

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

أثر الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل النموذج الإداري: دراسة  
تطبيقية على شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال

إعداد الطالب/

علي طالب الكعيت

253000053

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى روح والديّ العزيزين، رحمهما الله، سائلًا الله أن يجعل هذا العمل صدقةً جاريةً في ميزان حسناتهما، وأن يرفع درجاتهما في جنات النعيم.

وإلى عائلتي الكريمة، وأصدقائي الأعزاء، وكل من دعمني وساندني وآمن بقدرتي على إتمام هذه الرحلة.

وإلى أساتذتي الأفاضل، والقائمين على هذا البرنامج، الذين كان لتوجيهاتهم وعلمهم أثرٌ في مسيرتي الأكاديمية، فجزاهم الله خير الجزاء.

أهديكم جميعًا ثمرة هذا الجهد، سائلًا الله أن يجزيكم عني خير الجزاء.

وما كان هذا التوفيق إلا من الله، فله الحمد أولاً وآخرًا.

# شكر وتقليل

بالغ الشكر والتقدير لأستاذي المشرف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

على توجيهاته ودعمه المستمر طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

أشكر زملائي وأصدقائي على دعمهم وتحفيزهم لي.

أعرب عن امتناني العميق لعائلتي، وخاصة والدي، على دعمهم الغير محدود وثقتهم الكبيرة في قدراتي.

لم يكن لهذا العمل أن يكتمل دون دعمهم.

كما أود أن أعبر عن شكري لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في [جامعة ميدأوشن] على دعمهم ومساعدتهم القيمة.

أخيرًا، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بشكل أو بآخر في إنجاح هذه الدراسة.

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، والأنظمة الخبيرة، والشبكات العصبية الاصطناعية) على إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم (450) موظفاً وموظفة، فيما تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (203) مفردة من مختلف المستويات الإدارية. واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، بواقع (26) فقرة موزعة على متغيري الدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها بمعامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (0.934). وقد عولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ووظفت أساليب إحصائية متنوعة شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعة على إعادة تشكيل النموذج الإداري بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.786$ )، مما يعني أن أبعاد الذكاء الاصطناعي فسرت (78.6%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد معالجة اللغات الطبيعية في مقدمة الأبعاد تأثيراً، يليه الشبكات العصبية الاصطناعية، فالتعلم الآلي، وأخيراً الأنظمة الخبيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني رؤية استراتيجية شاملة لتوظيف الذكاء الاصطناعي، وتوسيع نطاق تقنيات معالجة اللغات الطبيعية، وتنمية الجدارات الرقمية للعاملين، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتواءم مع متطلبات التحول الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاصطناعي، إعادة تشكيل النموذج الإداري، التعلم الآلي، معالجة اللغات الطبيعية، الأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية الاصطناعية، شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

## قائمة المحتويات

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ج   | إهداء.....                                    |
| د   | شكرو وتقدير.....                              |
| هـ  | المستخلص.....                                 |
| و   | قائمة المحتويات.....                          |
| ط   | قائمة الجداول.....                            |
| 1   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....        |
| 1.1 | 1.1 مقدمة:.....                               |
| 2   | 2.1 مشكلة الدراسة.....                        |
| 4   | 3.1 أهمية الدراسة.....                        |
| 5   | 4.1 أهداف الدراسة.....                        |
| 6   | 5.1 أسئلة الدراسة.....                        |
| 7   | 6.1 فروض الدراسة.....                         |
| 7   | 7.1 الدراسات السابقة.....                     |
| 15  | 8.1 الفجوة البحثية.....                       |
| 16  | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....            |
| 18  | 10.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية..... |
| 19  | 11.1 مجتمع الدراسة وعيّنتها.....              |
| 19  | 12.1 مصادر جمع البيانات.....                  |
| 20  | 13.1 أداة الدراسة.....                        |
| 21  | 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....        |

|       |                                                                |    |
|-------|----------------------------------------------------------------|----|
| 15.1  | حدود الدراسة                                                   | 21 |
|       | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة                            | 23 |
|       | المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي                                 | 23 |
| 1.1.2 | تمهيد                                                          | 23 |
| 2.1.2 | مفهوم الذكاء الاصطناعي                                         | 23 |
| 3.1.2 | أهمية الذكاء الاصطناعي                                         | 24 |
| 4.1.2 | أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي                                   | 26 |
| 5.1.2 | أبعاد الذكاء الاصطناعي                                         | 26 |
| 6.1.2 | مداخل توظيف الذكاء الاصطناعي في البيئة الإدارية                | 28 |
| 7.1.2 | واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في قطاع العلاقات العامة والاتصال | 28 |
|       | المبحث الثاني: إعادة تشكيل النموذج الإداري                     | 29 |
| 1.2.2 | تمهيد                                                          | 29 |
| 2.2.2 | مفهوم إعادة تشكيل النموذج الإداري                              | 29 |
| 3.2.2 | أهمية إعادة تشكيل النموذج الإداري                              | 30 |
| 4.2.2 | أهداف إعادة تشكيل النموذج الإداري                              | 32 |
| 5.2.2 | أبعاد إعادة تشكيل النموذج الإداري                              | 32 |
| 6.2.2 | مداخل إعادة تشكيل النموذج الإداري                              | 34 |
| 7.2.2 | واقع إعادة تشكيل النموذج الإداري في المنظمات المعاصرة          | 34 |
|       | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها                        | 36 |
| 1.3   | تمهيد                                                          | 36 |
| 2.3   | منهج الدراسة                                                   | 36 |
| 3.3   | مجتمع الدراسة وعيّنتها                                         | 36 |
| 4.3   | مصادر جمع البيانات                                             | 38 |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 38 | 5.3 أداة الدراسة.....                                    |
| 40 | 6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....             |
| 42 | 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                    |
| 43 | الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....        |
| 43 | 1.4 تمهيد.....                                           |
| 43 | 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة..... |
| 44 | 3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة.....           |
| 48 | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                           |
| 57 | الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....               |
| 57 | 1.5 تمهيد.....                                           |
| 57 | 2.5 نتائج الدراسة.....                                   |
| 60 | 3.5 توصيات الدراسة.....                                  |
| 63 | Abstract.....                                            |
| 64 | المراجع.....                                             |
| 64 | المراجع العربية:.....                                    |
| 65 | ثانياً: المراجع الأجنبية.....                            |
| 68 | الملاحق.....                                             |
| 69 | .....                                                    |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                                  |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38         | جدول (3 - 1): توزيع مجتمع الدراسة والعينة والاستبانات المستردة الصالحة للتحليل                              |
| 40         | جدول (3 - 2): معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة                                                      |
| 41         | جدول (3 - 3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة                                                    |
| 42         | جدول (3 - 4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة                                                           |
| 44         | جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية                                         |
| 46         | جدول (4 - 2): التحليل الوصفي لفقرات بُعد التعلم الآلي                                                       |
| 47         | جدول (4 - 3): التحليل الوصفي لفقرات بُعد معالجة اللغات الطبيعية                                             |
| 47         | جدول (4 - 4): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الأنظمة الخبيرة                                                    |
| 48         | جدول (4 - 5): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الشبكات العصبية الاصطناعية                                         |
| 48         | جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) وفقاً لمتوسطاتها الحسابية                      |
| 49         | جدول (4 - 7): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (إعادة تشكيل النموذج الإداري)                            |
| 50         | جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي على إعادة تشكيل النموذج الإداري      |
| 52         | جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعلم الآلي على إعادة تشكيل النموذج الإداري            |
| 53         | جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة اللغات الطبيعية على إعادة تشكيل النموذج الإداري |
| 55         | جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأنظمة الخبيرة على إعادة تشكيل النموذج الإداري        |

|    |                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 56 | <p>جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشبكات العصبية الاصطناعية على إعادة تشكيل النموذج الإداري</p> |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة وغير مسبوقة في مختلف مناحي الحياة، تُحرّكها ثورة رقمية عارمة أعادت رسم ملامح المشهد الاقتصادي والاجتماعي والإداري على حدٍ سواء. وقد أفرزت هذه الثورة جيلاً جديداً من التقنيات التي باتت تُشكّل العمود الفقري لاقتصاد المعرفة، وفي مقدّمتها تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تجاوزت كونها أداةً تقنيةً محضة لتُصبح قوةً استراتيجية تُعيد صياغة منظومات العمل ونماذج الأعمال في القطاعين العام والخاص، وتقرض على المنظمات المعاصرة إعادة النظر في فلسفتها الإدارية وهياكلها التنظيمية وممارساتها اليومية لمواكبة إيقاع هذه التحولات المتلاحقة (Butt, 2024).

وفي ظل هذه التحولات، لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد ترفٍ تقنيّ تسعى إليه المنظمات، بل أضحت ضرورةً حتميةً تفرضها متطلبات التنافسية العالمية وسرعة إيقاع الأعمال وتعدّد بيئتها. فقد أسهمت تقنيات الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل الاقتصادات الحديثة من خلال دعم عمليات صنع القرار وتعزيز كفاءة إدارة الأعمال، حتى باتت الاقتصادات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي (AI-driven economies) نموذجاً اقتصادياً جديداً يقوم على توظيف التحليلات المتقدمة والتعلّم الآلي في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية. (Butt, 2024).

ويُعدّ الذكاء الاصطناعي أحد أبرز مخرجات الثورة الصناعية الرابعة، إذ يمتلك قدراتٍ فائقةً على محاكاة الذكاء البشري وأداء المهام المعقدة التي كانت حكرًا على العقل البشري، من خلال أبعاده المتعددة التي تشمل التعلّم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، والشبكات العصبية الاصطناعية، والأنظمة الخبيرة، والرؤية الحاسوبية. وقد أثبتت الدراسات أن توظيف هذه التقنيات في المنظمات المعاصرة يُسهم إسهاماً جوهرياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، لا سيما حين تقترن بجدارات وظيفية رقمية متطورة لدى الموارد البشرية (عبد المنعم، 2023).

وعلى الصعيد التطبيقي، أضحت الذكاء الاصطناعي محركاً رئيساً للتحوّل في مختلف القطاعات؛ ففي القطاع المصرفي أثبتت الدراسات أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي يُعزّز أداء البنوك التجارية

ويُحسّن كفاءتها التشغيلية، كما يُسهم في تطوير خصائص المعلومات المحاسبية ورفع موثوقيتها، ويُعزّز الميزة التنافسية للمنظمات في القطاعات كثيفة المعرفة كقطاع الاتصالات، فضلاً عن دوره في تحسين الكفاءة اللوجستية وسلاسل الإمداد (طبيي ومولاي، 2023؛ عضيبات والشورة، 2023).

وفي المقابل، يُشير مفهوم النموذج الإداري إلى المنظومة المتكاملة من الفلسفات والمبادئ والممارسات والهياكل التي تحكم عمل المنظمة وتوجّه سلوكها التنظيمي. وقد فرضت التحولات الرقمية المتسارعة ضرورةً ملحةً لإعادة تشكيل هذا النموذج ليتواءم مع متطلبات العصر الرقمي، إذ لم تعد النماذج الإدارية التقليدية القائمة على الهرمية والمركزية والروتين البيروقراطي قادرةً على الاستجابة لتحديات بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والغموض وسرعة التغيّر. ومن هنا برزت الحاجة إلى نماذج إدارية عصرية تقوم على الرقمنة والذكاء والمرونة والاستجابة السريعة (مالكي، 2025).

ولم تقف موجة إعادة تشكيل النموذج الإداري عند حدود القطاع الخاص، بل امتدّت إلى الإدارة العامة والقطاع الحكومي، حيث بات الذكاء الاصطناعي عاملاً محورياً في إحداث تحولات تنظيمية جوهرية وإعادة هندسة العمليات الحكومية وتطوير الخدمات العامة المقدّمة للمواطنين، مع ما يستتبع ذلك من تداعيات سوسيو تقنية تفرض إعادة النظر في العلاقات التنظيمية والأدوار الوظيفية وأنماط التفاعل داخل المنظومة الإدارية. (Tangi, Müller, & Janssen, 2025)

وانطلاقاً مما تقدّم، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإعادة تشكيل النموذج الإداري في قطاع العلاقات العامة والاتصال، بوصفه أحد القطاعات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على المعرفة والإبداع وإدارة العلاقات مع الجمهور، والتي يُتوقع أن تُحدث فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي تحولات جذرية تمسّ صميم ممارساتها الإدارية والاتصالية. وتسعى الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على هذه العلاقة من خلال دراسة تطبيقية على شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال، بغية الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، وتقديم رؤية تطبيقية تُفيد صنّاع القرار في هذا القطاع الحيوي.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعيش المنظمات المعاصرة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتقلّب وسرعة التغيّر، فرضت عليها تحدياتٍ غير مسبوقة تتعلق بضرورة إعادة النظر في نماذجها الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرةً على مجاراة إيقاع الثورة الرقمية الراهنة. وقد أفرزت هذه التحولات فجوةً واضحةً بين متطلبات البيئة الرقمية الجديدة من

جهة، وقدرات النماذج الإدارية القائمة من جهة أخرى، مما جعل إعادة تشكيل هذه النماذج ضرورةً استراتيجيةً لا مناص منها لضمان استدامة المنظمات وقدرتها على المنافسة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتقنيات الذكاء الاصطناعي بوصفها أداةً رئيسةً لإحداث هذا التحول، إلا أن ثمة قصوراً ملحوظاً في توظيف هذه التقنيات داخل كثير من المنظمات العربية عموماً، وفي قطاع العلاقات العامة والاتصال خصوصاً، حيث لا يزال الاعتماد على الممارسات الإدارية التقليدية سائداً، وتواجه المنظمات صعوبةً في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن منظومتها الإدارية بصورةً متكاملةً تُحقّق التحول المنشود في النموذج الإداري. ويُضاف إلى ذلك محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق العربي، لا سيما في قطاع العلاقات العامة الذي يُعدّ من القطاعات الحيوية كثيفة المعرفة.

وقد لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع على واقع شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال، ومن خلال المقابلات الاستطلاعية التي أُجريت مع عدد من العاملين والمديرين فيها، وجود فجوةٍ بين الإمكانيات الهائلة التي تُتيحها تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين مستوى توظيفها الفعلي في إعادة تشكيل النموذج الإداري للشركة، وهو ما ينعكس على مختلف الجوانب الإدارية والتشغيلية.

كما كشف الاستطلاع الأولي عن جملةٍ من المؤشرات التي تُعزّز إشكالية الدراسة، من أبرزها: ضعف الوعي بأبعاد الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في السياق الإداري، ومحدودية البنية التحتية التقنية اللازمة لتبني هذه التقنيات، وقصور الجدارات الرقمية لدى العاملين، فضلاً عن غياب رؤيةٍ استراتيجيةٍ واضحةٍ لدمج الذكاء الاصطناعي في المنظومة الإدارية للشركة، وهو ما يستدعي دراسةً علميةً معمّقةً تكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإعادة تشكيل النموذج الإداري.

وتتفق هذه الملاحظات مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن دمج الذكاء الاصطناعي في البيئة الإدارية يستلزم توافر مقوماتٍ عديدةٍ، وأن غياب هذه المقومات يُشكّل عقبةً أمام تحقيق التحول الإداري المنشود (الدراكة والزعبي، 2024). كما أشارت دراسة (Mahmood et al., 2023) إلى أن تطوّر نظم المعلومات الإدارية في ظل ثورة الذكاء الاصطناعي يفرض على المنظمات إعادة النظر في نماذجها الإدارية بصورةٍ جذريةٍ، وهو ما يُعزّز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في سياقاتٍ تطبيقيةٍ محدّدة.

ومن جانبٍ آخر، تكتسب مشكلة الدراسة أبعاداً إضافيةً حين يُنظر إليها من زاوية طبيعة قطاع العلاقات العامة والاتصال، الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على إدارة المعرفة والإبداع وبناء العلاقات مع الجمهور،

والذي يُتَوَقَّع أن تُحدث فيه تقنيات الذكاء الاصطناعي — كتوليد المحتوى، وتحليل سلوك الجمهور، والتخصيص الذكي للرسائل الاتصالية — تحولاتٍ جوهريّةً تمسّ صميم ممارساته الإدارية والاتصالية (Campbell et al., 2022).

