

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة على فاعلية التخطيط والتنظيم
دراسة ميدانية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

رحمه إسماعيل أحمد بهكلي

243000752

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
٥	١.١ المقدمة:	١,١
٦	١.٢ مشكلة الدراسة	١,٢
٧	١.٢.١ افجوات على المستوى النظري	١,٢.١
٧	١.٢.٢ افجوات على المستوى التطبيقي	١,٢.٢
٨	١.٣ أهمية الدراسة	١,٣
١٠	١.٣ أهداف الدراسة	١,٣
١٠	الهدف الرئيسي:	١,٣
١٠	الأهداف الفرعية:	١,٣
١١	١.٤ فرضيات الدراسة	١,٤
١١	الفرضية الرئيسية:	١,٤
١١	الفرضيات الفرعية:	١,٤
١٢	١.٥ نموذج الدراسة	١,٥
١٣	١.٦ منهجية الدراسة	١,٦
١٣	منهج الدراسة:	١,٦
١٣	مجتمع وعينة الدراسة:	١,٦
١٤	مصادر جمع البيانات:	١,٦
١٤	أداة الدراسة:	١,٦
١٥	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	١,٦
١٦	حدود الدراسة:	١,٦
١٦	١.٧ الدراسة الميدانية	١,٦
١٧	١.٨ مخطط جانث للمشروع المقترح	١,٧
١٩	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢
١٩	٢.١ المقدمة	٢,١
١٩	٢.٢ المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة	٢,٢

١٩	تمهيد
٢٠	مفهوم الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية
٢٠	أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية
٢٠	أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة
٢١	أبعاد الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية
٢٢	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
٢٤	2.3. المتغير التابع: فاعلية التخطيط والتنظيم
٢٤	تمهيد
٢٥	مفهوم فاعلية التخطيط والتنظيم
٢٥	أهمية فاعلية التخطيط والتنظيم
٢٦	أهداف فاعلية التخطيط والتنظيم
٢٦	أبعاد فاعلية التخطيط والتنظيم
٢٦	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
٢٩	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٩	الإطار النظري للعلاقة
٣٠	الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
٣٢	2.5. خاتمة الفصل

٣٥	أولاً: المراجع العربية
٣٧	ثانياً: المراجع الأجنبية

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية في أساليب الإدارة وممارساتها، فرضتها الثورة التقنية المتسارعة التي أعادت تشكيل البنى التنظيمية والوظائف الإدارية في مختلف القطاعات. ولعل أبرز هذه التحولات يتمثل في بروز الذكاء الاصطناعي بوصفه قوة تحويلية غير مسبوقة، لم تعد حدودها مقتصرة على الجوانب التقنية والهندسية، بل امتدت لتطال صميم العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنسيق ورقابة، مما جعل المنظمات أمام ضرورة حتمية لإعادة التفكير في أدواتها الإدارية التقليدية واستبدالها بأدوات ذكية أكثر كفاءة ومرونة واستجابة. (Bajwa et al., 2021)

وتُعدّ وظيفتا التخطيط والتنظيم من أكثر الوظائف الإدارية حساسية وأهمية، إذ يمثل التخطيط العمود الفقري الذي تُبنى عليه الاستراتيجيات والأهداف المؤسسية، بينما يُشكّل التنظيم الإطار الهيكلي الذي يُترجم هذه الخطط إلى أدوار ومسؤوليات ومسارات عمل واضحة. غير أن تعقيد البيانات المعاصرة وتزايد حجم البيانات وتسارع وتيرة التغيير جعل من الاعتماد على الأساليب التقليدية في التخطيط والتنظيم أمراً قاصراً عن تحقيق الفاعلية المنشودة، وهو ما فتح الباب واسعاً أمام توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي كأدوات إدارية حديثة قادرة على تحليل البيانات الضخمة، واستشراف المستقبل، وتحسين تخصيص الموارد، وأتمتة العمليات الروتينية بما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي (الرقبية، ٢٠٢٤).

ويكتسب القطاع الصحي أهمية استثنائية في هذا السياق، نظراً لطبيعته المعقدة التي تتداخل فيها أبعاد إدارية وطبية ولوجستية ومالية، فضلاً عن حساسية مخرجاته التي تتعلق مباشرة بصحة الإنسان وحياته. وقد أثبتت الدراسات أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال الصحي لم تعد محصورة في التشخيص والعلاج، بل امتدت لتشمل التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات الصحية، وتنظيم سير العمل في المستشفيات، وإدارة سلاسل الإمداد الطبي، والتنبؤ بمعدلات الإشغال، وتحسين جداول المواعيد، مما أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وخفض الأخطاء الإدارية وتحسين تجربة المرضى (أزيبي، 2024)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تبرز رؤية 2030 كإطار استراتيجي طموح يضع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في صدارة أولويات تطوير القطاعات الحيوية، وعلى رأسها القطاع الصحي. وقد تجسّد هذا التوجه في إنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سداء)، وإطلاق الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وتبني وزارة الصحة لمبادرات متعددة قائمة على الذكاء الاصطناعي تشمل الاستشارات الصحية الافتراضية، وأنظمة الفرز الذكي، ومنصات الرصد الوبائي، ومراكز التميز في الذكاء الاصطناعي الصحي. وقد أظهرت الدراسات أن هذه المبادرات أسهمت في تحقيق تحسينات ملموسة في الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار الإداري (Maswadi & Alhazmi, 2026)؛ (Yamin, 2025).

وعلى الرغم من هذا الزخم المتصاعد في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي السعودي، إلا أن الأدبيات العلمية تكشف عن ندرة واضحة في الدراسات الميدانية التي تتناول أثر الذكاء الاصطناعي تحديداً على فاعلية وظيفتي التخطيط والتنظيم بوصفهما وظيفتين إداريتين جوهريتين داخل وزارة الصحة السعودية. فمعظم الدراسات القائمة ركّزت على الجوانب السريرية والتشخيصية، أو تناولت الذكاء الاصطناعي من منظور تقني بحت دون ربطه بالوظائف الإدارية الكلاسيكية، مما يُبرز فجوة بحثية تستدعي معالجتها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة من خلال استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مستندة إلى دراسة ميدانية تجمع بين التأصيل النظري والتحقق الإمبريقي (العمرى، ٢٠٢٣؛ عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٤).

