



اثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية

إعداد

محمد عبد العزيز الشهراني

المحتويات

3	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
8	نموذج الدراسة:
9	فرضيات الدراسة:
9	مصطلحات الدراسة:
10	حدود الدراسة:
10	هيكل الدراسة:
11	الدراسات السابقة:
16	منهج الدراسة:
17	مجتمع وعينة الدراسة:
18	مصادر جمع البيانات:
18	أداة جمع البيانات:
19	صدق وثبات أداة الدراسة:
19	إجراءات تطبيق الدراسة:
20	قائمة المراجع
20	المراجع العربية:
21	المراجع الأجنبية:

مقدمة:

في ظل التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، أصبح الذكاء الاصطناعي جزءاً لا يتجزأ من مختلف المجالات، ومن بينها مجال الإدارة (حسن، 2025)، إذ شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في مختلف مجالات الحياة، فأصبح الذكاء الاصطناعي أحد أبرز ملامح الثورة التكنولوجية الرابعة التي تعيد صياغة المفاهيم التقليدية في الإدارة والاقتصاد والتعليم، والصناعة، ولم تعد تقنيات الذكاء الاصطناعي تقتصر على المجالات التقنية والعلمية فقط، بل تجاوزت ذلك إلى التأثير المباشر والعميق في أداء القيادات الإدارية وأساليب اتخاذ القرار وطبيعة العلاقات التنظيمية وآليات التخطيط والتوجيه والرقابة (صلاح، 2025).

وقد شهد الذكاء الاصطناعي تطوراً شاملاً أثر على معظم جوانب الحياة البشرية، مما أتاح تحقيق تقدم غير مسبوق في مجالات متعددة مثل الاتصالات، والطب، والهندسة، والاستدامة، وغيرها (Singh et al, 2024)، ويحظى هذا التطور السريع باهتمام كبير من المؤسسات والأفراد، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز التقدم لتلك المؤسسات، وجذب الاستثمارات لها، وتطوير القدرات الذاتية فيها على مستوى العالم (Venkatasubramanian, 2021).

وأصبح الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الكثير من المؤسسات في عملياتها اليومية، حيث يقوم الذكاء الاصطناعي بتوفير البيانات والمعلومات بشكل فعال وبسرعة وبأقل جهد ممكن، مما يساهم بشكل كبير في تمكين إدارة المنشآت والمؤسسات من حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة (المنصوري والطحيطاح، 2021).

ويعزز الذكاء الاصطناعي دعم المدراء في تحليل الأنماط وفهمها، مما يساهم في صياغة رؤية فعالة للمنشأة وتخفيف المشكلات المحتملة، كما ويلعب دوراً حيوياً في التغلب على

المشكلات من خلال تقديم بيانات موضوعية وقابلة للتحقيق (Dietzmann & Duan, 2022).

من جهة أخرى تعد عملية اتخاذ القرار هي المحور الأساسي في المؤسسة والعمود الفقري لوجودها، فهي حجر الزاوية في كل شيء داخل المؤسسة من أفراد وآلات ومعدات ومواد وكل ما يتعلق بالتطورات والتغيرات، إذ تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً أساسياً في كفاءة أداء المؤسسات، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها واستمرارية بقائها، ولهذا كان من الضروري أن تمتلك المؤسسة نظام معلومات وتطبيقات نظم خبيرة تزودها بمعلومات دقيقة ومفيدة وفي الوقت المناسب، والتي تعكس صورة القرارات المتخذة في المؤسسة (بو شلال وحناشي، 2021).

إن عملية اتخاذ القرار تساعد القيادة ومتخذي القرار على تحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية وجودة أعلى، وذلك عن طريق معرفة الأبعاد الرئيسية للمشكلة وتشخيصها بأسلوب علمي لتحديد وتحليل عوامل اتخاذ القرار من أجل الكشف عن إيجابية وسلبية الترابط بين مكوناته الأساسية للخروج بصياغة واضحة لمعالجة المشكلة بما يتناسب مع متطلبات الواقع (الشيخ حسن والسليمان، 2022).