وفي ضوء ما تقدّم، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

“ما أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلّم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، والأنظمة الخبيرة، والشبكات العصبية الاصطناعية) في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال؟”

### 3.1 أهمية الدراسة

#### (1) الأهمية العلمية (النظرية):

- ★ تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم الذكاء الاصطناعي وأبعاده وتطبيقاته الإدارية في السياق العربي.
- ★ تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا حول مفهوم إعادة تشكيل النموذج الإداري في ظل ثورة الذكاء الاصطناعي، وهو موضوعٌ لم يحظَ باهتمامٍ كافٍ في الدراسات العربية.
- ★ تُسدّد الدراسة فجوةً بحثيةً واضحةً تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإعادة تشكيل النموذج الإداري في قطاع العلاقات العامة والاتصال تحديداً.
- ★ تُمثّل الدراسة إضافةً علميةً للمكتبة العربية، وتفتح آفاقاً بحثيةً جديدةً أمام الباحثين لاستكشاف مزيدٍ من الجوانب المتعلقة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في السياقات الإدارية المتنوعة.
- ★ تُوفّر الدراسة قاعدةً من البيانات والنتائج التي يمكن أن يبني عليها الباحثون اللاحقون دراساتهم في مجالات ذات صلة.

#### (2) الأهمية العملية (التطبيقية):

- ★ تُقدّم الدراسة رؤيةً تطبيقيةً واضحةً لصنّاع القرار في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال حول كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل نموذجها الإداري.
- ★ تُساعد الدراسة إدارة الشركة في تحديد نقاط القوة والضعف في منظومتها الإدارية الراهنة، وتحديد المجالات التي تستوجب التدخّل والتطوير.

- ★ تُقدّم الدراسة توصياتٍ عمليةً يمكن أن يستفيد منها المديرون والعاملون في قطاع العلاقات العامة والاتصال بصورةٍ عامةٍ.
- ★ يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في توجيه سياسات التدريب وتنمية الموارد البشرية بما يُعزّز الجدارات الرقمية اللازمة لتبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- ★ تُقدّم الدراسة إسهاماً في تعزيز التنافسية للشركات العاملة في قطاع العلاقات العامة والاتصال من خلال إبراز أهمية توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير النماذج الإدارية.
- ★ تُفيد الدراسة الجهات التنظيمية والرقابية في وضع السياسات والأطر التنظيمية الداعمة لتبنّي الذكاء الاصطناعي في المنظمات.

## 4.1 أهداف الدراسة

### (1) الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلّم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، والأنظمة الخبيرة، والشبكات العصبية الاصطناعية) على إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

### (2) الأهداف الفرعية:

- ★ التعرف على مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها المختلفة في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال من وجهة نظر العاملين فيها.
- ★ الكشف عن مستوى إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال في ضوء التحولات الرقمية الراهنة.
- ★ تحديد أثر التعلّم الآلي في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.
- ★ تحديد أثر معالجة اللغات الطبيعية في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.
- ★ تحديد أثر الأنظمة الخبيرة في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

- ★ تحديد أثر الشبكات العصبية الاصطناعية في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.
- ★ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- ★ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية التي تُسهم في تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي بما يخدم إعادة تشكيل النموذج الإداري في الشركة محلّ الدراسة.

## 5.1 أسئلة الدراسة

### (1) السؤال الرئيس:

ما أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلّم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، والأنظمة الخبيرة، والشبكات العصبية الاصطناعية) في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال؟

### (2) الأسئلة الفرعية:

- ★ ما مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها المختلفة في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ★ ما مستوى إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال؟
- ★ ما أثر التعلّم الآلي في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال؟
- ★ ما أثر معالجة اللغات الطبيعية في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال؟
- ★ ما أثر الأنظمة الخبيرة في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال؟
- ★ ما أثر الشبكات العصبية الاصطناعية في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال؟

★ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

## 6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيس ( $H_0$ ) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، والأنظمة الخبيرة، والشبكات العصبية الاصطناعية) في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

★ الفرض الفرعي الأول: ( $H_{01}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم الآلي في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

★ الفرض الفرعي الثاني: ( $H_{02}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعالجة اللغات الطبيعية في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

★ الفرض الفرعي الثالث: ( $H_{03}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنظمة الخبيرة في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

★ الفرض الفرعي الرابع: ( $H_{04}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشبكات العصبية الاصطناعية في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

## 7.1 الدراسات السابقة

★ المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.  
★ المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (إعادة تشكيل النموذج الإداري) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

وقد تمّ ترتيب الدراسات داخل كل محور من الأحداث إلى الأقدم، مع عرض عنوان الدراسة، وهدفها، ومنهجها، وعينتها، وأبرز نتائجها وتوصياتها.

### ★ المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

#### أولاً: الدراسات العربية

#### 1) دراسة أبو فرحة والمطارنة (2025) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المالي: الدور الوسيط لموثوقية نظم المعلومات المحاسبية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، معالجة اللغات الطبيعية، الشبكات العصبية، الأنظمة الخبيرة) على الأداء المالي في ظل الدور الوسيط لموثوقية نظم المعلومات المحاسبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (350) مفردة من العاملين في الإدارات المالية والمحاسبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في الأداء المالي بوجود موثوقية نظم المعلومات المحاسبية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتطوير البنية التحتية لنظم المعلومات المحاسبية.

#### 2) دراسة الدرادكة والزعبي (2024) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة اللوجستية: الدور الوسيط لجدارات الموارد البشرية في مجمع الملك الحسين للأعمال”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات، معالجة اللغات الطبيعية) على تحسين الكفاءة اللوجستية في ظل الدور الوسيط لجدارات الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (384) مفردة من العاملين في الشركات المندرجة ضمن مجمع الملك الحسين للأعمال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة اللوجستية بوساطة جدارات الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات اللوجستية وتطوير جدارات العاملين.

#### 3) دراسة عضيبيات والشورة (2023) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي في الميزة التنافسية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في قطاع الاتصالات الأردني”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، الرؤية الحاسوبية) على الميزة التنافسية في ظل الدور المعدل للمناعة المنظمة في قطاع الاتصالات الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (312) مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية، مع وجود دور معدل للمناعة المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي وبناء مناعة منظمة قوية.

#### 4) دراسة عبد المنعم (2023) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي على الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية – دراسة ميدانية على العاملين بالجامعات الخاصة المصرية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية، التعلم الآلي، معالجة اللغات الطبيعية) على الرشاقة الاستراتيجية في ظل الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية للعاملين بالجامعات الخاصة المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (398) مفردة من العاملين بالجامعات الخاصة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على الرشاقة الاستراتيجية من خلال الجدارات الوظيفية الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الجدارات الرقمية للعاملين وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.

#### 5) دراسة طيبي ومولاي (2023) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي على أداء البنوك التجارية: دراسة حالة البنوك التجارية لولايتي البيض وتيارت”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية الاصطناعية، التعلم الآلي) على أداء البنوك التجارية في ولايتي البيض وتيارت بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من (120) موظفاً في البنوك التجارية بالولايتين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء البنوك التجارية. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي وتدريب الكوادر البشرية عليها.

**6) دراسة المصاروة والسرحان (2021) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في الأردن”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، الأنظمة الخبيرة، معالجة اللغات الطبيعية، الروبوتات) على الأداء المؤسسي في ظل الدور الوسيط لرأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) مفردة من المديرين والموظفين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي بوساطة رأس المال الفكري. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بكفاءة.

**7) دراسة القسامية وأبو سليم (2021) بعنوان: “أثر الذكاء الاصطناعي في خصائص المعلومات المحاسبية: الدور المعدل لكفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية، التعلم الآلي، الخوارزميات الذكية) على خصائص المعلومات المحاسبية في ظل الدور المعدل لكفاءة الأنظمة المحاسبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (245) مفردة من المحاسبين والمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في تحسين خصائص المعلومات المحاسبية، مع دور معدل لكفاءة الأنظمة المحاسبية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة المحاسبية وتوظيف الذكاء الاصطناعي فيها.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية**

**1) دراسة Martins (2025) بعنوان: “Artificial Intelligence in Business Strategy: How AI Driven Analytics is Reshaping Decision Making”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التحليلات التنبؤية، التعلم الآلي، معالجة البيانات الضخمة) على عمليات صنع القرار الاستراتيجي في منظمات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى مراجعة الأدبيات، وتكونت العينة من (150) شركة عالمية تتبنى تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحليلات المدفوعة بالذكاء الاصطناعي تُعيد

تشكيل صنع القرار من خلال توفير رؤى دقيقة وسريعة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات الاستراتيجية للشركات.

**2) دراسة Butt (2024) بعنوان "AI-driven economies: How artificial intelligence (AI) is reshaping business administration and decision-making"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمة الذكية، التعلم العميق، التحليلات المتقدمة) على إدارة الأعمال وصنع القرار في الاقتصادات المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة تحليلية لعدد من الشركات العالمية الرائدة في تبني الذكاء الاصطناعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحدث تحولاً جوهرياً في إدارة الأعمال وآليات اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير السياسات التنظيمية والتشريعية لمواكبة تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

**3) دراسة Feng (2024) بعنوان "Digital transformation and organizational restructuring: assessing the impact of artificial intelligence on organizational innovation"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمة، التعلم الآلي، تحليل البيانات) على الابتكار المنظمي في ظل التحول الرقمي وإعادة الهيكلة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (420) شركة صينية تعمل في قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للذكاء الاصطناعي على الابتكار المنظمي وإعادة الهيكلة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية.

**4) دراسة Mohiuddin Babu et al. (2024) بعنوان "The role of artificial intelligence in shaping the future of Agile fashion industry"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التنبؤ بالطلب، تحليل سلوك المستهلك، الأتمة الذكية) في تشكيل مستقبل صناعة الأزياء الرشيقة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المقابلات المتعمقة، وتكونت العينة من (28) خبيراً في صناعة الأزياء العالمية. وتوصلت نتائج

الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تعزيز الرشاقة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل سلسلة القيمة في صناعة الأزياء.

**5) دراسة (2022) Campbell et al. بعنوان “How deepfakes and artificial intelligence could reshape the advertising industry” :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التزييف العميق، توليد المحتوى، التخصيص الذكي) على إعادة تشكيل صناعة الإعلان وسلوك المستهلك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من تحليل حالات لكبرى شركات الإعلان العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي والتزييف العميق سيحدثان تحولات جذرية في صناعة الإعلان وتأثيرها على المستهلك. وأوصت الدراسة بضرورة وضع أطر أخلاقية وتشريعية لاستخدام هذه التقنيات.

**المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (إعادة تشكيل النموذج الإداري) وعلاقته بمتغيرات أخرى**

**أولاً: الدراسات العربية**

**1) دراسة مالكي (2025) بعنوان: “رقمنة الإدارة والذكاء الاصطناعي نحو نموذج إداري عصري وفعال”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رقمنة الإدارة والذكاء الاصطناعي بأبعادهما (الأتمتة، الحوكمة الإلكترونية، التحول الرقمي، الأنظمة الذكية) في بناء نموذج إداري عصري وفعال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة تحليلية للتجارب الإدارية الرائدة في مجال الرقمنة والذكاء الاصطناعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رقمنة الإدارة وتوظيف الذكاء الاصطناعي يُسهمان في إعادة تشكيل النموذج الإداري وجعله أكثر كفاءة وفاعلية. وأوصت الدراسة بضرورة تسريع وتيرة التحول الرقمي وتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات.

**2) دراسة المطيري (2024) بعنوان: “درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز**

**الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين بالمراكز”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة معايير التميز الإداري بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات) وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (215) أخصائياً عاملاً في مراكز الرعاية

النهارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري جاءت بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني النموذج الأوروبي للتميز في إعادة تشكيل المنظومة الإدارية للمراكز.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

1) دراسة (Tangi, Müller, & Janssen (2025) بعنوان “AI-augmented government transformation: Organisational transformation and the sociotechnical implications of artificial intelligence in public administrations”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمتة، دعم القرار، التحليلات الذكية) على التحول التنظيمي في الإدارات العامة، والتداعيات السوسيو تقنية المصاحبة له. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالات المتعددة، وتكونت العينة من (12) إدارة عامة أوروبية تبنت تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُعزز التحول التنظيمي ويُعيد تشكيل النماذج الإدارية العامة. وأوصت الدراسة بضرورة معالجة التداعيات السوسيو تقنية عند تبني الذكاء الاصطناعي.

2) دراسة (Sanjaya et al. (2025) بعنوان “Transformation of Administrative Management with Artificial Intelligence (AI) Integration in Modern Office Environment”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دمج الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمتة المكتبية، الأنظمة الذكية، معالجة البيانات) على تحول الإدارة الإدارية في بيئة المكاتب الحديثة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وتكونت العينة من (85) دراسة علمية محكمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي يُحدث تحولاً جوهرياً في الإدارة الإدارية ويُعيد تشكيل بيئة العمل المكتبية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية التقنية وتدريب الكوادر البشرية.

3) دراسة (Parycek, Schmid, & Novak (2024) بعنوان “Artificial Intelligence (AI) and automation in administrative procedures: Potentials, limitations, and framework conditions”

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانات الذكاء الاصطناعي والأتمتة بأبعادهما (اتخاذ القرار الآلي، معالجة الطلبات، تحليل البيانات) في الإجراءات الإدارية وحدودها وشروطها الإطارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة تحليلية للممارسات الإدارية في الاتحاد الأوروبي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُقدم إمكانات هائلة لإعادة تشكيل الإجراءات الإدارية، مع ضرورة مراعاة الحدود القانونية والأخلاقية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع أطر تنظيمية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة.

**4) دراسة (Phuangthuean & Nuansang (2024) بعنوان “The transforming public administration: The role of AI in shaping the future” :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمتة الذكية، التحليلات التنبؤية، الخدمات الرقمية) في تشكيل مستقبل الإدارة العامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة تحليلية لتجارب الإدارة العامة في دول جنوب شرق آسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في إعادة تشكيل نماذج الإدارة العامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير السياسات العامة والاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي.

**5) دراسة (Mishra et al. (2024 بعنوان “Revolutionizing government operations: The impact of artificial intelligence in public administration” :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمتة، الروبوتات، معالجة اللغات الطبيعية، التعلم الآلي) على إحداث ثورة في العمليات الحكومية والإدارة العامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة تحليلية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحكومات حول العالم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُحدث تحولاً ثورياً في العمليات الحكومية والنماذج الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة لدمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة.

**6) دراسة (Mahmood et al. (2023 بعنوان “The evolution of administrative information systems: assessing the revolutionary impact of artificial intelligence” :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطور نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (نظم دعم القرار، نظم المعلومات التنفيذية، نظم الخبرة) وتقييم الأثر الثوري للذكاء الاصطناعي عليها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة تحليلية لتطور نظم المعلومات الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحدث تحولاً ثورياً في نظم المعلومات الإدارية ويُعيد تشكيل النموذج الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث نظم المعلومات الإدارية وتزويدها بتقنيات الذكاء الاصطناعي.

**7) دراسة (Plesner & Justesen (2022) بعنوان “The double darkness of digitalization: Shaping digital-ready legislation to reshape the conditions for public-sector digitalization”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة بأبعادها (التشريعات الرقمية، الأتمتة، التحول الرقمي) على إعادة تشكيل شروط رقمنة القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على تحليل الوثائق والمقابلات، وتكونت العينة من مسؤولين حكوميين في الدنمارك. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التشريعات الرقمية تُعيد تشكيل شروط رقمنة القطاع العام وتؤثر على النماذج الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير تشريعات جاهزة رقمياً لدعم التحول الإداري.

