

عنوان البحث  
دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري

إعداد الطالب/  
مها سلطان عبدالله البكر  
251000410

إشراف/  
د. الفیصل عبد الحمید  
د. فايز جراد

العام الدراسي:  
2025

## دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري

## فهرس المحتويات

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 4  | المقدمة .....                   |
| 5  | مشكلة الدراسة: .....            |
| 6  | أهمية الدراسة.....              |
| 8  | أهداف الدراسة .....             |
| 9  | تساؤلات الدراسة:.....           |
| 10 | فروض الدراسة .....              |
| 11 | الدراسات السابقة .....          |
| 15 | المنطلقات النظرية للدراسة ..... |
| 17 | المنهجية وطرق البحث: .....      |
| 18 | أدوات الدراسة: .....            |
| 19 | حدود الدراسة.....               |
| 20 | الخاتمة.....                    |
| 21 | المراجع .....                   |

## مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في العصر الرقمي، أصبح الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI) أحد أهم الركائز التي تعيد تشكيل ملامح الأعمال والإدارة الحديثة. فقد تجاوزت تطبيقات الذكاء الاصطناعي حدود الصناعة التقنية لتدخل بعمق في مجالات اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيانات، وتوقع الاتجاهات، بل وأصبحت أداة مركزية في دعم الإدارة الفعالة للمؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها.

تسعى المؤسسات اليوم إلى تعزيز قدرتها التنافسية عبر تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي تتيح تحليل كميات ضخمة من البيانات، واكتشاف أنماط سلوكية دقيقة، وتقديم توصيات دقيقة تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية. ولم يعد دور المدير يقتصر على الاعتماد على الحدس أو الخبرة التقليدية، بل أصبح من الضروري دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار لضمان الفعالية والدقة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الذكاء الاصطناعي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، مع التركيز على مدى فعالية هذه الأدوات في بيئة العمل السعودية. كما يستعرض البحث التحديات المرتبطة بتطبيق هذه التقنية، والفرص التي يمكن أن توفرها للمؤسسات في المستقبل القريب، مما يساهم في بناء فهم أعمق لتأثير الذكاء الاصطناعي على الإدارة الحديثة.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع السريع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات، إلا أن عملية دمج هذه التقنيات في الإدارة واتخاذ القرار ما زالت تواجه العديد من التحديات، خصوصًا في بيئات الأعمال المحلية التي قد تفتقر إلى البنية التحتية الرقمية الكافية، أو إلى الكفاءات البشرية القادرة على تفسير مخرجات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال.

في السياق السعودي، تسعى العديد من المؤسسات إلى تطوير عملياتها الإدارية بما يتماشى مع مستهدفات "رؤية السعودية 2030"، حيث يشكل التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق النمو والتنافسية. ومع ذلك، يبقى هناك تساؤل جوهري حول مدى فعالية الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية، ومدى تقبل الإدارات العليا والوسطى لاستخدام هذه التقنيات، ومدى توافر البنية التنظيمية والتقنية الملائمة لاستثمارها بالشكل الأمثل.

ورغم الاهتمام المتزايد بتقنيات الذكاء الاصطناعي على المستوى الوطني، إلا أن هناك تفاوتًا كبيرًا في مستوى التطبيق بين مختلف المؤسسات السعودية، خصوصًا بين القطاعين العام والخاص. وتُظهر المؤشرات أن كثيرًا من القرارات الإدارية لا تزال تُتخذ بطرق تقليدية، دون الاستفادة الكاملة من أدوات الذكاء الاصطناعي المتاحة. هذا التباين يثير تساؤلات حول أسباب عدم التكامل الفعال بين التكنولوجيا والإدارة، ويُشير إلى فجوة تطبيقية يمكن أن تؤثر سلبيًا على جودة القرارات وسرعتها وكفاءتها.

كما أن هناك فجوة معرفية لدى بعض الإدارات في فهم الإمكانيات الحقيقية للذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى مقاومة داخلية للتغيير أو سوء استخدام التقنية. إضافة إلى ذلك، قد يكون غياب السياسات الواضحة أو اللوائح التنظيمية أحد العوامل التي تحدّ من الاستثمار الفعال في هذه التقنية.