ووفقاً لـ (Gautam & Bhimavarapu, 2022)، فإن عملية اتخاذ القرارات توصف بأنها قلب الإدارة لأي مؤسسة أو منظمة، كما يوصف مدير تلك المؤسسة بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه في ذلك هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، ومن هنا فإن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأن النجاح الذي تحقّقه أية مؤسسة أو منظمة يعتمد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

ومن هنا ومن خلال التطبيق على شركات الاتصالات الخلوية السعودية، فقد جاءت الدراسة الحالية ساعية إلى التعرف على اثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطور متسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي وما يرتبط بها من تطبيقات تحليل البيانات الضخمة والنماذج التنبؤية وأنظمة دعم القرار، الأمر الذي أدى إلى إحداث تحولات جوهرية في أساليب الإدارة الحديثة وخصوصاً في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات، فقد أصبحت المؤسسات في مختلف القطاعات تعتمد بدرجة متزايدة على هذه التقنيات من أجل تحسين كفاءة قراراتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، والتعامل مع بيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة، وقد أكدت عدة دراسات حديثة أن الذكاء الاصطناعي أصبح أحد الأدوات الرئيسة الداعمة لجودة القرار وكفاءته ومنها كروم ودحمون (2025) التي بينت وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار كذلك دراسة مهدي (2025) التي توصلت الى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم في تحسين دقة القرارات وجودتها، وتوفر لمتخذ القرار أدوات أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الإدارية المعقدة. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة جفافة (2025) أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التخطيط المالي واتخاذ القرار يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة ودقة وسرعة، بما يعزز قدرتها على الاستمرار والتنافس.

ويعد قطاع الاتصالات الخلوية من أكثر القطاعات اعتماداً على التقنيات الرقمية والبيانات الضخمة، نظراً لحجم البيانات الهائل الناتج عن استخدام العملاء للخدمات الرقمية المختلفة، مما يجعل تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي فرصة مهمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع

القرار. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذه التقنيات، إلا أن درجة توظيفها الفعلي في دعم القرارات الاستراتيجية داخل شركات الاتصالات الخلوية قد تختلف من شركة إلى أخرى، فقد تبين أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرار بصورة عامة، أو تناولت قطاعات مختلفة كالمؤسسات الاقتصادية والتعليمية والبناء في حين أن الدراسات التي بحثت أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبشكل خاص داخل شركات الاتصالات الخلوية السعودية محدودة وبذلك تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

ومن خلال دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية، فقد تفرع من التساؤل

الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

– ما مدى تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية،

الروبوتات) في شركات الاتصالات الخلوية السعودية؟

– ما مستوى القرارات الاستراتيجية المتخذة في شركات الاتصالات الخلوية السعودية؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

في شركات الاتصالات الخلوية السعودية؟

أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهمية نظرية وأخرى تطبيقية تمثلت فيما يلي:

أهمية الدراسة النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لموضوع الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو من الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة كما تساهم في إثراء الجانب المعرفي من خلال توضيح أبعاد الذكاء الاصطناعي ومفاهيم حول اتخاذ القرارات داخل المنظمات، كما تقدم الدراسة إطار علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون في الدراسات المستقبلية في مجالي الإدارة الاستراتيجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتساهم في توسيع نطاق الدراسات العربية التي تناولت توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية والاستراتيجية.

أهمية الدراسة التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل إدارات شركات الاتصالات الخلوية في المملكة العربية السعودية في تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الاستراتيجية، كما تساعد متخذي القرار على فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه التقنيات في تحسين دقة وسرعة اتخاذ القرار وتساهم في تقديم مجموعة من المؤشرات العملية التي قد تساعد الشركات على تطوير أنظمتها التقنية والإدارية بما يدعم كفاءة الأداء الاستراتيجي ويمكن أن تدعم نتائج الدراسة جهود تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتعزيز القرارات الاستراتيجية المتخذة في شركات الاتصالات في السوق.

أهداف الدراسة:

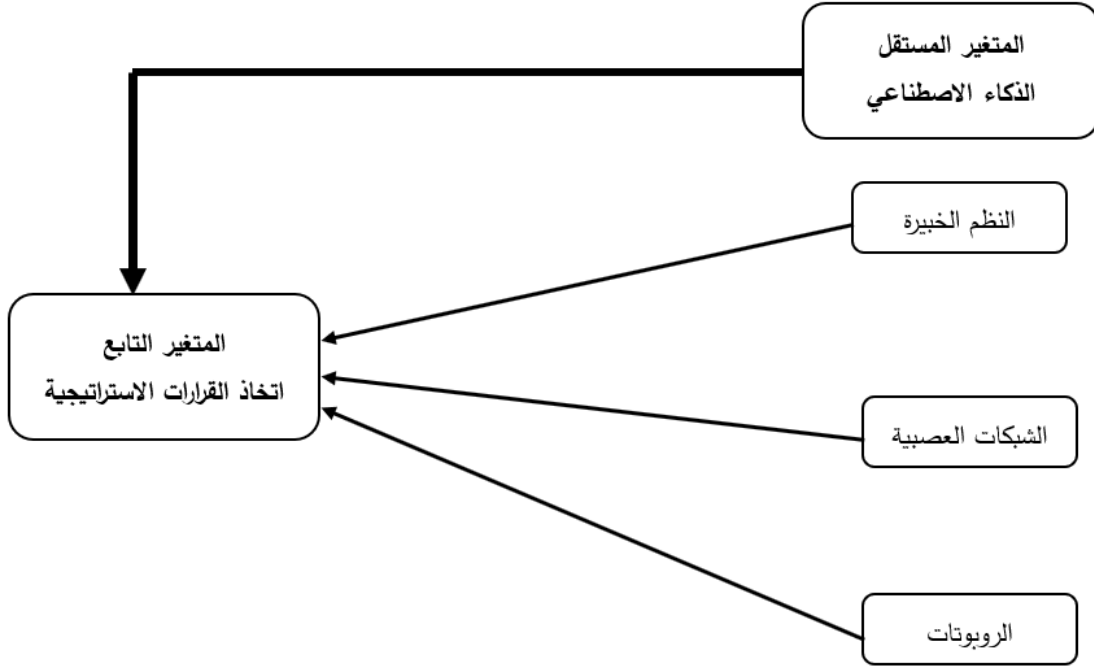
تسعى الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

وتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- قياس مدى تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات) في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- قياس مستوى القرارات الاستراتيجية المتخذة في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- معرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

نموذج الدراسة:

ويشير الشكل التالي إلى نموذج الدراسة:



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للنظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للشبكات العصبية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للروبوتات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

الذكاء الاصطناعي: يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه "استخدام الآلات وأنظمة الكمبيوتر في أداء المهام وإنشاء النماذج والتعرف على بعض أنماط الأعمال وحل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال محاكاة الذكاء البشري" (الساعاتي والساعاتي، 2025، ص471).

اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ أو صنع القرار هي سلسلة من الخطوات التي يتخذها فرد أو أكثر لتحديد الخيار الأفضل أو مسار العمل لمعالجة مشكلة أو موقف معين، وفي كثير من الأحيان، يستخدم المديرون والمديرون التنفيذيون هذه العملية للتخطيط لكيفية تنفيذ مبادرات الأعمال أو تنفيذ إجراءات محددة في المؤسسة لتحقيق الاهداف (Sheldon, 2023).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- **الحدود البشرية:** العاملين الإداريين في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة في العام في شهر نيسان من العام 2026م.
- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في عنوان الدراسة "اثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

هيكل الدراسة:

ستنقسم الدراسة إلى خمسة فصول، إذ يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والذي يتناول تمهيد ومشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، وفرضياتها ونموذجها، ومصطلحاتها، وحدودها. أما الفصل الثاني فسيتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، إذ يتناول الإطار النظري الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار)، فيما يتناول الدراسات السابقة الدراسات المتعلقة بتلك المتغيرات.

ويتطرق الفصل الثالث إلى منهجية الدراسة، إذ يتناول منهج الدراسة المتبع ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات وأداة الدراسة وصدق الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الرابع فيتناول نتائج الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة.

ويتطرق الفصل الخامس والأخير إلى مناقشة النتائج والتوصيات، إذ سيتم فيه مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وبناءً على تلك النتائج الخروج بمجموعة من التوصيات.

الدراسات السابقة:

تناول هذا القسم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، إذ تم سرد الدراسات من الأحدث إلى الأقدم كما هو موضح لاحقاً.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة كروم ودحمون (2025) إلى التعرف على دور استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة شركة سونلغاز بتيارت باعتبارها من المؤسسات التي تعتمد على هذه التقنيات الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 30 موظفًا من العاملين في المؤسسة. وبعد تحليل البيانات إحصائيًا، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال أبعاد الملاءمة والفعالية وجودة القرار. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل

المؤسسات الاقتصادية، وتوفير البنية التحتية التقنية اللازمة، إضافة إلى تكوين وتدريب الموظفين على توظيف هذه التطبيقات بما يسهم في دعم جودة وفعالية القرارات الإدارية.