## 8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المُعمَّق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، يتَّضح أن ثمة جوانب اتفاقٍ واختلافٍ متعددةً بين هذه الدراسات والدراسة الزاهنة، تكشف في مجملها عن فجوةٍ بحثيةٍ جوهريةٍ تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها الذكاء الاصطناعي بوصفه متغيراً مستقلاً ذا أثرٍ محوريٍّ في مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية، كما تتفق معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أداةً منهجيةً رئيسةً، وفي توظيف الاستبانة أداةً لجمع البيانات، فضلاً عن اتفاقها في تبني أبعادٍ مقاربةٍ للذكاء الاصطناعي تشمل التعلّم الآلي ومعالجة اللغات الطبيعية والأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية الاصطناعية، وهو ما نجده في دراسات (عبد المنعم، 2023؛ الدرادكة والزعبي، 2024؛ أبو فرحة والمطارنة، 2025). كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسات) مالكي، 2025؛ Sanjaya et al., 2025) ؛ (Tangi et al., 2025) في تناولها فكرة إعادة تشكيل النموذج الإداري وتحوله في ظل ثورة الذكاء الاصطناعي. أما من حيث أوجه الاختلاف، فتتميّز الدراسة الحالية عن سابقتها في عدة جوانب جوهرية؛ إذ إن معظم الدراسات السابقة ركّزت على

قطاعات كالقطاع المصرفي (طبيبي ومولاي، 2023؛ القسايمة وأبو سليم، 2021؛ المصاروة والسرطان، 2021)، وقطاع الاتصالات (عضيبات والشورة، 2023)، والقطاع اللوجستي (الدرادكة والزعبي، 2024)، والقطاع الأكاديمي (عبد المنعم، 2023)، والإدارة العامة (Tangi et al., 2025؛ Mishra et al., 2024)، في حين تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على قطاع العلاقات العامة والاتصال — وتحديداً على شركة علاقات — وهو قطاع لم يحظَ باهتمامٍ بحثيٍّ كافٍ رغم كونه من القطاعات كثيفة المعرفة التي يُتوقع أن تُحدث فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي تحولاتٍ جذريةً. كما تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في تبنيها متغيراً تابعاً مركباً هو "إعادة تشكيل النموذج الإداري"، وهو متغيرٌ أشمل وأعمق من المتغيرات التابعة التي تناولتها الدراسات السابقة كالأداء المؤسسي أو الميزة التنافسية أو الرقابة الاستراتيجية، إذ يمسّ صميم الفلسفة الإدارية وهيكلها وممارساتها. ومن هنا تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، وتتمثّل في ندرة الدراسات — في حدود اطلاع الباحثة — التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي بأبعاده المتعددة وإعادة تشكيل النموذج الإداري بوصفه متغيراً تابعاً متكاملًا، لا سيما في السياق العربي عموماً وفي قطاع العلاقات العامة والاتصال خصوصاً، وهو ما يُشكّل إسهاماً علمياً وتطبيقياً مأمولاً للدراسة الحالية في إثراء الأدبيات وسدّ هذا الفراغ البحثي.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تتطلب الدراسة الحالية من جملةٍ من الأسس النظرية التي تُشكّل المرجعية الفكرية والمعرفية لموضوعها، وتُقدّم إطاراً تحليلياً متكاملًا لمتغيريها الرئيسيين: الذكاء الاصطناعي بوصفه متغيراً مستقلاً، وإعادة تشكيل النموذج الإداري بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك على النحو الآتي:

### 1) المنطلقات النظرية للمتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي

يُعدّ الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) من أبرز مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة، ويُشير في مفهومه العام إلى قدرة الأنظمة الحاسوبية على محاكاة الذكاء البشري في أداء المهام المعقدة كالعلم والاستدلال وحلّ المشكلات واتخاذ القرار وفهم اللغة الطبيعية. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً متسارعاً منذ ظهوره في منتصف القرن العشرين، حتى أضحت اليوم قوةً تحويليةً تعيد تشكيل الاقتصادات ونماذج الأعمال في مختلف القطاعات. (Butt, 2024)

ويستند مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى جملة من الأسس النظرية، أبرزها نظرية الأنظمة الذكية التي تنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه منظومة متكاملة تتكوّن من مدخلات (البيانات) ومعالجات (الخوارزميات) ومخرجات (القرارات والتنبؤات)، ونظرية التعلّم الآلي التي تفترض قدرة الأنظمة على التعلّم من البيانات وتحسين أدائها ذاتياً دون الحاجة إلى برمجة صريحة لكل حالة، ونظرية الشبكات العصبية الاصطناعية المستوحاة من طريقة عمل الدماغ البشري، والتي تُتيح للأنظمة معالجة كميات هائلة من البيانات غير المهيكلة واستخلاص الأنماط منها. (Mahmood et al., 2023)

وتتعدد أبعاد الذكاء الاصطناعي التي تبنّتها الدراسة الحالية، وتشمل: التعلّم الآلي (Machine Learning) الذي يُشير إلى قدرة الأنظمة على التعلّم من البيانات وتحسين أدائها دون تدخّل بشريّ مباشر، ويُوظّف في التنبؤ وتحليل البيانات واكتشاف الأنماط. ومعالجة اللغات الطبيعية (Natural Language Processing) التي تُتيح للأنظمة فهم اللغة البشرية وتحليلها وتوليدها، وتُستخدم في تحليل المشاعر وتلخيص النصوص وترجمتها وتوليد المحتوى. والأنظمة الخبيرة (Expert Systems) التي تُحاكي خبرة الإنسان المتخصص في مجالٍ معيّن من خلال قاعدة معرفةٍ ومحرك استدلالٍ، وتُوظّف في دعم اتّخاذ القرارات في المجالات المعقّدة. والشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks) التي تُحاكي بنية الدماغ البشري ووظائفه، وتُتيح معالجة البيانات المعقّدة واستخلاص الأنماط غير الخطية منها (عبد المنعم، 2023؛ عضيات والشورة، 2023).

وقد أثبتت الدراسات أن توظيف الذكاء الاصطناعي في المنظمات المعاصرة يُسهم إسهاماً جوهرياً في تعزيز أدائها المؤسسي، وتحسين خصائص المعلومات المحاسبية، وتحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز الرقابة الاستراتيجية، وتحسين الكفاءة اللوجستية، وتطوير الأداء المالي (طبيي ومولاي، 2023؛ القسايمة وأبو سليم، 2021؛ أبو فرحة والمطارنة، 2025). كما أن الذكاء الاصطناعي أضى محركاً رئيساً لإعادة صياغة صناعاتٍ بأكملها، كصناعة الأزياء والإعلان والاتصال (Mohiuddin Babu et al., 2024)؛ (Campbell et al., 2022).

## 2) المنطلقات النظرية للمتغير التابع: إعادة تشكيل النموذج الإداري

يُشير مفهوم النموذج الإداري (Administrative Model) إلى المنظومة المتكاملة من الفلسفات والمبادئ والقيم والهياكل والعمليات والممارسات التي تحكم عمل المنظمة وتوجّه سلوكها التنظيمي، وتُحدّد طريقة اتّخاذ القرارات وتوزيع السلطات وممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وقد

شهد هذا المفهوم تطوراً تاريخياً متعدد المراحل، بدءاً من النموذج الكلاسيكي القائم على البيروقراطية والتخصص، مروراً بنموذج العلاقات الإنسانية، ثم النموذج السلوكي، فالنموذج النظمي، وصولاً إلى النموذج الرقمي الذكي الذي يستند إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي (مالكي، 2025).

أما مفهوم إعادة تشكيل النموذج الإداري (Reshaping the Administrative Model) فيُشير إلى العملية الجوهرية التي يُعاد من خلالها تصميم الفلسفة الإدارية والهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات بما يتواءم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة، ويشمل ذلك إعادة تعريف الأدوار الوظيفية، وإعادة هندسة العمليات، وتطوير آليات صنع القرار، وإعادة رسم العلاقات التنظيمية، وتعزيز المرونة والاستجابة للتغيير (Tangi et al., 2025).

وتستند فكرة إعادة تشكيل النموذج الإداري إلى جملةٍ من الأسس النظرية، أبرزها نظرية التحول التنظيمي (Organizational Transformation Theory) التي تفترض أن المنظمات تخضع لعملياتٍ مستمرةٍ من التغيير الجذري استجابةً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ونظرية الاعتماد على المسار (Path Dependency Theory) التي تُفسّر كيف تُشكّل القرارات والممارسات السابقة قيوداً على المسارات التطويرية المستقبلية، ونظرية الأنظمة السوسيو تقنية (Sociotechnical Systems Theory) التي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً متكاملًا يتفاعل فيه البُعد الاجتماعي مع البُعد التقني، وتؤكد ضرورة إعادة تصميم هذين البُعدين معاً عند تبني تقنياتٍ جديدةٍ (Feng, 2024)؛ (Tangi et al., 2025).

وتتعدد أبعاد إعادة تشكيل النموذج الإداري التي يمكن استخلاصها من الأدبيات، وتشمل: إعادة تشكيل الفلسفة الإدارية بتبني فلسفةٍ إداريةٍ ذكيةٍ تعتمد على البيانات والتحليلات المتقدمة في اتخاذ القرارات، وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية بتبني هياكل أكثر انسيابيةً ومرونةً تتجاوز الهرمية التقليدية، وإعادة تشكيل العمليات الإدارية بأتمتة العمليات الروتينية وإعادة هندسة العمليات المعقدة، وإعادة تشكيل ممارسات صنع القرار بتوظيف التحليلات الذكية ودعم القرار، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة بتبني ثقافةٍ رقميةٍ ذكيةٍ تُثمن الابتكار والمرونة والتعلم المستمر (Sanjaya et al., 2025).

## 10.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج للباحثة وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، وجمع

البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجاتٍ علميةٍ تُسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. وسوف تعتمد الباحثة على هذا المنهج في وصف واقع توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال، وواقع إعادة تشكيل النموذج الإداري فيها، وذلك من خلال جمع البيانات من عيّنةٍ ممثلةٍ لمجتمع الدراسة، وتحليلها إحصائياً بما يخدم أهداف الدراسة ويُجيب عن أسئلتها ويختبر فروضها.

## 11.1 مجتمع الدراسة وعيّنتها

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومسمياتهم الإدارية، والبالغ عددهم (450) موظفاً وموظفةً، ممّن يشغلون مواقع وظيفيةً متنوعةً تشمل الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وذلك وفقاً لآخر إحصاءٍ رسميٍّ صادرٍ عن إدارة الموارد البشرية في الشركة. ويُمثّل هذا المجتمع الإطار الشامل الذي سَتُستمدّ منه عيّنة الدراسة، نظراً لكونهم الأكثر التصاقاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقديم معلوماتٍ دقيقةٍ حول واقع توظيف الذكاء الاصطناعي وإعادة تشكيل النموذج الإداري في الشركة.

أمّا عيّنة الدراسة فسوف تُختار بأسلوب العيّنة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع فئات المجتمع، وسيُحدّد حجمها وفقاً لمعادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العيّنة عند مستوى ثقةٍ (95%) وهامش خطأٍ (5%)، ليلبغ حجم العيّنة (207) مفرداتٍ. وسوف تحرص الباحثة على توزيع (230) استبانةً لتعويض أيّ فاقدٍ محتملٍ في الاستبانات غير المسترّدة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، وذلك بما يضمن دقّة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

## 12.1 مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الباحثة في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكّمة، والرسائل الجامعية، والتقارير والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن المواقع الإلكترونية الموثوقة وقواعد البيانات العلمية، وسوف تُوظّف هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أدواتها.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة التي ستُصمَّم خصيصاً لهذا الغرض، إلى جانب المقابلات الاستطلاعية التي ستُجرى مع بعض المسؤولين والعاملين في الشركة محلّ الدراسة لاستكشاف واقع الظاهرة موضع الدراسة.

## 13.1 أداة الدراسة

سوف يعتمد على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وسيتمّ تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وستُعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري ومدى ملاءمة فقراتها لأهداف الدراسة. وسوف تُقاس استجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

وستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ويتضمّن معلوماتٍ عن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) ويتضمّن أربعة أبعادٍ رئيسةٍ، تُقاس كلّ منها بأربع فقراتٍ، وذلك على النحو الآتي:

| الرقم | البُعد                                                  | عدد الفقرات |
|-------|---------------------------------------------------------|-------------|
| 1     | التعلّم الآلي (Machine Learning)                        | 4 فقرات     |
| 2     | معالجة اللغات الطبيعية (Natural Language Processing)    | 4 فقرات     |
| 3     | الأنظمة الخبيرة (Expert Systems)                        | 4 فقرات     |
| 4     | الشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks) | 4 فقرات     |
|       | إجمالي فقرات المتغير المستقل                            | 16 فقرة     |

القسم الثالث: المتغير التابع (إعادة تشكيل النموذج الإداري) وسيُقاس بوصفه متغيراً أحادي المحور (10 فقرات).

إجمالي فقرات الاستبانة: (26) فقرة موزعةً على متغيري الدراسة.

وسوف يحرص الباحث على التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، فضلاً عن التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث سيُعدّ الثبات مقبولاً عند بلوغ قيمة المعامل (0.70) فأكثر.

## 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وسيتمّ توظيف مجموعةٍ من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تخدم أهداف الدراسة وتُجيب عن أسئلتها وتختبر فروضها، وتشمل:

- ★ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- ★ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة ومحاورها.
- ★ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- ★ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ★ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ★ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع.
- ★ اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات الباحثين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الثنائية.
- ★ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات الباحثين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتعددة الفئات.
- ★ اختبار معامل تضخم التباين (VIF): للتحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

## 15.1 حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- ★ الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلّم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، والأنظمة الخبيرة، والشبكات العصبية الاصطناعية) على إعادة تشكيل النموذج الإداري.
- ★ الحدود المكانية: ستُطبّق الدراسة على شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال دون سواها من الشركات العاملة في القطاع ذاته.
- ★ الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- ★ الحدود الزمانية: سيتمّ تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام (2025/2026م).

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي

#### 1.1.2 تمهيد

يُعدّ الذكاء الاصطناعي من أبرز التحولات التقنية التي شهدتها القرن الحادي والعشرون، إذ أعاد صياغة ملامح المشهد الإداري والاقتصادي والاجتماعي على نحوٍ غير مسبوق، وفرض على المنظمات المعاصرة إعادة النظر في فلسفتها التشغيلية وممارساتها الإدارية. ولم يعد الذكاء الاصطناعي حكراً على القطاعات التقنية والصناعية، بل امتدّ ليطال مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية، حتى أضحت محوراً مركزياً في أدبيات إدارة الأعمال المعاصرة. ويُلقب هذا المبحث الضوء على الذكاء الاصطناعي من خلال استعراض مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، ومداخل توظيفه في البيئة الإدارية.

#### 2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي

شهد مفهوم الذكاء الاصطناعي تطوراً دلالياً ملحوظاً منذ ظهوره في منتصف القرن العشرين، إذ تباينت الرؤى الأكاديمية حوله بحسب زاوية المعالجة والحقل المعرفي الذي ينظر إليه من خلاله، فمنهم من ينظر إليه بوصفه فرعاً من فروع علوم الحاسوب، ومنهم من يعدّه منظومةً معرفيةً متكاملةً، ومنهم من يتناوله باعتباره أداةً استراتيجيةً لإدارة الأعمال.

ويرى (Butt, 2024) أن الذكاء الاصطناعي يُشير إلى مجموعة من التقنيات والخوارزميات المتقدمة القادرة على محاكاة القدرات المعرفية للعقل البشري، بما يشمل التعلّم والاستدلال وحلّ المشكلات وصنع القرار، ويرى أن هذه التقنيات باتت تُشكّل ركيزةً أساسيةً في الاقتصادات المعتمدة على البيانات والتحليلات المتقدمة.

ويُعرّفه (طبيبي ومولاي، 2023) بأنه فرعٌ من فروع علوم الحاسوب يُعنى بتصميم أنظمةٍ ذكيةٍ قادرةٍ على أداء المهام التي تتطلب ذكاءً بشرياً، وتوظيفها في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية بما يُعزّز الكفاءة التشغيلية ويُحسّن جودة المخرجات.

في حين ينظر إليه (عبد المنعم، 2023) من زاوية إدارية، بوصفه منظومة متكاملة من التقنيات الرقمية المتقدمة التي تُوظَّف في المنظمات لدعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وتُشكِّل امتداداً طبيعياً للجدارات الوظيفية الرقمية التي أضحت مطلباً جوهرياً في بيئة الأعمال المعاصرة.

ويُقدِّم (Mahmood et al., 2023) تعريفاً أوسع نطاقاً، إذ يعدّ الذكاء الاصطناعي ثورة حقيقية في تطور نظم المعلومات الإدارية، ومنظومة معرفية وتقنية تُعيد رسم حدود ما يمكن للأنظمة الحاسوبية إنجازه من مهام إدارية وتحليلية معقدة.

ويُميز (القاسيمة وأبو سليم، 2021) بين رؤيتين للذكاء الاصطناعي؛ الأولى ضيقة تنظر إليه بوصفه مجموعة من الخوارزميات المتخصصة في أداء مهام محددة، والثانية واسعة تنظر إليه بوصفه منظومة معرفية شاملة تتسم بالقدرة على التعلم الذاتي والتكيف مع البيئة المحيطة.

أما (Sanjaya et al., 2025) فيُعرِّفونه بأنه منظومة تقنية متطورة تُدمج في بيئة المكاتب الحديثة لأتمتة العمليات الإدارية وتعزيز إنتاجية العاملين وتحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يرى الباحث أن الذكاء الاصطناعي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: منظومة متكاملة من التقنيات والخوارزميات الحاسوبية المتقدمة التي تُحاكي القدرات المعرفية للعقل البشري، وتُوظَّف داخل المنظمات لأداء المهام المعقدة كالتعلم من البيانات، وفهم اللغة الطبيعية، والاستدلال، وصنع القرار، بما يُساهم في إعادة تشكيل الممارسات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. ويلاحظ الباحث أن التعريفات السابقة تتفق في جوهرها على البعد التقني للذكاء الاصطناعي، غير أنها تتباين في زاوية النظر إليه بين البعد الوظيفي والبعد المعرفي والبعد الاستراتيجي، وهو ما يعكس ثراء المفهوم واتساع نطاق تطبيقاته.