١.٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع المتسارع في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن المنظومة الصحية السعودية، وما رافقه من استثمارات ضخمة وتحولات مؤسسية نوعية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن الواقع الإداري يكشف عن تحديات جوهرية تتعلق بمدى انعكاس هذه التقنيات فعلياً على تحسين الوظائف الإدارية الأساسية، وفي مقدمتها التخطيط والتنظيم. فالفجوة بين الإمكانيات التقنية الهائلة للذكاء الاصطناعي والتطبيق الإداري الفعلي له داخل المؤسسات الصحية لا تزال قائمة، مما يستوجب بحثاً علمياً معمقاً يُشخّص هذه الفجوة ويستكشف أبعادها. وتنبّلور مشكلة الدراسة في محورين أساسيين:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يُلاحظ من خلال مراجعة الأدبيات العلمية أن معظم الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي ركزت بشكل رئيسي على التطبيقات السريرية كالتشخيص الطبي والتصوير الإشعاعي والتنبؤ بالأمراض، بينما ظل الجانب الإداري والتنظيمي مهمشاً نسبياً في البحث العلمي. (Bajwa et al., 2021) كما أن الأطر النظرية المستخدمة في دراسة تبني التقنيات الحديثة، مثل نموذج قبول التكنولوجيا ونظرية السلوك المخطط، لم يتم تكيفها بالقدر الكافي مع خصوصية الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية تتجاوز البعد التقني إلى البعد التنظيمي والاستراتيجي. (Petersson et al., 2022) فضلاً عن ذلك، تكشف الأدبيات عن غياب شبه تام لنماذج نظرية تربط بشكل صريح بين أبعاد الذكاء الاصطناعي ومؤشرات فاعلية التخطيط والتنظيم الإداري في السياق الصحي، لا سيما في البيئة العربية والسعودية تحديداً (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٤). كما أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والوظائف الإدارية الكلاسيكية لم تحظَ بتأطير نظري متكامل يُراعي الأبعاد الثقافية والتنظيمية المميزة للقطاع الصحي السعودي. (Maswadi & Alhazmi, 2026)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، وبالرغم من إطلاق وزارة الصحة السعودية لمبادرات متعددة قائمة على الذكاء الاصطناعي، إلا أن الدراسات الميدانية التي تقيس الأثر الفعلي لهذه المبادرات على فاعلية التخطيط والتنظيم الإداري داخل الوزارة تبقى نادرة ومحدودة (العمرى، ٢٠٢٣). كما يُلاحظ أن كثيراً من التطبيقات القائمة تركز على الأبعاد التشغيلية والسريرية دون أن تمتد بشكل كافٍ إلى دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي وإعادة هيكلة البنى التنظيمية (أزبي، ٢٠٢٤). وتُشير بعض الدراسات إلى وجود تحديات عملية تتعلق بمقاومة العاملين للتغيير، وضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المرافق الصحية، وقصور التأهيل الإداري للكوادر البشرية في التعامل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي. (Yamin, 2025) إضافة إلى ذلك، فإن قياس فاعلية التخطيط والتنظيم في ظل توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي يفترق إلى مؤشرات أداء واضحة ومعايير تقييم معتمدة داخل المنظومة الصحية السعودية (الرقمية، ٢٠٢٤).

وبناءً على ما تقدّم من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

١.٣. أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

- سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية والسعودية من خلال تقديم إطار نظري يربط بين الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة إدارية حديثة ووظيفتي التخطيط والتنظيم كوظائف إدارية جوهرية، وهو ما لم يُعالج بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- إثراء الأدبيات الإدارية بتأصيل نظري يتجاوز المنظور التقني الضيق للذكاء الاصطناعي إلى منظور إداري تنظيمي شامل، يُعيد تموضع الذكاء الاصطناعي ضمن نظريات الإدارة الحديثة ونماذج الفاعلية التنظيمية.
- تقديم نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات بين أبعاد الذكاء الاصطناعي ومؤشرات فاعلية التخطيط والتنظيم، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لاختبار هذا النموذج وتطويره في سياقات تنظيمية وقطاعية مختلفة.
- تعزيز الفهم الأكاديمي للخصوصية الثقافية والتنظيمية للقطاع الصحي السعودي وتأثيرها على تبني أدوات الذكاء الاصطناعي وانعكاساتها على الوظائف الإدارية، مما يُسهم في بناء قاعدة معرفية محلية متخصصة.
- إضافة بُعد جديد لأدبيات رؤية ٢٠٣٠ من خلال ربط التحول الرقمي بالتحول الإداري، وتقديم قراءة علمية لمدى مواءمة مخرجات الذكاء الاصطناعي مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم المؤسسي في القطاع الصحي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تزويد صانعي القرار في وزارة الصحة السعودية بنتائج ميدانية موثقة حول الأثر الفعلي للذكاء الاصطناعي على عمليات التخطيط والتنظيم، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية.
 - تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تُسهم في تعظيم الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التخطيط الإداري وكفاءة الهياكل التنظيمية داخل المرافق الصحية.
 - تحديد التحديات والمعوقات الحقيقية التي تواجه توظيف الذكاء الاصطناعي في الوظائف الإدارية بالقطاع الصحي السعودي، مما يُساعد في وضع خطط تصحيحية واستباقية للتغلب عليها.
 - دعم جهود التطوير المؤسسي من خلال تقديم رؤية واضحة حول كيفية دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في منظومة التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة الصحة.
 - توجيه برامج التدريب والتأهيل للقيادات والكوادر الإدارية في القطاع الصحي نحو تطوير الكفاءات اللازمة للتعامل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي واستثمارها في تحسين الأداء الإداري.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بتحويل القطاع الصحي إلى منظومة ذكية فعّالة، من خلال تقديم أدلة علمية على جدوى الاستثمار في الذكاء الاصطناعي كأداة لرفع فاعلية الأداء الإداري .

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة بأبعاده (تحليل البيانات الذكي، أتمتة العمليات الإدارية، دعم اتخاذ القرار، التنبؤ الاستراتيجي) على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر تحليل البيانات الذكي على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

٢. ما أثر أتمتة العمليات الإدارية على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

٣. ما أثر دعم اتخاذ القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

٤. ما أثر التنبؤ الاستراتيجي القائم على الذكاء الاصطناعي على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

1.3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة بأبعاده (تحليل البيانات الذكي، أتمتة العمليات الإدارية، دعم اتخاذ القرار، التنبؤ الاستراتيجي) على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مستوى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الممارسات الإدارية بوزارة الصحة السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- قياس أثر تحليل البيانات الذكي المبني على الذكاء الاصطناعي في تعزيز فاعلية التخطيط والتنظيم بوزارة الصحة السعودية.
- تحديد أثر أتمتة العمليات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين كفاءة التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة.
- تحليل أثر أنظمة دعم اتخاذ القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي على فاعلية عمليتي التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة السعودية.

- الكشف عن أثر التنبؤ الاستراتيجي القائم على الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات التخطيط والتنظيم بوزارة الصحة.
- تقديم توصيات عملية وإطار مقترح لتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم عمليتي التخطيط والتنظيم بوزارة الصحة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة بأبعاده مجتمعة (تحليل البيانات الذكي، أتمتة العمليات الإدارية، دعم اتخاذ القرار، التنبؤ الاستراتيجي) على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيانات الذكي على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

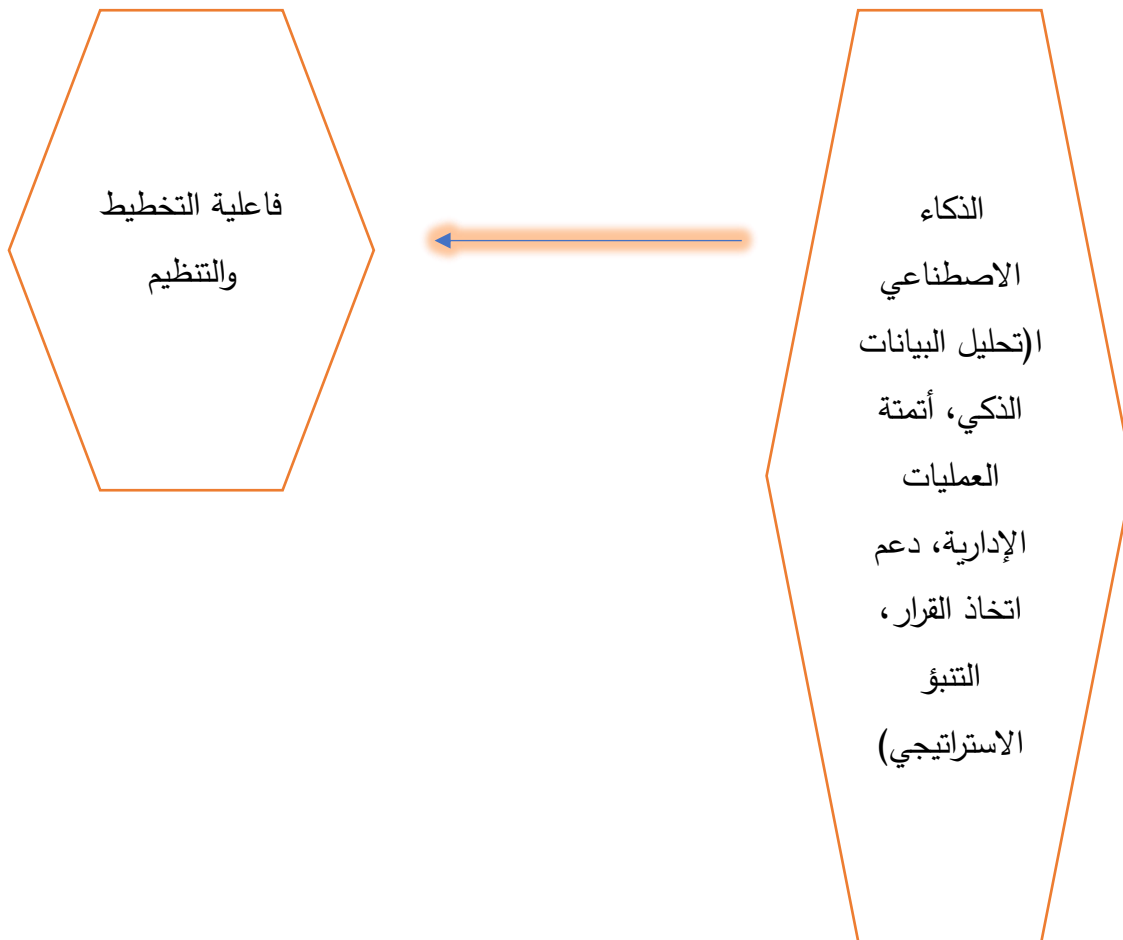
H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأتمتة العمليات الإدارية على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم اتخاذ القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ الاستراتيجي القائم على الذكاء الاصطناعي على فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