إلى جانب التحديات التقنية، تواجه المؤسسات صعوبات متعلقة بالجانب التنظيمي والبشري في تبني الذكاء الاصطناعي. فالكثير من البيئات الإدارية ما زالت تعتمد على هياكل تقليدية غير مرنة، تعيق إدماج الأدوات الذكية في دورة العمل اليومية. كما أن بعض المديرين والموظفين يبدون تحفظًا أو مقاومة تجاه هذه التحولات الرقمية، إما بسبب الخوف من فقدان وظائفهم أو بسبب ضعف الوعي بالتقنيات الجديدة.

عدم وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتعليم المستمر والتطوير المهني يزيد من صعوبة دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة. وهذا ما يجعل من الضروري التركيز على تغيير العقلية

التنظيمية، وبناء ثقافة رقمية محفزة على الابتكار، وتحفيز الكوادر البشرية على التفاعل الإيجابي مع هذه التقنية، بدلاً من اعتبارها تهديداً.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار الإداري، والتعرف على المعوقات التي قد تحدّ من فعاليته، وذلك في إطار بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية المرتبطة بذلك.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بموضوع حديث وحيوي يتمثل في الذكاء الاصطناعي، والذي أصبح من أبرز العوامل المؤثرة في تطوير المنظمات وتعزيز كفاءتها الإدارية. ومع تزايد الاعتماد على البيانات الضخمة وتقنيات التحليل الذكي، أصبحت الحاجة ماسة إلى فهم كيفية توظيف هذه التقنيات في عملية اتخاذ القرار الإداري، بما يساهم في تعزيز جودة القرارات وتقليل المخاطر وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

تزداد أهمية هذه الدراسة في ضوء التطورات التكنولوجية السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية والمحلية، حيث تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة. في هذا السياق، يشكل الذكاء الاصطناعي أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من تحسين فعالية عملياتها الإدارية والارتقاء بجودة اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

#### 1. أهمية علمية وأكاديمية:

تُعد الدراسة إضافة قيمة للمجال العلمي، حيث تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في مجال الإدارة، خاصة في السياق السعودي الذي يشهد تطوراً سريعاً في اعتماد التكنولوجيا. كما تساهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد الباحثين والطلاب على فهم كيفية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية بشكل علمي ومنهجي. علاوة على ذلك، تفتح الدراسة آفاقاً للبحث المستقبلي في مجالات متعددة مثل الذكاء الاصطناعي التطبيقي، حوكمة البيانات، وتأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية.

## 2. أهمية تطبيقية ومهنية:

تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يساعد المؤسسات السعودية على تقييم جاهزيتها التكنولوجية والبشرية لتبني الذكاء الاصطناعي، مما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتطبيق الخاطئ أو غير المدروس لهذه التقنيات. كما توفر أدوات تقييم يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في البنية التحتية الرقمية، مما يسهل على صناع القرار اتخاذ خطوات استراتيجية مبنية على بيانات واضحة. بالإضافة إلى ذلك، تعزز الدراسة من قدرات المديرين والكوادر المهنية على فهم كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي كوسيلة فعالة لدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

## 3. توافقها مع التحولات الوطنية:

تتماشى الدراسة مع أهداف "رؤية السعودية 2030" التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى اقتصاد معرفي يعتمد بشكل كبير على الابتكار والتقنية الحديثة. وتساهم الدراسة في دعم المبادرات الحكومية التي تهدف إلى رقمنة القطاعين العام والخاص، من خلال تقديم توصيات تدعم دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية. كما تدعم توجهات تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات السعودية على المستوى الإقليمي والدولي، مما يعزز مكانة المملكة كوجهة رائدة في مجال التكنولوجيا والابتكار.