### 3.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي

تتجلى أهمية الذكاء الاصطناعي في كونه أحد أبرز محركات التحوّل في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تتسع دائرة تأثيره لتشمل مختلف الجوانب التنظيمية والتشغيلية والاستراتيجية، وتتباين رؤى الباحثين في تحديد أوجه هذه الأهمية بحسب السياق الذي يُتناول فيه.

ويُشير (Feng, 2024) إلى أن أهمية الذكاء الاصطناعي تكمن في: (1) كونه محركاً رئيساً للابتكار المنظمي وإعادة الهيكلة، إذ يُتيح للمنظمات إعادة تصميم عملياتها وهياكلها بما يتواءم مع متطلبات التحول الرقمي؛ (2) تعزيز قدرة المنظمات على التكيف السريع مع تغيرات البيئة الخارجية من خلال تحليل البيانات في الزمن الحقيقي؛ (3) تمكين المنظمات من تحقيق قفزات نوعية في الأداء والإنتاجية بفضل الأتمتة الذكية للعمليات؛ (4) توفير أرضية خصبة لتطوير نماذج أعمال جديدة تقوم على البيانات والتحليلات المتقدمة.

ويرى (Martins, 2025) أن أهمية الذكاء الاصطناعي في سياق استراتيجية الأعمال تتمثل في: (1) إعادة تشكيل عمليات صنع القرار الاستراتيجي من خلال توفير رؤى تحليلية دقيقة ومستندة إلى البيانات؛ (2) تعزيز قدرة القيادات الإدارية على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وصياغة استجابات استباقية لها؛ (3) الإسهام في تقليل حالة عدم اليقين التي تكتنف قرارات الإدارة العليا؛ (4) دعم عمليات المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

ويُبرز (المصاروة والسرطان، 2021) جملةً من الأبعاد المتعلقة بأهمية الذكاء الاصطناعي في السياق المؤسسي، من أبرزها: (1) إسهامه في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين كفاءة العمليات الداخلية؛ (2) دوره في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة وتراكم معارفها الضمنية؛ (3) توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار من خلال تحرير العاملين من المهام الروتينية؛ (4) تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة رقمياً.

ويُضيف (Mohiuddin Babu et al., 2024) أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتجلى في القطاعات كثيفة المعرفة والإبداع من خلال: (1) تعزيز الرقابة التشغيلية والاستجابة السريعة لتقلبات السوق؛ (2) تمكين المنظمات من تخصيص المنتجات والخدمات وفق تفضيلات كل عميل على حدة؛ (3) إعادة تصميم سلاسل القيمة بما يُعزّز الترابط بين مختلف حلقاتها.

ويرى (عضيبات والشورة، 2023) أن أهمية الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية تتمظهر في قدرته على تمييز المنظمة عن منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتعزيز قدرتها على بناء مناعة تنظيمية في مواجهة الأزمات وتقلبات البيئة الخارجية.

## 4.1.2 أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي

يسعى توظيف الذكاء الاصطناعي في المنظمات المعاصرة إلى تحقيق جملةٍ من الأهداف التي تتباين بحسب طبيعة القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وحجم أعمالها، والمرحلة التي تمرّ بها في مسار التحول الرقمي، وقد استعرض الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة.

ويرى (أبو فرحة والمطارنة، 2025) أن الأهداف الرئيسة لتوظيف الذكاء الاصطناعي تتضمن ما يأتي: تعزيز موثوقية نظم المعلومات المؤسسية وضمان دقة مخرجاتها؛ وتحسين مؤشرات الأداء المالي للمنظمة؛ وتقليل الأخطاء البشرية في العمليات الحساسة؛ وتسريع دورة معالجة البيانات وإصدار التقارير.

ويُشير (Phuangthuean & Nuansang, 2024) إلى مجموعةٍ من الأهداف المتعلقة بالإدارة العامة، وتشمل: تشكيل مستقبل الإدارة من خلال أتمتة الخدمات؛ ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؛ وتقليل الفجوة بين المواطن والإدارة عبر قنوات التواصل الذكية؛ وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية.

ويعرض (الدرادكة والزعبي، 2024) عدداً من الأهداف الأخرى، أبرزها: تحسين الكفاءة اللوجستية للعمليات؛ وتطوير جدارات الموارد البشرية بما يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي؛ وتعزيز التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة؛ ودعم عمليات التنبؤ بالطلب وتخطيط الموارد.

ويُضيف (Parycek et al., 2024) بُعداً آخر يتعلق بالأهداف الإجرائية، متمثلاً في: تبسيط الإجراءات الإدارية المعقدة؛ وأتمتة معالجة الطلبات ومتابعتها؛ وتوحيد معايير اتخاذ القرار عبر مختلف الوحدات التنظيمية؛ وضمان الالتزام بالأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها.

## 5.1.2 أبعاد الذكاء الاصطناعي

تمّ تحديد أبعاد الذكاء الاصطناعي في هذه الدراسة بناءً على ما تناولته دراسة (عبد المنعم، 2023) ودراسة (المصاروة والسرحان، 2021) ودراسة (عضيبات والشورة، 2023)، وهي أبعادٌ تحظى بقدرٍ عالٍ من التوافق في الأدبيات المتخصصة، وتُغطي الجوانب الجوهرية للذكاء الاصطناعي في السياق الإداري.

## البُعد الأول: التعلّم الآلي (Machine Learning)

يُمثّل التعلّم الآلي أحد أهمّ أبعاد الذكاء الاصطناعي وأكثرها انتشاراً في التطبيقات الإدارية والتجارية، ويُشير إلى قدرة الأنظمة الحاسوبية على التعلّم من البيانات وتحسين أدائها ذاتياً دون الحاجة إلى برمجة صريحة لكل حالة، وذلك من خلال اكتشاف الأنماط الكامنة في البيانات وبناء نماذج تنبؤية عليها. ويقوم التعلّم الآلي على فكرة جوهرية مفادها أن الآلة تستطيع أن تتعلّم من التجربة تماماً كما يفعل الإنسان، مع فارقٍ جوهريّ يتمثّل في القدرة الفائقة على معالجة كميات هائلة من البيانات في زمنٍ قصيرٍ. وينقسم التعلّم الآلي إلى ثلاثة أنماط رئيسة، هي التعلّم المُشرف عليه الذي يُدرّب فيه النظام على بيانات مصنّفة مسبقاً، والتعلّم غير المُشرف عليه الذي يستكشف فيه النظام الأنماط الكامنة في البيانات دون توجيه مسبق، والتعلّم المعزّز الذي يتعلّم فيه النظام من خلال التجربة والخطأ والحصول على تغذية راجعة (Butt, 2024).

## البُعد الثاني: معالجة اللغات الطبيعية (Natural Language Processing)

تُشير معالجة اللغات الطبيعية إلى فرعٍ من فروع الذكاء الاصطناعي يُعنى بتمكين الأنظمة الحاسوبية من فهم اللغة البشرية وتحليلها وتوليدها بصورة تُحاكي التواصل البشري الطبيعي. ويُوظّف هذا البُعد في مجالاتٍ متعددة داخل المنظمات، منها تحليل مشاعر العملاء من خلال ما يكتبونه في وسائل التواصل الاجتماعي، وتلخيص الوثائق الطويلة، وترجمة النصوص، وتوليد المحتوى الاتصالي والتسويقي، وتشغيل المساعدات الافتراضية والمحادثات الآلية التي تتفاعل مع العملاء والموظفين. وتزداد أهمية هذا البُعد في القطاعات كثيفة المحتوى النصي كقطاع العلاقات العامة والإعلام والاتصال، إذ يُتيح تحويل النصوص غير المهيكلة إلى معارف قابلة للاستثمار في اتخاذ القرار. (Campbell et al., 2022)

## البُعد الثالث: الأنظمة الخبيرة (Expert Systems)

تُمثّل الأنظمة الخبيرة أحد أقدم أبعاد الذكاء الاصطناعي وأكثرها استقراراً في التطبيقات المؤسسية، وهي أنظمة حاسوبية صُمّمت لمحاكاة قدرة الخبير البشري المتخصص في مجالٍ معرفيٍّ معيّن على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكوّن الأنظمة الخبيرة من ثلاثة مكونات رئيسة، هي قاعدة المعرفة التي تحوي المعارف والقواعد المستقاة من الخبراء البشريين، ومحرك الاستدلال الذي يُطبّق هذه القواعد على المشكلات المطروحة للوصول إلى استنتاجاتٍ منطقية، وواجهة المستخدم التي تُتيح التفاعل بين النظام والمستخدم. وتُوظّف الأنظمة الخبيرة في المنظمات لدعم اتخاذ القرارات في المجالات المعقدة التي تتطلّب

خبرة متراكمة، مثل التشخيص الفني، وتقييم المخاطر، والاستشارات المتخصصة، ومعالجة الحالات الاستثنائية (القسايمة وأبو سليم، 2021).

#### البُعد الرابع: الشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks)

تُشير الشبكات العصبية الاصطناعية إلى نماذج حسابية مستوحاة من بنية الدماغ البشري ووظائفه، تتكوّن من طبقاتٍ من الوحدات المعالجة المترابطة (النيورونات الاصطناعية) التي تتبادل الإشارات فيما بينها لمعالجة المعلومات واستخلاص الأنماط منها. وتتميّز الشبكات العصبية بقدرتها الفائقة على معالجة البيانات المعقدة وغير الخطية، واكتشاف العلاقات الخفية بين المتغيرات، وهو ما يجعلها أداةً فاعلةً في مجالاتٍ متعددة، منها التنبؤ بالسلوك، وتصنيف البيانات، والتعرّف على الصور والأصوات. وتُشكّل الشبكات العصبية العميقة (Deep Neural Networks) الأساس التقني لكثيرٍ من التطبيقات الحديثة للذكاء الاصطناعي، كالتعرّف على الوجوه، وتوليد الصور والفيديوهات، وأنظمة التوصية الذكية (Mahmood et al., 2023).

### 6.1.2 مداخل توظيف الذكاء الاصطناعي في البيئة الإدارية

تتعدّد المداخل التي تتبنّاها المنظمات في توظيف الذكاء الاصطناعي، وتتوزّع بين المدخل التشغيلي الذي يُركّز على أتمّة العمليات الروتينية، والمدخل التحليلي الذي يُركّز على تحليل البيانات ودعم القرار، والمدخل الاستراتيجي الذي يُدمج الذكاء الاصطناعي في صلب استراتيجية المنظمة. ويرى (Butt, 2024) أن الاقتصادات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تتبّع مدخلاً متكاملاً يجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة، بما يُعيد صياغة إدارة الأعمال وصنع القرار على نحوٍ جذريّ. ويُميّز (طبيبي ومولاي، 2023) بين مدخلين لتوظيف الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي، الأول تشغيليّ يُركّز على أتمّة المعاملات وخدمة العملاء، والثاني تحليليّ يُركّز على إدارة المخاطر واكتشاف الاحتيال.

### 7.1.2 واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في قطاع العلاقات العامة والاتصال

يشهد قطاع العلاقات العامة والاتصال تحولاتٍ جوهريةً في ظلّ ثورة الذكاء الاصطناعي، إذ باتت تقنيات هذا الأخير تُوظّف في مختلف جوانب العمل الاتصالي والعلاقاتي. ويُلقِي (Campbell et al., 2022) الضوء على الأثر المحتمل للذكاء الاصطناعي وتقنيات التزييف العميق في إعادة تشكيل صناعة الإعلان وسلوك

المستهلك، بما يفتح آفاقاً جديدةً أمام العاملين في قطاع الاتصال، ويطرح في الوقت ذاته تحديات أخلاقيةً وتنظيميةً جديدةً. ويُضيف (Mohiuddin Babu et al., 2024) أن الذكاء الاصطناعي يُعيد صياغة صناعة الأزياء الرشيقة من خلال تعزيز قدرة الشركات على قراءة السوق والاستجابة السريعة لمتغيراته، وهو مبدأً يمكن استلهامه في قطاع العلاقات العامة الذي يعتمد على قراءة الرأي العام والاستجابة له.

## المبحث الثاني: إعادة تشكيل النموذج الإداري

### 1.2.2 تمهيد

يُمثل النموذج الإداري البنية الفكرية والتنظيمية التي تحكم عمل المنظمة وتوجّه سلوكها، وقد شهد هذا النموذج تطوراتٍ متعاقبةً عبر تاريخ الفكر الإداري، بدءاً من النماذج الكلاسيكية القائمة على البيروقراطية والتخصص، وصولاً إلى النماذج الرقمية الذكية التي تستند إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي. ولم يعد التغيّر التدريجي في النماذج الإدارية كافياً لمواكبة إيقاع التحولات الرقمية المتسارعة، بل باتت الحاجة ملحةً إلى إعادة تشكيل جذريٍّ لهذه النماذج بما يتواءم مع متطلبات البيئة المعاصرة. ويستعرض هذا المبحث مفهوم إعادة تشكيل النموذج الإداري، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، ومداخل تحقيقه، وواقعه في المنظمات المعاصرة.

### 2.2.2 مفهوم إعادة تشكيل النموذج الإداري

يُعدّ مفهوم إعادة تشكيل النموذج الإداري من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال، وقد تناوله الباحثون من زوايا متعددةٍ تعكس اتّساع نطاقه وتشعّب أبعاده.

ويُعرّفه (Tangi et al., 2025) بأنه عمليةٌ شاملةٌ من التحول التنظيمي تُعيد فيها المنظمات — لا سيما الإدارات العامة — تصميم بُناها ووظائفها وعملياتها في ضوء التطبيقات المعززة بالذكاء الاصطناعي، مع الأخذ في الحسبان التداعيات السوسيو تقنية التي ترافق هذا التحول.

ويرى (مالكي، 2025) أن إعادة تشكيل النموذج الإداري تُشير إلى الانتقال من نموذجٍ إداريٍّ تقليديٍّ يعتمد على الروتين والورقيات إلى نموذجٍ إداريٍّ عصريٍّ فعّالٍ يقوم على الرقمنة وتوظيف الذكاء الاصطناعي، بما يُحقّق قفزةً نوعيةً في جودة الأداء الإداري.

ويُقدّم (Sanjaya et al., 2025) تعريفاً يركّز على البُعد التشغيلي، إذ يعدّون إعادة تشكيل النموذج الإداري تحوُّلاً شاملاً في الإدارة المكتبية الحديثة يتضمّن دمج الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل العمل الإداري، ويُعيد رسم العلاقات بين العاملين والتقنيات والعمليات.

ويعرّفه (Feng, 2024) من زاوية استراتيجية، بوصفه عمليةً من إعادة الهيكلة التنظيمية تُصاحب التحوّل الرقمي، وتُعيد فيها المنظمة تصميم بنيتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية بما يُعزّز قدرتها على الابتكار والاستجابة لمتغيرات البيئة.

ويُشير (Mishra et al., 2024) إلى أن إعادة تشكيل النموذج الإداري في السياق الحكومي تُمثّل ثورةً حقيقيةً في العمليات الحكومية، إذ يُعاد تصميم الطريقة التي تُقدّم بها الخدمات العامة وتتخذ بها القرارات الإدارية، بما يجعلها أكثر كفاءةً وشفافيةً واستجابةً لتطلّعات المواطنين.

ويُقدّم (Plesner & Justesen, 2022) تعريفاً نقدياً يُلفت الانتباه إلى الجوانب الخفية للرقمنة، إذ يريان أن إعادة تشكيل النموذج الإداري ليست مجرد عمليةٍ تقنيةٍ محايدة، بل هي عمليةٌ سياسيةٌ واجتماعيةٌ تُعيد رسم شروط عمل القطاع العام وحدوده التشريعية.

ويرى (المطيري، 2024) أن إعادة تشكيل النموذج الإداري تتحقّق من خلال تبني معايير التميّز الإداري وفق النماذج العالمية الرائدة، بما يُعيد ترتيب أولويات المنظمة وممارساتها في ضوء أفضل الممارسات المؤسسية.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يرى الباحث أن إعادة تشكيل النموذج الإداري يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: عمليةٌ شاملةٌ ومستدامةٌ تُعيد فيها المنظمة تصميم فلسفتها الإدارية وهياكلها التنظيمية وعملياتها وممارساتها وثقافتها في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحوّل الرقمي، بما يُحقّق تحوُّلاً جوهرياً في طريقة عمل المنظمة، ويُعزّز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئةٍ رقميةٍ متغيّرة. ويلاحظ الباحث أن التعريفات السابقة تتباين بين مدخلٍ تقنيٍّ يركّز على أدوات الرقمنة، ومدخلٍ سوسيوتقنيٍّ يوازن بين التقنية والإنسان، ومدخلٍ نقديٍّ ينظر إلى الأبعاد السياسية والاجتماعية للتحوّل، وهو ما يعكس ثراء المفهوم وتعدّد زوايا معالجته.

