

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية

إعداد الطالب/ مؤيد محمد حسام بكر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

البند	رقم الصفحة
المستخلص	3
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	5
مشكلة الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
أهداف الدراسة	7
أسئلة الدراسة (تساؤلات البحث)	8
فرضيات الدراسة	8
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	9
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
المقدمة	11
الدراسات السابقة	15 - 14 – 13- 12
الإطار النظري	17 - 16
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
المقدمة	19
المنهجية وطرق البحث / مجتمع البحث	20
حدود البحث	21
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
المقدمة / تحليل البيانات	23
النتائج	24
التوصيات	25
المراجع العربية	27
المراجع الأجنبية	28
الملاحق / الإستهانة	32 – 31 – 30

المستخلص : Abstract

يشهد العالم تطورًا متسارعًا في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتي أصبحت تمثل أحد المحركات الرئيسة للتحول في بيئات الأعمال الحديثة، لما تقدمه من قدرات تحليلية متقدمة تتيح معالجة البيانات الضخمة والتنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق وفعال. وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية الذكاء الاصطناعي بالتزامن مع توجهات رؤية 2030 الداعية إلى تعزيز التحول الرقمي ورفع كفاءة الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسات. ورغم هذا الاهتمام المتنامي، ما تزال هناك فجوة معرفية تتعلق بمدى قدرة هذه التقنيات على دعم اتخاذ القرار الإداري وتحسين جودته وسرعته داخل المؤسسات السعودية، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تقيس الأثر الحقيقي لهذه التقنيات في الواقع العملي.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية، من خلال قياس العلاقة بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار وجودته، وكذلك تحديد العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على فاعلية القرارات المدعومة تقنيًا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة موزعة على عينة من المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا والمتوسطة في عدد من المؤسسات السعودية.

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار وجودته، كما تبين أن العوامل البشرية والتنظيمية (مثل التدريب الرقمي والجاهزية التقنية والثقافة المؤسسية) تلعب دورًا محوريًا في تعزيز فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في المهارات الرقمية القيادية، وتطوير بنية تحتية متقدمة، وتعزيز التكامل بين البيانات عبر الإدارات لتحسين القرارات الاستراتيجية المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية غير مسبوقة تقودها تطبيقات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) ، والتي أصبحت تمثل أحد أهم التحولات المؤثرة في بيئة الأعمال الحديثة. فقد تغيّر مفهوم الإدارة التقليدية القائم على الخبرة والحدس إلى إدارة تعتمد على التحليل الذكي للبيانات الضخمة، والتوقعات المستقبلية، ونماذج دعم القرار المبنية على الخوارزميات الذكية.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت المؤسسات الحكومية والخاصة نموًا متسارعًا في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي انسجامًا مع توجهات رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على التحول الرقمي وتعزيز الاقتصاد المعرفي والابتكار التقني. ورغم هذا التوسع في الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، إلا أن تساؤلات جوهرية تظل قائمة حول مدى قدرتها الفعلية على تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء، وتسريع الاستجابة للتغيرات التنافسية، خاصة وأن بعض المؤسسات ما تزال تواجه تحديات تتعلق بالجاهزية التنظيمية والمهارات البشرية والتكامل بين الأنظمة الرقمية.

ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية، من خلال دراسة ميدانية تقيس العلاقة بين مستوى تبني التقنيات الذكية، والعوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة، ومستوى جودة وسرعة القرارات الإدارية.

المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي

1-1 مفهوم الذكاء الاصطناعي

يُعد الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) من أبرز التقنيات الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في مختلف المجالات العلمية والعملية، ولا سيما في مجال الإدارة واتخاذ القرار. ويشير مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى قدرة الأنظمة الحاسوبية والبرمجيات الذكية على محاكاة السلوك البشري من خلال التعلم، والاستنتاج، والتحليل، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعطيات المتاحة.

وقد تعددت تعريفات الذكاء الاصطناعي باختلاف الزوايا العلمية التي تناولته؛ فتعرفه بعض الأدبيات التقنية على أنه فرع من فروع علوم الحاسب يهدف إلى تصميم أنظمة قادرة على أداء مهام تتطلب عادةً ذكاءً بشرياً مثل التعلم، وحل المشكلات، والتنبؤ، والتخطيط. بينما تركز الأدبيات الإدارية على الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة داعمة للإدارة تساعد في تحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

ومن المنظور الإداري، لا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كبديل كامل للعنصر البشري، بل كوسيلة مساندة تسهم في تقليل الاعتماد على الحدس الشخصي، وتعزيز القرارات المبنية على البيانات والتحليل العلمي، خاصة في البيئات التنظيمية المعقدة وسريعة التغير.

