموظفين.
2. المساءلة: السماح بمساءلة أنظمة الذكاء الاصطناعي ومراجعة مخرجاتها بشكل دوري.
3. الرقابة المستمرة: تجنُّب التعامل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي كأنظمة مغلقة غير خاضعة للرقابة.

8-4-3 تطبيق النموذج في سياق الإدارة الليبية

يرى الباحث أن تطبيق النموذج الفلسفي المقترح في الإدارة الليبية يتطلب مقاربة تدريجية تأخذ في الاعتبار الواقع المؤسسي والتشريعي القائم:

المرحلة الأولى: التأهيل الفكري والمهني

تبدأ هذه المرحلة بإعادة تأهيل القيادات الإدارية فكريًا ومهنيًا، وذلك من خلال:

1. تعزيز الوعي: تعزيز الوعي بطبيعة الذكاء الاصطناعي وحدوده الفعلية والمحتملة.
2. التفريق المفاهيمي: التفريق الواضح بين الدعم التقني للقرار وبين التفويض الكامل للخوارزميات.
3. التدريب المستمر: توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الرقمية والتحليلية.

المرحلة الثانية: المواءمة التشريعية والقانونية

تتطلب هذه المرحلة:

1. تطوير الأطر القانونية: مواءمة الأطر التشريعية والتنظيمية بما يسمح بإدماج الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية.
2. الضوابط الأخلاقية: وضع ضوابط قانونية وأخلاقية واضحة لاستخدام التقنيات الذكية.
3. السياسات الداخلية: تطوير سياسات داخلية تشجع الاستخدام المسؤول للتقنيات الذكية.

المرحلة الثالثة: تحقيق التوازن بين الكفاءة والبعد الإنساني

يؤكد النموذج على أن تحقيق التوازن بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني لا يتحقق عبر:

1. تعظيم الاعتماد على الأنظمة الذكية: بل من خلال الحفاظ على الدور المحوري للإنسان.
2. محورية الإنسان: الحفاظ على دور الإنسان في التقدير القيمي واتخاذ القرار النهائي.
3. تحمل المسؤولية: ضمان أن يتحمل الإنسان المسؤولية الكاملة عن القرارات الإدارية.

8-4-4 آليات التطبيق العملية

لتحقيق النموذج الفلسفي المقترح في الواقع الإداري الليبي، يرى الباحث أنه يجب اتباع الآليات التالية:

1. بناء البنية التحتية التقنية والمؤسسية

- تطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم أنظمة الذكاء الاصطناعي.
- إنشاء وحدات متخصصة للإشراف على استخدام التقنيات الذكية.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة.

2. تطوير المعايير والمؤشرات

- وضع معايير واضحة لقياس فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي.
- تطوير مؤشرات لقياس تأثيره على الكفاءة والعدالة والشفافية.
- إجراء تقييمات دورية للنتائج والتأثيرات.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3. تعزيز الشراكات والتعاون

- تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والأكاديمية والقطاع الخاص.
- بناء شراكات مع المنظمات الدولية للاستفادة من التجارب العالمية.
- تبادل الخبرات والمعرفة بين المؤسسات المختلفة.

8-4-5 النتائج المتوقعة

يسهم النموذج الفلسفي المقترح في:

1. بناء إدارة ليبية حديثة: تستفيد من إمكانات الذكاء الاصطناعي دون التفريط في بعدها الإنساني.
2. تحقيق العدالة الإدارية: ضمان عدم إعادة إنتاج التمييز أو الظلم من خلال التقنيات الذكية.
3. تعزيز الشفافية والمساءلة: جعل العمليات الإدارية أكثر وضوحاً وخضوعاً للرقابة.
4. الحفاظ على الهوية المحلية: احترام الخصوصية الثقافية والمؤسسية الليبية.
5. تحسين الكفاءة: تحقيق تحسينات حقيقية في الأداء الإداري والخدمات العامة.