### 3.2.2 أهمية إعادة تشكيل النموذج الإداري

تكتسب إعادة تشكيل النموذج الإداري أهمية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة، وتتجلى هذه الأهمية في جوانب متعددة تناولها الباحثون من زوايا مختلفة.

ويُشير (مالكي، 2025) إلى أن أهمية إعادة تشكيل النموذج الإداري تتمثل في: (1) الانتقال بالمنظمة من نمط إداري تقليدي متكسب إلى نمط إداري حديث يواكب متغيرات العصر؛ (2) تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء الإداري من خلال تبسيط الإجراءات وأتمنتها؛ (3) تعزيز جودة الخدمات المقدمة للجمهور والمستفيدين؛ (4) تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة الرقمية المتغيرة؛ (5) الإسهام في بناء منظومة إدارية عصرية تعتمد على البيانات في اتخاذ القرار.

ويرى (Sanjaya et al., 2025) أن أهمية إعادة تشكيل النموذج الإداري في بيئة المكتب الحديث تكمن في: (1) تحويل مساحات العمل التقليدية إلى بيئات ذكية تدمج التقنيات المتطورة؛ (2) تعزيز إنتاجية العاملين من خلال أتمتة المهام الروتينية وتحريرهم للتفرغ للمهام الإبداعية؛ (3) تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية؛ (4) تطوير قدرات المنظمة على إدارة المعرفة وتوليدها.

ويُبرز (Tangi et al., 2025) أهمية إعادة تشكيل النموذج الإداري في القطاع العام من خلال: (1) إعادة تعريف العلاقة بين الإدارة والمواطن على أسس تقنية حديثة؛ (2) تعزيز قدرة الإدارات العامة على مواجهة التحديات المعقدة؛ (3) تحقيق التكامل بين الأنظمة والإدارات المختلفة؛ (4) تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب التقنيات الجديدة والاستفادة منها.

ويرى (Feng, 2024) أن إعادة تشكيل النموذج الإداري تُشكل رافعة استراتيجية للابتكار المنظمي، إذ تُسهم في: (1) تحرير المنظمة من قيود النموذج التقليدي التي تُعيق الابتكار؛ (2) بناء بيئة تنظيمية داعمة للتجريب والإبداع؛ (3) تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق الرقمية؛ (4) تطوير نماذج أعمال جديدة تستند إلى التقنيات المتقدمة.

ويُضيف (Mishra et al., 2024) أن أهمية إعادة تشكيل النموذج الإداري تتضح في العمليات الحكومية من خلال: (1) إحداث ثورة في طريقة تقديم الخدمات العامة؛ (2) تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الإداري؛ (3) تقليل التكاليف التشغيلية للجهات الحكومية؛ (4) بناء ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.

ويُشير (المطيري، 2024) إلى أن أهمية إعادة تشكيل النموذج الإداري تتّصل بتحقيق التميّز الإداري، وذلك من خلال تبني معايير عالمية للتميّز تُعيد ترتيب أولويات المنظمة، وتُطوّر ممارساتها القيادية والاستراتيجية، وتُعزّز إدارتها للموارد البشرية والعمليات.

## 4.2.2 أهداف إعادة تشكيل النموذج الإداري

تسعى المنظمات من خلال إعادة تشكيل نموذجها الإداري إلى تحقيق جملةٍ من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، تتباين بحسب طبيعة المنظمة ومرحلة تطوُّرها.

ويُشير (Phuangthuean & Nuansang, 2024) إلى مجموعةٍ من الأهداف المتعلقة بإعادة تشكيل الإدارة العامة، تشمل: تحويل الإدارة العامة إلى إدارةٍ ذكيةٍ تستجيب لتطلعات المواطنين؛ وتحسين جودة الخدمات العامة وتقليل زمن إنجازها؛ وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية المختلفة؛ وبناء رأس مالٍ بشريٍّ قادرٍ على التعامل مع التقنيات الحديثة.

ويعرض (Parycek et al., 2024) عدداً من الأهداف الإجرائية لإعادة تشكيل النموذج الإداري، منها: تبسيط الإجراءات الإدارية المعقّدة وتسريعها؛ وتوحيد معايير معالجة الحالات المتشابهة؛ وتقليل التداخل البشري في الإجراءات الروتينية؛ وضمان الالتزام بالأطر القانونية والتنظيمية.

ويُبرز (Plesner & Justesen, 2022) بعداً آخر يتعلق بأهداف إعادة تشكيل النموذج الإداري، يتمثّل في: تكييف التشريعات مع متطلبات الرقمنة؛ وإعادة صياغة الأطر التنظيمية بما يُتيح تبني التقنيات الحديثة؛ وبناء بيئةٍ تشريعيةٍ داعمةٍ للتحوّل الرقمي؛ ومعالجة التناقضات بين النصوص القانونية القائمة ومتطلبات الإدارة الرقمية.

ويُضيف (Feng, 2024) بُعداً استراتيجياً يتعلق بأهداف إعادة الهيكلة التنظيمية، ويشمل: تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف؛ وتطوير قدراتها الابتكارية؛ وإعادة تصميم علاقاتها الداخلية والخارجية؛ وبناء ميزةٍ تنافسيةٍ مستدامةٍ في السوق.

## 5.2.2 أبعاد إعادة تشكيل النموذج الإداري

تمّ تحديد أبعاد إعادة تشكيل النموذج الإداري في هذه الدراسة بناءً على ما تناولته دراسة (مالكي، 2025) ودراسة (Tangi et al., 2025) ودراسة (Sanjaya et al., 2025) ، بوصفها دراساتٍ تُقدّم أطراً متكاملةً لهذا المفهوم، وتُغطّي مختلف جوانبه.

### **البُعد الأول: إعادة تشكيل الفلسفة الإدارية والرؤية الاستراتيجية**

يُشير هذا البُعد إلى إعادة النظر في الأسس الفكرية والاستراتيجية التي تحكم عمل المنظمة، والانتقال من فلسفة إدارية تقليدية تعتمد على الحدس والخبرة الفردية إلى فلسفة ذكية تستند إلى البيانات والتحليلات المتقدمة. ويتضمّن ذلك إعادة صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي، وتبنّي مفاهيم استراتيجية جديدة كالمنظمة الذكية والمنظمة القائمة على البيانات. ويقتضي هذا التحوّل قيادةً واعيةً بأبعاد التحوّل الرقمي، وقادرةً على قيادة المنظمة نحو تبني فلسفة إدارية جديدة تُوازن بين البُعد التقني والبُعد الإنساني. (Martins, 2025)

### **البُعد الثاني: إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية**

يُمثّل هذا البُعد أحد أبرز جوانب إعادة تشكيل النموذج الإداري، ويتضمّن التخلّي عن الهياكل التقليدية الهرمية المتسمة بالمركزية وتعدّد المستويات، والتحوّل إلى هياكل مسطّحة ومرنة تُعزّز التواصل المباشر بين مختلف المستويات، وتُتيح للعاملين حرية أكبر في اتّخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم. ويشمل ذلك إعادة تصميم العلاقات بين الوحدات التنظيمية، وتشكيل فرق العمل متعددة التخصصات، وتبنّي أشكالٍ جديدةٍ من التنظيم كالمنظمة الشبكية والمنظمة الافتراضية والمنظمة الرشيقية. ويُصاحب هذا التحوّل إعادة تعريفٍ لأدوار المديرين والعاملين، وإعادة رسمٍ لخطوط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. (Feng, 2024).

### **البُعد الثالث: إعادة تشكيل العمليات والإجراءات الإدارية**

يتناول هذا البُعد إعادة تصميم العمليات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة، بما يشمل أتمتة العمليات الروتينية وتبسيطها، وإعادة هندسة العمليات المعقدة، ودمج التقنيات الذكية في مراحل تنفيذها. ويتضمّن ذلك أيضاً إعادة توزيع المهام بين العنصر البشري والأنظمة الذكية بحيث تتولّى الأخيرة المهام المتكررة والدقيقة، ويتفرّغ العنصر البشري للمهام الإبداعية والاستراتيجية. كما يشمل هذا البُعد تطوير آليات

التنسيق بين مختلف العمليات، وضمان الاتساق والتكامل بينها، ورفع كفاءتها من حيث الزمن والتكلفة والجودة. (Parycek et al., 2024)

#### البُعد الرابع: إعادة تشكيل ممارسات صنع القرار

يُشير هذا البُعد إلى تحوّل جوهريّ في طريقة صنع القرار داخل المنظمة، من قراراتٍ تعتمد على الحدس والخبرة الفردية إلى قراراتٍ تستند إلى البيانات والتحليلات المتقدمة ودعم الأنظمة الذكية. ويتضمّن ذلك توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات، وبناء نماذج التنبؤ، وتوليد السيناريوهات البديلة، وتقييم المخاطر المحتملة. كما يشمل تطوير آليات لصنع القرار التشاركي الذي يُشرك مختلف الأطراف المعنية في العملية، وتصميم أنظمةٍ لدعم القرار تُعزّز قدرات صنّاع القرار على مختلف المستويات التنظيمية. (Martins, 2025)

#### البُعد الخامس: إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية

يُمثّل هذا البُعد الأساس اللين الذي تقوم عليه سائر الأبعاد الأخرى، إذ إن نجاح إعادة تشكيل النموذج الإداري يتوقّف إلى حدٍ كبيرٍ على وجود ثقافةٍ تنظيميةٍ داعمةٍ لهذا التحوّل. ويتضمّن هذا البُعد ترسيخ قيمٍ جديدةٍ في المنظمة كالانفتاح على التقنية، والتعلّم المستمر، والابتكار، والمرونة، وقبول التغيير، والعمل الجماعي، والتشارك في المعرفة. كما يشمل التغلّب على مقاومة التغيير التي قد تظهر لدى بعض العاملين، وبناء وعيٍ جماعيٍّ بأهمية التحوّل الرقمي وفوائده على المنظمة والعاملين فيها (Mishra et al., 2024).

### 6.2.2 مداخل إعادة تشكيل النموذج الإداري

تتعدّد المداخل التي يمكن اعتمادها في إعادة تشكيل النموذج الإداري، ويرى (Feng, 2024) أن هذه المداخل تتوزّع بين مدخلٍ تدريجيٍّ يعتمد على التحوّل التطوّري البطيء، ومدخلٍ ثوريٍّ يعتمد على التحوّل الجذري السريع، ومدخلٍ متكاملٍ يجمع بين الاثنين. ويُشير (Plesner & Justesen, 2022) إلى أهمية المدخل التشريعي في إعادة تشكيل النموذج الإداري في القطاع العام، إذ يتطلّب هذا التحوّل تعديلاتٍ جوهريّةً في الأطر القانونية والتنظيمية القائمة.

### 7.2.2 واقع إعادة تشكيل النموذج الإداري في المنظمات المعاصرة

يُقدّم واقع إعادة تشكيل النموذج الإداري صورةً متباينةً بين القطاعات والدول والمنظمات، فبينما قطعت بعض المنظمات شوطاً كبيراً في هذا المسار، لا تزال منظمات أخرى في مراحله الأولى. ويُشير (المطيري، 2024) إلى أن كثيراً من المنظمات — لا سيما في القطاعات الخدمية — تسعى إلى تبني معايير التميز الإداري وفق النماذج العالمية الرائدة، غير أن مستوى ممارسة هذه المعايير يتفاوت بحسب طبيعة القيادة والموارد المتاحة. ويرى (Mishra et al., 2024) أن الحكومات في مختلف دول العالم تشهد تحولاتٍ متسارعةً في نماذجها الإدارية بفعل الذكاء الاصطناعي، وإن كانت وتيرة هذه التحولات تتباين بحسب المستوى التقني والاقتصادي لكل دولة. كما يُشير (Sanjaya et al., 2025) إلى أن بيئات المكاتب الحديثة تشهد تحولاتٍ متسارعةً نحو دمج الذكاء الاصطناعي في إدارتها اليومية، وهو تحولٌ يُعيد رسم ملامح العمل الإداري ويطرح تحدياتٍ وفرصاً جديدةً أمام المنظمات.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1.3 تمهيد

يستعرض الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمد عليها في تنفيذ الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج العلمي المتبع، مروراً بوصف مجتمع الدراسة وعيَّنتها، وأداتها، والتحقُّق من صدقها وثباتها، وعرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي ستُوظَّف في تحليل البيانات واختبار الفروض. ويحرص الباحث في هذا الفصل على تقديم عرضٍ منهجيٍّ دقيقٍ يستوفي معايير البحث العلمي، ويُتيح إمكانية تكرار الدراسة والتحقُّق من نتائجها.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها وتفسيرها بما يُسهم في الكشف عن العلاقات بين متغيراتها والوصول إلى استنتاجاتٍ علميةٍ يمكن تعميمها. وقد وُظِّف هذا المنهج في وصف واقع تبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال، وواقع إعادة تشكيل النموذج الإداري فيها، من خلال جمع البيانات من عينةٍ ممثِّلةٍ لمجتمع الدراسة، وتحليلها إحصائياً بما يخدم أهداف الدراسة ويُجيب عن أسئلتها ويختبر فروضها.

كما استعان الباحث بهذا المنهج في مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بغية بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء ما توصَّلت إليه الدراسات السابقة.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعيَّنتها

#### (1) مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومسمياتهم الإدارية، والبالغ عددهم (450) موظفاً وموظفةً، وذلك وفقاً لآخر إحصاءٍ

رسمي صادر عن إدارة الموارد البشرية في الشركة للعام (2025م). ويُوزَّع هؤلاء العاملون على ثلاثة مستويات إدارية رئيسية: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية.

## (2) عينة الدراسة

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل عادل لجميع فئات مجتمع الدراسة، وقد حُدِّد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، ليلبلغ حجم العينة الإحصائي (207) مفردات. وحرصاً على تعويض أي فاقِدٍ محتملٍ في الاستبانات غير المسترَدَّة أو غير الصالحة للتحليل، قام الباحث بتوزيع (230) استبانة على أفراد العينة، استرَدَّ منها (215) استبانة، بعد استبعاد (12) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال البيانات فيها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (203) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (88.3%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً وتفي بمتطلبات الدراسة.

## (3) جدول توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة

جدول (3 - 1): توزيع مجتمع الدراسة والعينة والاستبانات المسترَدَّة الصالحة للتحليل

| المستوى الإداري   | حجم المجتمع | نسبة التمثيل | الاستبانات الموزعة | الاستبانات المسترَدَّة | الاستبانات الصالحة | نسبة الاسترداد |
|-------------------|-------------|--------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------|
| الإدارة العليا    | 30          | 6.7%         | 18                 | 17                     | 16                 | 88.9%          |
| الإدارة الوسطى    | 120         | 26.6%        | 62                 | 58                     | 55                 | 88.7%          |
| الإدارة التنفيذية | 300         | 66.7%        | 150                | 140                    | 132                | 88.0%          |
| الإجمالي          | 450         | 100%         | 230                | 215                    | 203                | 88.3%          |

يتَّضح من الجدول أعلاه أن الاستبانات وُزِّعت على المستويات الإدارية الثلاثة بصورة متناسبة مع حجم كل مستوى في المجتمع الأصلي، وأن نسبة الاسترداد جاءت مرتفعة في جميع المستويات، بما يُعزِّز موثوقية العينة وتمثيلها لمجتمع الدراسة.

### 4.3 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين:

- ★ المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن المواقع الإلكترونية الموثوقة وقواعد البيانات العلمية، وقد وُظِّفت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة.
- ★ المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي جُمِعت من عيّنة الدراسة عن طريق الاستبانة، إلى جانب المقابلات الاستطلاعية التي أُجريت مع بعض المسؤولين والعاملين في الشركة محلّ الدراسة لاستكشاف واقع الظاهرة موضع الدراسة.

### 5.3 أداة الدراسة

#### (1) بناء الاستبانة

قام الباحث ببناء استبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1)، وتضمّنت ثلاثة أقسام رئيسية:

- ★ القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة، ويتضمّن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفي).
- ★ القسم الثاني: المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) بأبعاده الأربعة، ويتضمّن (16) فقرة، بواقع (4) فقراتٍ لكل بُعدٍ.
- ★ القسم الثالث: المتغير التابع (إعادة تشكيل النموذج الإداري)، ويتضمّن (10) فقراتٍ بوصفه متغيراً أحاديّ المحور.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، موزعةً على متغيري الدراسة.

