

## نموذج

### مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الخطط الاستراتيجية للإداريين في المملكة العربية السعودية

**THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DEVELOPING  
STRATEGIC PLANS FOR ADMINISTRATORS IN THE KINGDOM  
OF SAUDI ARABIA**

أمل عباس طويلى

٢٠٢٢٣٠٠٦٤٣٧

الإدارة

د / سارة محمود

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

إشراف:

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٣  | ١ . المقدمة .....                                      |
| ٣  | مقدمة الدراسة .....                                    |
| ٤  | مشكلة الدراسة: .....                                   |
| ٥  | تساؤلات الدراسة: .....                                 |
| ٥  | أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية): .....              |
| ٦  | أولاً: الأهمية النظرية: .....                          |
| ٦  | ثانياً: الأهمية التطبيقية: .....                       |
| ٦  | أهداف الدراسة: .....                                   |
| ٧  | فرضيات الدراسة: .....                                  |
| ٧  | الفرضية الرئيسية: .....                                |
| ٧  | الفرضيات الفرعية: .....                                |
| ٨  | نموذج الدراسة .....                                    |
| ٨  | ٢ . الإطار النظري: .....                               |
| ٨  | أولاً: الدراسات العربية: .....                         |
| ١١ | ثانياً الدراسات الأجنبية: .....                        |
| ١٢ | التعقيب على الدراسات السابقة: .....                    |
| ١٤ | أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: ..... |
| ١٤ | الفجوات البحثية التي تُعالجها الدراسة: .....           |
| ١٥ | مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية .....             |
| ١٥ | إجراءات الدراسة: .....                                 |
| ١٥ | منهج الدراسة: .....                                    |
| ١٦ | مجتمع وعينة الدراسة: .....                             |
| ١٦ | حدود الدراسة: .....                                    |
| ١٧ | وسائل جمع بيانات الدراسة: .....                        |
| ١٨ | التحليل الإحصائي .....                                 |
| ١٨ | خطوات تنفيذ خطة الدراسة: .....                         |
| ١٩ | المراجع: .....                                         |
| ١٩ | المراجع العربية .....                                  |
| ٢٠ | المراجع الأجنبية .....                                 |

### مقدمة الدراسة

يشهد العالم اليوم تحولاً تكنولوجياً متسارعاً، يبرز فيه الذكاء الاصطناعي كقوة دافعة لإحداث ثورة في مختلف مناحي الحياة، ولا سيما في مجال إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي. فلم يعد التخطيط الاستراتيجي مجرد عملية تحديد أهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيقها (Zhang and Lu, 2021)، بل أصبح يتطلب التكيف الاستباقي مع بيئات ديناميكية متغيرة، واكتساب ميزة تنافسية من خلال استشراف التغيرات وتجنب ردود الفعل التقليدية (Johnsen, 2022). وهنا يأتي دور الذكاء الاصطناعي كأداة حاسمة لتمكين المنظمات من تحقيق هذه الغاية؛ وذلك من خلال توفير رؤى عميقة وتحليلات دقيقة تدعم عمليات صنع القرار الاستراتيجي، وتعزز من فاعلية وكفاءة الاستراتيجيات المطورة (Winkler et al., 2022). ويمتد تأثير الذكاء الاصطناعي ليشمل مختلف جوانب الإدارة، بدءاً من تبسيط العمليات الإدارية ورفع الإنتاجية، وصولاً إلى تحسين جودة صنع القرار. فقدرات الذكاء الاصطناعي على تحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة فائقة تتجاوز القدرات البشرية، كما أنها تساعد على استخلاص رؤى قيمة لا غنى عنها لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة (Rizky, 2024). ولا يقتصر دور الذكاء الاصطناعي على توفير التحليلات التنبؤية فحسب؛ بل يمتد ليشمل أتمتة المهام الروتينية مما يمكن المديرين من التركيز على المهام الاستراتيجية ذات المستوى العالي، والتفكير الإبداعي في حل المشكلات المعقدة (Suryawan, 2024). ويؤدي هذا التحول بدوره إلى استخدام الوقت والموارد بكفاءة أكبر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة (Kigenza & Irechukwu, 2023). وفي الوقت ذاته؛ يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية حيوية للمنظمات، حيث أنه يرسم الاتجاه العام لها، ويحدد القرارات وسبل تخصيص الموارد بأفضل طريقة تتناسب مع سياسات وأهداف المنظمة (Zhang & Lu, 2021). ويسهم الذكاء الاصطناعي بشكل كبير في تعزيز هذه العملية من خلال توفير تحليلات متقدمة، وبناء نماذج تنبؤية، وإعداد خطط مستقبلية (Johnsen, 2022). وبالتوظيف الصحيح لأدوات الذكاء الاصطناعي تستطيع المنظمات وضع توقعات أكثر دقة، وتحديد المخاطر المحتملة، وتحسين تخصيص الموارد بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية (Kigenza and Irechukwu, 2023). وبتطبيق ما تم ذكره على المملكة العربية السعودية نجد أن دمج الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي للشركات الخاصة سيقوم بتعزيز قدرات المهنيين الإداريين في هذه الشركات بشكل هائل وغير مسبوق (Al-Balushi et al., 2021). فمن خلال تحليل اتجاهات السوق، وتحديد فرص النمو، وتحسين توزيع الموارد لدعم المبادرات الاستراتيجية،

يُسهم الذكاء الاصطناعي في تمكين الإداريين من التركيز على الابتكار وبناء خطط استراتيجية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال السعودية والتي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ( Rahayu et al., 2023). حيث أثبت الذكاء الاصطناعي كفاءته الكبيرة في مساعدة مسؤولي الشركات الخاصة على تطوير الخطط الاستراتيجية لهذه الشركات وتسهيل اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وذلك من خلال تحليل كميات ضخمة من المعلومات لاكتشاف الأنماط والاتجاهات و الفرص المحتملة وأتمتة عمليات المعالجة وتقييم المخاطر، ومراقبة الأداء مما يؤدي إلى تخطيط استراتيجي أكثر فاعلية (Kigenza & Irechukwu,2023).