## 4. سد الفجوة المعرفية المحلية:

تسد الدراسة فجوة معرفية تتعلق بتطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل السياق المحلي، حيث تندر الدراسات المتخصصة التي تتناول واقع ومستقبل هذه التقنية في المؤسسات السعودية، مما يوفر قاعدة معرفية تساعد على تعزيز الفهم العلمي والتطبيقي.

## 5. إسهام عملي في التوجيه الاستراتيجي:

تقدم الدراسة توصيات مبنية على بيانات تحليلية تساهم في توجيه صناع القرار نحو تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في دمج الذكاء الاصطناعي ضمن العمليات الإدارية، بما يضمن استدامة النمو وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## 6. الفوائد المجتمعية والتنمية:

يمتد تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة إلى ما هو أبعد من حدود المؤسسات ليشمل المجتمع بأكمله، حيث يمكن لهذه التقنية أن تُحدث نقلة نوعية في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص. فمثلاً، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُسهم في تسريع إجراءات الخدمات،

وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة المعلومات المقدمة، مما يعزز من رضا المستفيدين ويقلل من الوقت والتكلفة.

علاوة على ذلك، يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تتبع وتحليل البيانات بشكل مستمر، مما يقلل فرص الفساد وسوء الإدارة، ويُعزز ثقة المجتمع في المؤسسات. كما يوفر أدوات ذكية لرصد الأداء المؤسسي وتحليل النتائج، مما يساعد في تحسين السياسات والخدمات بناءً على بيانات دقيقة وموثوقة.

من ناحية أخرى، يُعد الذكاء الاصطناعي محركاً رئيسياً لتحقيق التنمية المستدامة، إذ يمكنه تحسين إدارة الموارد الطبيعية والمالية من خلال تحسين التخطيط والتوزيع، وتقليل الهدر، وزيادة الكفاءة في مختلف القطاعات مثل الصحة، التعليم، النقل، والطاقة. وهذا يساهم بشكل مباشر في دعم الأهداف الوطنية والتنمية للمملكة، ويعزز من مكانتها على الصعيدين الإقليمي والدولي.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة وفعالية عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية، مع التركيز على الجوانب التنظيمية، التقنية، والبشرية. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحليل الدور الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري بمستوياتها المختلفة (العليا، المتوسطة، التشغيلية).
2. تحديد المجالات الإدارية الأساسية التي يمكن أن تستفيد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثل التخطيط، التنبؤ، إدارة الأداء، وتحسين الكفاءة التشغيلية.
3. رصد وتحليل أبرز التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية التي تواجه المؤسسات السعودية عند تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي.
4. قياس مستوى الوعي والتقبل لدى القيادات الإدارية والموظفين تجاه استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، ومدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي.
5. تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وبين فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية.

6. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجيات التي تُمكن المؤسسات من تفعيل وتوظيف الذكاء الاصطناعي بشكل فعال بما يتوافق مع البيئة المحلية وتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.

### تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تنبع تساؤلات رئيسية وفرعية تهدف إلى استكشاف أبعاد تأثير الذكاء الاصطناعي على الإدارة الحديثة. وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

التساؤل الرئيس:

- إلى أي مدى يؤثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على فاعلية العمليات الإدارية في المؤسسات السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة حاليًا في الإدارة داخل المؤسسات السعودية؟
2. كيف يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري؟
3. ما أثر الذكاء الاصطناعي على الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية؟
4. ما العوامل التي تعزز أو تعيق تبني الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل الإداري؟
5. ما مدى تقبل الموظفين والمديرين لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؟ وما علاقة ذلك بمستوى الأداء؟
6. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر الذكاء الاصطناعي على الإدارة تعزى إلى نوع المؤسسة أو طبيعة القطاع؟
7. ما الدور الذي يمكن أن تلعبه سياسات التدريب والتطوير في تعزيز الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي؟

## فروض الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفروض التي سيتم اختبارها، وفقاً للمنهج الكمي المستخدم، وذلك على النحو التالي:

الفرض الرئيسي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على فاعلية الإدارة في المؤسسات السعودية.