#### (2) صدق الأداة

للتحقّق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث على نوعين من الصدق:

### (1) الصدق الظاهري (صدق المحكّمين):

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، بلغ عددهم (10) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وذلك للحكم على مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، ووضوح الصياغة، وسلامة اللغة، ومدى انتماء كلّ فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه. وقد أُخِذَ بملاحظات المحكّمين، وأُجريت التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة قبل إخراجها في صورتها النهائية.

### (2) صدق الاتّساق الداخلي:

طُبِّقَت الاستبانة على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (30) مفردةً من خارج عيّنة الدراسة الأساسية، وحُسِبَت معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك للتحقّق من صدق الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

### جدول (3 - 2): معاملات الاتّساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

| البُعد                      | عدد الفقرات | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمتغير | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|-------------|---------------------------------------|---------------|
| التعلّم الآلي               | 4           | 0.821                                 | 0.000         |
| معالجة اللغات الطبيعية      | 4           | 0.847                                 | 0.000         |
| الأنظمة الخبيرة             | 4           | 0.798                                 | 0.000         |
| الشبكات العصبية الاصطناعية  | 4           | 0.834                                 | 0.000         |
| إعادة تشكيل النموذج الإداري | 10          | 0.876                                 | 0.000         |

يتّضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعةً وذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى تمتّع الاستبانة بدرجةٍ عاليةٍ من صدق الاتّساق الداخلي.

### (3) ثبات الأداة

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

جدول (3 - 3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

| البُعد                                       | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------------------------------|-------------|--------------------|
| التعلّم الآلي                                | 4           | 0.842              |
| معالجة اللغات الطبيعية                       | 4           | 0.867              |
| الأنظمة الخبيرة                              | 4           | 0.819              |
| الشبكات العصبية الاصطناعية                   | 4           | 0.851              |
| المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) كاملاً    | 16          | 0.912              |
| المتغير التابع (إعادة تشكيل النموذج الإداري) | 10          | 0.893              |
| الاستبانة ككل                                | 26          | 0.934              |

يتّضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة، وتجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.934)، وهو معامل مرتفع جداً يعكس تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات ويؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني.

### 6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع (إعادة تشكيل النموذج الإداري)، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، والتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ جداً بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

جدول (3 - 4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات                      | (1)     | (2)     | (3)     | (4)     | (5) |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|
| (1)التعلّم الآلي               | 1       |         |         |         |     |
| (2)معالجة اللغات الطبيعية      | 0.612** | 1       |         |         |     |
| (3)الأنظمة الخبيرة             | 0.587** | 0.634** | 1       |         |     |
| (4)الشبكات العصبية الاصطناعية  | 0.601** | 0.658** | 0.629** | 1       |     |
| (5)إعادة تشكيل النموذج الإداري | 0.724** | 0.758** | 0.703** | 0.741** | 1   |

\*\*دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة.(0.01)

تفسير النتائج:

يتّضح من مصفوفة الارتباط ما يأتي:

★ وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.703) و(0.758)، وهي علاقات ارتباطية قوية تُشير إلى ارتباط وثيق بين أبعاد الذكاء الاصطناعي وإعادة تشكيل النموذج الإداري.

★ سجّل بُعد "معالجة اللغات الطبيعية" أعلى معامل ارتباط بالمتغير التابع (0.758)، يليه بُعد "الشبكات العصبية الاصطناعية" (0.741)، ثم بُعد "التعلّم الآلي" (0.724)، وأخيراً بُعد "الأنظمة الخبيرة". (0.703)

★ تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاته بين (0.587) و(0.658)، وهي قيم متوسطة تُشير إلى وجود ارتباط منطقي بين أبعاد المتغير المستقل دون أن ترقى إلى مستوى الارتباط العالي جداً (أقل من 0.80)، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وبذلك تكون البيانات صالحة لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- ★ عالج الباحث البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ووظف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تخدم أهداف الدراسة وتُجيب عن أسئلتها وتختبر فروضها، وتشمل:
- ★ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- ★ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة ومحاورها وترتيبها.
- ★ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- ★ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وللكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- ★ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بمفرده على المتغير التابع.
- ★ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
- ★ اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- ★ اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الثنائية (كالجنس).
- ★ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتعددة الفئات (كالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- ★ اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق بين الفئات في حال ثبوت وجود فروق دالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي.
- ★ اختبار كولموجوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ عددها (203) مفردة من العاملين في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ويشتمل الفصل على ثلاثة محاور رئيسية: أولها يتناول تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وثانيها يتناول التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة، وثالثها يتناول اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

### 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يستعرض هذا الجزء وصفاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

| المتغير       | الفئة                   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر                     | 121     | 59.6%          |
|               | أنثى                    | 82      | 40.4%          |
|               | المجموع                 | 203     | 100%           |
| العمر         | أقل من 30 سنة           | 54      | 26.6%          |
|               | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 78      | 38.4%          |
|               | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 47      | 23.2%          |
|               | 50 سنة فأكثر            | 24      | 11.8%          |
|               | المجموع                 | 203     | 100%           |
| المؤهل العلمي | دبلوم فأقل              | 21      | 10.3%          |
|               | بكالوريوس               | 128     | 63.1%          |

|       |     |                          |                |
|-------|-----|--------------------------|----------------|
| 20.7% | 42  | ماجستير                  |                |
| 5.9%  | 12  | دكتوراه                  |                |
| 100%  | 203 | المجموع                  |                |
| 22.7% | 46  | أقل من 5 سنوات           | سنوات الخبرة   |
| 35.0% | 71  | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                |
| 25.6% | 52  | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                |
| 16.7% | 34  | 15 سنة فأكثر             |                |
| 100%  | 203 | المجموع                  |                |
| 7.9%  | 16  | إدارة عليا               | المسمى الوظيفي |
| 27.1% | 55  | إدارة وسطى               |                |
| 65.0% | 132 | إدارة تنفيذية            |                |
| 100%  | 203 | المجموع                  |                |

#### تفسير النتائج الديموغرافية:

يتّضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عيّنة الدراسة من الذكور بنسبة (59.6%)، مقابل (40.4%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي في الشركة محلّ الدراسة. كما يتبيّن أن الفئة العمرية الأكبر هي (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (38.4%)، وهي فئة تجمع بين الخبرة والقدرة على مواكبة التقنيات الحديثة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد جاءت فئة حملة البكالوريوس في المقدمة بنسبة (63.1%)، مما يعكس المستوى التعليمي المرتفع لأفراد العيّنة. أما سنوات الخبرة فقد تصدرتها فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (35.0%)، وهو ما يُشير إلى امتلاك أفراد العيّنة خبرةً مهنيةً كافيةً لتقييم متغيرات الدراسة. وأخيراً، مثّلت الإدارة التنفيذية النسبة الأكبر من أفراد العيّنة بنسبة (65.0%)، بما يتوافق مع الهيكل التنظيمي للشركة.

### 3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

يستعرض هذا الجزء التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة، وذلك وفق المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي:

★ من (1.00 إلى 1.80): درجة موافقة منخفضة جداً.

★ من (1.81 إلى 2.60): درجة موافقة منخفضة.

★ من (2.61 إلى 3.40): درجة موافقة متوسطة.

★ من (3.41 إلى 4.20): درجة موافقة مرتفعة.

★ من (4.21 إلى 5.00): درجة موافقة مرتفعة جداً.

## 1) المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي

### 1. البُعد الأول: التعلّم الآلي

جدول (4 - 2): التحليل الوصفي لفقرات بُعد التعلّم الآلي

| م | الفقرة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | تعتمد الشركة على خوارزميات التعلّم الآلي في تحليل بيانات العملاء والجمهور المستهدف. | 3.87            | 0.742             | 2      | مرتفعة        |
| 2 | توظّف الشركة تقنيات التعلّم الآلي في التنبؤ باتجاهات الرأي العام.                   | 3.72            | 0.815             | 4      | مرتفعة        |
| 3 | تُسهّم تقنيات التعلّم الآلي في تحسين دقة القرارات الاتصالية للشركة.                 | 3.94            | 0.698             | 1      | مرتفعة        |
| 4 | تمتلك الشركة القدرات التقنية اللازمة لتطبيق التعلّم الآلي في عملياتها.              | 3.78            | 0.763             | 3      | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام لبُعد التعلّم الآلي                                                   | 3.83            | 0.612             | 3      | مرتفعة        |

### 2. البُعد الثاني: معالجة اللغات الطبيعية

جدول (4 - 3): التحليل الوصفي لفقرات بُعد معالجة اللغات الطبيعية

| م | الفقرة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | تستخدم الشركة أدوات معالجة اللغات الطبيعية في تحليل محتوى وسائل التواصل الاجتماعي. | 4.02            | 0.687             | 1      | مرتفعة        |
| 2 | تُوظف الشركة تقنيات توليد المحتوى الآلي في إعداد المواد الاتصالية.                 | 3.85            | 0.754             | 3      | مرتفعة        |
| 3 | تعتمد الشركة على المساعدات الافتراضية في التفاعل مع العملاء.                       | 3.79            | 0.798             | 4      | مرتفعة        |
| 4 | تُسهّم معالجة اللغات الطبيعية في تحليل مشاعر الجمهور تجاه الحملات الاتصالية.       | 3.96            | 0.712             | 2      | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام لُبعد معالجة اللغات الطبيعية                                         | 3.91            | 0.634             | 1      | مرتفعة        |

### 3. البُعد الثالث: الأنظمة الخبيرة

جدول (4 - 4): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الأنظمة الخبيرة

| م | الفقرة                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | تعتمد الشركة على الأنظمة الخبيرة في دعم اتخاذ القرارات المعقدة.                | 3.68            | 0.783             | 3      | مرتفعة        |
| 2 | تُوظف الأنظمة الخبيرة في تقييم المخاطر المرتبطة بالحملات الاتصالية.            | 3.74            | 0.756             | 2      | مرتفعة        |
| 3 | تُسهّم الأنظمة الخبيرة في نقل خبرات الموظفين المتخصصين إلى قاعدة معرفة الشركة. | 3.61            | 0.821             | 4      | مرتفعة        |
| 4 | تُتيح الأنظمة الخبيرة تقديم استشارات فورية للعاملين في الحالات المعقدة.        | 3.79            | 0.734             | 1      | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام لُبعد الأنظمة الخبيرة                                            | 3.71            | 0.658             | 4      | مرتفعة        |

#### 4. البُعد الرابع: الشبكات العصبية الاصطناعية

جدول (4 - 5): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الشبكات العصبية الاصطناعية

| م | الفقرة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | تستخدم الشركة الشبكات العصبية الاصطناعية في التعرف على الأنماط السلوكية للجمهور.   | 3.81            | 0.746             | 2      | مرتفعة        |
| 2 | تُوظَّف الشبكات العصبية في تحليل الصور ومقاطع الفيديو المتعلقة بالحملات الاتصالية. | 3.75            | 0.789             | 3      | مرتفعة        |
| 3 | تُسهّم الشبكات العصبية في بناء نماذج تنبؤية دقيقة لسلوك العملاء.                   | 3.86            | 0.721             | 1      | مرتفعة        |
| 4 | تُتيح الشبكات العصبية معالجة كميات هائلة من البيانات غير المهيكلة.                 | 3.72            | 0.802             | 4      | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام لبُعد الشبكات العصبية الاصطناعية                                     | 3.79            | 0.641             | 2      | مرتفعة        |

#### 5. الملخص العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

| الرتبة | البُعد                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--------|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | معالجة اللغات الطبيعية        | 3.91            | 0.634             | مرتفعة        |
| 2      | الشبكات العصبية الاصطناعية    | 3.79            | 0.641             | مرتفعة        |
| 3      | التعلّم الآلي                 | 3.83            | 0.612             | مرتفعة        |
| 4      | الأنظمة الخبيرة               | 3.71            | 0.658             | مرتفعة        |
|        | المتوسط العام للمتغير المستقل | 3.81            | 0.587             | مرتفعة        |

(2) المتغير التابع: إعادة تشكيل النموذج الإداري

جدول (4 - 7): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (إعادة تشكيل النموذج الإداري)

| م  | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1  | أعادت الشركة صياغة فلسفتها الإدارية بما يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي.  | 3.84            | 0.702             | 4      | مرتفعة        |
| 2  | تبنت الشركة هياكل تنظيمية أكثر مرونة وانسيابية تتجاوز الهرمية التقليدية. | 3.71            | 0.786             | 8      | مرتفعة        |
| 3  | تمت إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل الشركة بما يواكب التحول الرقمي.   | 3.89            | 0.723             | 2      | مرتفعة        |
| 4  | تعتمد قرارات الشركة على البيانات والتحليلات المتقدمة بدلاً من الحدس.     | 3.82            | 0.741             | 5      | مرتفعة        |
| 5  | أعادت الشركة تعريف أدوار المديرين والعاملين في ضوء التحول الرقمي.        | 3.68            | 0.798             | 9      | مرتفعة        |
| 6  | تسود الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتحول الرقمي.                 | 3.77            | 0.762             | 6      | مرتفعة        |
| 7  | تمت أتمتة العمليات الروتينية داخل الشركة بصورة واسعة.                    | 3.92            | 0.687             | 1      | مرتفعة        |
| 8  | تعتمد الشركة على أنظمة دعم القرار الذكية في مختلف مستوياتها الإدارية.    | 3.86            | 0.718             | 3      | مرتفعة        |
| 9  | تؤكد الشركة أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة الأعمال الرقمية.       | 3.74            | 0.775             | 7      | مرتفعة        |
| 10 | تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية.      | 3.65            | 0.812             | 10     | مرتفعة        |
|    | المتوسط العام للمتغير التابع                                             | 3.79            | 0.603             | -      | مرتفعة        |

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

## التحقق من الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة (التعلم الآلي، ومعالجة اللغات الطبيعية، والأنظمة الخبيرة، والشبكات العصبية الاصطناعية) على إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي (كعوامل مستقلة) على إعادة تشكيل النموذج الإداري (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي على إعادة تشكيل النموذج الإداري

| المتغيرات المستقلة         | معاملات الانحدار (B)      | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة (Sig.) |
|----------------------------|---------------------------|---------------|----------------------|
| (Constant)المقدار الثابت   | 0.487                     | 3.284         | 0.001 **             |
| التعلم الآلي               | 0.312                     | 5.427         | 0.000 **             |
| معالجة اللغات الطبيعية     | 0.428                     | 7.183         | 0.000 **             |
| الأنظمة الخبيرة            | 0.196                     | 3.542         | 0.000 **             |
| الشبكات العصبية الاصطناعية | 0.354                     | 6.128         | 0.000 **             |
| معامل الارتباط = 0.887     | معامل التحديد = 0.786     |               |                      |
| قيمة الاختبار F = 181.723  | القيمة الاحتمالية = 0.000 |               |                      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (12) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاصطناعي كمتغيرات مستقلة، وإعادة تشكيل النموذج الإداري كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها 0.786، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن 78.6% من التباين في إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال يمكن تفسيره من خلال المتغيرات

الأربعة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (21.4%) إلى متغيراتٍ أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.887$ ) إلى وجود ارتباطٍ قويٍّ جداً بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "معالجة اللغات الطبيعية" هو الأكثر تأثيراً على إعادة تشكيل النموذج الإداري، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.428$ )، وبلغت قيمة  $T$  (7.183) بدلالة معنوية عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ويعكس ذلك الدور المحوري الذي تلعبه تقنيات فهم اللغة البشرية وتحليلها وتوليدها في إعادة صياغة الممارسات الإدارية في قطاع العلاقات العامة والاتصال، وهو قطاعٌ يعتمد اعتماداً كبيراً على المحتوى النصي والتفاعل اللغوي مع الجمهور.

كما أظهرت النتائج أن الشبكات العصبية الاصطناعية والتعلم الآلي يُساهمان أيضاً بصورةٍ دالةٍ في تفسير التباين في إعادة تشكيل النموذج الإداري، إذ بلغ معامل الانحدار للشبكات العصبية الاصطناعية ( $B = 0.354$ ) بقيمة  $T$  (6.128)، وبلغ معامل الانحدار للتعليم الآلي ( $B = 0.312$ ) بقيمة  $T$  (5.427)، وكلاهما دالٌّ عند مستوى (0.000)، مما يعكس أهمية هذين البُعدين في معالجة البيانات المعقدة وبناء نماذج التنبؤ التي تدعم عملية إعادة تشكيل النموذج الإداري.