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من مميزاته العديدة وأهميته الكبيرة في العصر الحديث؛ إلا أن دمج الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي للشركات يمثل تحديًا متعدد الأبعاد، ويتطلب تحليلًا دقيقًا ومنهجية مدروسة. ففي ظل سعي المملكة العربية السعودية الحثيث لتنويع اقتصادها وتقليل اعتمادها على النفط، تجسدت رؤية السعودية ٢٠٣٠ كأحد أبرز الجهود في هذا الاتجاه. وبالحديث عن المنهجيات المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي والتي تتبناها رؤية ٢٠٣٠ نجد أن الذكاء الاصطناعي يبرز أحد أهم الأدوات الفعالة والتي ستساعد في تحقيق هذه الغاية، وذلك عن طريق القدرات الاستثنائية التي يوفرها في مجال تحليل البيانات، والنمذجة التنبؤية، والأتمتة، والتي من شأنها أن تعزز عملية صنع القرار الاستراتيجي للمسؤولين. وعلى الرغم من ذلك؛ فإن توظيف الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي يأتي مصحوباً بمجموعة من التحديات والاعتبارات التي تحتاج إلى دراسة متأنية.

ولعل أبرز تلك التحديات الرئيسية التي تواجه عملية توظيف من الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي بالشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية يتمثل في الحاجة إلى قوى عاملة ماهرة مؤهلة لفهم وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها بفاعلية، فالتكامل الناجح لدمج الذكاء الاصطناعي واستخدامه في عمليات التخطيط الاستراتيجي يتطلب فهماً عميقاً لمفاهيم وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من قبل الإداريين؛ الأمر الذي يستلزم الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى مهاراتهم، وتزويدهم بالخبرات اللازمة لاستغلال الإمكانيات الكاملة للذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار. كما أن المقاومة لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي تشكل عائقاً محتملاً، ويتمثل الدافع لتلك المقاومة في المخاوف من فقدان الوظائف، أو التغييرات في أساليب العمل التقليدية (Alotaibi & Alshehri, 2023). علاوة على ذلك، تبرز الأبعاد الأخلاقية كجانب أساسي لا يمكن تجاهله عند استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي.

فمع تزايد تعقيد أنظمة الذكاء الاصطناعي واكتسابها مستويات أعلى من الاستقلالية، تُثار تساؤلات جادة حول المساءلة، والشفافية، وإمكانية التحيز. ويتعين على الإداريين التعامل مع هذه الاعتبارات الأخلاقية بجدية لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بمسؤولية وتوافق مع القيم التنظيمية والمعايير المجتمعية. وهذا يقتضي وضع مبادئ توجيهية واضحة، وإطار حوكمة فعال للاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في صنع الاستراتيجيات (علي، ٢٠٢٤).

وتتمثل أحد التحديات الجادة أيضاً في القدرة على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي مع أطر التخطيط الاستراتيجي الحالية. ويرجع ذلك إلى أن المسؤولين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية قد يواجهوا صعوبات في مواءمة الرؤى المستمدة من الذكاء الاصطناعي مع منهجيات التخطيط التقليدية. لذلك نجد أن الدمج الناجح يتطلب فهماً شاملاً لقدرات الذكاء الاصطناعي ومبادئ التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى القدرة على تكييف العمليات الحالية بحيث تستوعب وتوظف الرؤى التي يولدها الذكاء الاصطناعي بفاعلية (Alotaibi and Alshehri, 2023).

### تساؤلات الدراسة:

وانطلاقاً من هذه الإشكالية البحثية، تم صياغة التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية على النحو التالي:

**التساؤل الرئيسي:** هل يوجد تأثير لكل بعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي، وكذلك الدرجة الكلية، على تطوير الخطط الاستراتيجية للإداريين في المملكة العربية السعودية؟

ويبرز من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في النقاط التالية:

١. ما هو تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي، وكذلك الدرجة الكلية، على الرؤية الاستراتيجية للإداريين؟
٢. ما هو تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي، وكذلك الدرجة الكلية، على الرسالة الاستراتيجية للإداريين؟
٣. ما هو تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي، وكذلك الدرجة الكلية، على الأهداف الاستراتيجية للإداريين؟
٤. ما هو تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي، وكذلك الدرجة الكلية، على التحليل الاستراتيجي للإداريين؟
٥. ما هو تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي، وكذلك الدرجة الكلية، على الاختيار الاستراتيجي للإداريين؟

### أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أبعادها النظرية والتطبيقية، حيث تسعى إلى إثراء المعرفة العلمية وتقديم إسهامات عملية في مجال التخطيط الاستراتيجي باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك على النحو التالي:

## أولاً: الأهمية النظرية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بتأثير التكنولوجيا الحديثة، وتحديد الذكاء الاصطناعي، على ميدان الإدارة الاستراتيجية. فهي لا تكتفي بتحليل دور الذكاء الاصطناعي في عمليات التخطيط، بل تسعى إلى بناء إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم وأدوات الذكاء الاصطناعي من جهة، ومراحل التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى. وهذا الإطار سيسهم في تطوير النظريات الحالية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تسخير التكنولوجيا لرفع كفاءة وصنع القرار الاستراتيجي في سياق المملكة العربية السعودية، مما يفتح آفاقاً بحثية مستقبلية في هذا المجال.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على البعد النظرية، بل تمتد لتشمل جانباً تطبيقياً مهماً، حيث تهدف إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ للإداريين وصناع القرار في المملكة العربية السعودية. ومن خلال تحليل دور الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي، ستسهم الدراسة في تحديد أفضل الممارسات والأدوات التي يمكن استخدامها لتحسين دقة التحليلات، وارتفاع جودة القرارات الاستراتيجية، وتسريع عملية التنفيذ. ويتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة القدرة التنافسية للشركات السعودية في مختلف القطاعات، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ ويسهم في تحقيقها على أرض الواقع.

## أهداف الدراسة:

وفقاً لما سبق فإن الدراسة تهدف الى ما يلي:

الهدف الرئيسي هو التحقيق في تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير الخطط الاستراتيجية للإداريين في المملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية:

١. دراسة تأثير ابعاد الذكاء الاصطناعي وكذلك الدرجة الكلية على الرؤية الاستراتيجية للإداريين.
٢. التحقيق في تأثير ابعاد الذكاء الاصطناعي وكذلك الدرجة الكلية على الرسالة الاستراتيجية للإداريين.
٣. تقييم تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي وكذلك الدرجة الكلية على الأهداف الاستراتيجية للإداريين.
٤. تقييم تأثير ابعاد الذكاء الاصطناعي وكذلك الدرجة الكلية على التحليل الاستراتيجي للإداريين.
٥. تحليل تأثير ابعاد الذكاء الاصطناعي وكذلك الدرجة الكلية على الاختيار الاستراتيجي للإداريين.

## فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات، رئيسية وفرعية، تهدف إلى فحص العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وتطوير الخطط الاستراتيجية للإداريين في المملكة العربية السعودية. وصيغت هذه الفرضيات على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥) بين الذكاء الاصطناعي وتطوير الخطط الاستراتيجية للإداريين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

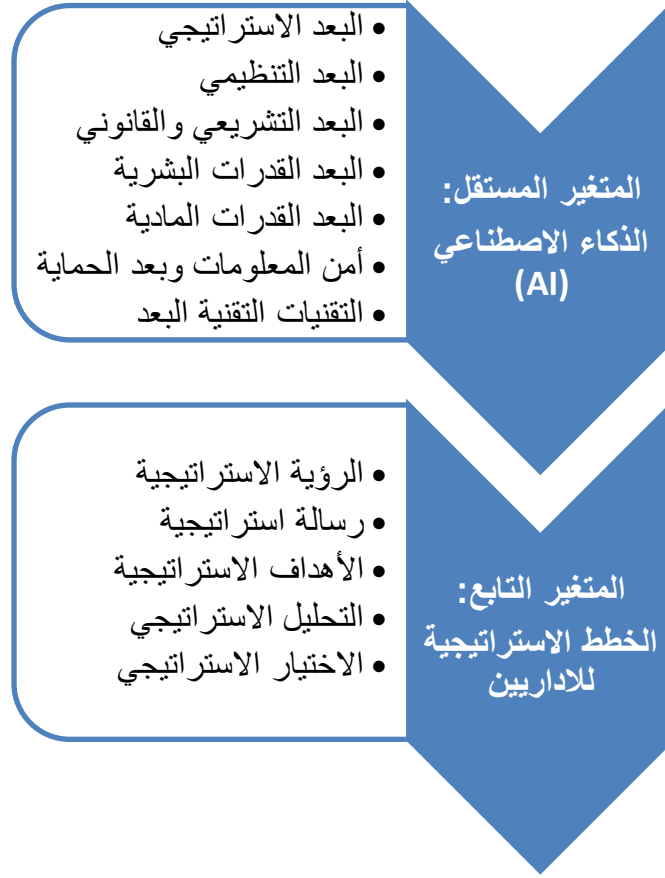
١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥) بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي (بشكل منفرد)، وكذلك الدرجة الكلية للذكاء الاصطناعي، على الرؤية الاستراتيجية للإداريين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥) بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي (بشكل منفرد)، وكذلك الدرجة الكلية للذكاء الاصطناعي، على الرسالة الاستراتيجية للإداريين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥) بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي (بشكل منفرد)، وكذلك الدرجة الكلية للذكاء الاصطناعي، على الأهداف الاستراتيجية للإداريين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥) بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي (بشكل منفرد)، وكذلك الدرجة الكلية للذكاء الاصطناعي، على التحليل الاستراتيجي للإداريين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

٥. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥) بين كل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي (بشكل منفرد)، وكذلك الدرجة الكلية للذكاء الاصطناعي، على الاختيار الاستراتيجي للإداريين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.