كما هدفت دراسة مهدي (2025) إلى توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الاصطناعي في تطوير عملية اتخاذ القرار في المؤسسات والمنظمات، من خلال تناول مفهوم الذكاء الاصطناعي وأساليبه وأبعاده ومتطلبات تطبيقه ومكوناته وأهميته، إضافة إلى مقارنته بالذكاء البشري وبيان أوجه التميز بينهما، كما تطرقت الدراسة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية وأهدافها ونتائج تطبيقها ومقارنتها بالإدارة التقليدية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 365 مستجيباً من المختصين والمهتمين العراقيين بموضوع البحث، منهم 120 من الإناث و245 من الذكور ومن مستويات تعليمية مختلفة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين دقة وجودة القرارات المتخذة داخل المؤسسات، كما توفر لمتخذ القرار مجموعة من الأدوات والتطبيقات التي تدعمه في مواجهة التحديات المختلفة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية تدريباً عملياً على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يسهم في تطوير مهارات ومعرفة متخذي القرار ورفع كفاءة العملية الإدارية.

وسعت دراسة جفافة (2025) إلى التعرف على واقع الذكاء الاصطناعي على المستوى الدولي وإبراز دوره في دعم التخطيط المالي والقرارات الإدارية داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات والتقارير الدولية

المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. وقد توصلت النتائج إلى وجود اهتمام دولي متزايد بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، مع وجود تباين واضح في مستوى الاستفادة منه بين دول العالم، حيث تهيمن كل من قارة آسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا الغربية على معظم عوائده. كما أظهرت النتائج الأهمية الكبيرة للتخطيط المالي في دعم القرارات الإدارية، وأن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالي التخطيط المالي واتخاذ القرار يسهم في تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة ودقة وبسرعة عالية، فضلاً عن مساعدة الشركات الحديثة والأقل خبرة على الاستمرار في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتبنيها في مجالات التخطيط المالي والإدارة، والعمل على تطوير البنية التكنولوجية وبناء القدرات البشرية للاستفادة منها بشكل أكثر فاعلية.

وهدفنا دراسة آل خالص والبشر (2025) إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض، من خلال تحليل مستوى وعي القادة التربويين بإمكاناته، وتحديد أبرز التحديات التقنية والإدارية والثقافية، إضافة إلى استكشاف مدى الجاهزية المؤسسية والتشريعية لتبنيه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة مكونة من (32) عبارة موزعة على عدة محاور، وتم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (157) قائدًا تربويًا من المدارس والمؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة في الرياض. وأظهرت النتائج أن مستوى معرفة المشاركين بتقنيات الذكاء الاصطناعي جاء متوسطاً مع إقرارهم بأهميته في تحسين عملية اتخاذ القرار، في حين تمثلت أبرز التحديات في ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التدريب، وغياب السياسات التشريعية الداعمة. كما بينت نتائج التحليل وجود تأثير دال لكل من المعرفة والتحديات المؤسسية في فاعلية استخدام الذكاء

الاصطناعي في الإدارة المدرسية. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة التربويين، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، ووضع سياسات وتشريعات داعمة لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بما يسهم في رفع كفاءة الإدارة التعليمية وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

وهدف دراسة كبان وجلاب (2022) إلى التعرف على أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، باعتبارها من المؤسسات التي تعتمد على هذه التقنيات الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة باستخدام هذه التطبيقات داخل المؤسسة. وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار، خاصة من خلال نظام (NGBSS) الذي يسهم في تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة، وتوفير الوقت، وتقليل ضغط العمل. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، وتطوير الأنظمة المعلوماتية الداعمة لعملية اتخاذ القرار بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Zein, 2025) إلى إبراز دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات في ظل تزايد تعقيد بيئة الأعمال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات التنبؤ بالسوق، وتحسين استغلال الموارد، والتخطيط طويل المدى. وتوصلت النتائج إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي يسهم في تحليل كميات

كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط وتقديم توصيات تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة والاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في السوق، إلا أن تطبيقه يواجه بعض التحديات مثل جودة البيانات وموثوقية النماذج والمخاطر الأخلاقية المحتملة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لتقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل مدروس مع ضمان جودة البيانات وتعزيز الجوانب الأخلاقية، إضافة إلى أهمية دمج الخبرة البشرية مع التحليلات الذكية لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة وفعالة.