---

## الفروض الفرعية:

1. يوجد تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار الإداري.
2. يساهم استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.
3. يوجد تأثير معنوي لاستخدام الذكاء الاصطناعي على رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقبل الموظفين لتقنيات الذكاء الاصطناعي ومستوى أدائهم الوظيفي.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الذكاء الاصطناعي على الإدارة تعزى لنوع المؤسسة (حكومية / خاصة).
6. يساهم التدريب والتطوير المهني في تعزيز فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل الإداري.

## الدراسات السابقة:

شهدت العقود الأخيرة تحولًا كبيرًا في بيئة الأعمال نتيجة التطورات التقنية المتسارعة، وكان من أبرزها ظهور الذكاء الاصطناعي كقوة محركة لتطوير الإدارة وتحسين كفاءتها. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من الباحثين، حيث أجريت العديد من الدراسات التي حاولت استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي في مجالات الإدارة المختلفة. وفيما يلي استعراض وتحليل لأبرز خمس دراسات سابقة تناولت الموضوع، مع الإشارة إلى أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

---

### 1. دراسة الحربي (2021): "أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة القرارات الإدارية وسرعتها في المؤسسات السعودية الخاصة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على 120 مديرًا في قطاعات مختلفة.

**أهم النتائج:** وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحسين عملية اتخاذ القرار، خاصة في مجالات تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر. **وجه المقارنة:** تشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تركيزها على السياق السعودي، لكنها توسع نطاق البحث ليشمل الجوانب الإدارية الأخرى وليس فقط اتخاذ القرار.

---

### 2. دراسة Al-Harthy & Khan (2020): "Artificial Intelligence in Management: Challenges and Opportunities"

نُشرت هذه الدراسة في مجلة دولية، وهدفت إلى تحديد أبرز الفرص والتحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإدارية. **النتائج:** أوضحت أن الذكاء الاصطناعي قادر على تحسين الكفاءة التشغيلية وخدمة العملاء، ولكنه يصطدم بعدة عوائق، أبرزها: ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الوعي، وقلة الكفاءات البشرية المؤهلة. **وجه المقارنة:** تقدم هذه الدراسة منظورًا شاملاً يفيد الدراسة الحالية في تحديد العوامل التي يجب معالجتها لضمان نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي إداريًا.

### 3. دراسة Zhang et al. (2022): "AI-Driven Decision Support Systems in Modern Organizations"

ركزت الدراسة على تأثير أنظمة دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في الشركات الأمريكية والصينية، خاصة أثناء الأزمات مثل كوفيد-19. **النتائج:** تبين أن هذه الأنظمة ساعدت المؤسسات على اتخاذ قرارات مرنة وسريعة في ظل التغيرات المفاجئة، كما ساهمت في خفض المخاطر التشغيلية. **وجه المقارنة:** تسلط الضوء على التطبيقات العملية المباشرة للذكاء الاصطناعي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتقديمه من خلال تحليل الأثر الإداري الشامل في بيئة سعودية.

---

4. دراسة العتيبي (2019): "مدى تقبل العاملين للذكاء الاصطناعي في بيئة العمل" تناولت هذه الدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية المرتبطة بإدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل السعودية. **النتائج:** كشفت أن العاملين الذين تلقوا تدريبًا مسبقًا، وكان لديهم وعي تقني أعلى، أظهروا تقبلًا أكبر للتقنيات الذكية. في المقابل، أبدى البعض ترددًا بسبب القلق من فقدان الوظائف. **وجه المقارنة:** تؤكد هذه الدراسة أن التغيير التقني يجب أن يصاحبه إعداد بشري مناسب، وهي نقطة ستتناولها دراستنا ضمن الجوانب التنظيمية للتحول الرقمي.