5-5H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاصطناعي على فاعلية التخطيط والتنظيم تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

1.5 نموذج الدراسة



شرح النموذج:

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة بأبعاده الأربعة (تحليل البيانات الذكي، أتمتة العمليات الإدارية، دعم اتخاذ القرار، التنبؤ الاستراتيجي) والمتغير التابع المتمثل في فاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. كما يُبرز النموذج دور المتغيرات الديموغرافية بوصفها متغيرات وسيطة قد تُحدث فروقاً في تصورات أفراد العينة. وقد تم بناء هذا النموذج بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة.

1.6 منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملاءمةً لطبيعة الدراسات الاجتماعية والإدارية، حيث سيمكّن الباحث من وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها كمياً، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة، ثم معالجتها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

كما سيستند الباحث إلى الجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الإدارة العامة والقطاع الصحي، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها، فضلاً عن الاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة وتفسير النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

سينتوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (الإشرافية والوسطى والعليا) بوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية والمديريات والتجمعات الصحية التابعة لها، والذين يرتبط عملهم بعمليات التخطيط

والتنظيم ولديهم تعامل مباشر أو غير مباشر مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل. وفقاً للإحصاءات الرسمية لوزارة الصحة، يبلغ إجمالي عدد العاملين في الوزارة والتجمعات الصحية ما يزيد عن (200,000) موظف، منهم ما يقارب (٨٠,٠٠٠) موظف إداري. ويتحدد مجتمع الدراسة الفعلي في القيادات والمديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين العاملين في الجهاز المركزي للوزارة بمدينة الرياض والمديريات الصحية بالمناطق الرئيسية، والذين يُقدّر عددهم بنحو (٢,٥٠٠) موظف إداري في المستويات الإشرافية فما فوق.

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة النسبي وصعوبة الحصر الشامل، سيتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والمناطق الجغرافية تمثيلاً متوازناً. وبالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة، فإنّ مجتمعاً قدره (٢,٥٠٠) يستوجب عينة لا تقل عن (٣٣٤) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). ولتعويض احتمالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير المكتملة، سيتم توزيع (٤٠٠) استبانة إلكترونية، على أن تكون العينة المستهدفة الصالحة للتحليل الإحصائي لا تقل عن (٣٣٤) مفردة.

مصادر جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات: أولاً، المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية وقواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة. ثانياً، المصادر الأولية المتمثلة في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة الإلكترونية المُصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

أداة الدراسة:

ستتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة) ويشمل أربعة أبعاد، يتضمن كل بُعد (4) فقرات، بإجمالي (16) فقرة، موزعة كالتالي:

المحور	عدد الفقرات
تحليل البيانات الذكي	4 فقرات
أتمتة العمليات الإدارية	4 فقرات
دعم اتخاذ القرار	4 فقرات
التنبؤ الاستراتيجي	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	16 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع (فاعلية التخطيط والتنظيم) وهو محور أحادي يتضمن (10) فقرات.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، وسيتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إلى جانب برنامج (AMOS) أو (Smart PLS) للنمذجة بالمعادلات البنائية، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة، التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات العينة، معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقات بين المتغيرات، تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار (Scheffe) أو (LSD) للمقارنات البعدية عند وجود فروق دالة إحصائية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة بأبعاده الأربعة (تحليل البيانات الذكي، أتمتة العمليات الإدارية، دعم اتخاذ القرار، التنبؤ الاستراتيجي) على فاعلية التخطيط والتنظيم.

الحدود المكانية: وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية (الجهاز المركزي بالرياض والمديريات الصحية بالمناطق).

الحدود البشرية: العاملون في المستويات الإدارية (الإشرافية والوسطى والعليا) بوزارة الصحة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م.

1.7 الدراسة الميدانية

ستنفذ الدراسة الميدانية وفق مراحل منهجية متسلسلة ومنظمة تضمن جودة البيانات ودقة النتائج. في المرحلة الأولى، سيقوم الباحث بتصميم الاستبانة الإلكترونية في صورتها الأولية بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة وتقنية المعلومات (لا يقل عددهم عن ٥ محكمين) للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى، وسيتم تعديل الفقرات في ضوء ملاحظاتهم.

في المرحلة الثانية، سيجري الباحث دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مبدئية قوامها (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة النهائية، وذلك لحساب معاملات الصدق والثبات للأداة، والتأكد من وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية، واختبار الزمن اللازم لتعبئة الاستبانة. في المرحلة الثالثة، سيتم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من وزارة الصحة لتوزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني الرسمي والمنصات الداخلية للوزارة.

1.8 مخطط جانث للمشروع المقترح



						8.تفريغ البيانات والمعالجة الإحصائية
						9.تحليل النتائج واختبار الفرضيات
						10.مناقشة النتائج والتوصيات
						11.المراجعة النهائية وتسليم البحث

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة التي تشكّل الأساس المعرفي لهذه الدراسة، إذ يسعى إلى تقديم مراجعة شاملة ومعمّقة للأدبيات العلمية المتصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسة، وهي الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة بوصفه متغيراً مستقلاً، وفاعلية التخطيط والتنظيم بوصفهما متغيراً تابعاً، وذلك في سياق وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة نظرية متينة تُسهم في فهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، من خلال استعراض المفاهيم الجوهرية والأبعاد المكوّنة لكل متغير، فضلاً عن تحليل نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة. وقد رُتّب الفصل في ثلاثة محاور رئيسة: يتناول المحور الأول المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية) من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والدراسات السابقة، ويتناول المحور الثاني المتغير التابع (فاعلية التخطيط والتنظيم) بالمنهجية ذاتها، بينما يُخصّص المحور الثالث لاستعراض العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

2.2. المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة

تمهيد

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات جوهرية في أساليب الإدارة وأدواتها، كان أبرزها دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى صلب العمليات الإدارية في مختلف القطاعات. ولم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد مفهوم نظري أو تقنية مقتصرة على مختبرات البحث، بل أصبح أداة إدارية فاعلة تُوظّف في تحليل البيانات واتخاذ القرارات وأتمتة العمليات والتنبؤ الاستراتيجي، مما أسهم في إعادة تشكيل المفاهيم التقليدية للإدارة وتطوير ممارساتها بصورة غير مسبوقة. وفي القطاع الصحي تحديداً، باتت الحاجة ماسّة إلى توظيف هذه التقنيات لمواجهة التحديات المتزايدة المرتبطة بتقديم خدمات صحية عالية الجودة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين مخرجات التخطيط والتنظيم الإداري.