وهدف دراسة (Kilani & Haikal, 2020) إلى التعرف على الطريقة التي قد تؤثر بها النظم الخبيرة سلباً أو إيجاباً على عملية صنع القرار في المنظمة. اختارت الدراسة الافتقار إلى الذكاء البشري، ونقص العواطف، والتحيز العرضي، ونقص القيم كخصائص للنظم الخبيرة، وتم استخدام المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة لجمع البيانات على (132) مديراً عاماً في قطاع البناء في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة أن خصائص النظم الخبيرة تؤثر سلباً على درجة الأخلاقيات داخل المحيط التنظيمي؛ كما كشفت الدراسة أن الذكاء البشري ونقص القيم كان من الخصائص التي يمكن أن تمنع تبني الثقافة الأخلاقية داخل المنظمة مما يؤدي إلى مشاكل أخلاقية وتعطيل عملية اتخاذ القرار. أوصت الدراسة بضرورة أخذ قدر إضافي من الملاحظة فيما يتعلق بالأخلاقيات الموصى بها للأفراد الذين يعملون ويطورون النظم المتخصصة.

كما هدفت دراسة (Trunk et al, 2020) إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار التنظيمي الاستراتيجي في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين، مع توضيح كيفية تكامل العلاقة بين الإنسان والآلة في هذه العملية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات العلمية وتحليل محتواها، دون الاعتماد على عينة

ميدانية، بهدف استخلاص أهم التوجهات البحثية في هذا المجال. وتوصلت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوفر دعماً مهماً لصناع القرار من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات وتقديم بدائل مناسبة، إلا أن تطبيقه يواجه تحديات تتعلق بالبنية التنظيمية واختيار التطبيقات المناسبة وإدارة المعرفة، إضافة إلى غياب أطر أخلاقية واضحة قد تنظم استخدامه. كما بينت النتائج أن الذكاء الاصطناعي قد يفاقم بعض مشكلات اتخاذ القرار بدلاً من تقليلها في حال سوء استخدامه، مما يزيد من مسؤولية العنصر البشري ويتطلب مهارات ومعارف جديدة. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر أخلاقية وتنظيمية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، وتعزيز برامج التعليم والتدريب لتمكين الأفراد من استخدام هذه التقنيات بفعالية في دعم القرارات التنظيمية.

منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال إبراز توضيح المفاهيم والمواضيع المتعلقة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية استناداً إلى ما ورد بالدراسات والمراجع والبحوث العلمية التي تناولت موضوع الدراسة والجوانب المتعلقة بها.

كما ستعتمد الدراسة على المنهج التحليلي، حيث سيتم تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات الخلوية السعودية، وسيتم تحليل وجهة نظر العاملين في مجال الإدارة في تلك الشركات حول موضوع الدراسة، للوصول الى نتائج يمكن البناء عليها للتعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مجال الإدارة في شركات الاتصالات الخلوية السعودية وهي ثلاث شركات: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة اتحاد اتصالات (موبايلي)، وشركة زين السعودية. وتشير التقارير والبيانات المنشورة لهذه الشركات إلى أن إجمالي عدد العاملين فيها يبلغ نحو 23,939 موظفًا (STC, 2024; Mobily, 2024; Zain, 2024)، وتشير الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى إلى أن الوظائف الإدارية عادة ما تمثل نسبة تتراوح بين (20% - 35%) من إجمالي العاملين وعليه تم تقدير عدد العاملين في المجال الإداري في هذه الشركات بـ 6700 إداري.

ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بناءً على حجم مجتمع الدراسة ووفق معادلة ثامبسون على النحو التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} + \frac{1}{z^2} \right] + p(1-p)}$$

حيث أن:

- ❖ **N** حجم المجتمع.
 - ❖ **z** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.
 - ❖ **d** نسبة الخطأ وتساوي 0.05.
 - ❖ **p** نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50.
- وبعد تطبيق المعادلة بلغ حجم العينة (363) فرد.