المراجع: (أبو الليل، ٢٠٢٣؛ بلكل، ٢٠٢٢؛ أمهني، ٢٠٢١)

## ٢. الإطار النظري:

### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة العبيدي (٢٠٢٣) بعنوان: دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي: دراسة

ميدانية في مديرية تربية صلاح الدين

هدفت دراسة العبيدي (٢٠٢٣) إلى استكشاف دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين. وانطلاقاً من إشكالية البحث المتمثلة في التساؤل حول علاقة الارتباط والتأثير بين عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي (العوامل التنظيمية، والعوامل التقنية، والعوامل البشرية) كمتغير مستقل، ودعم عملية الذكاء التنافسي (بأبعادها المتمثلة في التخطيط والتوجيه، وجمع المعلومات، والتحليل، والقرار) كمتغير معتمد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة

عشوائية بسيطة قدرها (٦٩) فرداً من مديري الشعب والأقسام والوحدات في المديرية. وبعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي (بشكل منفرد ومجتمع) ودعم مراحل عملية الذكاء التنافسي، وقدمت في ختامها مجموعة من التوصيات المتعلقة بتعزيز هذه العلاقة.

**دراسة المالكي (٢٠٢٣) بعنوان: "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي (مراجعة الأدبيات)"**

سعت دراسة المالكي (٢٠٢٣) إلى إلقاء الضوء على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي. وتناولت الدراسة الفوائد الاستراتيجية المترتبة على دمج الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية، مثل تحسين الوظائف الإدارية، وتعزيز القدرات التعليمية والبحثية، وتطوير بيئات التعلم. كما استعرضت الدراسة العقبات المحتملة أمام تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي، والتي قد تحد من فعاليته، مثل مقاومة التغيير والقيود التقنية. اعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات السردية، وحللت عشرين دراسة سابقة. وأشارت النتائج إلى أهمية الذكاء الاصطناعي في دعم دور المعلمين، وتحسين أداء المتعلمين، وزيادة كفاءة عملية التعلم. وأكدت الدراسة على ضرورة توعية أصحاب المصلحة في القطاع التعليمي بأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والعمل على تجاوز التحديات التي تعيق دمجها في الاستراتيجيات التعليمية.

**دراسة حسن (٢٠٢٢) بعنوان: "دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري وتطوير الأداء في إدارات الأندية الرياضية في مملكة البحرين"**

سعت دراسة حسن (٢٠٢٢) إلى الكشف عن دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري وتطوير الأداء في إدارات الأندية الرياضية في مملكة البحرين. واستهدفت الدراسة استكشاف واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي، ودوره في تعزيز الإبداع الإداري وتطوير الأداء، بالإضافة إلى تحديد معوقات تطبيقه. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأجرت الدراسة على عينة عشوائية بلغت ٢٥٥ فرداً من الإداريين العاملين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين، من مجتمع دراسة كلي بلغ ٣٨٤ فرداً. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن العاملين يمتلكون معرفة جيدة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأن إدارات الأندية الرياضية تعتمد بشكل كبير على النظم الخبيرة لتحقيق المرونة وتطوير الأداء. كما أظهرت النتائج أن الميزانيات المحدودة للأندية تشكل عائقاً أمام استخدام الذكاء الاصطناعي. وبناءً على هذه

النتائج، أوصت الباحثة بتشجيع التتبع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتوفير دورات تدريبية لتطوير مهارات التفكير لدى الإداريين، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الإبداع الإداري في الأندية الرياضية.

#### دراسة أحمد والشباطات (٢٠٢٢) بعنوان: "تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية"

تناولت دراسة أحمد والشباطات (٢٠٢٢) تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، مسلطة الضوء على إشكاليتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بطبيعة القرارات التي تتخذ باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والثانية تتعلق بمدى ملائمة استخدام هذه التطبيقات وتأثيرها في صنع قرارات إدارية سليمة خالية من الخطأ. وسعت الدراسة إلى استكشاف كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي للحد من البيروقراطية الإدارية، وتوفير الجهد والوقت لمتخذي القرارات، والحفاظ على حقوق الأفراد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى مراجعة القوانين والتشريعات ذات الصلة. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة وضع تشريع قانوني متكامل ينظم استخدام الأتمتة الذكية في الإدارة العامة، و الاهتمام بتطوير البنية التحتية والبرامج الإلكترونية لضمان نجاح أنظمة الذكاء الاصطناعي في دعم صناع القرار الإداري.

دراسة العزام (٢٠٢١) بعنوان: "دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة

#### تبوك"

هدفت دراسة العزام (٢٠٢١) إلى بحث دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت ٧٠ موظفاً وموظفة في إدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك، بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة. وتكونت أداة الدراسة من ٣٦ فقرة لقياس فاعلية برنامج قائم على الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥) في أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة). وبناءً على النتائج، أوصت الباحثة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الاصطناعي وعلاقته بكفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية، بحيث تشمل عينات أكبر من الجامعات على مستوى المملكة.

## ثانياً الدراسات الأجنبية:

دراسة (2024) Alhatmi et al. بعنوان "Unraveling The Influence of Artificial Intelligence, Organizational, and Environmental Factors in Strategic Planning: Implications and Practical Insights"

استكشفت دراسة (2024) Alhatmi et al. تأثير الذكاء الاصطناعي على التخطيط الاستراتيجي للمنظمات. ومن خلال تحقيق تجريبي شامل، وجدت الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تتأثر بشكل كبير بالذكاء الاصطناعي في بيئة الشركات الخاصة التي شملتها الدراسة. ولذا أوصت الدراسة الشركات بضرورة التفكير بعناية في مقدار الموارد (المال، الوقت، والكفاءات) التي يتم تخصيصها لمشاريع الذكاء الاصطناعي، بناءً على قطاع الشركة وسياقها التشغيلي. وأكدت الدراسة على أهمية دمج الذكاء الاصطناعي مع أساليب التخطيط الاستراتيجي التقليدية لتحسين اتخاذ القرارات، مع التركيز على أهمية تحديد مستوى نضج الذكاء الاصطناعي وتوفير مرونة في دمجها مع العمليات التنظيمية. وقدمت الدراسة رؤية شاملة وتوصيات عملية للمنظمات التي تسعى إلى فهم التفاعل المعقد بين الذكاء الاصطناعي والتخطيط الاستراتيجي، من خلال عرض دراسات حالة واقعية، وأدوات دعم القرار، وتقنيات إدارة التغيير.