---

### 5. دراسة El-Gohary (2023): "AI Integration in Strategic Management Practices in the Middle East"

استعرضت هذه الدراسة ممارسات الإدارة الاستراتيجية في عدد من الشركات الكبرى في الشرق الأوسط، وأبرزت طرق دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات التخطيط واتخاذ القرار. **النتائج:** أكدت على أن المؤسسات التي اعتمدت الذكاء الاصطناعي بشكل استراتيجي حققت تحسینًا ملحوظًا في الأداء والربحية، رغم التحديات المتعلقة بإعادة الهيكلة الداخلية. **وجه المقارنة:** تقدم هذه الدراسة إطارًا تطبيقيًا يعزز الجانب العملي في بحثنا الحالي، خاصة في ما يتعلق بإعادة تصميم العمليات الإدارية.

## تحليل ومقارنة عامة

من خلال استعراض هذه الدراسات، يمكن ملاحظة عدد من النقاط المشتركة:

- **أولاً:** تؤكد جميع الدراسات أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة لتعزيز الكفاءة، واتخاذ القرار، وتطوير الأداء المؤسسي. حيث يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي ليس فقط كتقنية مساعدة، بل كعنصر حيوي في تحقيق التفوق التنافسي والابتكار الإداري.
- **ثانياً:** اتفقت الدراسات على وجود تحديات تعيق التطبيق الكامل للذكاء الاصطناعي، خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية التقنية والموارد البشرية، إلى جانب مقاومة التغيير الثقافي داخل المؤسسات، مما يبرز أهمية وجود استراتيجية متكاملة تشمل تطوير البنية التقنية وتأهيل الكوادر.
- **ثالثاً:** الدراسات السابقة عالجت كل منها جانباً محدداً مثل اتخاذ القرار، والتقبل النفسي والاجتماعي، والاستراتيجيات التنظيمية. بينما تحاول الدراسة الحالية تقديم نظرة شمولية تجمع بين هذه الجوانب كافة، لتعزيز شمولية البحث وعمقه.
- **رابعاً:** يبرز في معظم الدراسات أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي لا يعتمد فقط على التقنية، بل على تهيئة البيئة التنظيمية والثقافية التي تدعم الابتكار والتكيف مع التغييرات، بالإضافة إلى وجود قيادة واعية تروج لتبني هذه التقنيات.
- **خامساً:** تظهر فروق في مستوى تبني واستخدام الذكاء الاصطناعي بحسب البيئة الاقتصادية والثقافية، ولهذا فإن تركيز الدراسة الحالية على بيئة الأعمال السعودية يضيف قيمة بحثية مهمة من خلال فهم الخصوصيات المحلية والتحديات الفريدة التي تواجه المؤسسات في المملكة.
- **سادساً:** تشير الدراسات إلى أن فوائد تطبيق الذكاء الاصطناعي تمتد لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء، وتقليل الأخطاء البشرية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المالي والتنافسي للمؤسسات.
- **سابعاً:** تبرز أهمية التدريب والتطوير المستمر للعاملين كعامل حاسم في نجاح دمج الذكاء الاصطناعي، إذ يعتبر الاستعداد البشري والثقافة التنظيمية الداعمة من الركائز الأساسية لتحقيق الاستفادة القصوى.

وبناءً على ما سبق، تأتي الدراسة الحالية لتملاً فراغاً بحثياً من خلال تقديم تصور متكامل لأثر الذكاء الاصطناعي على الإدارة الحديثة في المؤسسات السعودية، شاملاً الأثر التنظيمي والبشري والتقني، مع تقديم توصيات عملية تناسب الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة المحلية، مما يعزز تبني الذكاء الاصطناعي كجزء أساسي من استراتيجيات الإدارة المستقبلية.