مفهوم الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية

يُعرّف الذكاء الاصطناعي في سياقه الإداري بأنه مجموعة من التقنيات والأنظمة الحاسوبية القادرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية كالتعلم والاستدلال وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتوظيفها في أداء المهام الإدارية بكفاءة ودقة تفوقان في كثير من الأحيان الأداء البشري التقليدي. (Bajwa et al., 2021) وقد أشار الرقابة (٢٠٢٤) إلى أن الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية يمثل التطبيق الفعلي لتقنيات التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية والشبكات العصبية الاصطناعية في تنفيذ الوظائف الإدارية كالخطط والتنظيم والرقابة وصنع القرار. ويتجاوز هذا المفهوم البعد التقني الضيق ليشمل رؤية شاملة لتحويل المنظمات نحو نماذج إدارية أكثر ذكاءً واستجابةً وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. وقد عرّفه Giraud وآخرون (٢٠٢٣) بأنه منظومة تكنولوجية متكاملة تُعيد هندسة العمليات الإدارية من خلال قدرتها على معالجة كميات هائلة من البيانات واستخلاص أنماط ذات دلالة تُسهم في ترشيد القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية

تتجلى أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية في عدة أبعاد متكاملة. فعلى الصعيد التشغيلي، يُسهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية وتسريع إنجاز المهام الروتينية، مما يُتيح للكوادر الإدارية التفرغ للمهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة الأعلى. (Bhima et al., 2023) وعلى صعيد اتخاذ القرار، يوفر الذكاء الاصطناعي قاعدة معلوماتية دقيقة ومحدّثة تُعزز جودة القرارات الإدارية وتقلل من حالة عدم اليقين المصاحبة لها، وهو ما أكدّه العريمي والحلالمة (٢٠٢٤) في دراستهما حول الدور الوسيط للتمكين الإداري. وعلى الصعيد الاستراتيجي، تُمكن تقنيات الذكاء الاصطناعي المنظمات من بناء نماذج تنبؤية تستشرف المستقبل وتُهيئها للتعامل مع السيناريوهات المختلفة بمرونة وكفاءة. وفي القطاع الصحي بشكل خاص، تبرز أهمية استثنائية لهذه التقنيات في ظل التعقيد المتزايد للمنظومات الصحية وتنامي توقعات المستفيدين وضرورة تحقيق التوازن بين جودة الخدمة وكفاءة استخدام الموارد. (Yamin, 2025)

أهداف توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة

يستهدف توظيف الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية تحقيق جملة من الأهداف المترابطة، أبرزها: رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات المتكررة وتقليل الهدر في الموارد، وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والأدلة بدلاً من الحدس والتخمين، وتحسين جودة التخطيط الاستراتيجي عبر أدوات التنبؤ والمحاكاة، وتطوير آليات الرقابة والمتابعة من خلال أنظمة المراقبة الذكية والتنبهات الآلية (Reznik et al., 2025). كما يهدف إلى تمكين المنظمات من تحقيق استجابة أسرع للتغيرات البيئية، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال الابتكار في تقديم الخدمات، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر والتعلم التنظيمي. (Al Mansoori et al., 2020).

أبعاد الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية

تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسة للذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة، وهي:

البعد الأول: تحليل البيانات الذكي. يُشير هذا البعد إلى قدرة أنظمة الذكاء الاصطناعي على معالجة كميات ضخمة من البيانات المنظمة وغير المنظمة، واستخلاص أنماط واتجاهات ذات دلالة إدارية منها. ويشمل ذلك تقنيات التنقيب في البيانات والتعلم الآلي والتحليلات التنبؤية، التي تُمكن صانعي القرار من فهم أعمق للواقع التشغيلي وتحديد الفرص والتحديات بدقة أكبر. وفي القطاع الصحي، يتجلى هذا البعد في تحليل بيانات المرضى والسجلات الطبية وأنماط الطلب على الخدمات الصحية لتحسين تخصيص الموارد وجدولة العمليات (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٤).

البعد الثاني: أتمتة العمليات الإدارية. يتعلق هذا البعد باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تنفيذ المهام الإدارية الروتينية والمتكررة بشكل آلي دون تدخل بشري مباشر، مما يُسهم في تقليل الوقت والجهد المبذولين وخفض معدلات الخطأ. وتشمل تطبيقات هذا البعد الروبوتات البرمجية لأتمتة العمليات، وأنظمة إدارة المستندات الذكية، ومنصات خدمة العملاء المعتمدة على الذكاء الاصطناعي. وقد أكد الرقيبة (2024) أن أتمتة العمليات الإدارية تُحرر الطاقات البشرية للتركيز على المهام الإبداعية والاستراتيجية ذات القيمة الأعلى.

البعد الثالث: دعم اتخاذ القرار. يُعنى هذا البعد بالدور الذي تؤديه أنظمة الذكاء الاصطناعي في تزويد صانعي القرار بالمعلومات والتحليلات والتوصيات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية. وتتضمن تطبيقاته أنظمة دعم القرار الذكية، ولوحات المعلومات التفاعلية، ونماذج المحاكاة التي تُتيح تقييم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار النهائي. وقد أوضح (Jhurani, 2022) أن أنظمة الذكاء الاصطناعي لا تحل محل صانع القرار البشري وإنما تُعزز قدراته من خلال توفير رؤى تحليلية شاملة وسريعة.

البعد الرابع: التنبؤ الاستراتيجي. يرتبط هذا البعد بقدرة أنظمة الذكاء الاصطناعي على بناء نماذج تنبؤية تستشرف الاتجاهات المستقبلية وتُقدّر احتمالات وقوع سيناريوهات بعينها، مما يُمكن المنظمات من التخطيط الاستباقي والاستعداد للتحديات المتوقعة. وفي القطاع الصحي، يتجسد هذا البعد في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكوادر الصحية والأسرة والمعدات، وتوقع الأوبئة والأزمات الصحية، وتقدير تكاليف الخدمات الصحية على المدى البعيد. (Maswadi & Alhazmi, 2026)

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

تتنوع الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية في سياقات مختلفة، وفيما يلي استعراض لأبرز هذه الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية.

على صعيد الدراسات العربية، هدفت دراسة أزيبي (2024) إلى الكشف عن دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات الصحية من خلال دراسة حالة مستشفيات صحة جازان بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبِّقت على عينة من العاملين في مستشفيات صحة جازان باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُسهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنشآت الصحية السعودية وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع هذه التقنيات.

وفي السياق ذاته، سعت دراسة الرقيبة (2024) إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، حيث تبنت المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقَت على عينة من الموظفين الإداريين في عدد من المنظمات السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أتمتة العمليات الإدارية بالذكاء الاصطناعي أدت إلى خفض ملحوظ في الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات الإدارية، وأن تحليل البيانات الذكي أسهم في تحسين دقة التقارير الإدارية وشموليتها. كما أوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية الرقمية وبناء استراتيجيات مؤسسية واضحة لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية.

