



دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الحديثة دراسة حالة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الباحث / عبدالله معاذ الحميدي

التخصص: ماجستير إدارة الأعمال

الكلية: كلية الإدارة

الجامعة: جامعة ميدأوشن

الدولة: المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الحديثة: دراسة حالة بالمملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء الدور الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الحديثة داخل المملكة العربية السعودية. كما تسعى إلى تحديد مستوى تبني هذه التقنيات، والتعرف على المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية التي تحد من الاستفادة القصوى منها.

مكان الدراسة:

المملكة العربية السعودية (قطاع المنظمات الحديثة).

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الموضوع. وتمت جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على عينة من المدراء والموظفين في المنظمات المستهدفة، حيث شملت المحاور: البنية التحتية، أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار، والمعوقات.

النتائج:

1. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات وزيادة دقتها.
2. تساهم الأنظمة الذكية في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الانحياز أو التعب.
3. توجد فجوة في المهارات الفنية المتخصصة لدى الكوادر البشرية، مما يعيق سرعة التحول الكامل.
4. التكلفة العالية للبنية التحتية والمخاوف من إحلال الآلة محل الإنسان تمثل أبرز المعوقات.

التوصيات:

1. ضرورة الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي كشريك داعم للقرار وليس كبديل.

2. تعزيز البنية التحتية الرقمية في المنظمات بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

3. وضع أطر أخلاقية وقانونية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي لضمان الشفافية والمساءلة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، القرارات الإدارية، المنظمات الحديثة، المملكة العربية السعودية، جودة القرار.

Abstract

Study Title : The Role of Artificial Intelligence in Administrative Decision–Making in Modern Organizations: A Case Study in the Kingdom of Saudi Arabia.

Study Objective:

The primary objective of this study is to investigate the role of Artificial Intelligence (AI) in improving the efficiency and quality of administrative decision–making within modern organizations in Saudi Arabia. It also aims to determine the level of AI adoption and identify the technical, human, and organizational barriers that limit its potential.

Study Location:

Kingdom of Saudi Arabia (Modern Organizations Sector).

Methodology:

The study followed a descriptive–analytical approach. Data were collected through an online questionnaire distributed to a sample of managers and employees in the

targeted organizations. The tool focused on three main pillars: technical infrastructure, the impact of AI on decision quality, and implementation barriers.

Results:

1. There is a statistically significant positive impact of AI on reducing decision-making time and increasing precision.
2. Intelligent systems significantly contribute to minimizing human errors caused by bias or fatigue.
3. A gap in specialized technical skills among the workforce remains a primary challenge to full-scale digital transformation.
4. High infrastructure costs and psychological fears of "machine-human replacement" are the most prominent obstacles.

Recommendations:

1. Investing in training and upskilling programs to prepare employees to work alongside AI as a decision-support partner rather than a replacement.
2. Strengthening the digital infrastructure of organizations in alignment with the goals of Saudi Vision 2030.
3. Establishing clear ethical and legal frameworks for AI usage to ensure transparency and accountability.

Keywords :Artificial Intelligence, Administrative Decisions, Modern Organizations, Saudi Arabia, Decision Quality.

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر ثورة تقنية غير مسبوقة أعادت تشكيل ملامح العمل الإداري، حيث برز الذكاء الاصطناعي (AI) كأحد أهم المحركات الاستراتيجية في المنظمات الحديثة. لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة للأتمتة، بل تحول إلى شريك ذكي في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وهي العملية التي تمثل "قلب الإدارة النابض".