مصادر جمع البيانات:

سيتم اعتماد مصدرين لجمع البيانات المرتبطة بالبحث هما:

1. المصادر الثانوية: التي تنتهج مبدأ المسح المكتبي من مراجع وكتب وبحوث.
2. المصادر الأولية: والتي تعتمد على البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على أداة الدراسة.

أداة جمع البيانات:

سيعتمد الباحث على الدراسات السابقة في تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبيان الأجزاء التالية:

- أ. الجزء الأول: سيتضمن المعلومات المعيرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة في مجال العمل).
 - ب. الجزء الثاني: سيشمل فقرات تغطي المتغير المستقل "الذكاء الاصطناعي" بأبعادها في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
 - ج. الجزء الثالث: سيشمل فقرات تغطي المتغير التابع "اتخاذ القرار الاستراتيجي" في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- وسيتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وتم تحديدها بخمس إجابات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق وثبات أداة الدراسة:

سيتم الاعتماد على نوعين من اختبار صدق الأداة على النحو التالي:

الصدق الظاهري: سيتم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض استبانة البحث على عدد من المحكمين من أصحاب الاختصاص في الجامعات، وذلك لإبداء الرأي بخصوص صلاحيتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ووضوحها وترابطها وتماسكها، وقياس الفقرات لمحاور ومتغيرات الدراسة، واعتماد الملاحظات المقدمة بخصوص أداة الدراسة.

الاتساق الداخلي: ولغاية التأكد من أن مكونات أداة الدراسة جميعها صالحة ومناسبة لقياس ما يراد قياسه بها سيتم استخدام اختبار (كروبناخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي.

إجراءات تطبيق الدراسة:

ستعتمد الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي كم خلال النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على آراء افراد عينة الدراسة حول فقرات ومحاور الدراسة.
- اختبار الانحدار المتعدد (Multi-Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

ال خالص، مهند، والبشر، سعود. (2025). تعزيز عملية اتخاذ القرار المبنية على البيانات في الإدارة التعليمية في الرياض من خلال الذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (66)، 164-182.

جفافة، عبد العالي. (2025). مزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 12(2)، 190-208.

الساعاتي، ثناء عبد الكريم، والساعاتي، سفير عبد الكريم. (2025). الذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال الرقمية (الفرص والتحديات). مجلة تسنيم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية، 4(3)، 467-479.

الشيخ حسن، فداء، والسليمان، نسرین أحمد (2022). دور استخدام نظرية صفوف الانتظار في اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 44(1)، 503-520.

صلاح، رستم شريف. (2025). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة من وجهة نظر القيادات الإدارية دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في مؤسسات الدولة في محافظة عدن. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، 8(2)، 185-212.

كبان، حنان، وجلاب، خديجة. (2022). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة-اتصالات الجزائر تيارت (رسالة ماجستير). جامعة تيارت، الجزائر.

كروم، حنان، ودحمون، شروق. (2025). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). جامعة تيارت، الجزائر.

المنصوري، شيخة والطحيطاح، علي. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة كلية المعارف الجامعة، 32(3)، 80-99.

مهدي، علي. (2025). أهمية الذكاء الاصطناعي والإدارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، 3(82)، 549-574.

المراجع الأجنبية:

- Dietzmann, C., & Duan, Y. (2022). Artificial intelligence for managerial information processing and decision-making in the era of information overload.
- Gautam, R. S., & Bhimavarapu, V. M. (2022). Data Driven Decision Making: Application in Finance. *Iconic Research and Engineering Journals*, 5(12), 52-56.
- Kilani, Y., & Haikal, E. (2020). Exploitation of expert system in identifying organizational ethics through controlling decision-making process. *Management Science Letters*, 10(7), 1417-1426.
- Sheldon, R. (2023). Decision-making process. From the website <https://www.techtarget.com/> (Retrieved in 7/3/2026).
- Singh, A., Kanaujia, A., Singh, V. K., & Vinuesa, R. (2024). Artificial intelligence for Sustainable Development Goals: Bibliometric patterns and concept evolution trajectories. *Sustainable Development*, 32(1), 724-754.
- Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (2020). On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *Business Research*, 13(3), 875-919.
- Venkatasubramanian, V. (2021). The Promise of Artificial Intelligence in Chemical Engineering: Is It Here, finally? *AIChE Journal*, 65(2).
- Zein, A. (2025). Artificial intelligence in strategic decision making. *International Journal of Social Sciences*, 1(1), 17-25.