يمثل النموذج الفلسفي المقترح محاولة جادة لبناء إطار فكري واضح يوجه توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة الليبية. ينطلق هذا النموذج من قناعة راسخة بأن التطور التقني يجب أن يكون مصحوبًا بتطور فلسفي وأخلاقي، وأن الكفاءة التقنية لا تعني بالضرورة تحقيق العدالة والإنسانية. وبذلك يسهم النموذج في بناء مسار تنموي متوازن يجمع بين الحداثة والأصالة، والتقنية والإنسانية، والكفاءة والعدالة.

9- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي شكلت الأساس لبناء النموذج الفلسفي المقترح، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. نتائج متعلقة بالتحول الفكري والتنظيمي:

- تحول جوهري في الفكر التنظيمي: لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية مساعدة، بل أصبح عنصراً يعيد تشكيل المنطق الفكري الذي تقوم عليه المنظمات، مما يتطلب مراجعة الافتراضات الكلاسيكية للإدارة المرتبطة بالعقلانية المحدودة والتسلسل الهرمي.
- تغيير في مفهوم اتخاذ القرار: تحول اتخاذ القرار من عملية إنسانية بحتة إلى عملية هجينة تعتمد على التحليل التنبؤي والتعلم الآلي ومعالجة البيانات الضخمة، مما يطرح تساؤلات فلسفية حول ملكية سلطة القرار (الإنسان أم الخوارزمية).
- بروز مفاهيم فلسفية جديدة: أدت التطورات إلى ضرورة تبني مقاربات فلسفية متقدمة مثل ما بعد الإنسانية (Posthumanism) ونظرية الفاعل-الشبكة (ANT) لفهم المنظمات كشبكات معقدة تتفاعل فيها العقول البشرية مع الأنظمة الذكية كفاعلين تنظيميين.

2. نتائج متعلقة بواقع الإدارة الليبية والمعوقات:

- غياب النموذج الموجه: تعاني المؤسسات الإدارية الليبية من غياب نموذج فلسفي وتنظيمي واضح يوجه توظيف الذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى استخدامه كأداة تقنية محدودة بدلاً من كونه محركاً للتحول الشامل.
- معوقات هيكلية وتقنية: تواجه الإدارة الليبية تحديات هيكلية وتقنية كبيرة تعيق التبني الفعال للذكاء الاصطناعي، أبرزها:
  - ضعف البنية التحتية الرقمية وارتفاع تكاليف صيانتها.
  - نقص الكفاءات المهنية وغياب برامج التدريب الكافية لتطوير المهارات الرقمية والتحليلية .
  - غياب استراتيجية وطنية موحدة ومؤطرة أخلاقياً وقانونياً لإدارة الذكاء الاصطناعي

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- فجوة بين النظرية والواقع: توجد فجوة واضحة بين الإمكانات النظرية للذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة والعدالة(كما تظهرها الأدبيات الدولية) وبين الواقع الليبي الذي يتسم بتحديات خاصة(ثقافية، اقتصادية، هيكلية) تجعل التبني غير المتوازن يؤدي إلى تفاقم المشكلات التنظيمية بدلاً من حلها.

4. نتائج متعلقة بالنموذج المقترح (الإضافة العلمية):

- ضرورة النموذج المتوازن: أكدت الدراسة أن نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة الليبية مرهون ببناء نموذج يضمن التوازن بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني.
- مكونات النموذج: يجب أن يرتكز النموذج الفلسفي المقترح على ثلاثة مكونات رئيسية:

– المكون المعرفي: إعادة تعريف المعرفة الإدارية كمعرفة هجينة تتكامل فيها الخبرة البشرية مع التحليل الخوارزمي.
– المكون التنظيمي: تطوير هياكل إدارية مرنة وتشاركية تقلل من البيروقراطية وتسمح بالتعلم المستمر.
– المكون القيمي (الأكسيولوجي): تأسيس الاستخدام على مبادئ العدالة التنظيمية، والشفافية، والمساءلة البشرية، واحترام الخصوصية الثقافية.

10- توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج المستخلصة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات الموجهة لصناع القرار والمؤسسات الإدارية والباحثين في ليبيا، والتي تهدف إلى تفعيل النموذج الفلسفي المقترح:

أولاً: الإطار التشريعي والسياسات

تطوير إطار قانوني وأخلاقي شامل ينظم استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع العام، مع التركيز على:

- حماية البيانات والخصوصية.
- ضمان المساءلة البشرية عن القرارات الخوارزمية.
- تجريم التحيز الخوارزمي.
- الهدف: ضمان الاستخدام المسؤول والأخلاقي للذكاء الاصطناعي (تفعيل المكون القيمي).

إطلاق استراتيجية وطنية موحدة للذكاء الاصطناعي من خلال:

- إنشاء هيئة وطنية عليا للذكاء الاصطناعي.
- تنسيق الجهود بين القطاعات الحكومية والخاصة والأكاديمية.
- تحديد أولويات التطبيق الوطنية.
- الهدف: سد فجوة غياب التوجيه المركزي وضمان التكامل المؤسسي (تفعيل المكون التنظيمي).

ثانياً: البنية التحتية وبناء الكفاءات

الاستثمار في البنية التحتية الرقمية عبر:

- توفير شبكات إنترنت قوية ومستقرة.
- إنشاء وتأمين مراكز بيانات متقدمة.
- تخفيض تكاليف الوصول إلى التقنيات الحديثة.
- الهدف: تجاوز المعوقات التقنية وتمكين التبني الواسع للذكاء الاصطناعي.

إطلاق برامج تأهيل فكري ومهني تستهدف القيادات الإدارية والموظفين، وتركز على:

- الوعي الفلسفي بحدود وإمكانات الذكاء الاصطناعي.
- تنمية المهارات التحليلية لفهم وتقييم مخرجات الخوارزميات.
- الهدف: بناء كفاءات قادرة على تطبيق النموذج الهجين (تفعيل المكون المعرفي).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ثالثاً: البعد التنظيمي والإجرائي

إعادة هندسة الهياكل الإدارية من خلال:

- تبني نماذج تنظيمية مرنة وتشاركية.
- الحد من المركزية المفرطة.
- تمكين فرق العمل الهجينة (الإنسان–الآلة) من اتخاذ القرار بفعالية.
- الهدف: تسهيل دمج التقنيات الذكية في العمليات اليومية (تفعيل المكون التنظيمي).

تفعيل مبدأ الشفافية والمساءلة عبر:

- اعتماد آليات تفسير القرارات الصادرة عن أنظمة الذكاء الاصطناعي (Explainable AI).
- ضمان حق الموظف والمواطن في فهم منطق اتخاذ القرار.
- الهدف: تعزيز الثقة التنظيمية والمجتمعية في الأنظمة الذكية (تفعيل المكون القيمي).

رابعاً: البحث العلمي والتطبيقي

تشجيع إجراء دراسات تطبيقية للنموذج الفلسفي المقترح من خلال:

- تنفيذ دراسات ميدانية كمية ونوعية.
- اختبار المكونات المعرفية والتنظيمية والقيمية في مؤسسات ليبية محددة.
- الهدف: تحويل الإضافة النظرية إلى أداة تشخيصية وعملية قابلة للقياس.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع:

أولًا: المراجع العربية

السعودي، عبد العزيز. عبد الله.(2025, يوليو 3). تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي عالميًا: تحليل مقارن للدول الرائدة والمتأخرة. وصل. https://wasl.news/%D8%AA%D8%A8%D9%86%D9%8A-%D8%AA%D9%82%D9%86%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D9%8B%D8%A7/?utm_source=chatgpt.com

الفزري، عارف خميس، & عبد الله، إيشاوي. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تنفيذ إدارة المعرفة: دراسة استقرائية. المجلة الدولية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(13)، 65-98. https://doi.org/10.26389/AISRPG081024

الهيئة العامة للمعلومات. (2025). الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي في ليبيا (2025–2030). الهيئة العامة للمعلومات. https://www.gia.gov.ly/wp-content/uploads/2025/10/L-G-A-S-E.pdf

بكري، علي. (2024). تحويل المنظمات الليبية من خلال الذكاء الاصطناعي: تقييم الجاهزية والمسارات الاستراتيجية. دراسة منشورة.