دراسة (2023) Chong et al. بعنوان "The Role of Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making Opportunities, Challenges, and Implications for Managers in the Digital Age"

بحثت دراسة (2023) Chong et al. في دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتأثيره على المديرين في العصر الرقمي. وأشارت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُحوّل مشهد الأعمال، ويوفر الفرص لتحسين اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية. ومع ذلك، تطرقت الدراسة إلى التحديات المتعلقة بالجوانب الأخلاقية، وأمن البيانات، والخصوصية، وعمليات الدمج والتنفيذ. وأكدت الدراسة على ضرورة أن يكتسب المديرين فهماً شاملاً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ويعملوا على بناء ثقافة تنظيمية جاهزة للتعامل مع الذكاء الاصطناعي، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتنظيمية. كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث المستقبلية لاستكشاف تطبيقات الذكاء الاصطناعي الجديدة، وتأثيراتها على مختلف القطاعات، وأفضل الممارسات لدمج الذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار الاستراتيجية، بالإضافة إلى التعامل مع التحديات الأخلاقية والتنظيمية المتعلقة بتنفيذ الذكاء الاصطناعي.

دراسة (2023) Khuan et al. بعنوان "The Role of Technology in Fostering Innovation and

### Growth in Start-up Businesses"

تستكشف دراسة (2023) Khuan et al. أهمية التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية، مسلطة الضوء على فوائدها وقيودها وإمكاناتها المستقبلية. اعتمدت الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات، حيث قامت بجمع وتحليل المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر الموثوقة، بما فيها المجلات الأكاديمية والكتب والمصادر الإلكترونية ذات السمعة الطيبة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد الشركات على اكتساب رؤية عميقة حول عملياتها الداخلية والبيئة التنافسية الخارجية، وتحديد فرص النمو، وتحسين عمليات صنع القرار. ومع ذلك، أبرزت الدراسة أيضًا التحديات المرتبطة باستخدام التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي، بما فيها جودة البيانات، وأمن البيانات، والاعتبارات الأخلاقية. وخلصت الدراسة إلى أن التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي يمكنهما تحسين الإدارة الاستراتيجية بشكل كبير إذا تم تطبيقهما بفاعلية، وأن الشركات بحاجة إلى الاستثمار في تطوير قدراتها في هذا المجال للحفاظ على تنافسيتها في العصر الرقمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، يُلاحظ وجود أوجه تشابه واختلاف بينها من حيث المنهجية والأهداف والسياقات التطبيقية. ويمكن تلخيص أبرز نقاط التوافق والتباين على النحو التالي:

#### أولاً: أهداف الدراسة:

تركز مجموعة من الدراسات السابقة، وتشمل دراسات العبيدي (٢٠٢٣)، والمالكي (٢٠٢٣)، وحسن (٢٠٢٢)، وأحمد والشباطات (٢٠٢٢)، على استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في مختلف العمليات الإدارية، سواء في مجال التعليم أو الرياضة أو الإدارة العامة. في مقابل، تناولت دراسات أخرى، مثل دراسة العزام (٢٠٢١)، و (Alhatmi et al. 2024)، و (Chong et al. 2023)، و (Khuan et al. 2023)، تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف أكثر تخصصاً كالابتكار والنمو في الشركات الناشئة، أو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهذا التنوع في أهداف الدراسات يعكس الاتساع المتزايد لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات.

## ثانياً: منهج الدراسة:

اعتمدت دراسات العبيدي (٢٠٢٣)، والمالكي (٢٠٢٣)، وحسن (٢٠٢٢)، والعزام (٢٠٢١) على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية رئيسية. بينما انتهجت دراسات أحمد والشباطات (٢٠٢٢)، و (Alhatmi et al. (2024) و Chong et al. (2023)، و (Khuan et al. (2023) مناهج بحثية أخرى كمراجعة الأدبيات أو التحقيقات التجريبية، مما يُبرز تنوع المداخل البحثية المستخدمة لدراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

## ثالثاً: أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في دراسات العبيدي (٢٠٢٣)، وحسن (٢٠٢٢)، والعزام (٢٠٢١). في حين اعتمدت دراسات أخرى، مثل دراسة المالكي (٢٠٢٣)، وأحمد والشباطات (٢٠٢٢)، و (Alhatmi et al. (2024) و Chong et al. (2023)، و (Khuan et al. (2023)، على مراجعة الأدبيات والتحقيقات التجريبية كأدوات رئيسية لجمع المعلومات وتحليلها.

## رابعاً: مكان الدراسة:

أجريت دراسة العبيدي (٢٠٢٣) في العراق، ودراسة العزام (٢٠٢١) في السعودية. أما الدراسات الأخرى فلم تُحدد مكاناً محدداً لتطبيقها، مما يشير إلى أن بعض الدراسات تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي من منظور نظري أو عالمي أكثر من التركيز على سياق محدد.

## خامساً: عينة الدراسة:

اعتمدت دراسات العبيدي (٢٠٢٣)، وحسن (٢٠٢٢)، والعزام (٢٠٢١) على عينات من الموظفين والإداريين العاملين في مؤسسات محددة. بينما اتجهت الدراسات الأخرى نحو الدراسات النظرية ومراجعة الأدبيات، دون تحديد عينات دراسية ميدانية.

