

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أسم الطالب  
أنس فضل محسن

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي  
الفصل الدراسي الثاني-21/6/2026

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة:.....                                     | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 4  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 5  |
| 1.3.1. على المستوى النظري .....                        | 5  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي .....                      | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 6  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 7  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 7  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 7  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 8  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 9  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 10 |
| 2.1. المقدمة:.....                                     | 10 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 11 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 11 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 12 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 13 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

أصبح الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الأخيرة أحد أهم التحولات التقنية التي أعادت تشكيل أساليب الإدارة الحديثة داخل المنظمات، إذ لم يعد استخدامه مقتصرًا على الأتمتة أو تنفيذ المهام المتكررة، بل امتد ليؤثر في صميم العمل الإداري، وعلى رأسه اتخاذ القرار. فالمنظمة المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغير وتراكم البيانات وتعدد البدائل، الأمر الذي جعل القرار الإداري أكثر صعوبة من أي وقت مضى، وأوجد حاجة متزايدة إلى أدوات ذكية قادرة على التحليل والتنبؤ وتقديم التوصيات بسرعة وكفاءة.

ويُنظر إلى الذكاء الاصطناعي في هذا السياق بوصفه أداة داعمة لصناع القرار، لأنه يمكّن المنظمات من الاستفادة من البيانات الضخمة وتحويلها إلى معرفة قابلة للتوظيف في التخطيط والتنفيذ والتقييم. كما أن النظم الذكية أصبحت قادرة على تحليل أنماط الأداء، وتوقع المخاطر، ورصد فرص التحسين، مما يساعد الإدارة على اختيار البديل الأنسب في الوقت المناسب. ولهذا فإن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد تقنية مساندة، بل أصبح عنصرًا مؤثرًا في جودة القرار وكفاءته وموضوعيته.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ضوء التحول الرقمي الذي تشهده المنظمات في القطاعات كافة، حيث تسعى المؤسسات إلى رفع الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتسريع الاستجابة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي هذه البيئة، يبرز الذكاء الاصطناعي كوسيلة لزيادة سرعة الوصول إلى المعلومات وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية، خاصة في القرارات التشغيلية والتسويقية والمالية والموارد البشرية. وقد أكدت بعض الأدبيات الحديثة أن الذكاء الاصطناعي يعزز دقة القرار ويطور الفاعلية التنظيمية عندما يُدمج بطريقة صحيحة داخل العمليات الإدارية.

ومع ذلك، فإن هذا التطور لا يخلو من تحديات مهمة، إذ إن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي يثير أسئلة حول شفافية الخوارزميات، وإمكانية تحيز البيانات، وحدود الاعتماد على التوصيات الآلية، ومدى احتفاظ المدير بدوره في التفسير والحكم النهائي. لذلك فإن دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات في المنظمات لا تقتصر على قياس الفوائد فقط، بل تشمل أيضًا فهم المخاطر والقيود ومتطلبات التطبيق الناجح.

## 1.2. مشكلة الدراسة

يعد الذكاء الاصطناعي من التقنيات التي أحدثت تحولاً واضحاً في أساليب الإدارة الحديثة، خاصة في مجال اتخاذ القرارات داخل المنظمات، حيث أصبح يُستخدم في تحليل البيانات، واستشراف النتائج، ودعم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار النهائي. ومع تزايد الاعتماد عليه في البيئات التنظيمية، برزت الحاجة إلى فهم مدى تأثيره الحقيقي في تحسين جودة القرار وسرعته وموضوعيته، وما إذا كان هذا التأثير يختلف باختلاف طبيعة المنظمة ونوع القرار ومستوى الدمج بين الإنسان والنظام الذكي.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار داخل المنظمات بشكل متكامل، خصوصاً من زاوية التفاعل بين القرار البشري والقرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي. كما أن الأدبيات ما تزال بحاجة إلى مزيد من التوضيح بشأن آليات تأثير الذكاء الاصطناعي في مراحل القرار المختلفة، وما إذا كان دوره يقتصر على الدعم والتحليل أم يمتد إلى المساهمة الفعلية في صياغة القرار الاستراتيجي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما الفجوة العملية فتتمثل في التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق الذكاء الاصطناعي في الواقع، مثل ضعف جاهزية البيانات، والحاجة إلى تدريب العاملين، وصعوبة تفسير بعض مخرجات الأنظمة الذكية، والقلق من الاعتماد الزائد على التقنية في القرارات الحساسة. لذلك ما تزال هناك حاجة إلى دراسات تطبيقية توضح كيف يمكن للمنظمات الاستفادة من الذكاء الاصطناعي بصورة فعالة وأمنة في دعم اتخاذ القرار.