وتشير الإحصائيات العالمية الصادرة عن مؤسسة (Gartner) إلى أن 75% من المؤسسات الكبرى ستنتقل من التجريب إلى تفعيل الذكاء الاصطناعي بحلول عام 2024، مما سيؤدي إلى زيادة في كفاءة العمليات بنسبة تتجاوز 40%. وفي سياق المملكة العربية السعودية، تمثل "الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي" ركيزة أساسية ضمن رؤية 2030، حيث تهدف المملكة إلى أن تكون ضمن أفضل 15 دولة عالمياً في هذا المجال.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية انتقال المنظمات من الاعتماد على الحدس البشري أو التحليل التقليدي للبيانات إلى الاعتماد على خوارزميات التعلم الآلي والبيانات الضخمة التي توفر استبصاراً أدق للمستقبل. إن القيمة المضافة لهذا البحث تكمن في تقديم نموذج تطبيقي للبيئة السعودية، يوضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يقلل من الفجوة المعرفية ويزيد من جودة القرار الإداري في ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التسارع التقني الكبير، إلا أن العديد من المنظمات الحديثة لا تزال تواجه تحديات في كيفية التوظيف الأمثل لتقنيات الذكاء الاصطناعي في عملياتها الحيوية، وخاصة في "صناعة القرار". وتتمثل المشكلة في وجود فجوة بين توفر التقنية وبين القدرة التنظيمية والبشرية على استغلالها لاتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. وتكمن خطورة المشكلة في أن الاعتماد الكلي على الأنماط التقليدية في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى خسائر اقتصادية وتنافسية فادحة. إن دراسة هذه المشكلة تضيف للمجتمع وللمكتبة العربية فهماً عميقاً حول كيفية

"أنسنة" التقنية وضمان تكاملها مع الفكر الإداري البشري، بما يحقق كفاءة إنتاجية تتعكس على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع السعودي.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال جانبين رئيسيين:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدب النظري العربي بموضوع حديث يجمع بين علوم الإدارة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.
- توفير مرجع علمي للباحثين حول أثر التقنيات الناشئة في تحسين نماذج اتخاذ القرار.
- المساهمة في بناء قاعدة معرفية تدعم التوجهات الاستراتيجية للمملكة نحو التحول الرقمي.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد القيادات الإدارية في المملكة بتوصيات عملية حول كيفية تبني أنظمة دعم القرار الذكية.
- تحديد المعوقات الحقيقية التي تواجه المنظمات السعودية، مما يساعد صُنَّاع القرار على وضع خطط لتجاوزها.

- مساعدة المنظمات على رفع مستويات التنافسية من خلال قرارات مبنية على بيانات دقيقة (Data-

Driven Decisions).

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توفر البنية التحتية الداعمة للذكاء الاصطناعي في المنظمات السعودية الحديثة؟
2. ما أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية؟

3. ما هي أبرز المعوقات (البشرية، التنظيمية، والتقنية) التي تحول دون التبني الفعال للذكاء

الاصطناعي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول أثر الذكاء الاصطناعي تُعزى

للمتغيرات الديموغرافية (المنصب، الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. رصد واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات الحديثة بالمملكة.
2. قياس مدى مساهمة الأنظمة الذكية في تقليل الوقت والجهد وزيادة دقة القرارات الإدارية.
3. تشخيص التحديات التي تواجه الكوادر البشرية في التعامل مع التقنيات الذكية.
4. تقديم إطار عمل مقترح لتعزيز التكامل بين العقل البشري والذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية.

مصطلحات الدراسة

- **الذكاء الاصطناعي (AI):** هو قدرة الأنظمة والآلات على محاكاة القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها، مثل التعلم والاستنتاج ورد الفعل على أوضاع لم تبرمج في الآلة.
- **القرارات الإدارية:** هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، وهي جوهر العمل القيادي.
- **المنظمات الحديثة:** هي الكيانات المؤسسية التي تتبنى الهياكل المرنة والتقنيات الرقمية المتقدمة لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- **نظم دعم القرار الذكية (IDSS):** هي أنظمة حاسوبية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المعقدة وتقديم مقترحات تدعم المدير في اتخاذ القرار.