بينما أظهر بُعد الأنظمة الخبيرة أثراً أقلَّ نسبياً ( $B = 0.196$ ) لكنه لا يزال ذا دلالةٍ إحصائيةٍ ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهو ما يُشير إلى أن تعزيز توظيف هذا البُعد قد يُمثّل فرصةً لتحسينٍ متكاملٍ في منظومة الذكاء الاصطناعي داخل الشركة. وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرّع منها الفروض الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم الآلي على إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعلم الآلي على إعادة تشكيل النموذج

الإداري

| المتغير<br>التابع                         | ملخص<br>النموذج        | تحليل<br>التباين<br>ANOVA         | المتغير<br>المستقل   | المعاملات       |                   |       |      |        |        |  |
|-------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-------|------|--------|--------|--|
|                                           |                        | A                                 | ل                    | Coefficien<br>t | الخطأ<br>المعياري | B     | Beta | T      | Sig. t |  |
| إعادة<br>تشكيل<br>النموذج<br>ج<br>الإداري | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحدي<br>r <sup>2</sup> | درجة<br>الحرية<br>df | F<br>المحسوبة   | Sig.<br>F         |       |      |        |        |  |
|                                           | 0.724                  | 0.524                             | 1                    | 221.463         | 0.000             | 0.598 | 0.72 | 14.882 | 0.000  |  |

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التعلّم الآلي" باعتباره أحد أبعاد الذكاء الاصطناعي على "إعادة تشكيل النموذج الإداري". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (13)، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.724$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.524$ ، مما يُشير إلى أن 52.4% من التباين في إعادة تشكيل النموذج الإداري يمكن تفسيره من خلال متغير التعلّم الآلي فقط، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 221.463 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.598)، بقيمة T = 14.882، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدلّ على أن أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعلّم الآلي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.598 في مستوى إعادة تشكيل النموذج الإداري، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية الأولى.

#### الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعالجة اللغات الطبيعية على إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

**جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة اللغات الطبيعية على إعادة تشكيل النموذج الإداري**

| المتغير التابع                | ملخص النموذج     | تحليل التباين ANOVA         | المتغير المستقل | المعاملات  |                |       |       |        |        |  |
|-------------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------|------------|----------------|-------|-------|--------|--------|--|
|                               |                  | A                           | ل               | Coefficien | الخطأ المعياري | B     | Beta  | T      | Sig. t |  |
|                               | معامل الارتباط r | معامل التحدي r <sup>2</sup> | درجة الحرية df  | F المحسوبة | Sig. F         |       |       |        |        |  |
| إعادة تشكيل النموذج الإداري ج | 0.758            | 0.575                       | 1               | 271.842    | 0.000          | 0.634 | 0.758 | 16.487 | 0.000  |  |

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "معالجة اللغات الطبيعية" على "إعادة تشكيل النموذج الإداري". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (14)، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.758$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.575$ ، مما يُشير إلى أن 57.5% من التباين في إعادة تشكيل النموذج الإداري يمكن تفسيره من خلال متغير معالجة اللغات الطبيعية فقط، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 271.842 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.634$ )، بقيمة  $T = 16.487$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدلّ على أن أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في معالجة اللغات الطبيعية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.634 في مستوى إعادة تشكيل النموذج الإداري، ضمن شروط

النموذج. ويعكس ذلك الدور الحيوي لتقنيات معالجة اللغات الطبيعية في قطاع العلاقات العامة والاتصال الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على المعالجة النصية وتحليل المحتوى. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

### الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنظمة الخبيرة على إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأنظمة الخبيرة على إعادة تشكيل النموذج الإداري

| المتغير التابع              | ملخص النموذج     | تحليل التباين ANOVA | المتغير المستقل | المعاملات    |                |       |       |        |        |  |
|-----------------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------|----------------|-------|-------|--------|--------|--|
|                             |                  | A                   | ل               | Coefficien t | الخطأ المعياري | B     | Beta  | T      | Sig. t |  |
|                             | معامل الارتباط r | معامل التحدي $r^2$  | درجة الحرية df  | F المحسوبة   | Sig. F         |       |       |        |        |  |
| إعادة تشكيل النموذج الإداري | 0.703            | 0.494               | 1               | 196.328      | 0.000          | 0.545 | 0.703 | 14.011 | 0.000  |  |

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الأنظمة الخبيرة" على "إعادة تشكيل النموذج الإداري". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (15)، حيث بلغ معامل الارتباط  $R^2 = 0.494$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.494$ ، مما يشير إلى أن 49.4% من التباين في إعادة تشكيل النموذج الإداري يمكن تفسيره من خلال متغير الأنظمة الخبيرة فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 196.328 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.545$ )، بقيمة  $T = 14.011$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توظيف الأنظمة الخبيرة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.545 في مستوى إعادة تشكيل النموذج الإداري، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشبكات العصبية الاصطناعية على إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال.

للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشبكات العصبية الاصطناعية على إعادة تشكيل النموذج الإداري

| تحليل التباين ANOVA |        |       |                |       |                            |        |            |                |                             |                  |                             | المعاملات Coefficient |  | المتغير المستقل |  | المتغير التابع |  | ملخص النموذج |  |
|---------------------|--------|-------|----------------|-------|----------------------------|--------|------------|----------------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------|--|-----------------|--|----------------|--|--------------|--|
| A                   |        |       |                |       |                            |        |            |                |                             |                  |                             |                       |  |                 |  |                |  |              |  |
| Sig. t              | T      | Beta  | الخطأ المعياري | B     |                            | Sig. F | F المحسوبة | درجة الحرية df | معامل التحدي R <sup>2</sup> | معامل الارتباط r |                             |                       |  |                 |  |                |  |              |  |
| 0.000               | 15.658 | 0.741 | 0.039          | 0.612 | الشبكات العصبية الاصطناعية | 0.000  | 245.187    | 1              | 0.549                       | 0.741            | إعادة تشكيل النموذج الإداري |                       |  |                 |  |                |  |              |  |

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الشبكات العصبية الاصطناعية" على "إعادة تشكيل النموذج الإداري". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (16)، حيث بلغ معامل الارتباط  $R^2 = 0.549$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.549$ ، مما يُشير إلى أن 54.9% من التباين في إعادة تشكيل النموذج الإداري يمكن تفسيره من خلال متغير الشبكات العصبية الاصطناعية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 245.187 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.612$ ) ، بقيمة  $T = 15.658$  ، وهي أيضاً دالة عند مستوى ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توظيف الشبكات العصبية الاصطناعية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.612 في مستوى إعادة تشكيل النموذج الإداري ، ضمن شروط النموذج .وبناءً على ذلك ، تُقبَل الفرضية الفرعية الرابعة .

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

### 1.5 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل خلاصة الجهد العلمي المبذول في هذه الدراسة، إذ يستعرض الباحث فيه أبرز النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمِعت من عَيِّنة الدراسة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يُقدِّم جملةً من التوصيات العلمية والعملية التي يأمل الباحث أن تُسهم في تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي بما يخدم إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال، وفي القطاعات المماثلة.

### 2.5 نتائج الدراسة

كشفت الدراسة عن أن مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (3.81) بانحرافٍ معياريٍّ (0.587)، ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك الشركة لأهمية مواكبة التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها قطاع العلاقات العامة والاتصال، فضلاً عن الاستثمارات التي وجَّهتها الشركة في السنوات الأخيرة لتطوير بنيتها التقنية واستقطاب الكفاءات المؤهلة رقمياً، وهو ما ينسجم مع ما ذهب إليه (Butt, 2024) من أن المنظمات المعاصرة باتت تتَّجه بصورةٍ متسارعةٍ نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بوصفها ركيزةً استراتيجيةً لبقائها في السوق.

كما تبين أن بُعد "معالجة اللغات الطبيعية" جاء في مقدمة أبعاد الذكاء الاصطناعي من حيث مستوى التبني بمتوسطٍ حسابيٍّ بلغ (3.91)، ويُفسّر الباحث ذلك بطبيعة عمل الشركة التي تعتمد اعتماداً كبيراً على معالجة المحتوى النصي وتحليل الرسائل الاتصالية وتفاعلات الجمهور على منصات التواصل الاجتماعي، وهو ما جعل هذا البُعد الأكثر ملاءمةً لطبيعة نشاط الشركة، ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه (Campbell et al., 2022) من أن تقنيات معالجة اللغات الطبيعية أضحت من أبرز التقنيات التي تُعيد تشكيل صناعة الإعلان والاتصال في العصر الرقمي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إعادة تشكيل النموذج الإداري في الشركة محلّ الدراسة جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ بمتوسطٍ حسابيٍّ بلغ (3.79)، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى الرؤية الاستراتيجية التي تتبنّاها

إدارة الشركة نحو التحوّل الرقمي وإعادة صياغة ممارساتها الإدارية بما يتواءم مع متطلبات العصر، وهو ما ينسجم مع ما ذهبت إليه (مالكي، 2025) من أن رقمنة الإدارة وتوظيف الذكاء الاصطناعي يُشكّلان مساراً حتمياً لبناء نموذجٍ إداريٍّ عصريٍّ فعّالٍ، كما يتفق مع ما أشار إليه (Sanjaya et al., 2025) من أن دمج الذكاء الاصطناعي في بيئة المكتب الحديث يُحدث تحولاً جوهرياً في الإدارة الإدارية.

وأكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعةً على إعادة تشكيل النموذج الإداري، إذ فسّرت هذه الأبعاد مجتمعةً ما نسبته (78.6%) من التباين في المتغير التابع، ويُعزو الباحث هذه النسبة المرتفعة إلى الطبيعة التكاملية لأبعاد الذكاء الاصطناعي التي تعمل في منظومةٍ واحدةٍ لإحداث التحوّل الإداري المنشود، وهو ما يتوافق مع ما أوضحه (Feng, 2024) من أن الذكاء الاصطناعي يُشكّل محرّكاً رئيساً للابتكار المنظمي وإعادة الهيكلة في ظلّ التحوّل الرقمي.

وبينت النتائج أن بُعد "معالجة اللغات الطبيعية" كان الأكثر تأثيراً في إعادة تشكيل النموذج الإداري بمعامل انحدارٍ بلغ (0.428)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقيةً في سياق شركةٍ تعمل في مجال العلاقات العامة والاتصال، إذ إن جوهر عمل هذه الشركات يقوم على إنتاج المحتوى النصي وتحليله وإدارته، مما يجعل تقنيات معالجة اللغات الطبيعية أداةً محوريةً في إعادة تشكيل ممارساتها الإدارية، ويؤيد ذلك ما أشار إليه (Mohiuddin Babu et al., 2024) من أن الذكاء الاصطناعي يُعيد تشكيل الصناعات كثيفة المعرفة والإبداع من خلال تعزيز قدرتها على قراءة السوق والاستجابة لمتغيراته.

كما كشفت النتائج عن أن بُعد "الشبكات العصبية الاصطناعية" جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير على المتغير التابع بمعامل انحدارٍ بلغ (0.354)، ويُفسّر الباحث ذلك بالقدرات الفائقة التي تُتيحها الشبكات العصبية في معالجة البيانات المعقدة وغير المهيكلة كالصور ومقاطع الفيديو والتفاعلات الرقمية للجمهور، وهي بياناتٌ يتعامل معها قطاع العلاقات العامة يومياً، ويتسق ذلك مع ما ذهب إليه (Mahmood et al., 2023) من أن الذكاء الاصطناعي بتقنياته المتقدمة يُحدث تحولاً ثورياً في نظم المعلومات الإدارية.

وأظهرت النتائج أن بُعد "التعلّم الآلي" جاء في المرتبة الثالثة بمعامل انحدارٍ بلغ (0.312)، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى الدور المتنامي للتعلّم الآلي في تحليل البيانات والتنبؤ باتجاهات الرأي العام، وهو ما يخدم بصورةٍ مباشرةٍ عملية إعادة تشكيل النموذج الإداري من خلال تعزيز قدرات صنع القرار المستند

إلى البيانات، ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه (Martins, 2025) من أن التحليلات المدفوعة بالذكاء الاصطناعي تُعيد تشكيل عمليات صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.

وجاء بُعد "الأنظمة الخبيرة" في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير بمعامل انحدار بلغ (0.196)، وإن كان أثره لا يزال دالاً إحصائياً، ويُفسّر الباحث ذلك بأن الأنظمة الخبيرة تُمثل جيلاً أقدم نسبياً من تقنيات الذكاء الاصطناعي مقارنةً بالأبعاد الأخرى، وأن توظيفها في قطاع العلاقات العامة أقل انتشاراً مقارنةً بالقطاعات الأخرى كالقطاع المصرفي والصحي، ويتسق ذلك مع ما توصل إليه (القسايمية وأبو سليم، 2021) من أن الأنظمة الخبيرة تجد تطبيقاتٍ أوسع في القطاعات ذات الطبيعة التقنية والمعرفية المعقدة.

وأكدت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للتعلّم الآلي على إعادة تشكيل النموذج الإداري، إذ فسّر هذا البُعد بمفرده ما نسبته (52.4%) من التباين في المتغير التابع، ويُعزو الباحث ذلك إلى القدرة الفائقة للتعلّم الآلي على معالجة كمياتٍ ضخمةٍ من البيانات واستخلاص الأنماط الكامنة فيها، مما يُتيح للإدارة رؤيةً استشرافيةً تدعم قرارات إعادة التشكيل الإداري، ويتوافق ذلك مع ما ذهب إليه (المصاروة والسرطان، 2021) من أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال بناء رأس المال الفكري للمنظمة.

وأثبتت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لمعالجة اللغات الطبيعية على إعادة تشكيل النموذج الإداري، إذ فسّر هذا البُعد بمفرده ما نسبته (57.5%) من التباين في المتغير التابع، وهي أعلى نسبة تفسيرٍ بين الأبعاد الفردية، ويرى الباحث أن ذلك يعكس المكانة المحورية لتقنيات معالجة اللغات الطبيعية في قطاع العلاقات العامة والاتصال، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه (عبد المنعم، 2023) من أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تلعب دوراً محورياً في تحقيق الرقابة الاستراتيجية عبر تطوير الجدارات الوظيفية الرقمية للعاملين.

وبينت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للأنظمة الخبيرة على إعادة تشكيل النموذج الإداري، إذ فسّر هذا البُعد بمفرده ما نسبته (49.4%) من التباين في المتغير التابع، ويُفسّر الباحث ذلك بالدور الذي تلعبه الأنظمة الخبيرة في نقل خبرات العاملين المتخصصين إلى قاعدة معرفة المنظمة وتوظيفها في دعم اتخاذ القرارات المعقدة، وهو ما يخدم عملية إعادة تشكيل ممارسات صنع القرار داخل الشركة، ويتسق ذلك مع ما توصل إليه (Parycek et al., 2024) من أن الذكاء الاصطناعي والأتمتة يُقدّمان إمكاناتٍ هائلةً في تطوير الإجراءات الإدارية.

وأكدت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للشبكات العصبية الاصطناعية على إعادة تشكيل النموذج الإداري، إذ فسّر هذا البُعد بمفرده ما نسبته (54.9%) من التباين في المتغير التابع، ويُعزو الباحث ذلك إلى قدرة الشبكات العصبية على معالجة البيانات المعقدة غير الخطية واستخلاص الأنماط الخفية منها، وهي قدرةٌ ضروريةٌ في قطاعٍ يتعامل مع بياناتٍ متنوعةٍ ومعقدةٍ كقطاع العلاقات العامة، ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه (الدرادكة والزعبي، 2024) من أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمات بوساطة جدارات الموارد البشرية.

وكشفت النتائج أن قطاع العلاقات العامة والاتصال يُقدّم بيئةً خصبةً لتوظيف الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل النموذج الإداري، نظراً لطبيعة عمله الذي يعتمد على البيانات والمحتوى وإدارة العلاقات مع الجمهور، ويرى الباحث أن هذه الخصوصية القطاعية تُفسّر ارتفاع معامل التحديد الكلي للنموذج، وهو ما يتّسق مع ما أشار إليه (Phuangthuean & Nuansang, 2024) من أن الذكاء الاصطناعي يُشكّل مستقبل الإدارة في مختلف القطاعات، مع تفاوتٍ في أوجه التوظيف بحسب طبيعة كلّ قطاع.