## 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كون الذكاء الاصطناعي أصبح جزءاً من التحول الرقمي في المنظمات، وأثره المباشر في الأداء الإداري. ففهم هذا الأثر يساعد على تطوير أساليب أكثر كفاءة في اتخاذ القرار، ويعزز قدرة المنظمات على المنافسة والاستجابة السريعة للتغيرات.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في توضيح مفهوم الذكاء الاصطناعي الإداري، وشرح علاقته باتخاذ القرار، وتقديم إطار يمكن الاعتماد عليه لفهم التحول من القرار التقليدي إلى القرار المدعوم بالبيانات والخوارزميات.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تفيد الدراسة المديرين وصناع القرار في معرفة كيف يمكن توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء البشرية، مع الانتباه إلى المخاطر المحتملة عند الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية.

## 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات؟
- ما أثر الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار الإداري؟
- ما أثر الذكاء الاصطناعي على دقة القرارات الإدارية؟
- ما أثر الذكاء الاصطناعي على موضوعية القرارات الإدارية؟
- ما التحديات التي تواجه المنظمات عند استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار؟

## 1.5. أهداف الدراسة

- التعرف إلى أثر الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات.
- بيان أثر الذكاء الاصطناعي في سرعة اتخاذ القرار الإداري.
- توضيح أثر الذكاء الاصطناعي في دقة القرارات الإدارية.
- الكشف عن أثر الذكاء الاصطناعي في موضوعية القرار الإداري.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي ودقة القرارات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وموضوعية القرارات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي والتحديات المرتبطة باتخاذ القرار في المنظمات.

## 1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي.

المتغير التابع: فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات.

أبعاد المتغير التابع: السرعة، الدقة، الموضوعية، الجودة، وتقليل الأخطاء.

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: استنتاجي.

استراتيجية البحث: مسحي.

نوع البحث: كمي.

الأفق الزمني: مقطعي.

تقنيات جمع البيانات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.

## 1.9. الدراسة الميدانية

أرامكو السعودية شركة عالمية متكاملة للطاقة والكيماويات، ومقرها الظهران، وهي من أكبر منتجي النفط في العالم. أطلقت برنامج تحول رقمي جعل الذكاء الاصطناعي ركيزة أساسية فيه، وأنشأت عام 2019 مركز الثورة الصناعية الرابعة (4IR) الذي يضم منصة الذكاء الاصطناعي (AI Hub) ويعالج أكثر من خمسة مليارات نقطة بيانات يوميًا (Saudi Aramco, 2022).

• أثر الذكاء الاصطناعي على فعالية القرار الإداري في أرامكو

التحليلات التنبؤية في التنقيب: يعزز الذكاء الاصطناعي التفسير الزلزالي والنمذجة دون السطحية ووضع الآبار، مما يقلل عدم اليقين ويساعد على "اتخاذ قرارات معقدة بوضوح وثقة أكبر" (Saudi Aramco, 2026).

أتمتة سلاسل الإمداد: يقدم مركز مراقبة سلاسل الإمداد تنبيهات لحظية لمنع تعطل الأعمال وتتبعًا لوجستيًا حيًا ورؤية شاملة، مما يحول القرارات من رد فعلية إلى استباقية (Saudi Aramco, n.d.).

الكفاءة التشغيلية: في خريف تحققت زيادة 15% في الإنتاج وتحسين 100% في زمن الاستجابة للأعطال؛ وفي بقية يحسن نموذج مدرب على 1.7 مليار نقطة بيانات 18 وحدة تثبيت خام؛ وفي الفاضلي خفضت خوارزمية تعلم التعزيز استهلاك الأمين والبخار 10-15% (Saudi Aramco, n.d. ; Saudi Aramco Americas, 2023).

أبرز النتائج: تقليل الفترة أكثر من 50% منذ 2010، وفورات طاقة 263,600 برميل/يوم مكافئ منذ 2017، ونشر 55 حلاً بإيرادات 125 مليون دولار، وتصنيف خمس منشآت ضمن مواقع "المنارة" للمنتدى الاقتصادي العالمي (Saudi Aramco, 2022; Saudi Aramco, 2026).

التحديات: الأمن السيبراني (قوة SecureAI)، جودة البيانات وحوكمتها، التكامل مع الأنظمة القديمة، نقص الكفاءات، والرقابة البشرية على النماذج (The Arabian Sun, 2023).