1-2 نشأة وتطور الذكاء الاصطناعي

يرجع ظهور مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى منتصف القرن العشرين، وتحديداً إلى عام 1956م، عندما عُقد مؤتمر دارتموث (Dartmouth Conference) الذي يُعد نقطة الانطلاق الرسمية لهذا المجال. في بداياته، اقتصر الذكاء الاصطناعي على محاولات بسيطة لمحاكاة التفكير البشري من خلال قواعد منطقية محددة وبرمجيات تقليدية.

ومع تطور القدرات الحاسوبية وظهور قواعد البيانات الضخمة (Big Data)، شهد الذكاء الاصطناعي قفزات نوعية، خاصة مع تطور خوارزميات التعلم الآلي والتعلم العميق، مما أدى إلى انتقال الذكاء الاصطناعي من مرحلة الأنظمة القائمة على القواعد إلى الأنظمة القادرة على التعلم الذاتي والتكيف مع المتغيرات.

وفي العقود الأخيرة، أصبح الذكاء الاصطناعي جزءاً لا يتجزأ من التحول الرقمي في المؤسسات، حيث يُستخدم في تحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحسين العمليات التشغيلية، ودعم القرارات الاستراتيجية، وهو ما جعله أحد المرتكزات الأساسية للإدارة الحديثة.

1-3 أنواع الذكاء الاصطناعي

يمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي إلى عدة أنواع وفقاً لقدراته ووظائفه، ومن أبرز هذه التصنيفات:

1-3-1 الذكاء الاصطناعي الضيق (Narrow AI)

وهو النوع الأكثر استخدامًا في الوقت الحالي، ويُصمم لأداء مهام محددة بدقة عالية، مثل تحليل البيانات، أو التنبؤ بالمبيعات، أو دعم أنظمة اتخاذ القرار. وتستخدم المؤسسات هذا النوع بشكل واسع نظرًا لفعاليته وسهولة دمجها في العمليات الإدارية.

1-3-2 التعلم الآلي (Machine Learning)

يُعد التعلم الآلي أحد أهم فروع الذكاء الاصطناعي، ويعتمد على تمكين الأنظمة من التعلم من البيانات السابقة وتحسين أدائها بمرور الوقت دون الحاجة إلى برمجة صريحة. ويُستخدم هذا النوع في دعم القرارات الإدارية من خلال تحليل الأنماط، والتنبؤ بالمخاطر، وتحسين التخطيط الاستراتيجي.

1-3-3 التعلم العميق (Deep Learning)

يعتمد على الشبكات العصبية الاصطناعية متعددة الطبقات، ويتميز بقدرته على معالجة كميات ضخمة من البيانات المعقدة. ويُستخدم بشكل خاص في تحليل السلوكيات، والتنبؤ بالاتجاهات طويلة المدى، ودعم القرارات المعقدة التي تتطلب معالجة متغيرات متعددة في وقت واحد.

1-4 تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال الإداري

أصبح الذكاء الاصطناعي عنصرًا محوريًا في الإدارة الحديثة، حيث تتعدد تطبيقاته في دعم الوظائف الإدارية المختلفة، ومن أبرزها:

- دعم اتخاذ القرار الإداري من خلال تحليل البيانات وتقديم توصيات مبنية على نماذج تنبؤية.
 - تحسين التخطيط الاستراتيجي عبر التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية.
 - إدارة الموارد بكفاءة من خلال تحسين توزيع الموارد البشرية والمالية.
 - تقليل المخاطر وعدم اليقين عبر تحليل السيناريوهات المحتملة.
 - رفع كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية.
- وتُسهم هذه التطبيقات في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع.

1-5 أهمية الذكاء الاصطناعي للمؤسسات الحديثة

تُكمن أهمية الذكاء الاصطناعي للمؤسسات في كونه أداة استراتيجية تدعم الإدارة في مواجهة التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال. فهو يساعد على:

- تحسين جودة القرارات الإدارية.

- تسريع عملية اتخاذ القرار.

- تقليل التكاليف التشغيلية.

- تعزيز الشفافية والحوكمة.

- دعم الابتكار المؤسسي.