محمد، بسمة أحمد، و نام قدي، كرين مصطفى خالد. (2025). فاعلية الذكاء الاصطناعي في تحقيق التحول التنظيمي (دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في المصارف الأهلية في محافظة دهوك). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21(3)، 1008–1034. https://doi.org/10.36325/ghjec.v21i3.20802

ثانياً: المراجع الأجنبية

Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M. (2023). Responsible AI governance: A systematic literature review. AI and Ethics. https://arxiv.org/abs/2401.10896

Cortez, R. M., Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. Journal of Business Research, 126, 415–428. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.070

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018, January 9). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review (HBR).
Gao, Y., & Ma, W. (2024). Management philosophy in the digital intelligence era. Academic Journal of Business & Management, 6(4), 72–77. https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060412
Gemuend, J. (2021). Posthuman Knowledge. Brock Education Journal, 30(2), 137–142. https://doi.org/10.26522/brocked.v30i2.910
Horaguchi, H. H. (2025). Organization philosophy: A study of organizational goodness in the age of human and artificial intelligence collaboration. AI & Society, 40, 1961–1973. https://doi.org/10.1007/s00146-024-01980-6
Husayn, E., Alrumayh, S., Kasheem, M., Ibrahim, D., Alouzi, K., Shalghoum, N., & Almajri, S. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Knowledge Management: Faculty Perspectives from the University of Zawia's Faculties of Economics, Management, and Law. Journal of Education and Teacher Training Innovation, 3(1), 52–66.
Jaba, M., Alashhb, M., Albrani, M., Howedi, A., & Mawloud, M. (2025). Harnessing the Potential of Artificial Intelligence Analysis in Managing Smart Home Appliances. Journal of Artificial Intelligence and Smart Systems, 1(1).
Kasheem, M., Yahya, N., Shalghoum, N., Masuwd, M., Alriteemi, A., Abdullah, M., Alsaeh, F., & Alrumayh, S. (2025). Artificial intelligence in academic research: Adoption, opportunities, and barriers among faculty in Libya higher education. Multidisciplinary Journal of Thought and Research, 1(3), 109–127. https://doi.org/10.53469/mjtr.2025.1(03).09
Makhzoum, S. M. (2024). Challenges of artificial intelligence (AI) in higher education institutions in Libya. MB University Journal, (4).
Markham, A. N., Tiidenberg, K., & Herman, A. (2018). Ethics as methods: Doing ethics in the era of big data research — Introduction. Social Media + Society, 4(3), 1–9. https://doi.org/10.1177/2056305118784502
Murire, O. T. (2024). Artificial Intelligence and Its Role In Shaping Organizational Work Practices and Culture. Administrative Sciences, 14(12), 316. https://doi.org/10.3390/admsci14120316
Mundhe, E., & Eknath, S. (2024). The future of management in the age of AI. SFIMAR Research Review, 18(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380026997_THE_FUTURE_OF_MANAGEMENT_IN_THE_AGE_OF_AI
Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072
Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. California Management Review, 61, 66–83. https://doi.org/10.1177/0008125619862257
Sadeghi, S. (2024, September 12–13). Employee well-being in the age of AI: Perceptions, concerns, behaviors, and outcomes [Conference paper]. International Conference on Organization Behavior and Human Resource Management (ICOBHRM 2024), Singapore, Singapore.
Singh, S., & Bhathal, G. S. (2025). Challenges of applying artificial intelligence in Libyan higher education. Journal of Research in Vocational Education, 7(1), 48–50. https://doi.org/10.53469/jrve.2025.7(01).10
Übellacker, T. (2025). Making sense of AI limitations: How individual perceptions shape organizational readiness for AI adoption (arXiv:2502.15870). arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2502.15870

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).