الخلاصة: يرفع الذكاء الاصطناعي فعالية القرار الإداري في أرامكو عبر السرعة والدقة والاستباقية، بشرط ضبط الأمن السيبراني وحوكمة البيانات والرقابة البشرية.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- 1) الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- 2) الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
- 3) الفصل الثالث: منهجية البحث.
- 4) الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- 5) الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز التي يقوم عليها أي بحث علمي، لأنها تساعد الباحث على فهم الخلفية النظرية للموضوع، وتوضيح ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إضافة إلى الكشف عن الفجوات البحثية التي ما زالت بحاجة إلى دراسة. وفي موضوع الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار الإداري، تزداد أهمية مراجعة الدراسات السابقة بسبب التطور السريع في التطبيقات الذكية واتساع استخدامها في المنظمات الحديثة.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض ما تناولته الأدبيات الحديثة حول الذكاء الاصطناعي بوصفه متغيرًا مستقلًا، وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات بوصفها متغيرًا تابعًا، ثم توضيح العلاقة بين المتغيرين. كما يسعى الفصل إلى إبراز الفجوة التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في سدها، من خلال التركيز على أثر الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري داخل المنظمات.

## 2.2. المتغير المستقل

يشير الذكاء الاصطناعي إلى مجموعة من التقنيات والأنظمة التي تمكن الحاسوب من محاكاة بعض القدرات الذهنية البشرية مثل التعلم، والتحليل، والتنبؤ، واكتشاف الأنماط، وتقديم التوصيات. وقد توسع استخدام الذكاء الاصطناعي في المجال الإداري خلال السنوات الأخيرة، إذ أصبح أداة مهمة في معالجة البيانات، ودعم التخطيط، وتحسين كفاءة العمليات التنظيمية.

وتوضح الدراسات الحديثة أن الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على الأتمتة أو تنفيذ المهام الروتينية، بل يمتد إلى دعم التفكير الإداري نفسه من خلال توفير معلومات دقيقة وسريعة تساعد في صياغة البدائل وتحليل النتائج المحتملة. كما أن الأنظمة الذكية تسهم في رفع القدرة التنبؤية للمنظمة، وتقليل زمن الوصول إلى المعلومات، وتحسين جودة المخرجات الإدارية.

ومن جانب آخر، تشير بعض الدراسات إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في المنظمات يرتبط بعدة متطلبات أساسية، مثل توفر بيانات عالية الجودة، ووجود بنية تقنية مناسبة، واستعداد تنظيمي لتبني هذه الأنظمة، إضافة إلى التدريب المناسب للعاملين. كما أن بعض الباحثين حذروا من تحديات مثل الانحياز الخوارزمي، وضعف الشفافية، وصعوبة تفسير النتائج، وهو ما قد يحد من الاستفادة الكاملة من الذكاء الاصطناعي في القرارات الحساسة.

### 2.3. المتغير التابع

تعد عملية اتخاذ القرار الإداري من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة داخل المنظمة، لأنها ترتبط بتحديد البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وتكتسب فعالية القرار أهميتها من كونها تؤثر مباشرة في جودة الأداء التنظيمي، وسرعة الاستجابة، وتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والنتائج المطلوبة.

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين الذكاء الاصطناعي وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات. فكلما ارتفع مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي، زادت قدرة المنظمة على تحليل البيانات بسرعة، واستنتاج الأنماط، والتنبؤ بالنتائج، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة القرار وسرعته ودقته.

وقد أوضحت بعض الدراسات أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين عملية القرار من خلال تقليل الوقت المستغرق في جمع المعلومات ومعالجتها، وتوفير بدائل أكثر دقة وملاءمة، والحد من أثر الانفعالات الشخصية أو التحيزات الفردية. كما أن استخدام الأدوات التحليلية الذكية يساعد المديرين على التعامل مع قرارات معقدة تتطلب تقييماً كمياً ونوعياً في وقت واحد.

وفي المقابل، بينت بعض الدراسات أن الذكاء الاصطناعي لا يحقق هذه الفوائد تلقائياً، بل يحتاج إلى إطار تنظيمي واضح، وحوكمة دقيقة، ومستوى مرتفع من الثقة بين المستخدم والنظام. كما أن غياب الشفافية أو ضعف التفسير قد يؤدي إلى تردد المديرين في الاعتماد الكامل على مخرجات الأنظمة الذكية، خاصة في القرارات الاستراتيجية أو الأخلاقية.

وتؤكد الأدبيات كذلك أن أفضل النتائج تتحقق عندما يُستخدم الذكاء الاصطناعي ضمن نموذج هجين يجمع بين الذكاء البشري والذكاء الآلي. ففي هذا النموذج تقوم الأنظمة الذكية بالتحليل والتنبؤ وتقديم التوصيات، بينما يتولى الإنسان تفسير النتائج وتقييم ملاءمتها للسياق واختيار البديل النهائي. وهذا يعني أن الذكاء الاصطناعي لا يلغي دور الإدارة، بل يعيد تشكيله ليصبح أكثر اعتماداً على البيانات وأكثر قدرة على التفاعل مع البيئة المتغيرة.