| الدراسة<br>والباحثين       | هدف الدراسة                                      | أهم النتائج                   | التشابه مع<br>الدراسة الحالية              | الاختلاف أو<br>الإضافة           |
|----------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
| الحري(2021)                | أثر الذكاء الاصطناعي<br>على اتخاذ القرار         | تحسين جودة وسرعة<br>القرار    | نفس السياق<br>السعودي وتركيز على<br>القرار | توسعة للجوانب<br>الإدارية الأخرى |
| Al-Harthy & Khan<br>(2020) | تحديات وفرص<br>تطبيق الذكاء<br>الاصطناعي         | تحسين الكفاءة لكن<br>مع عوائق | توضيح التحديات<br>المشتركة                 | منظور شامل<br>للتحديات والفرص    |
| Zhang et al.<br>(2022)     | دعم القرار بالذكاء<br>الاصطناعي أثناء<br>الأزمات | زيادة سرعة ومرونة<br>القرار   | تسليط على التطبيق<br>العملي                | يركز على أوقات<br>الأزمات        |
| العتيبي(2019)              | تقبل العاملين للذكاء<br>الاصطناعي                | التدريب يزيد التقبل           | أهمية الجانب البشري<br>والتدريب            | يركز على الجوانب<br>النفسية      |
| El-Gohary (2023)           | دمج الذكاء الاصطناعي<br>في الإدارة الاستراتيجية  | تحسين الأداء رغم<br>التحديات  | أهمية التطبيق<br>الاستراتيجي               | يركز على إعادة تصميم<br>العمليات |

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### 1. مفهوم الذكاء الاصطناعي: (Artificial Intelligence)

الذكاء الاصطناعي هو فرع من علوم الحاسوب يهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية، مثل التعلم، التحليل، اتخاذ القرار، والتفاعل مع البيئة. وتشمل تقنيات الذكاء الاصطناعي تعلم الآلة، الشبكات العصبية الاصطناعية، المعالجة اللغوية الطبيعية، والتعلم العميق. وتُستخدم هذه التقنيات في تحليل البيانات الضخمة وتقديم توصيات دقيقة في وقت قصير، ما يساعد المؤسسات في تحسين أدائها وتوجيه استراتيجياتها بفعالية أعلى.

### 2. اتخاذ القرار الإداري:

يشير إلى العملية التي من خلالها يختار المديرون بين بدائل متعددة لتحقيق أهداف المنظمة. ويتطلب اتخاذ القرار استخدام المعلومات، التحليل، التقييم، وأحياناً الحدس والخبرة. ومع تصاعد تعقيدات بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات المؤثرة، بات من الضروري الاعتماد على أدوات وتقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي لتعزيز دقة القرارات وتقليل المخاطر المرتبطة بها، لا سيما في القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة.

### 3. دور الذكاء الاصطناعي في الإدارة:

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحدث تحولاً جذرياً في العمليات الإدارية، حيث يتيح للإدارة اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسرعة بالاعتماد على تحليل كميات ضخمة من البيانات في وقت قياسي. ومن أبرز أدواره:

- تحليل البيانات التنبؤية: تُستخدم نماذج الذكاء الاصطناعي للتنبؤ باتجاهات السوق وسلوك العملاء، ما يُسهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي.
- تحسين العمليات التشغيلية: مثل أتمتة المهام الروتينية المتكررة باستخدام تقنيات RPA، مما يقلل الوقت والجهد ويقلل الأخطاء البشرية.
- دعم اتخاذ القرار: من خلال توفير أدوات ذكية مثل لوحات التحكم والتقارير الذكية التي تعرض البيانات لحظياً وتحللها بعدة أبعاد.

- **تعزيز جودة الخدمات:** باستخدام أنظمة ذكية مثل روبوتات الدردشة والمساعدين الافتراضيين لتحسين تجربة العميل وزيادة رضا المستفيدين.
- كل هذه الأدوار تجعل الذكاء الاصطناعي أداة استراتيجية لا غنى عنها في الإدارة الحديثة، وتسهم في رفع مستوى الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسات.

#### 4. النظريات الإدارية المتعلقة بالتكنولوجيا:

تدعم العديد من النظريات الإدارية والتكنولوجية فهم كيفية دمج الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل وتقبله من قبل الأفراد، ومن أهمها:

- **نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM):** يشير إلى أن مدى تقبل الأفراد لاستخدام الذكاء الاصطناعي يعتمد على إدراكهم لفائدته وسهولة استخدامه. وهو ما يعني أن نجاح تطبيق التقنية لا يعتمد فقط على كفاءتها، بل أيضًا على قناعة الأفراد داخل المنظمة بجدواها وسهولة التعامل معها.
- **نظرية التحول الرقمي:** تؤكد على أن المؤسسات بحاجة إلى إعادة بناء هيكلها وإستراتيجياتها بما يتناسب مع تقنيات المستقبل، ويُعد الذكاء الاصطناعي من أهم ركائز هذا التحول.
- **نظرية الابتكار التنظيمي:** ترى أن تبني الذكاء الاصطناعي يمثل نوعًا من الابتكار الذي يتطلب استعدادًا تنظيميًا وثقافة داعمة للتغيير والتجريب والتعلم المستمر.