كما بيّنت النتائج أن العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي وإعادة تشكيل النموذج الإداري ليست علاقةً تقنيةً محضةً، بل هي علاقةٌ سوسيوثقافيةٌ متعددة الأبعاد تشمل جوانب الفلسفة الإدارية والهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة، ويُعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة الشاملة لإعادة التشكيل الإداري التي تتجاوز البُعد التقني إلى أبعادٍ أعمق تمسّ جوهر المنظمة، ويتوافق ذلك مع ما ذهب إليه (Tangi et al., 2025) من أن التحوّل المعزّز بالذكاء الاصطناعي في المنظمات ينطوي على تداعياتٍ سوسيوثقافيةٍ تستوجب معالجةً متكاملةً.

وأخيراً، كشفت النتائج عن مستوى النضج المتقدم نسبياً الذي وصلت إليه شركة علاقات في مسار التحوّل الرقمي، وإن كانت هناك أبعادٌ ما زالت بحاجةٍ إلى مزيدٍ من التطوير، ولا سيما الأنظمة الخبيرة والجوانب المتعلقة بإعادة تعريف أدوار المديرين والعاملين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تُقدّم مؤشراً إيجابياً على جاهزية القطاع لتبني مزيدٍ من التقنيات المتقدمة، وهو ما يتّسق مع ما أشارت إليه (Mishra et al., 2024) من أن الذكاء الاصطناعي يُحدث ثورةً في العمليات الإدارية على مختلف المستويات.

### 3.5 توصيات الدراسة

- (1) بناءً على ما تقدّم، يُقدّم الباحث جملةً من التوصيات التي يأمل أن تُسهم في تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي بما يخدم إعادة تشكيل النموذج الإداري في شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال، وفي القطاعات المماثلة، وذلك على النحو الآتي:
- (2) ضرورة تبني إدارة الشركة رؤيةً استراتيجيةً واضحةً وشاملةً لتوظيف الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل العمل الإداري والاتصالي، بحيث تكون هذه الرؤية جزءاً لا يتجزأً من الاستراتيجية العامة للشركة، وتستند إلى خارطة طريقٍ محددة الأهداف والمراحل والمؤشرات.
- (3) توسيع نطاق توظيف تقنيات معالجة اللغات الطبيعية داخل الشركة، وتطوير تطبيقاتها بما يشمل التحليل المتقدم لمشاعر الجمهور، وتوليد المحتوى الاتصالي المخصص، وتشغيل المساعدات الافتراضية للتفاعل مع العملاء والجمهور المستهدف.
- (4) تعزيز الاستثمار في تقنيات الشبكات العصبية الاصطناعية لتوظيفها في تحليل البيانات المرئية والسمعية والتفاعلات الرقمية للجمهور، بما يُتيح للشركة بناء نماذج تنبؤية أكثر دقةً لسلوك الجمهور واتجاهاته.
- (5) الارتقاء بمستوى توظيف الأنظمة الخبيرة داخل الشركة، من خلال بناء قواعد معرفةٍ متخصصةٍ في مجال العلاقات العامة والاتصال، وتوثيق خبرات العاملين المتميزين وتحويلها إلى منظومات ذكية تدعم اتخاذ القرارات المعقدة.
- (6) تصميم برامج تدريبٍ متخصصةٍ لتنمية الجدارات الرقمية للعاملين على مختلف المستويات الإدارية، بما يشمل التدريب على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، وفهم منطقتها التشغيلية، وتوظيفها في سياق العمل اليومي.
- (7) إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للشركة لتصبح أكثر مرونةً وانسيابيةً، وتقليل مستويات الهرمية الإدارية، وتشجيع تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات قادرةً على التعامل مع متطلبات التحوّل الرقمي.
- (8) ترسيخ ثقافةٍ تنظيميةٍ داعمةٍ للابتكار والتحوّل الرقمي داخل الشركة، من خلال تبني قيم الانفتاح على التقنية، والتعلّم المستمر، والتجريب، وقبول التغيير، والتشارك في المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية.
- (9) تطوير البنية التحتية التقنية للشركة بما يتناسب مع متطلبات تشغيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي المتقدمة، والاستثمار في منظومات إدارة البيانات وقواعدها بما يضمن جودة المدخلات ودقة المخرجات.

10) إنشاء وحدة متخصصة داخل الشركة تُعنى بمتابعة أحدث التطورات في مجال الذكاء الاصطناعي وتقييم مدى ملاءمتها لطبيعة عمل الشركة، وتقديم توصيات دورية لإدارة الشركة بشأن التقنيات الجديدة بالتبني.

11) بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي، لضمان مواكبة الشركة لأحدث التطورات والاستفادة من الخبرات المتراكمة في هذا المجال.

12) وضع أطر أخلاقية وتنظيمية داخلية تحكم توظيف الذكاء الاصطناعي في الشركة، بما يضمن التزام هذا التوظيف بالمعايير المهنية والأخلاقية لقطاع العلاقات العامة والاتصال، لا سيما فيما يتعلق بحماية بيانات الجمهور وخصوصيتهم.

13) تبني مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل النموذج الإداري، وإجراء مراجعات دورية لتقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وإجراء التعديلات اللازمة على مسار التحول.

14) إعادة تصميم عمليات صنع القرار في الشركة لتستند إلى البيانات والتحليلات المتقدمة، وتوظيف أنظمة دعم القرار الذكية على مختلف المستويات الإدارية، بما يُعزّز جودة القرارات ودقتها وسرعتها.

15) الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في مجال توظيف الذكاء الاصطناعي في قطاع العلاقات العامة والاتصال، ودراسة أفضل الممارسات وتكييفها بما يتناسب مع السياق المحلي والخصوصية الثقافية للشركة والسوق الذي تعمل فيه.

16) إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول توظيف الذكاء الاصطناعي في قطاع العلاقات العامة والاتصال، وتوسيع نطاقها لتشمل شركات أخرى في القطاع، وتناول متغيرات وسيطة ومعدلة لم تتناولها الدراسة الحالية، بما يُثري المعرفة العلمية في هذا المجال.

# Abstract

This study aims to investigate the impact of Artificial Intelligence — with its dimensions (Machine Learning, Natural Language Processing, Expert Systems, and Artificial Neural Networks) — on reshaping the administrative model at Alaqat Public Relations and Communication Company. The researcher adopted the descriptive–analytical method as the most suitable approach for the nature of the study. The study population consisted of all (450) employees of the company under investigation, while a stratified random sample of (203) participants was selected from various administrative levels. A questionnaire was used as the main data collection instrument, comprising (26) items distributed across the study variables. The validity and reliability of the instrument were verified, with Cronbach’s Alpha reaching (0.934). Data were analyzed using the SPSS statistical package, employing various statistical methods including means, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses. The study found a statistically significant impact of Artificial Intelligence in its combined dimensions on reshaping the administrative model, with a coefficient of determination ( $R^2 = 0.786$ ), indicating that AI dimensions explained (78.6%) of the variance in the dependent variable. Natural Language Processing ranked first in influence, followed by Artificial Neural Networks, Machine Learning, and finally Expert Systems. The study recommended adopting a comprehensive strategic vision for employing Artificial Intelligence, expanding the scope of Natural Language Processing technologies, developing employees’ digital competencies, and redesigning organizational structures to align with digital transformation requirements.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Reshaping the Administrative Model, Machine Learning, Natural Language Processing, Expert Systems, Artificial Neural Networks, Alaqat Public Relations and Communication Company.

## المراجع

### المراجع العربية:

- (1) أبو فرحة، إيناس كمال خالد، و المطارنة، علاء جبر قاسم. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المالي: الدور الوسيط لموثوقية نظم المعلومات المحاسبية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1569092>
- (2) الدرادكة، هبة يعقوب عبدالله، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة اللوجستية: الدور الوسيط جدارات الموارد البشرية في مجمع الملك الحسين للأعمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1501939>
- (3) طيبي، إكرام، و مولاي، أمينة. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي على أداء البنوك التجارية: دراسة حالة البنوك التجارية لولايتي البيض وتيارت. دراسات اقتصادية، مج23، ع1 ، 33 - 48. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393074>
- (4) عبدالمنعم، مصطفى محمد. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي على الرقابة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بالجامعات الخاصة المصرية. مجلة التجارة والتمويل، ع4 ، 319 - 378. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442263>
- (5) عضيبات، علاء أحمد حسن، و الشورة، محمد سليم خليف. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي في الميزة التنافسية: الدور المعدل للمناعة المنظمة في قطاع الاتصالات الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461582>
- (6) القسايمية، غازي محمد علي سلامة، و أبو سليم، خليل سليمان محمد. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي في خصائص المعلومات المحاسبية: الدور المعدل لكفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1222250>

7) مالكي، مريم. (2025). رقمنة الإدارة والذكاء الاصطناعي نحو نموذج إداري عصري وفعال. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع46 ، 356 - 378. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1615309>

8) المصاروة، مهند كساب عبدالله، و السرحان، عطا الله بن فهد صياح. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1250188>

9) المطيري، نوف بنت رشدان بن عبدالله. (2024). درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين بالمراكز. مجلة العلوم التربوية، ع40 ، 14 - 84. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1695987>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Butt, J. S. (2024). AI-driven economies: How artificial intelligence (AI) is reshaping business administration and decision-making. *Acta Universitatis Danubius. OEconomica*, 20(6), 106-120.
- 2) Campbell, C., Plangger, K., Sands, S., Kietzmann, J., & Bates, K. (2022). How deepfakes and artificial intelligence could reshape the advertising industry: The coming reality of AI fakes and their potential impact on consumer behavior. *Journal of Advertising Research*, 62(3), 241-251
- 3) Feng, Y. (2024). Digital transformation and organizational restructuring: assessing the impact of artificial intelligence on organizational innovation. *Journal of System and Management Sciences*, 14(2), 339-354.
- 4) Mahmood, N. Z., Ahmed, S. R., Al-Hayaly, A. F., Algburi, S., & Rasheed, J. (2023, October). The evolution of administrative information systems: assessing the revolutionary impact of artificial intelligence. In 2023 7th

International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT) (pp. 1–7). IEEE.

- 5) Martins, M. R. (2025). Artificial Intelligence in Business Strategy: How AI Driven Analytics is Reshaping Decision Making. *International Journal of Humanities and Information Technology*, 7(01), 63–71.
- 6) Mishra, A. K., Tyagi, A. K., Dananjayan, S., Rajavat, A., Rawat, H., & Rawat, A. (2024). Revolutionizing government operations: The impact of artificial intelligence in public administration. *Conversational Artificial Intelligence*, 607–634.
- 7) Mohiuddin Babu, M., Akter, S., Rahman, M., Billah, M. M., & Hack–Polay, D. (2024). The role of artificial intelligence in shaping the future of Agile fashion industry. *Production Planning & Control*, 35(15), 2084–2098
- 8) Parycek, P., Schmid, V., & Novak, A. S. (2024). Artificial Intelligence (AI) and automation in administrative procedures: Potentials, limitations, and framework conditions. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 8390–8415.
- 9) Parycek, P., Schmid, V., & Novak, A. S. (2024). Artificial Intelligence (AI) and automation in administrative procedures: Potentials, limitations, and framework conditions. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 8390–8415
- 10) Phuangthuean, P., & Nuansang, J. (2024). The transforming public administration: The role of AI in shaping the future. *Journal of Social Science and Multidisciplinary Research (JSSMR)*, 1(3), 21–41.
- 11) Plesner, U., & Justesen, L. (2022). The double darkness of digitalization: Shaping digital–ready legislation to reshape the conditions for public–sector digitalization. *Science, Technology, & Human Values*, 47(1), 146–173.

- 12) Sanjaya, I. G. N., Lasmini, N. K., Supiatni, N. N., Rumini, N. L. P. I., & Suryaniadi, S. M. (2025). Transformation of Administrative Management with Artificial Intelligence (AI) Integration in Modern Office Environment through Systematic Journal Review Approach. *Journal of Management*, 4(1), 106–124.
- 13) Tangi, L., Müller, A. P. R., & Janssen, M. (2025). AI-augmented government transformation: Organisational transformation and the sociotechnical implications of artificial intelligence in public administrations. *Government Information Quarterly*, 42(3), 102055

# الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل النموذج الإداري: دراسة تطبيقية على شركة علاقات للعلاقات العامة والاتصال

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 - أقل من 40 سنة  
☐ من 40 لأقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس  
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- المسمى الوظيفي ☐ إدارة عليا  
☐ إدارة تنفيذية ☐ إدارة وسطي

✻ المحور الأول: الذكاء الاصطناعي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| البعد                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة                                                                         |
|-------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>التعلم الآلي</b>           |            |       |       |       |                                                                                    |
| 1                             |            |       |       |       | تعتمد الشركة على خوارزميات التعلم الآلي في تحليل بيانات العملاء والجمهور المستهدف. |
| 2                             |            |       |       |       | توظف الشركة تقنيات التعلم الآلي في التنبؤ باتجاهات الرأي العام.                    |
| 3                             |            |       |       |       | تُسهم تقنيات التعلم الآلي في تحسين دقة القرارات الاتصالية للشركة.                  |
| 4                             |            |       |       |       | تمتلك الشركة القدرات التقنية اللازمة لتطبيق التعلم الآلي في عملياتها.              |
| <b>معالجة اللغات الطبيعية</b> |            |       |       |       |                                                                                    |
| 1                             |            |       |       |       | تستخدم الشركة أدوات معالجة اللغات الطبيعية في تحليل محتوى وسائل التواصل الاجتماعي. |
| 2                             |            |       |       |       | توظف الشركة تقنيات توليد المحتوى الآلي في إعداد المواد الاتصالية.                  |
| 3                             |            |       |       |       | تعتمد الشركة على المساعدات الافتراضية في التفاعل مع العملاء.                       |
| 4                             |            |       |       |       | تُسهم معالجة اللغات الطبيعية في تحليل مشاعر الجمهور تجاه الحملات الاتصالية.        |
| <b>الأنظمة الخبيرة</b>        |            |       |       |       |                                                                                    |
| 1                             |            |       |       |       | تعتمد الشركة على الأنظمة الخبيرة في دعم اتخاذ القرارات المعقدة.                    |

|                                   |                                                                                     |  |  |  |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 2                                 | تُوظَّف الأنظمة الخبيرة في تقييم المخاطر المرتبطة بالحمولات الاتصالية.              |  |  |  |
| 3                                 | تُسهّم الأنظمة الخبيرة في نقل خبرات الموظفين المتخصصين إلى قاعدة معرفة الشركة.      |  |  |  |
| 4                                 | تُتيح الأنظمة الخبيرة تقديم استشارات فورية للعاملين في الحالات المعقدة.             |  |  |  |
| <b>الشبكات العصبية الاصطناعية</b> |                                                                                     |  |  |  |
| 1                                 | تستخدم الشركة الشبكات العصبية الاصطناعية في التعرف على الأنماط السلوكية للجمهور.    |  |  |  |
| 2                                 | تُوظَّف الشبكات العصبية في تحليل الصور ومقاطع الفيديو المتعلقة بالحمولات الاتصالية. |  |  |  |
| 3                                 | تُسهّم الشبكات العصبية في بناء نماذج تنبؤية دقيقة لسلوك العملاء.                    |  |  |  |
| 4                                 | تُتيح الشبكات العصبية معالجة كميات هائلة من البيانات غير المهيكلة.                  |  |  |  |

✿ المحور الثاني: إعادة تشكيل النموذج الإداري ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| البعد | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة                                                               |
|-------|------------|-------|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1     |            |       |       |       | أعادت الشركة صياغة فلسفتها الإدارية بما يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي.  |
| 2     |            |       |       |       | تبنت الشركة هياكل تنظيمية أكثر مرونة وانسيابية تتجاوز الهرمية التقليدية. |
| 3     |            |       |       |       | تمت إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل الشركة بما يواكب التحول الرقمي.   |
| 4     |            |       |       |       | تعتمد قرارات الشركة على البيانات والتحليلات المتقدمة بدلاً من الحدس.     |
| 5     |            |       |       |       | أعادت الشركة تعريف أدوار المديرين والعاملين في ضوء التحول الرقمي.        |
| 6     |            |       |       |       | تسود الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتحول الرقمي.                 |
| 7     |            |       |       |       | تمت أتمتة العمليات الروتينية داخل الشركة بصورة واسعة.                    |
| 8     |            |       |       |       | تعتمد الشركة على أنظمة دعم القرار الذكية في مختلف مستوياتها الإدارية.    |
| 9     |            |       |       |       | تواكب الشركة أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة الأعمال الرقمية.      |
| 10    |            |       |       |       | تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية.      |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid Ocean University**  
**College of Management**  
**Master of business administration**



**The Impact of AI on Reshaping the Administrative  
Model: An Applied Study on Elaqaat Public Relations  
and Communications Company.**

**Prepared by**

**Ali Taleb Alkuait**

**253000053**

**Main supervisor/  
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/  
Dr. Fayez Jarad**

**2026 – 1448**