أما دراسة الشمري والجمال (٢٠٢٥) فقد هدفت إلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي على القيادة الاستراتيجية في القطاع المصرفي، مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقَت على عينة من القيادات الإدارية في البنوك التجارية. وقد كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة على ممارسات القيادة الاستراتيجية، وأن بعد التنبؤ الاستراتيجي جاء في مقدمة الأبعاد تأثيراً، يليه بعد دعم اتخاذ القرار ثم تحليل البيانات الذكي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية لنهج استراتيجي شامل في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وربطها بالأهداف المؤسسية الكبرى.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية، هدفت دراسة Bajwa وآخرين (٢٠٢١) إلى استعراض التحولات التي يُحدثها الذكاء الاصطناعي في ممارسات الرعاية الصحية. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات العلمية المنشورة في قواعد بيانات متخصصة، حيث شملت العينة مجموعة واسعة من الدراسات والتقارير المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُحدث تحولاً جذرياً في الممارسات الإدارية والسريرية على حد سواء، وأن تطبيقاته تمتد من التشخيص الطبي إلى إدارة العمليات وتخصيص الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة معالجة التحديات الأخلاقية والتنظيمية المرتبطة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في الرعاية الصحية، وأهمية بناء أطر حوكمة واضحة لضمان الاستخدام المسؤول لهذه التقنيات.

كما هدفت دراسة Giraud وآخرين (٢٠٢٣) إلى تحليل تأثيرات الذكاء الاصطناعي على المهارات الإدارية في المنظمات المعاصرة. واستخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وطُبِّقَت على

عينة من المديرين في مستويات إدارية مختلفة بمنظمات فرنسية. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يُعيد تشكيل المهارات الإدارية المطلوبة بشكل جوهري، حيث تتراجع أهمية المهارات الروتينية والتكرارية لصالح المهارات التحليلية والإبداعية والقيادية. كما أوضحت الدراسة أن المديرين الذين يمتلكون مهارات رقمية متقدمة يكونون أكثر قدرة على توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين أدائهم الإداري، وأوصت بضرورة الاستثمار في برامج تطوير المهارات الرقمية للقيادات الإدارية.

وفي دراسة Bhima وآخرين (٢٠٢٣)، هدف الباحثون إلى استكشاف كيفية تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال دمج الذكاء الاصطناعي في نظم المعلومات الإدارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبِّقت على عينة من المنظمات التي تبنت أنظمة ذكاء اصطناعي في عملياتها الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في نظم المعلومات الإدارية يُحقق تحسُّناً ملموساً في كفاءة العمليات الإدارية ودقة المخرجات المعلوماتية وسرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج تدريجي في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي يبدأ بالعمليات الأقل تعقيداً وينتقل تدريجياً نحو العمليات الاستراتيجية الأكثر حساسية.

يتضح من استعراض هذه الدراسات أن هناك إجماعاً متنامياً في الأدبيات العلمية على الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي كأداة إدارية في تحسين الأداء المؤسسي، غير أن معظم هذه الدراسات تناولت القطاع الصحي السعودي من زاوية الخدمات السريرية أو التشغيلية دون التعمق الكافي في البعد الإداري المتعلق بالتخطيط والتنظيم، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

2.3. المتغير التابع: فاعلية التخطيط والتنظيم

تمهيد

يُعدّ التخطيط والتنظيم من الوظائف الإدارية الأساسية التي تُشكّل حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، إذ يُحدد التخطيط الاتجاه الاستراتيجي والأهداف المراد تحقيقها، بينما يُوفّر التنظيم الهيكل والآليات اللازمة لترجمة هذه الخطط إلى واقع عملي. وفي المنظمات الصحية، تكتسب هاتان الوظيفتان أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة

الخدمات الصحية التي تتسم بالتعقيد والحساسية والتأثير المباشر على حياة الإنسان. ومع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات الصحية في ظل التحولات الديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية، أصبح تعزيز فاعلية التخطيط والتنظيم ضرورة حتمية لضمان استدامة المنظومة الصحية وتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عاليتين.

مفهوم فاعلية التخطيط والتنظيم

يُقصد بفاعلية التخطيط قدرة المنظمة على صياغة رؤية واضحة وأهداف محددة وقابلة للقياس، ووضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ بالاعتبار الموارد المتاحة والظروف البيئية المحيطة (الخلواني، ٢٠٢٣). ويتجاوز مفهوم التخطيط الفعّال مجرد وضع الخطط ليشمل المتابعة المستمرة والتقييم الدوري والتعديل المرن وفقاً للمستجدات. أما فاعلية التنظيم فتُشير إلى قدرة المنظمة على بناء هيكل تنظيمي ملائم يُحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ويُنشئ قنوات اتصال فعّالة، ويُوزّع الموارد بشكل يضمن تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية (سليمان وآخرون، ٢٠٢٠). ويرتبط المفهوم ارتباطاً عضوياً، إذ لا يمكن للتخطيط أن يُثمر نتائج المرجوة دون تنظيم فعّال يُترجمه إلى أفعال، كما لا يمكن للتنظيم أن يكون ذا جدوى دون خطط واضحة توجّهه.

أهمية فاعلية التخطيط والتنظيم

تتبع أهمية فاعلية التخطيط والتنظيم من كونهما يُمثّلان الإطار الذي تُبنى عليه جميع الأنشطة الإدارية الأخرى. فالتخطيط الفعّال يُحدد المسار الذي تسلكه المنظمة نحو تحقيق غاياتها، ويُقلل من حالة عدم اليقين التي تواجهها، ويُمكنها من تخصيص مواردها بالشكل الأمثل (محمود، ٢٠٢٣). والتنظيم الفعّال يُهيئ البيئة المؤسسية اللازمة لتنفيذ الخطط بكفاءة من خلال تحديد هياكل السلطة وخطوط المسؤولية وآليات التنسيق. وفي القطاع الصحي، تتعاضد هذه الأهمية في ضوء عدة اعتبارات، منها: الحجم الكبير والتنوع في الخدمات الصحية المقدمة، والحاجة إلى التنسيق بين تخصصات طبية وإدارية متعددة، والتعامل مع حالات طوارئ تتطلب استجابة فورية ومنظمة، فضلاً عن ضرورة الامتثال لمعايير الجودة والسلامة الصارمة (Petersson et al., 2022).

أهداف فاعلية التخطيط والتنظيم

تسعى المنظمات من خلال تعزيز فاعلية التخطيط والتنظيم إلى تحقيق أهداف متعددة ومتكاملة. ففي جانب التخطيط، تتمثل الأهداف في: صياغة رؤية استراتيجية واضحة تُوجّه جهود المنظمة نحو غايات محددة، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بالشكل الذي يُعظّم العائد ويُقلّل الهدر، واستشراف التحديات والفرص المستقبلية ووضع خطط استباقية للتعامل معها، وتوفير معايير ومؤشرات أداء تُمكن من قياس التقدم وتقييم النتائج. وفي جانب التنظيم، تشمل الأهداف: بناء هيكل تنظيمي مرّن وكفء يستجيب للمتغيرات، وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح يمنع التداخل والازدواجية، وإنشاء أنظمة اتصال فعّالة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة عبر المستويات الإدارية المختلفة (سليمان وآخرون، ٢٠٢٠؛ الخولاني، ٢٠٢٣)

أبعاد فاعلية التخطيط والتنظيم

تتبلور فاعلية التخطيط والتنظيم في عدة أبعاد فرعية مترابطة. ففيما يتعلق بالتخطيط، يتضمن ذلك بعد وضوح الأهداف الاستراتيجية ودقة صياغتها بما يجعلها قابلة للقياس والتحقق، وبعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية الذي يشمل دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبعد تخصيص الموارد الذي يعكس كفاءة توزيع الموارد المادية والبشرية والمالية على الأنشطة والبرامج المختلفة، وبعد المتابعة والتقييم الذي يتضمن المراجعة الدورية لمسار التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمة. أما فيما يتعلق بالتنظيم، فتشمل الأبعاد: تصميم الهيكل التنظيمي الذي يُحدد العلاقات التنظيمية والتراتبية، وتوزيع المهام والصلاحيات الذي يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، والتنسيق بين الوحدات الإدارية الذي يُحقق التكامل في الأداء، وأنظمة الاتصال المؤسسي التي تكفل تدفق المعلومات بفاعلية (محمود، 2023)

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

تناولت دراسات عديدة موضوع فاعلية التخطيط والتنظيم في سياقات تنظيمية مختلفة، وفيما يلي عرض لأبرزها.