إن فهم هذه النظريات يُمكن الباحثين وصنّاع القرار من تصميم تدخلات استراتيجية فعالة تُسهم في تيسير اعتماد الذكاء الاصطناعي وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

#### 5. التحديات والفرص:

##### أولًا: التحديات

- **مقاومة التغيير:** يعاني بعض الموظفين من القلق بشأن فقدان وظائفهم أو عدم قدرتهم على التكيف مع التغيرات التقنية، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير المؤسسي.
- **نقص الكفاءات الفنية:** يتطلب تطبيق الذكاء الاصطناعي وجود خبرات فنية متخصصة قادرة على برمجة النماذج وتحليل البيانات، وهو أمر غير متوفر في كثير من المؤسسات.

- **الاعتبارات الأخلاقية:** مثل خصوصية البيانات، وانحياز الخوارزميات، وصعوبة تحديد المسؤولية القانونية في حال حدوث خطأ في قرارات الذكاء الاصطناعي.
- **التكلفة المرتفعة:** الاستثمار في الذكاء الاصطناعي يتطلب إنفاقاً كبيراً على البنية التحتية، التدريب، والصيانة.

### ثانياً: الفرص

- **تحقيق ميزة تنافسية:** المؤسسات التي تعتمد الذكاء الاصطناعي تتمتع بقدرة أكبر على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق نتائج دقيقة.
  - **رفع كفاءة الأداء المؤسسي:** من خلال تحسين الإجراءات وتقليل الفاقد في الوقت والموارد.
  - **تعزيز الابتكار:** يوفر الذكاء الاصطناعي أدوات قوية لتطوير منتجات وخدمات جديدة تواكب تطلعات العملاء.
  - **تحسين رضا العملاء:** من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة وتخصيصاً بفضل التحليلات الذكية.
- إن التوازن بين التحديات والفرص يُعد أمراً حيوياً لنجاح استراتيجية التحول الذكي في المؤسسات، ويبرز الحاجة إلى التخطيط الدقيق، والتدرج في التطبيق، وتطوير القدرات الداخلية لضمان استدامة النتائج المرجوة.

### المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى فهم دقيق لدور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري. تم اختيار المنهج الوصفي لما يوفره من إمكانية توصيف الواقع الحالي وتحليل الظواهر المتعلقة بالموضوع بشكل مفصل.

### **طرق جمع البيانات:**

- **المصادر الأولية:** يتم جمع البيانات من خلال استبيانات توزع على عينة من مديري المؤسسات السعودية في مختلف القطاعات، بالإضافة إلى مقابلات مع خبراء في مجال الذكاء الاصطناعي والإدارة.
- **المصادر الثانوية:** مراجعة الأدبيات السابقة، الدراسات العلمية، التقارير الحكومية، والمقالات الأكاديمية ذات الصلة.

## تحليل البيانات:

- استخدام البرامج الإحصائية) مثل SPSS أو (Excel لتحليل البيانات الكمية، واستخدام التحليل الموضوعي (Content Analysis) للبيانات النوعية من المقابلات.

## أدوات الدراسة :

في هذه الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية لجمع وتحليل البيانات:

الاستبيان:

تم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، لتقييم مدى استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري، وتحديد التحديات والفرص المرتبطة به. وزُع الاستبيان على عينة من مديري المؤسسات السعودية من مختلف القطاعات.

المقابلات شبه المنظمة:

أُجريت مقابلات مع عدد من الخبراء في مجال الذكاء الاصطناعي والإدارة، بهدف الحصول على رؤى معمقة حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على العمليات الإدارية.