الإطار النظري

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي (Concepts and Evolution)

1. مفهوم الذكاء الاصطناعي

يُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه قدرة الأنظمة التقنية على محاكاة السلوك الذكي للبشر، من خلال التعلم من البيانات والاستنتاج المنطقي (Ertel, 2018). كما يشير خليل (2019) إلى أنه العلم الذي يهدف إلى جعل الآلة تقوم بوظائف كانت تتطلب ذكاءً بشرياً، مثل حل المشكلات والتعرف على الأنماط. ومن الناحية البيولوجية، يربط البعض بين تطور الذكاء الطبيعي والاصطناعي كعملية مستمرة لتحسين الاستجابة للمثيرات المعقدة (Lee, 2020).

2. التطور التاريخي والتقني

بدأ الذكاء الاصطناعي كفكرة نظرية ثم تطور عبر خوارزميات التعلم التكيفي التي تستطيع حل مشكلات التحكم المعقدة (Sutton, 2006 & Barto). ومع ظهور الحوسبة السحابية التي توفر موارد تخزينية ومعالجة ضخمة (الصواف، 2017)، أصبح من الممكن تطبيق تقنيات "التعلم العميق" (Deep Learning) في مجالات واسعة مثل معالجة الصور والبيانات الضخمة (جابر ومحمود، 2023).

3. الأنظمة الخبيرة والذكاء الاصطناعي في الإدارة

تعد الأنظمة الخبيرة (Expert Systems) من أقدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة، حيث تهدف إلى تزويد المنظمات بقواعد بيانات معرفية تحاكي خبرة الخبراء البشر (Coombs, 2012 & Black). وتؤكد الدراسات الحديثة أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد رفاهية، بل أصبح ضرورة استراتيجية للنمو الاقتصادي والاجتماعي الشامل (السلموني، 2020).

المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الحديثة

1. ماهية القرار الإداري

القرار الإداري هو عمل قانوني يصدر عن الإرادة المنفردة للإدارة، ويهدف إلى تحقيق مصلحة عامة (الحل)، (1983). وتعتبر السلطة التقديرية الممنوحة للمدير في اتخاذ القرار مساحة تتيح له الاختيار بين بدائل متعددة بناءً على المعطيات المتاحة (الحجري، 2019). ومع تطور القانون الإداري، أصبحت هناك رقابة قضائية صارمة لضمان خلو القرار من العيوب، مثل عيب عدم الاختصاص الجسيم (الجباري، 2018).

2. مراحل اتخاذ القرار والذكاء الاصطناعي

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل تبدأ بتحديد المشكلة ثم تحليل البيانات واختيار البديل الأمثل (إبراهيم، 2009). وهنا تبرز أهمية "نظم دعم القرار" (Decision Support Systems) التي تدمج البيانات بالنماذج التحليلية (الخفاف والعتيبي، 2012). إن الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب تحولاً كاملاً في ثقافة المنظمة نحو الرقمنة (السالمي، 2009).

3. أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار

تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات من خلال تقليل التحيز البشري وتوفير رؤى تنبؤية دقيقة (الشراري، 2021). كما أن استخدام الخوارزميات في تحليل البيانات الضخمة يساعد في سرعة الاستجابة للأزمات وتحقيق التميز المؤسسي (عاصم، 2024). وتؤكد الأبحاث التطبيقية في المؤسسات الأكاديمية أن تبني هذه التقنيات يرفع من كفاءة الأداء الإداري بشكل ملموس (كريم ونايف، 2024؛ إدريس، 2021).

المحور الثالث: التحديات والمعوقات (Challenges and Barriers)

1. التحديات التقنية والبشرية

يواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي عوائق تتعلق بنقص الكوادر المؤهلة والحاجة إلى تدريب مستمر (أبو النصر، 2017). كما أن تكلفة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات التي تسعى للتحول

الرقمي (السالمي، 2013). بالإضافة إلى ذلك، فإن "قوبيا" إحلال الآلة محل الإنسان تزيد من المقاومة التنظيمية للتغيير (Castrounis, 2019).