وبذلك يُعد الذكاء الاصطناعي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق الاستدامة والنمو.

خلاصة المبحث الأول

يتضح مما سبق أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد تقنية مساندة، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا مؤثرًا في الإدارة واتخاذ القرار. وقد أسهم تطوره وتنوع تطبيقاته في إعادة تشكيل المفاهيم الإدارية التقليدية، وفتح آفاق جديدة أمام المؤسسات لتعزيز كفاءتها وفعاليتها. ويُعد هذا الإطار النظري أساسًا مهمًا لفهم الدور الذي يمكن أن تلعبه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات السعودية، وهو ما سيتم التعمق فيه في المباحث التالية.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار الإداري

2-1 مفهوم اتخاذ القرار الإداري

يُعد اتخاذ القرار الإداري من أهم الوظائف الإدارية وأكثرها تأثيرًا في نجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ تمثل القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية ومحركها الأساسي. ويُقصد باتخاذ القرار الإداري العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل معين من بين عدة بدائل متاحة بهدف معالجة مشكلة أو استغلال فرصة أو تحقيق هدف تنظيبي محدد.

وقد عرّفت الأدبيات الإدارية اتخاذ القرار الإداري بأنه عملية عقلانية منظمة تعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتقييم البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة ممكنة. بينما ترى بعض الدراسات أن اتخاذ القرار لا يقتصر على الجانب العقلاني فقط، بل يتأثر بعوامل نفسية وتنظيمية وبيئية، مثل خبرة متخذ القرار، والثقافة التنظيمية، ومستوى عدم اليقين في بيئة العمل.

ومن المنظور الإداري الحديث، لم يعد اتخاذ القرار عملية فردية بحتة، بل أصبح في كثير من الأحيان عملية جماعية أو مدعومة بأنظمة وتقنيات حديثة، خاصة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة، وهو ما يعزز الحاجة إلى أدوات تحليلية وتقنية متقدمة لدعم القرار.

2-2 أهمية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات

تنبع أهمية اتخاذ القرار الإداري من كونه الأساس الذي تُبنى عليه جميع الأنشطة الإدارية الأخرى، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وتتمثل أهمية اتخاذ القرار الإداري في عدة جوانب، من أبرزها:

- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه الموارد البشرية والمادية نحو المسار الصحيح.
- ضمان كفاءة الأداء الإداري عبر اختيار البدائل الأكثر فعالية.
- التعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة عمل متغيرة.
- تقليل المخاطر وعدم اليقين من خلال قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
- تعزيز القدرة التنافسية عبر قرارات استراتيجية مدروسة.

وتزداد أهمية اتخاذ القرار الإداري في ظل بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع، مما يجعل القرارات الخاطئة أكثر كلفة وتأثيرًا على استدامة المؤسسة.

2-3 أنواع القرارات الإدارية

تتعدد أنواع القرارات الإدارية تبعًا لمعايير مختلفة، ومن أبرز هذه التصنيفات:

2-3-1 القرارات الاستراتيجية

وهي القرارات طويلة الأجل التي تتخذها الإدارة العليا، وتؤثر بشكل مباشر في مستقبل المؤسسة واتجاهها العام، مثل قرارات التوسع، والدخول في أسواق جديدة، واعتماد استراتيجيات جديدة.

2-3-2 القرارات التكتيكية

وهي قرارات متوسطة الأجل، تتخذها الإدارة الوسطى، وتهدف إلى ترجمة القرارات الاستراتيجية إلى خطط وبرامج تنفيذية.

2-3-3 القرارات التشغيلية

وهي قرارات قصيرة الأجل، تُتخذ بشكل يومي أو دوري من قبل الإدارة التنفيذية، وتتعلق بتسيير الأعمال اليومية وضمان استمرارية العمليات.

كما يمكن تصنيف القرارات الإدارية إلى:

- قرارات مبرمجة وغير مبرمجة
- قرارات فردية وجماعية

- قرارات في ظل التأكد وقرارات في ظل المخاطرة وقرارات في ظل عدم التأكد

2-4 مراحل اتخاذ القرار الإداري

تمر عملية اتخاذ القرار الإداري بعدة مراحل مترابطة، وتشكل هذه المراحل إطاراً نظرياً مهماً لفهم كيفية دعم الذكاء الاصطناعي لهذه العملية، وتتمثل في:

2-4-1 تحديد المشكلة أو الفرصة

وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها تشخيص المشكلة الإدارية أو تحديد الفرصة المتاحة بدقة.