تحليل الوثائق:

تم مراجعة الوثائق والتقارير ذات الصلة بالذكاء الاصطناعي في الإدارة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة لتعزيز الإطار النظري والدراسات التطبيقية.

## حدود الدراسة :

تواجه هذه الدراسة عدة حدود يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1. الحد المكاني:

تقتصر الدراسة على المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على بيئات إدارية أخرى.

### 2. الحد الزمني:

تم إجراء الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما قد لا يعكس التغيرات السريعة في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المستقبلية.

### 3. حدود البيانات:

تعتمد الدراسة على البيانات التي تم جمعها من عينة محدودة من المديرين والخبراء، مما قد يؤثر على شمولية النتائج.

### 4. التركيز الموضوعي:

تركز الدراسة على تأثير الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار الإداري فقط، دون التطرق لتطبيقاته في مجالات أخرى من الإدارة مثل الموارد البشرية أو التسويق بشكل مفصل.

## الخاتمة :

في ظل التطور المتسارع للتقنيات الرقمية، يتضح جلياً أن الذكاء الاصطناعي أصبح ركيزة أساسية في إعادة تشكيل منظومة الإدارة واتخاذ القرار داخل المؤسسات. أظهرت هذه الدراسة أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال السعودية يُمثل فرصة استراتيجية لتعزيز جودة وفعالية القرارات الإدارية، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، مما يدعم تطلعات رؤية السعودية 2030 في بناء اقتصاد معرفي مستدام.

رغم الفرص الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، تكشف الدراسة عن وجود تحديات تقنية وتنظيمية وبشرية ما زالت تعيق عملية دمج هذه التقنيات بشكل فعال، أبرزها ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات المتخصصة، مقاومة التغيير، وغياب الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار. كما تشير النتائج إلى أن نجاح التطبيق يعتمد بشكل كبير على مدى تقبل القيادات والموظفين لهذه التكنولوجيا، بالإضافة إلى أهمية التدريب والتطوير المهني المستمر.

لذا، توصي الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الوعي والتدريب الفني، وبناء ثقافة مؤسسية تشجع الابتكار والتغيير الإيجابي. كما يجب على صناع القرار تبني سياسات واضحة تضمن الاستخدام الأخلاقي والمسؤول لتقنيات الذكاء الاصطناعي، مع متابعة مستمرة لمدى تأثيرها على الأداء المؤسسي.

في النهاية، يشكل الذكاء الاصطناعي أداة فعالة لا غنى عنها في الإدارة الحديثة، ويجب استثماره بوعي ومسؤولية لتحقيق النمو المستدام والتميز التنافسي في المؤسسات السعودية. وتفتح هذه الدراسة آفاقاً مهمة للبحوث المستقبلية التي يمكن أن تتناول توسيع نطاق تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات إدارية أخرى، أو دراسة تأثيره في قطاعات متنوعة داخل المملكة وخارجها.

## المراجع:

- العتيبي، أحمد. (2021). تأثير الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، 15(3)، 45-67.
- الحري، نورة. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية. دراسة منشورة.
- Al-Harthy, A., & Khan, M. (2020).** *Artificial Intelligence in Management: Challenges and Opportunities*. International Journal of Management Studies, 12(2), 75-92.
- Davis, F. D. (1989).** *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. MIS Quarterly, 13(3), 319-340.
- El-Gohary, H. (2023).** *AI Integration in Strategic Management Practices in the Middle East*. Journal of Strategic Management, 18(1), 34-55.
- Lee, H., & Chang, T. (2020).** *Artificial Intelligence and Business Decision Making: A Comparative Study*. Asian Journal of Management, 10(2), 112-130.
- Russell, S., & Norvig, P. (2016).** *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3rd ed.). Pearson.
- السالم، نورة. (2022). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال: دراسة حالة على القطاع المصرفي السعودي. المؤتمر الدولي للتقنية والإدارة.
- الشهري، عبد الرحمن. (2020). التحول الرقمي في الإدارة الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 18(4)، 23-45.