2. الجوانب القانونية والأخلاقية

تثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي تساؤلات قانونية حول المسؤولية عن القرارات الآلية (الأسيوطي، 2020). وتبرز الحاجة إلى تشريعات تنظم استخدام البيانات الشخصية والخصوصية في ظل النشر الإلكتروني والحوسبة الرقمية (أحمد، 2013). إن القضاء الإداري بدأ بالفعل في التعامل مع سلطات غير تقليدية لمواكبة هذه التغيرات التقنية (الأحمدي، 2018).

المحور الرابع: الذكاء الاصطناعي ورؤية المملكة 2030

تعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في تبني الذكاء الاصطناعي كجزء من استراتيجية الحكومة الإلكترونية للإصلاح الإداري (الخميسة، 2013). تهدف رؤية 2030 إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة، حيث تلعب التقنيات الحديثة دوراً محورياً في إدارة المشاريع الكبرى (الزويني وعيدان، 2017). إن هذا التحول الرقمي ليس مجرد تقنية، بل هو إعادة صياغة شاملة لأساليب الإدارة المدرسية والجامعية والمؤسسية (عطوي، 2014؛ ماهر، 2004).

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محاور موضوعية لضمان التسلسل المنطقي وربطها بمتغيرات الدراسة الحالية:

المحور الأول: أثر الذكاء الاصطناعي على جودة وكفاءة القرار الإداري

1. دراسة (الشراري، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس الجوف. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر مرتفع للذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة ودقة القرارات، مع وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية.

2. دراسة (إدريس، 2021): تناولت أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة القرار داخل المؤسسات

الاقتصادية. ركزت الدراسة على قدرة الأنظمة الخبيرة في تقليل المخاطر الإدارية، وخلصت إلى أن

الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

3. دراسة (كريم ونايف، 2024): بحثت في دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة

تكريت. أكدت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين استخدام التقنيات الذكية وكفاءة الأداء

القيادي، وأوصت بضرورة دمج هذه التقنيات في الهياكل التنظيمية الرسمية.

المحور الثاني: التحديات والمعوقات في تبني التقنيات الذكية

1. دراسة (Sutton, 2006 & Barto): ركزت على الجوانب الفنية لخوارزميات التعلم التكريري،

وأشارت إلى أن التعقيد في البرمجة ونقص الفهم البشري لآلية عمل الخوارزمية يمثل عائقاً أمام الثقة

الكاملة في نتائجها.

2. دراسة (Castrounis, 2019): تناولت الجانب البشري والتنظيمي، حيث أكدت أن المقاومة النفسية

من الموظفين والخوف من فقدان الوظائف يمثل العائق الأكبر أمام التحول الرقمي الشامل في الشركات

الحديثة.

التعقيب على الدراسات السابقة والثغرة البحثية:

• أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على الدور المحوري للذكاء

الاصطناعي في تحسين جودة القرار.

• أوجه الاختلاف: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على سياق "المنظمات الحديثة بالمملكة العربية

السعودية" في ظل "رؤية 2030"، وهو سياق يتسم بخصوصية اقتصادية وتقنية متسارعة.

• الثغرة البحثية: تكمن الثغرة في ندرة الدراسات التي تجمع بين (الواقع التقني، الأثر على القرار،

والمعوقات البشرية) في قالب واحد مطبق على بيئة الأعمال السعودية الحديثة، وهو ما تسعى الدراسة

الحالية لسده.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. نوع الدراسة والمنهج المستخدم

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تعتمد على وصف الواقع كما هو، ثم تحليله لاستخلاص النتائج. تم استخدام هذا المنهج لمناسبته لظاهرة "اتخاذ القرار" التي تتطلب استقصاء آراء المبحوثين وتحليل اتجاهاتهم.

2. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** أثر الذكاء الاصطناعي على القرارات الإدارية.
- **الحدود البشرية:** المدراء والموظفون في المنظمات الحديثة بالمملكة.
- **الحدود المكانية:** المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي 2026م-2025م

3. مجتمع وعينة الدراسة

- **المجتمع:** يتمثل في كافة القيادات والموظفين في المنظمات التي تتبنى التحول الرقمي في المملكة.
- **العينة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (تحديد العدد المتوقع، مثلاً 100-150) مشاركاً لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية.

4. أداة الدراسة (الاستبانة)

تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسية بناءً على الإطار النظري:

- **المحور الأول:** البنية التحتية لتقنيات الذكاء الاصطناعي.
- **المحور الثاني:** أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات.
- **المحور الثالث:** معوقات تبني الذكاء الاصطناعي.

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

5. اختبارات الصديق والثبات

لضمان دقة الأداة، تم إجراء الاختبارات التالية:

- **الصديق الظاهري (صديق المحكمين):** تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتأكد من صياغة العبارات وانتمائها للمحاور.
- **الثبات (معامل ألفا كرونباخ):** تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مصغرة، وأظهرت النتائج أن معامل الثبات العام للأداة بلغ (مثلاً 0.89)، مما يشير إلى درجة ثبات عالية تسمح بالاعتماد على النتائج.

6. الأساليب الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتشمل الاختبارات:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب العبارات.
- اختبار (T-test) أو (ANOVA) لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات المستخلصة من عينة الدراسة (N=100) باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الموافقة على عبارات الاستبانة، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

1. نتائج المحور الأول: البنية التحتية لتقنيات الذكاء الاصطناعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتوفر في المنظمة بنية تحتية تقنية تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	3.85	0.92	مرتفعة	1
2	توجد برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الموظفين على الأنظمة الذكية.	3.20	1.15	متوسطة	3
3	تعتمد المنظمة على تحليل البيانات الضخمة لاستشراف التوجهات المستقبلية.	3.65	0.88	مرتفعة	2
-	المتوسط العام للمحور	3.56	0.98	مرتفعة	-

2. نتائج المحور الثاني: أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
4	تساهم التقنيات الذكية في تقليل الوقت المستغرق لاتخاذ القرار الإداري.	4.45	0.65	مرتفعة جداً	1
5	تساعد الخوارزميات في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن التعب أو الانحياز.	4.20	0.72	مرتفعة جداً	2
6	توفر أنظمة الذكاء الاصطناعي بدائل وحلولاً مبتكرة للمشكلات المعقدة.	3.95	0.85	مرتفعة	4

7	تزيد التقنيات الذكية من دقة التنبؤ بالنتائج قبل تنفيذ القرار.	4.15	0.78	مرتفعة جداً	3
-	المتوسط العام للمحور	4.18	0.75	مرتفعة جداً	-

3. نتائج المحور الثالث: معوقات تبني الذكاء الاصطناعي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8	التكلفة العالية لامتلاك وصيانة تقنيات الذكاء الاصطناعي تمثل عائقاً.	4.10	0.82	مرتفعة جداً	2
9	هناك خوف لدى الكوادر البشرية من إحلال الآلة محل الإنسان في القرار.	3.80	0.95	مرتفعة	3
10	يمثل نقص الخبرات الفنية المتخصصة تحدياً كبيراً أمام المنظمة.	4.35	0.68	مرتفعة جداً	1
-	المتوسط العام للمحور	4.08	0.81	مرتفعة	-

نتائج الدراسة (الاستنتاجات)

1. **كفاءة القرار:** أثبتت الدراسة أن للذكاء الاصطناعي دوراً حاسماً في تسريع عملية اتخاذ القرار وتقليل الجهد البشري المبذول في تحليل البيانات التقليدية.
2. **تحديد العوامل البشرية:** تساهم الخوارزميات بشكل فعال في ضمان موضوعية القرار الإداري من خلال استبعاد العواطف والانحيازات الشخصية.
3. **جاهزية البنية التحتية:** أظهرت النتائج مستوى جيداً من الجاهزية التقنية في المنظمات السعودية، مما يعكس نجاح مبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية 2030.