على صعيد الدراسات العربية، هدفت دراسة سليمان وبيومي ورمضان (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور إدارة الصراع كمدخل لتحسين عمليتي التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة كفر الشيخ. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطُبِّقَت على عينة من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية، مستخدمةً الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن فاعلية التخطيط والتنظيم تتأثر بشكل مباشر بمدى قدرة المنظمة على إدارة الصراعات التنظيمية، وأن غياب التنسيق والتواصل الفعّال بين الوحدات الإدارية يُعَدُّ من أبرز العوامل المعيقة لفاعلية التخطيط والتنظيم. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات التواصل المؤسسي وبناء ثقافة تنظيمية تُشجع الحوار وحل المشكلات بشكل تعاوني.

كذلك هدفت دراسة محمود (٢٠٢٣) إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقَت على عينة عشوائية من العاملين في هذه المؤسسات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي وكل من التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي، مما يُشير إلى أن المنظمات التي تمتلك نظامًا فعّالًا للتخطيط تكون أكثر قدرة على تعزيز الابتكار وتنظيم الأداء. وأوصت الدراسة بتبني نماذج تخطيط استراتيجي حديثة تتسم بالمرونة والشمول وتُراعي الأبعاد الإنسانية والتنظيمية.

وهدف دراسة الخولاني (٢٠٢٣) إلى استعراض مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحليل أبعاده ومقوماته وعلاقته بفاعلية الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُمثل ركيزة أساسية لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وأن هناك علاقة وثيقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة التنظيم الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنهج استراتيجي متكامل يربط بين تخطيط الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية العامة، ويُراعي التحولات التكنولوجية والبيئية المعاصرة.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية، هدفت دراسة Petersson وآخرين (٢٠٢٢) إلى استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في الرعاية الصحية من منظور القيادات الصحية في السويد، وهو ما يرتبط

ارتباطاً وثيقاً بفاعلية التخطيط والتنظيم. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات معمّقة مع عينة من القيادات الصحية في مؤسسات الرعاية الصحية السويدية. وقد كشفت النتائج عن أن أبرز التحديات التنظيمية تتمثل في ضعف التخطيط الاستراتيجي لتبني التقنيات الجديدة، والقصور في الهياكل التنظيمية القائمة عن استيعاب متطلبات التحول الرقمي، وغياب التنسيق الكافي بين الوحدات التقنية والإدارية والسريية. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة المنظمات الصحية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي وتطوير خطط استراتيجية شاملة للتحول التكنولوجي.

كما هدفت دراسة Al Mansoori وآخرين (٢٠٢٠) إلى مراجعة منهجية لأثر الذكاء الاصطناعي وتقنيات المعلومات على كفاءة إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، بما يشمل جوانب التخطيط والتنظيم لهذه العمليات. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث شملت العينة مجموعة واسعة من الدراسات المنشورة في قواعد بيانات علمية محكمة. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية تنظيم المعرفة وتخطيط عملياتها تتأثر بشكل جوهري بمدى تبني المنظمة لتقنيات المعلومات الحديثة، وأن المنظمات التي تمتلك بنية تنظيمية مرنة تكون أكثر قدرة على الاستفادة من إمكانيات التقنيات الذكية. وأوصت بأهمية تطوير أطر تنظيمية تُدمج إدارة المعرفة مع تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل استراتيجي ومنظم.

وهدف دراسة Reznik وآخرين (٢٠٢٥) إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي كأداة لإدارة المنظمات، مع التركيز على جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الاستقرائي من خلال تحليل البيانات والتقارير المتعلقة بتجارب منظمات دولية في توظيف الذكاء الاصطناعي. وقد أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يُعزز فاعلية التنظيم الإداري من خلال تمكين المنظمات من تصميم هياكل أكثر مرونة واستجابةً، وأن التخطيط المبني على الذكاء الاصطناعي يتميز بقدرة أعلى على التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات تحول رقمي شاملة تُراعي إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتوافق مع إمكانيات الذكاء الاصطناعي.

يُستخلص من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع أن فاعلية التخطيط والتنظيم تتأثر بعوامل متعددة، وأن هناك حاجة متزايدة لدراسة كيفية تعزيز هذه الفاعلية في ضوء التحولات التكنولوجية المعاصرة، لا سيما في القطاع الصحي الذي يتسم بتحديات فريدة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية وفاعلية التخطيط والتنظيم إلى أسس نظرية متينة تُبرر وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين المتغيرين. فمن منظور نظرية الأنظمة (Systems Theory)، تُعد المنظمة نظامًا مفتوحًا يتكون من عناصر متفاعلة تتبادل المدخلات والمخرجات مع بيئتها، وإدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي يُحسن من كفاءة المدخلات المعلوماتية ويُعزز قدرة النظام على معالجتها وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة، مما ينعكس إيجابًا على فاعلية التخطيط والتنظيم باعتبارهما من أهم العمليات داخل النظام الإداري.

ومن منظور نظرية الموارد (Resource-Based View)، يُمثل الذكاء الاصطناعي موردًا استراتيجيًا نادرًا وقيمًا يصعب تقليده، يُضفي على المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال تعزيز قدراتها التخطيطية والتنظيمية. فتحليل البيانات الذكي يُوفّر للمخططين قاعدة معرفية أعمق وأدق، وأتمتة العمليات تُحرّر الموارد البشرية للتركيز على الجوانب الاستراتيجية، ودعم اتخاذ القرار يُعزز جودة الخيارات التخطيطية والتنظيمية، والتنبؤ الاستراتيجي يُمكن المنظمة من تبني تخطيط استباقي أكثر فاعلية.

وتتجلى آليات التأثير في عدة مسارات مترابطة: فعلى مسار التخطيط، يُسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة المعلومات المتاحة لصانعي القرار، وتقليل الوقت اللازم لتحليل البدائل الاستراتيجية، وزيادة دقة التنبؤات التي تُبنى عليها الخطط، وتمكين المتابعة اللحظية لمسار التنفيذ. وعلى مسار التنظيم، يُسهم الذكاء الاصطناعي في تسهيل التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة من خلال أنظمة الاتصال الذكية، وتحسين توزيع المهام والموارد عبر خوارزميات التحسين، وتعزيز مرونة الهيكل التنظيمي من خلال تمكين أنماط العمل الجديدة كالمعمل عن بُعد والفرق الافتراضية. (Jhurani, 2022)

وفي سياق القطاع الصحي تحديدًا، تتضاعف أهمية هذه العلاقة في ضوء التعقيد الذي يتسم به التخطيط والتنظيم الصحي، حيث يتعامل مع متغيرات كثيرة ومتداخلة تشمل الموارد البشرية المتخصصة والمعدات الطبية والبنية التحتية وسلاسل الإمداد الدوائي وتدفق المرضى والمعايير التنظيمية. ويُقدّم الذكاء الاصطناعي حلولاً متقدمة لإدارة هذا التعقيد من خلال قدرته على معالجة كميات هائلة من البيانات المترابطة واستخلاص رؤى تخطيطية وتنظيمية دقيقة. (Yamin, 2025)

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

تناولت دراسات متعددة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وفاعلية التخطيط والتنظيم بشكل مباشر أو غير مباشر، وفيما يلي استعراض لأبرزها.