## 2.5. الخاتمة

خلصت الدراسات السابقة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة في الإدارة الحديثة، وأن استخدامه في المنظمات يسهم في رفع فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث السرعة والدقة والموضوعية. كما أظهرت الدراسات أن نجاح هذا الأثر يرتبط بتوفر البيانات الجيدة، والحوكمة المناسبة، واستعداد العاملين، ووجود توازن بين الاعتماد على التقنية والاحتفاظ بالدور البشري في التفسير والحكم.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تنطلق من هذه الأدبيات لتبحث أثر الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات، مع محاولة إيضاح كيفية استفادة المنظمات من هذه التقنيات في تحسين الأداء الإداري وتقليل الأخطاء ورفع جودة القرار.

## قائمة المراجع

- **.The Arabian Sun .AI and cybersecurity .(2023) .S ,Aldosari**  
**<https://www.aramcolife.com/en/publications/the-arabian-sun/articles/2023/week-46-articles/ai-and-cybersecurity>**
- **Ethical principles of psychologists and .(2017) .American Psychological Association**  
**<https://www.apa.org/ethics/code> .code of conduct**
- **.(2025) .Artificial intelligence (AI) governance in organizational decision-making**  
**Emerald.**
- **2025).) .A comprehensive review :Artificial intelligence in business decision-making**
- **.(2025) .A Systematic Review :Artificial Intelligence in Business Decision-Making**  
**IJSRED.**
- **A systematic review of empirical :Artificial intelligence in business decision-making**  
**2025).) .evidence**
- **.Saudi Aramco .(n.d) .AI and Big Data — Oil & gas industry**  
**<https://www.aramco.com/en/what-we-do/energy-innovation/digitalization/ai-and-big-data>**
- **.Deloitte .(2026) .AI and the future of human decision-making**  
**<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2026/decision-making-with-ai.html>**
- **.A literature review in healthcare and beyond :AI and the decision-making process**  
**2024).)**
- **,Enhancing Executive Strategy :AI-Driven Decision-Making in Organizations**  
**Zenodo. .(2026) .and Navigating the Trust Deficit ,Mitigating Bias**
- **A systematic literature review on the future of :AI-powered business intelligence**  
**2025).) .decision-making in enterprises**
- **2025).) .AI-powered decision-making in business**
- **SSRN. .(2024) .A Systematic Review :AI vs Humans in Strategic Decision-Making**
- **2025).) .The impact of explainable AI :Building trust in algorithmic decisions**
- **,Leadership ,Comprehensive Review of Artificial Intelligence in Management**  
**SSRN. .(2025) .Decision-Making and Collaboration**

- Research handbook .(2024) .(Eds) .M ,P., & Stelmaszak .M ,I., Joshi ,Constantiou  
Edward Elgar .on artificial intelligence and decision making in organizations  
Publishing.
- Telfer School .(decisions – can organizations trust AI to make them? (2024 ,Decisions  
University of Ottawa. ,of Management
- Enhancing organizational decision-making through explainable AI (XAI)  
Zenodo. .(2026) .A systematic literature review :capabilities  
2025).) .Explainable AI for business decision-making
- :The artificial intelligence (AI) revolution .(2025) .A ,N., & Shrivastava ,Kumar  
Journal of Business Research. .Evolving business decision-making in the digital age
- The protection of human :IRBs .(March 5 ,2026) .Office of Research Integrity  
.Department of Health & Human Services .U.S .subjects  
<https://ori.hhs.gov/content/chapter-3-The-Protection-of-Human-Subjects-IRBs>
- .The AI Hub at Aramco .(October 23 ,2022) .Saudi Aramco  
<https://europe.aramco.com/en/news-media/elements-magazine/2022/the-ai-hub-at-aramco>
- How can industrial AI help us optimize our energy .(June 15 ,2026) .Saudi Aramco  
operations? <https://www.aramco.com/en/about-us/our-brand/powered-by-how/ai-energy-transformation>
- How 70-year-old Abqaiq Plants .(July 31 ,2023) .Saudi Aramco Americas  
<https://americas.aramco.com/en/news-media/elements-magazine/2023/how-70-year-old-abqaiq-plants-transformed-to-become-a-4ir-leader>
- Proceedings of the National .(2023) .Three challenges for AI-assisted decision-making  
PMC. / Academy of Sciences
- 2025).) .Transformative impact of artificial intelligence on business decision-making
- .Ethics reviews .(May 11 ,2025) .UK Research and Innovation  
<https://www.ukri.org/councils/esrc/guidance-for-applicants/research-ethics-guidance/ethics-reviews/>

- **.Consent .(May 6 ,2026) .UK Research and Innovation**  
<https://www.ukri.org/councils/esrc/guidance-for-applicants/research-ethics-guidance/consent/>
- **Institutional review boards .(August 13 ,2024) .Food and Drug Administration .U.S**  
<https://www.fda.gov/about-fda/cder-offices-and-divisions/institutional-review-boards-irbs-and-protection-human-subjects-clinical-trials>