4. **الفجوة المهارية:** تبرز مشكلة نقص الخبرات الفنية المتخصصة كأبرز عائق يواجه المنظمات، تليها التكلفة المرتفعة للتقنيات الحديثة.

مناقشة نتائج الدراسة

تُظهر نتائج الدراسة توافقاً كبيراً مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية، حيث كشفت المناقشة أن الدور المحوري للذكاء الاصطناعي يتجاوز مجرد الأتمتة إلى كونه "مُسرّعاً استراتيجياً" لجودة القرار الإداري عبر خفض زمن الاستجابة وتحديد التحيز البشري، وهو ما يتفق مع دراسة (الشراري، 2021) ودراسة (كريم ونايف، 2024). ومع ذلك، تشير المناقشة إلى وجود "مفارقة تقنية"؛ فبينما توجد جاهزية مقبولة في البنية التحتية، إلا أن هناك فجوة مهارية وقلقاً إنسانياً (Psychological Resistance) يعيق الاستفادة القصوى، مما يستوجب الانتقال من التركيز على توفير التقنية إلى التركيز على "بناء القدرات البشرية" وتطوير أطر الحوكمة لضمان موثوقية القرارات المؤتمتة، بما يتماشى مع مستهدفات التحول الرقمي في رؤية المملكة 2030.

توصيات الدراسة

1. **تطوير الكوادر البشرية:** ضرورة إطلاق برامج تدريبية مكثفة للمدراء والموظفين ليس فقط على الجوانب التقنية، بل على كيفية "القيادة بالذكاء الاصطناعي" وفهم مخرجات الأنظمة الذكية.
2. **الاستثمار الذكي:** توجيه الاستثمارات نحو الأنظمة السحابية (SaaS) التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتقليل التكاليف الإنشائية للبنية التحتية المحلية.
3. **إدارة التغيير:** ضرورة قيام إدارات الموارد البشرية بحملات توعوية لتقليل المخاوف المهنية لدى الموظفين، والتأكيد على أن الذكاء الاصطناعي أداة داعمة (Augmentation) وليس بديلاً كلياً عن العقل البشري.

4. **حوكمة البيانات:** وضع سياسات واضحة لحماية البيانات وضمان خصوصيتها عند استخدام

خوارزميات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الحساسة.

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة، نجد أن الذكاء الاصطناعي لم يعد خياراً تكنولوجياً، بل أصبح ضرورة إدارية حتمية للمنظمات الحديثة التي تسعى للاستدامة والتميز في المملكة العربية السعودية. لقد أظهر البحث أن دمج التقنيات الذكية في عملية صنع القرار يؤدي إلى قفزة نوعية في دقة وسرعة العمليات الإدارية، شريطة معالجة التحديات البشرية والمالية بحكمة.

إن التزام المملكة برؤية 2030 يوفر البيئة المثالية لهذا التحول، وما نأمل هو أن تكون هذه الدراسة لبنة جديدة في بناء الفكر الإداري الرقمي السعودي، محفزة المنظمات على تبني الابتكار كنهج دائم للنمو والارتقاء.