يُلاحظ من هذا التعقيب أن الدراسات السابقة، رغم تناولها لموضوعات مقاربة في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الإدارة، إلا أنها اختلفت في مناهجها وأدواتها وسياقاتها التطبيقية. وهذا التنوع يُثري المعرفة المتراكمة حول الذكاء الاصطناعي، ويوفر أساساً متيناً لبناء الدراسات اللاحقة. كما يُشير إلى الحاجة إلى المزيد من البحوث التي تتناول تطبيقات الذكاء الاصطناعي في سياقات مختلفة، وتستخدم مناهج بحثية متنوعة لتقديم فهم أكثر شمولاً لهذا المجال.

## أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تمتاز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجموعة من الخصائص التي تُعزز من قيمتها العلمية والعملية وتتمثل فيما يلي:

١. **التركيز المحدد:** تتميز هذه الدراسة بتركيزها الدقيق على دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الخطط الاستراتيجية

للإداريين تحديداً. وبينما تناولت الدراسات السابقة جوانب مختلفة متعلقة بالذكاء الاصطناعي في الإدارة، مثل

التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، والاستراتيجيات التعليمية، والإبداع الإداري، واتخاذ القرارات الإدارية، وإدارة

الموارد البشرية، فإن هذه الدراسة تتعمق في تأثير الذكاء الاصطناعي على عملية تطوير الخطط الاستراتيجية

بحد ذاتها، مما يُضفي عليها طابعاً تخصصياً.

٢. **السياق السعودي:** تُعزز هذه الدراسة من قيمتها من خلال تطبيقها على حالة المملكة العربية السعودية. فهذا

التركيز المحلي يُتيح فرصة استكشاف الواقع والتحديات المتعلقة بدمج الذكاء الاصطناعي في التخطيط

الاستراتيجي ضمن السياق السعودي الخاص، مما يُسهم في تقديم نتائج وتوصيات أكثر صلة باحتياجات

الشركات السعودية.

٣. **البناء على الدراسات السابقة:** تستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة ونتيجة تحليلها، لتحديد الفجوات ونقاط

الضعف في الأبحاث المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم معالجتها وتقديم

إضافات علمية جديدة.

## الفجوات البحثية التي تُعالجها الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة العديد من الفجوات البحثية المهمة، من أبرزها:

**ندرة الدراسات المتخصصة:** تُلاحظ ندرة الدراسات التي تتناول بشكل مُخصص دور الذكاء الاصطناعي في تطوير

الخطط الاستراتيجية للإداريين في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص. وتُسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة

من خلال تركيزها على هذا السياق المحلي المهم.

**فهم التحديات والعوائق:** تسعى هذه الدراسة إلى تعميق فهم التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في

التخطيط الاستراتيجي في السياق السعودي، مما يُسهم في وضع استراتيجيات فعالة لتجاوز هذه التحديات.

**تقديم حلول عملية:** تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات وحلول عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز دمج الذكاء الاصطناعي في

عمليات التخطيط الاستراتيجي للإداريين في الشركات السعودية.

**دراسة العوامل المؤثرة:** تتناول هذه الدراسة العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة على فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي، مما يسهم في فهم أكثر شمولاً للسياق المؤثر على نجاح تطبيق هذه التقنيات.

**موازنة الذكاء الاصطناعي مع الأساليب التقليدية:** تقدم الدراسة رؤى حول كيفية تحقيق التوازن الأمثل بين استخدام الذكاء الاصطناعي وأساليب التخطيط الاستراتيجي التقليدية، بهدف تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي بشكل عام.

بذلك، تُمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة المتراكمة في مجال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي، من خلال تركيزها المحدد، وسياقها التطبيقي المحلي، ومعالجتها للعديد من الفجوات البحثية المهمة.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **الذكاء الاصطناعي (AI):** قدرة الأنظمة الحاسوبية والبرمجيات على محاكاة القدرات الذهنية البشرية، كالقدرة على التعلم، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعرف على الأنماط، والتفاعل مع البيئة المحيطة. ويتجاوز هذا التعريف مجرد أتمتة المهام الروتينية، ليشمل القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة، وتحليل كميات هائلة من البيانات لاستخلاص رؤى وأنماط قد تغيب عن الإدراك البشري (أبو الليل، ٢٠٢٣).
- **الخطط الإستراتيجية للمسؤولين:** وثائق رسمية شاملة تُطورها قيادات المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية الطويلة الأجل. وتتضمن هذه الخطط مجموعة من المكونات المترابطة، بدءاً من الرؤية التي ترسم صورة مستقبلية طموحة للمنظمة، ومروراً بالرسالة التي تُحدد الغرض والقيم الأساسية، وصولاً إلى الأهداف القابلة للقياس والمحددة بإطار زمني. كما تشمل الخطط الاستراتيجية التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، بالإضافة إلى عملية الاختيار الاستراتيجي التي تُحدد مسار المنظمة لتحقيق أهدافها. وتُشكل هذه العناصر المتكاملة خريطة طريق تساعد المنظمات على التنقل في بيئة الأعمال المعقدة والتنافسية، وتحقيق النمو والاستدامة (أمهني، ٢٠٢١).

### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق فهم شامل ومتعمق لمشكلة البحث. يتضمن هذا المنهج جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي من مصادر أولية وثانوية. ستشمل المصادر الأولية استطلاعات الرأي للعاملين والإداريين

في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بهدف جمع بيانات ميدانية حول تجارب الإداريين ورؤاهم بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي. أما المصادر الثانوية، فتشمل مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة، بالإضافة إلى التقارير والدراسات الصادرة عن مؤسسات معنية. سيتم تحليل البيانات المجمعة لتحديد الأنماط والاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات المدروسة، مما يُتيح استخلاص استنتاجات علمية مستنيرة. ويركز البُعد الوصفي على وصف الخصائص والأنماط المُلاحظة في البيانات، بينما يتمثل الدور التحليلي في تفسير النتائج ومعالجتها إحصائياً للإجابة على تساؤلات البحث و لاختبار صحة الفرضيات المطروحة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية. ووفقاً لإحصاءات الهيئة العامة للإحصاء (فبراير ٢٠٢٤)، يبلغ عددهم حوالي ١١.١٥ مليون عامل، منهم ٢.٣٤ مليون مواطن سعودي و ٨.٨١ مليون مقيم أجنبي. ولتحديد حجم العينة المناسب، سيتم استخدام معادلة كريسجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والتي تُعد مناسبة لحساب حجم العينة في المجتمعات المحدودة. وبافتراض مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪، فإن حجم العينة المطلوب هو حوالي ٣٨٤ إدارياً. وسيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية لتضمن تمثيل مختلف القطاعات والمستويات الإدارية في المملكة، مما يعزز من تعميم نتائج الدراسة.

### حدود الدراسة

تُحدد هذه الدراسة بأربعة حدود رئيسية هي:

- **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز وتطوير الخطط الاستراتيجية للإداريين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتهدف إلى تحديد تقنيات وأدوات الذكاء الاصطناعي التي يمكن استخدامها لتحسين عمليات صنع القرار، وتخصيص الموارد، ورفع الكفاءة التنظيمية الشاملة في التخطيط الاستراتيجي. كما ستُقيم الدراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على الإنتاجية والقدرة التنافسية والابتكار في إطار العمل الإداري.
- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع مراعاة سياقها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الفريد. وستشمل الدراسة مناطق مختلفة لتحليل الممارسات الإدارية وطرق تنفيذ الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على دراسات حالة من مدن رئيسية مثل الرياض، جدة، والدمام.

- **الحدود البشرية:** تُركز الدراسة على الإداريين العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الإدارية (من كبار المديرين التنفيذيين إلى المديرين المتوسطين والصغار)، بهدف فهم تأثير الذكاء الاصطناعي على التخطيط الاستراتيجي عبر مختلف المراتب التنظيمية. وستُستقى المعلومات أيضًا من خبراء في مجال الذكاء الاصطناعي ومطوري التكنولوجيا ومستخدميها في القطاع الخاص.
- **الحدود الزمنية:** تغطي هذه الدراسة الفترة من ١ يونيو ٢٠٢٤ إلى ٣١ ديسمبر ٢٠٢٤. وستُستخدم البيانات التاريخية كخلفية لفهم تطور الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على الفترة الزمنية المحددة. كما ستناقش الدراسة التوقعات والتأثيرات المستقبلية للذكاء الاصطناعي على مدى الخمس سنوات القادمة، بناءً على الاتجاهات والتطورات الحالية.

### وسائل جمع بيانات الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، و بهدف استكشاف آراء وتصورات العاملين في القطاع الخاص بشأن دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الخطط الاستراتيجية، سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتيح استخدام الاستبانة العديد من المزايا في هذا السياق، منها: الوصول إلى شريحة واسعة من عينة الدراسة مما يضمن تمثيلاً أوسع وتنوعاً في وجهات النظر، الحفاظ على سرية المعلومات وخصوصية المشاركين من خلال تصميم استبانة مجهولة الهوية لتشجيعهم على الإجابة بصراحة، توفير الوقت والجهد في جمع البيانات، لا سيما عند توزيعها إلكترونياً، و سهولة تحويل إجابات الاستبانة إلى بيانات رقمية مما يُسهل عملية التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

سيتم تصميم الاستبانة بدقة لتحقيق أهداف الدراسة، بحيث تشمل ثلاثة محاور رئيسية: **أولاً**، أسئلة لجمع البيانات الديموغرافية للمشاركين كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع القطاع الذي يعملون فيه. **ثانياً**، أسئلة متعلقة بمفهوم الذكاء الاصطناعي وأبعاده المختلفة وتطبيقاته في مجال التخطيط الاستراتيجي. **ثالثاً**، أسئلة تركز على مكونات الخطط الاستراتيجية لدى الإداريين وأبعادها المختلفة، ودور الذكاء الاصطناعي في تطوير كل من هذه الأبعاد. وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي، مع التركيز على استهداف العينة المحددة من الإداريين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

## التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الاستبيان، سيتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لبيانات الدراسة و لأهدافها البحثية، والتي تشمل:

- **الإحصاء الوصفي**: سيستخدم لتلخيص ووصف البيانات المجمعة. ويشمل ذلك استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين وتوزيع إجاباتهم على أسئلة الاستبانة. كما سيستخدم مقاييس النزعة المركزية والتشتت، كالمتوسط الحسابي والوسيط والمنوال والانحراف المعياري، لتلخيص البيانات الكمية وتحديد القيم النموذجية ومدى تباعد البيانات.
  - **الاختبارات الإحصائية**: سيتم استخدام اختبارات لمقارنة المتوسطات وتحليل العلاقات بين المتغيرات، مثل اختبار  $t$  للعينات المستقلة، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، واختبار مربع كاي (Chi-square).
  - **تحليل الارتباط**: سيستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.
  - **تحليل الانحدار**: سيستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ودراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- سيتم اختيار الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة بناءً على نوع البيانات المجمعة، وطبيعة أسئلة البحث، والفرضيات المراد اختبارها. وسيتم استخدام برامج إحصائية متخصصة كبرنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية وتفسير النتائج بدقة.

## خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

تبدأ خطوات تنفيذ خطة الدراسة بتحديد أهداف البحث بدقة، يليها مراجعة شاملة للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. بعد ذلك، يتم تصميم الدراسة، بما في ذلك تحديد منهجية البحث المناسبة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة. ثم تأتي مرحلة إعداد أداة جمع البيانات، والتي في هذه الدراسة ستكون استبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة المستهدفة. بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج المستخلصة من التحليل. تُكتب هذه النتائج في تقرير بحثي يخضع لمراجعة دقيقة قبل تقديمه للجنة المختصة. أخيرًا، تُصاغ التوصيات بناءً على النتائج المتحصل عليها، والتي تهدف إلى تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق.

## المراجع العربية

- أبو الليل، شريف. (٢٠٢٣). *الابعاد اللازمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي كمدخل لتطوير الأنشطة الرياضية باللجنة البارالمبية المصرية*. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، ٩٨(١)، ٢٩٨-٣٢٦.
- أحمد، ر. م. ص.، و الشباطات، م. ع. ز. (٢٠٢٢). *تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية*. رسالة ماجستير، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط.
- أمهني، ن. ر. (٢٠٢١). *التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت*. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد، عبر تقنية Zoom، ٠٧ أكتوبر، ٢٠٢١. Paper Code: SNC21-013.
- بلكل، ر. (٢٠٢٢). *الذكاء الاصطناعي ودوره في تطوير الإدارة الإلكترونية*. مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- حسن، م. ع. م. (٢٠٢٢). *دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري وتطوير الأداء في إدارات الأندية الرياضية في مملكة البحرين*. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنات، مجلد ٧٠(٢).
- العبيدي، إبراهيم. (٢٠٢٣). *دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية في مديرية تربية صلاح الدين*. مجلة Tikrit للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٩. ٤٠١-٤٢٥.
- العزام، نورة محمد عبدالله. (٢٠٢١). *دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك*. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٨٤(٨٤)، ٤٦٧-٤٩٩.
- المالكي، وفاء فواز (٢٠٢٣). *دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي (مراجعة الأدبيات)*. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ٧(٥)، ٩٣-١٠٧.

- Al-Balushi, M., Kian, M., & Yousefi, M. (2021). *The impact of strategic planning on the performance of governmental organizations: an empirical study on oman's five-year plan (2011-2015)*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 10(3). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v10-i3/11314>
- Alhatmi, b., Eishah, a., & Alrhaba, Z. H. F. (2024). *Unraveling The Influence of Artificial Intelligence, Organizational, and Environmental Factors in Strategic Planning: Implications and Practical Insights*. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 102(4).
- Al-Qudah, S., Obeidat, A., Shrouf, H., & Abusweilem, M. (2020). *The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in jordan. Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219-230. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.19](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.19)
- Chong, Jackie & Sin, Cheong & Kathiarayan, Vijayakumaran. (2023). *The Role of Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making Opportunities, Challenges, and Implications for Managers in the Digital Age*.
- Johnsen, Å. (2022). *Strategic planning in turbulent times: still useful?*. Public Policy and Administration, 38(4), 445-465. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>
- Khuan, H., Andriani, E., & Rukmana, A. Y. (2023). *The Role of Technology in Fostering Innovation and Growth in Start-up Businesses*. West Science Journal Economic and Entrepreneurship, 1(08), 348-357.
- Kigenza, B. ., & Irechukwu, . E. N. (2023). *Strategic Planning and Organizational Performance in Non-Profit Organizations in Rwanda: A Case of World Vision, Kigali, Rwanda*. Journal of Strategic Management, 7(2), 90–110. <https://doi.org/10.53819/81018102t3081>
- Nassef, A., Rezk, H., & Abdelkareem, M. (2023). *Application of artificial intelligence to predict co2 emissions: critical step towards sustainable environment*. Sustainability, 15(9), 7648. <https://doi.org/10.3390/su15097648>
- Obonyo, M. (2021). *Strategic planning practices and performance of national sports federations in kenya*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 10(2). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v10-i2/9181>

- Rahayu, I., Ruhana, A., & Aji, R. (2023). *Strategic plan for research and community service institute based on university with legal entity.*, 1519-1526. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4\\_164](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4_164)
- Rizky, Z. (2024). *Ai think with me, or think for me?. Journal of Economics Finance and Management Studies*, 07(02). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i2-35>
- Suryawan, I. (2024). *The urgency of strategic human resources planning for the transformation of the indonesian national army command and staff college*. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 5(3), 92-99. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v5i3.2281>
- Winkler, J. D., Goldman, C. A., & Thompson, N. (2022). *Developing Strategic Plans for Defense Human Resource Management: Case Study of Planning in the Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness*. <https://doi.org/10.7249/rra1115-1>
- Yamashita, T. and Cummins, P. (2021). *Jobs at risk of automation in the usa: implications for community colleges*. *Community College Journal of Research and Practice*, 46(5), 374-377. <https://doi.org/10.1080/10668926.2021.1876782>
- Zhang, C. and Lu, Y. (2021). *Study on artificial intelligence: the state of the art and future prospects*. *Journal of Industrial Information Integration*, 23, 100224. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100224>