على صعيد الدراسات العربية، هدفت دراسة العمري (٢٠٢٣) إلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية بالتطبيق على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، بما يشمل جوانب التخطيط والتنظيم لهذه المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت على عينة من العاملين في مشاريع وزارة الصحة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للذكاء الاصطناعي على فاعلية إدارة المشاريع الصحية بأبعادها المختلفة، وأن بُعد التخطيط كان من أكثر الأبعاد تأثرًا بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، يليه بُعد التنظيم والتنسيق. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي لوزارة الصحة وتطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة لذلك.

كذلك هدفت دراسة الرشدي (٢٠٢٤) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الحشود والأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي بالحرمين الشريفين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت على عينة من المسؤولين والعاملين في إدارة الحشود بالحرمين الشريفين. وأظهرت النتائج أن توظيف الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي يُعزز بشكل كبير من فاعلية إدارة الأزمات والحشود، وأن أنظمة التنبؤ الذكية تُسهم في تحسين الاستعداد المسبق وتنظيم عمليات الاستجابة. وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تجربة استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي على مختلف القطاعات الحكومية في المملكة.

وهدفت دراسة عبد الفتاح وآخرين (٢٠٢٤) إلى تحليل تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي بمحافظة القاهرة والجيزة في مصر، وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بفاعلية التخطيط والتنظيم باعتبار أن اتخاذ القرار يُمثل جوهر عمليتي التخطيط والتنظيم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقَت على عينة من العاملين في المنشآت الصحية. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لأبعاد الذكاء الاصطناعي مجتمعةً على جودة اتخاذ القرار، وأن بُعد تحليل البيانات الذكي كان الأكثر تأثيراً، يليه بُعد دعم اتخاذ القرار ثم التنبؤ الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بتطوير نظم معلومات صحية متكاملة مدعومة بالذكاء الاصطناعي لتعزيز فاعلية عمليات التخطيط وصنع القرار في المنشآت الصحية.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية، هدفت دراسة (Yamin (2025 إلى قياس أثر نظام الإدارة التشغيلية المعتمد على الذكاء الاصطناعي على الكفاءة التشغيلية في منظمات الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط لاتجاهات العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث طُبِّقَت على عينة من العاملين في مؤسسات صحية سعودية باستخدام استبانة مهيكلة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أنظمة الذكاء الاصطناعي التشغيلية تُحسِّن بشكل ملموس من كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية بما فيها عمليات التخطيط والتنظيم، وأن اتجاهات العاملين الإيجابية نحو هذه الأنظمة تُعزز من فاعلية تأثيرها. وأوصت الدراسة بأهمية إعداد برامج تأهيل وتوعية للعاملين في القطاع الصحي حول فوائد الذكاء الاصطناعي وكيفية توظيفه في تحسين الأداء الإداري.

كما هدفت دراسة Maswadi و (Alhazmi (2026 إلى إجراء مراجعة منهجية للدور الذي يؤديه الذكاء الاصطناعي في تحقيق الإدارة الصحية المستدامة في المملكة العربية السعودية، بما يشمل جوانب التخطيط والتنظيم الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث شملت العينة دراسات وأبحاث منشورة في مجالات علمية محكمة ذات صلة بالذكاء الاصطناعي والإدارة الصحية في السياق السعودي. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُقدِّم إمكانيات واعدة لتحسين التخطيط الصحي طويل المدى وتعزيز كفاءة التنظيم الإداري، غير أن هناك تحديات جوهرية تتعلق بالبنية التحتية الرقمية وخصوصية البيانات وقبول التقنية من قبل العاملين. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجية وطنية شاملة لتوظيف الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي السعودي تُراعي الأبعاد التخطيطية والتنظيمية والأخلاقية والتقنية.

وهدفت دراسة (Jhurani 2022) إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على تخطيط موارد المؤسسة وكفاءة العمليات وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي وطُبِّقَت على عينة من المنظمات التي تبنت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة المعززة بالذكاء الاصطناعي. وأظهرت النتائج أن دمج الذكاء الاصطناعي في أنظمة تخطيط الموارد يُحقق تحسّينًا ملموسًا في فاعلية التخطيط التشغيلي والاستراتيجي، ويُعزز كفاءة التنظيم من خلال تحسين آليات التنسيق وتدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، ويُسهّم في تسريع عمليات اتخاذ القرار وزيادة دقتها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج شامل في تحديث أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية يتضمن تدريب العاملين وتطوير البنية التحتية وتكييف العمليات الإدارية بما يتوافق مع إمكانيات الذكاء الاصطناعي.

يتبيّن من استعراض هذه الدراسات أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وفاعلية التخطيط والتنظيم هي علاقة تأثيرية إيجابية مؤيَّدة بأدلة تجريبية من سياقات تنظيمية وجغرافية متنوعة. غير أن الملاحظة الجوهرية التي تبرز من هذا الاستعراض هي ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل مباشر ومتكامل في سياق وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مع الأخذ بالاعتبار الأبعاد الأربعة للذكاء الاصطناعي (تحليل البيانات الذكي، أتمتة العمليات الإدارية، دعم اتخاذ القرار، التنبؤ الاستراتيجي) وأثرها على فاعلية التخطيط والتنظيم بأبعادهما المختلفة. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، من خلال سد هذه الفجوة البحثية وتقديم نتائج وتوصيات تُسهّم في تطوير الممارسات الإدارية في القطاع الصحي السعودي في ضوء التحولات التقنية المعاصرة.

2.5. خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسة، حيث جرى استعراض المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية حديثة بأبعاده الأربعة (تحليل البيانات الذكي، أتمتة العمليات الإدارية، دعم اتخاذ القرار، التنبؤ الاستراتيجي)، والمتغير التابع المتمثل في فاعلية التخطيط والتنظيم، فضلًا عن تحليل العلاقة النظرية والتطبيقية بينهما.

وقد أتاح هذا الاستعراض بناء فهم معمق لطبيعة كل متغير من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، كما أسهم تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية في رسم صورة واضحة عن الحالة الراهنة للمعرفة العلمية في هذا الميدان. وقد تبين من خلال المراجعة الشاملة للأدبيات أن هناك إجماعاً متنامياً في الأوساط الأكاديمية والمهنية على الدور المحوري الذي يؤديه الذكاء الاصطناعي في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز فاعلية العمليات التنظيمية، وأن القطاع الصحي يُمثل أحد أكثر القطاعات حاجةً واستفادةً من هذه التقنيات نظراً لتعقيد بيئته التشغيلية وحساسية مخرجاته.

وقد كشف تحليل الدراسات السابقة عن عدة نتائج جوهرية يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي: أولاً، أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُسهم بشكل إيجابي ودال إحصائياً في تحسين كفاءة العمليات الإدارية ورفع جودة مخرجاتها، وهو ما أكدته دراسات الرقمية (٢٠٢٤) و Bhima وآخرين (2023) و Giraud وآخرين (٢٠٢٣). ثانياً، أن فاعلية التخطيط والتنظيم تتأثر بعوامل متعددة من بينها مستوى التكامل التكنولوجي ومرونة الهيكل التنظيمي وكفاءة أنظمة المعلومات، وهو ما أشارت إليه دراسات سليمان وآخرين (٢٠٢٠) ومحمود (2023) و Petersson وآخرين (٢٠٢٢). ثالثاً، أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وفاعلية التخطيط والتنظيم هي علاقة إيجابية مدعومة بأدلة تجريبية من سياقات متنوعة، غير أن هذه العلاقة تتوسطها عوامل تنظيمية وبشرية كاتجاهات العاملين والتمكين الإداري والثقافة التنظيمية، وفقاً لما أظهرته دراسات العريمي والحلالمه (٢٠٢٤) و Yamin (2025).