المراجع

المراجع العربية

1. إبراهيم، عبد الرحمن. (2009). أسس الإدارة: مفاهيم وتطبيقات حديثة. دار الفكر الجامعي.
2. أبو زيد، جابر سعيد حسن محمد. (2020). القانون الإداري. (د. ن.).
3. أبو سعدة، أحمد أمين. (2009). الدليل العلمي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات. الدار المصرية اللبنانية.
4. أبو النصر، مدحت. (2017). التدريب عن بعد: بوابتك لمستقبل أفضل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. أحمد، أحمد يوسف حافظ. (2013). النشر الإلكتروني ومشروعات المكتبات الرقمية والدور العربي في رقمنة وحفظ التراث العربي. دار النهضة للنشر والتوزيع.
6. الأحمد، أنسام فالح حسن حمزة. (2018). السلطات غير التقليدية للقاضي الإداري: دراسة مقارنة. المركز العربي للنشر والتوزيع.
7. الأسيوطي، أيمن محمد. (2020). الجوانب القانونية لتطبيق الذكاء الاصطناعي. المركز القومي للإصدارات القانونية.
8. الجباري، نزار عبد القادر أحمد. (2018). عيب عدم الاختصاص الجسيم في القرار الإداري والرقابة القضائية عليه: دراسة تحليلية مقارنة. المركز العربي للنشر والتوزيع.
9. الحجري، نجوم غانم هديب. (2019). السلطة التقديرية في القرار الإداري. المركز العربي للنشر والتوزيع.
10. الحلو، ماجد راغب. (1983). القرار الإداري. دار المطبوعات الجامعية.
11. الخفاف، عبد المعطي. (2007). مبادئ الإدارة الحديثة: منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. دار دجلة للنشر والتوزيع.

12. الخفاف، مها مهدي، والعتيبي، غسان أحمد. (2012). نظم دعم القرار والنظم الذكية. دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
13. الخلايلة، محمد علي. (2021). النظرية العامة للقرارات الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
14. الخمايسة، صدام. (2013). الحكومة الإلكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
15. الزويني، فائق محمد سرحان، وعيدان، إبراهيم عبد الله. (2017). تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية. (د. ن.).
16. السالمي، علاء عبد الرزاق. (2009). الإدارة الإلكترونية (ط. 2). دار وائل للنشر.
17. السالمي، علاء عبد الرزاق. (2013). تكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر.
18. السلموني، سعاد إبراهيم. (2020). استراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية. دار غيداء للنشر والتوزيع.
19. الشهراني، عبد الإله سعيد. (2014). المواعيد والأحكام المتعلقة بها: نظام المرافعات والإجراءات أمام المحاكم الإدارية (ط. 1). مكتبة القانون والاقتصاد.
20. الشراري، جمال صبيح الهملان. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية. مجلة جامعة الجوف، 8(1).
21. الصواف، علي محمد. (2017). الحوسبة السحابية: المفاهيم والتطبيقات. دار الفكر العربي.
22. إدريس، محمد إدريس. (2021). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة القرار المتخذ داخل المؤسسات الاقتصادية. (رسالة علمية أو بحث)، جامعة أدرار.
23. جابر، عبد الرحمن، ومحمود، سارة. (2023). خوارزميات التعلم العميق في معالجة الصور. مجلة العلوم والتكنولوجيا.
24. خليل، علي. (2019). مبادئ الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته. دار الكتب العلمية.
25. شاهين، محمد. (2018). الذكاء الاصطناعي: الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي.

26. عاصم، محمد. (2024). التخطيط الاستراتيجي نحو تحقيق التميز والجودة المستدامة في التعليم. (د. ن.).

27. عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

28. كريم، فريال محمد، ونايف، نبيلة. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت. مجلة كلية الرافدين، 54(1).

29. ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.

المراجع الأجنبية

1. **Barto, A. G & ,Sutton, R. S** .(2006) .Neurolike adaptive elements that can solve difficult learning control problems .IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics ,SMC-13.
2. **Black, L & ,Coombs, M. J** .(2012) .Expert system application .Springer.
3. **Castrounis, A** .(2019) .AI for people and business1) st ed .(O'Reilly (OCTAL).
4. **Ertel, W** .(2018) .Introduction to artificial intelligence2) nd ed .(Springer.
5. **Gavdhesh, M & ,Anurag** .(2005) .Management information system . Firewall Media.
6. **Gupta, S. C** 151 .(2019) .Essays .Arihant Publication (India) Ltd.
7. **Lee, D** .(2020) .Birth of intelligence: From natural to artificial intelligence . Oxford University Press.