وعلى الرغم من الثراء الذي تتسم به الأدبيات المستعرضة، فقد تبين وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده الأربعة مجتمعةً على فاعلية التخطيط والتنظيم في سياق وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية تحديداً. فمعظم الدراسات السابقة إما ركزت على بعد واحد من أبعاد الذكاء الاصطناعي دون غيره، أو تناولت قطاعات أخرى غير القطاع الصحي، أو طُبقت في بيئات جغرافية وثقافية مختلفة عن البيئة السعودية التي تتميز بخصوصيات تنظيمية واجتماعية وثقافية ينبغي مراعاتها. كما أن الدراسات التي تناولت القطاع الصحي السعودي ركزت في الغالب على الجوانب السريرية والتشغيلية دون التعمق الكافي في الجوانب الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم.

وبناءً على ما تقدم، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين أبعاد الذكاء الاصطناعي الأربعة وفاعلية التخطيط والتنظيم في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وقد أسهم هذا الفصل في توفير الأساس النظري والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة، حيث استُمدّت الأبعاد والمؤشرات من الأدبيات المستعرضة، كما وُظِّفت نتائج الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة وتصميم أدواتها. ويُعدّ هذا الفصل للفصل التالي الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، حيث ستُترجم الأطر النظرية المستخلصة إلى إجراءات بحثية قابلة للتطبيق والقياس.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أزيبي، يحيى محمد ربيع. (٢٠٢٤). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات الصحية: دراسة حالة مستشفيات صحة جازان. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، (٨)4، 3140.٢٩٦٧-
<https://search.mandumah.com/Record/1484270>
- الرقيبة، عبد الله بن أحمد. (٢٠٢٤). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (40)، 111. ١٠١-
<https://doi.org/10.33193/JEAHS.40.2024.558>
<https://www.jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/558>
- عبد الفتاح، أحمد؛ وآخرون. (٢٠٢٤). تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي في محافظة القاهرة والجيزة - مصر. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، (15)4، 1921.١٨٨١-
https://journals.ekb.eg/article_378026.html
- العمري، خالد. (٢٠٢٣). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (17)7، 338.٣٠٤-
[https://www.ajsp.net/research/تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية_١٧.pdf](https://www.ajsp.net/research/تطبيقية%20على%20وزارة%20الصحة%20بالمملكة%20العربية%20السعودية_١٧.pdf)
- سليمان، السعيد السعيد بدير، بيومي، شريهان عادل، و رمضان، فريدة إبراهيم محمود. (٢٠٢٠). إدارة الصراع كمدخل لتحسين عمليتي التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية، مج ٢٠، ع ٣٤، ١٢٥ - ١٥٠. مسترجع من*
<http://search.mandumah.com/Record/1067616>

- محمود، إسراء محمد عبدالعظيم. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية. المجلة العلمية لعلوم الرياضة، ١١ع ، ٢٥١ - ٢٨٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1443987>
- الخولاني، علي أحمد يحي. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ٢٧ع ، ٩٠ - ١٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394267>
- حسين، فاطمة أدهم أحمد. (٢٠٢٥). أثر أنظمة الذكاء الاصطناعي على اللوجيستيات المالية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج ١١، ع ٣ ، ١٤١٩ - ١٤٥٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1626852>
- الشمري، إحسان صادق راشد حسين، و الجمال، ناجي محمد. (٢٠٢٥). أثر الذكاء الاصطناعي على القيادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣١ع ، ١ - ٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590965>
- العريمي، بندر عوض بخيت، و الحلالمة، محمد عزات كريم. (٢٠٢٤). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497879>
- الزيود، ساندرا علي، النعيمي، أحمد، و القسايمة، أنور. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الخدمات المصرفية: دليل من البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373959>
- العنزي، سعد حمود سعد الشملاني، و السعود، أنس راتب. (٢٠٢٠). أثر الذكاء الاصطناعي على أداء المنظمات: دراسة حالة مؤسسة الرعاية الصحية الأولية بدولة قطر (رسالة ماجستير غير منشورة).

<http://search.mandumah.com/Record/1097360>

– الدلاهمة، سليمان مصطفى، العميان، نايف راجي، و القاضي، فارس سعود فارس. (٢٠١٩). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مهنة المحاسبة: دراسة وصفية لنوع المسح. جرش للبحوث والدراسات، مج ٢١، عدد خاص ، ١٧٧ - ١٨٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1110161>

– عبدالمنعم، مصطفى محمد. (٢٠٢٣). أثر الذكاء الاصطناعي على الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجهات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بالجامعات الخاصة المصرية. مجلة التجارة والتمويل، ع ٤ ، ٣١٩ - ٣٧٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1442263>

– طيبي، إكرام، و مولاي، أمينة. (٢٠٢٣). أثر الذكاء الاصطناعي على أداء البنوك التجارية: دراسة حالة البنوك التجارية لولايي البيض وتيارت. دراسات اقتصادية، مج ٢٣، ع ١ ، ٣٣ - ٤٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1393074>

– سالم، دعاء فتحي سالم، و أبو الجدايل، محمد حاتم صلاح. (٢٠٢٣). فاعلية استخدام الهيئة الوطنية للأمن السيبراني بالمملكة العربية السعودية لتقنيات الذكاء الاصطناعي كتوجه مستقبلي: دراسة استشرافية. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع ٣٠ ، ١٨٣ - ٢٣٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1382861>

– الرشدي، عمر بن عبدالله بن محياء. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الحشود والأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي بالحرمين الشريفين. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٧٦ ، ١١

– ٥٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567868>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bajwa, J., Munir, U., Nori, A., & Williams, B. (2021). Artificial intelligence in healthcare: Transforming the practice of medicine. *Future Healthcare Journal*, 8(2), e188–e194. <https://doi.org/10.7861/fhj.2021-0095>
- Maswadi, K., & Alhazmi, A. (2026). Towards sustainable health management in the Kingdom of Saudi Arabia: The role of artificial intelligence—A systematic review, challenges, and future directions. *Sustainability*, 18(2), Article 905. <https://doi.org/10.3390/su18020905>
- Petersson, L., Larsson, I., Nygren, J. M., Nilsen, P., Neher, M., Reed, J. E., Svedberg, P. (2022). Challenges to implementing artificial intelligence in healthcare: A qualitative interview study with healthcare leaders in Sweden. *BMC Health Services Research*, 22(1), Article 850. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08215-8>
- Yamin, M. A. Y. (2025). Impact of an artificial intelligence-driven operational management system on operational efficiency in health care organization in Saudi Arabia: A mediating role of staff attitude. *Frontiers in Public Health*, 13, Article 1558644. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1558644>
- Al Mansoori, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2020). The impact of artificial intelligence and information technologies on the efficiency of knowledge management at modern organizations: a systematic review. *Recent advances in intelligent systems and smart applications*, 163-182.
- Reznik, N., Havryliuk, Y., Zhmudenko, V., Osipova, A., Dluhoborska, L., & Smoliy, L. (2025). Artificial Intelligence as a Tool of Organization Management. In *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape: Volume 1* (pp. 313-324). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Jhurani, J. (2022). Revolutionizing enterprise resource planning: The impact of artificial intelligence on efficiency and decision-making for corporate strategies. *International Journal of Computer Engineering and Technology (IJCET)*, 13(2), 156-165
- Osipova, A., Dluhoborska, L., & Smoliy, L. (2025). Artificial Intelligence as a Tool of Organization Management. *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape: Volume 1*, 1, 313.
- Bhima, B., Zahra, A. R. A., Nurtino, T., & Firli, M. Z. (2023). Enhancing organizational efficiency through the integration of artificial intelligence in management information systems. *APTISI Transactions on Management*, 7(3), 282-289
- Giraud, L., Zaher, A., Hernandez, S., & Akram, A. A. (2023). The impacts of artificial intelligence on managerial skills. *Journal of Decision Systems*, 32(3), 566-599.