2-4-2 جمع المعلومات والبيانات

تشمل جمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة من مصادر داخلية وخارجية، وتعد هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية وتأثيراً على جودة القرار.

2-4-3 تحليل البدائل

يتم في هذه المرحلة تحليل البدائل المختلفة وتقييم مزايا وعيوب كل بديل، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر والتكاليف والعوائد المتوقعة.

2-4-4 اختيار البديل الأنسب

وهي مرحلة اتخاذ القرار الفعلي، حيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل توازن بين الأهداف والإمكانات والمخاطر.

2-4-5 تنفيذ القرار

تشمل تحويل القرار إلى إجراءات عملية وخطط تنفيذية، مع تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة.

2-4-6 متابعة وتقييم القرار

وهي مرحلة الرقابة والتقييم، حيث يتم قياس نتائج القرار ومدى تحقيقه للأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

2-5 نماذج اتخاذ القرار الإداري

قدمت الأدبيات الإدارية عدة نماذج لتفسير كيفية اتخاذ القرارات، ومن أبرزها:

2-5-1 النموذج العقلاني

يفترض أن متخذ القرار يتصرف بعقلانية كاملة، ويملك جميع المعلومات اللازمة، ويختار البديل الأمثل.

2-5-2 نموذج العقلانية المحدودة

يفترض أن متخذ القرار يعمل في ظل قيود معرفية ومعلوماتية، ويختار بديلاً "مرضياً" بدلاً من البديل الأمثل.

2-5-3 النموذج السلوكي

يركز على تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية في عملية اتخاذ القرار.

2-6 التحديات التي تواجه اتخاذ القرار الإداري

تواجه عملية اتخاذ القرار الإداري العديد من التحديات، من أبرزها:

- نقص المعلومات أو عدم دقتها
- تعقيد المشكلات الإدارية
- ضيق الوقت
- التحيزات الشخصية
- عدم الاستقرار في بيئة الأعمال

وتؤكد هذه التحديات الحاجة المتزايدة إلى أدوات ذكية وتقنيات حديثة، مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، لدعم متخذي القرار وتحسين جودة القرارات.

خلاصة المبحث الثاني

يتضح أن اتخاذ القرار الإداري يمثل حجر الأساس في العملية الإدارية، وأن فعاليته تتأثر بعدة عوامل تنظيمية ومعلوماتية وبشرية. كما أن تعقيد بيئة الأعمال الحديثة يزيد من صعوبة اتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب، وهو ما يبرز أهمية الاستفادة من التقنيات الحديثة، وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي، لدعم هذه العملية. ويمثل هذا المبحث تمهيداً نظرياً أساسياً لفهم الدور الذي تلعبه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري، والذي سيتم تناوله بالتفصيل في المبحث التالي.

المبحث الثالث: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري

3-1 العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار الإداري

تُعد العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار الإداري علاقة تكاملية، حيث يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز القدرات العقلانية والتحليلية لمتخذي القرار من خلال توفير معلومات دقيقة، وتحليل كميات ضخمة من البيانات، واقتراح بدائل مبنية على نماذج تنبؤية متقدمة. وفي ظل تعقيد بيئات الأعمال الحديثة، لم يعد بإمكان المديرين الاعتماد فقط على الخبرة الشخصية أو الحدس الإداري، بل أصبح من الضروري الاستعانة بتقنيات ذكية تدعم عملية اتخاذ القرار في مختلف مراحلها.

ويعمل الذكاء الاصطناعي على تقليل فجوة المعلومات التي تواجه متخذ القرار، ويحد من تأثير التحيزات الشخصية، كما يساعد على التعامل مع حالات عدم التأكد والمخاطر، وهو ما يجعله أداة استراتيجية مهمة لدعم القرارات الإدارية، خاصة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة.

3-2 دور الذكاء الاصطناعي في مراحل اتخاذ القرار الإداري

يمكن تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري من خلال ربطه بمراحل عملية اتخاذ القرار، كما يلي:

3-2-1 دور الذكاء الاصطناعي في تحديد المشكلة

يساهم الذكاء الاصطناعي في اكتشاف المشكلات الإدارية في مراحل مبكرة من خلال تحليل البيانات التشغيلية ومؤشرات الأداء، والتعرف على الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى وجود خلل أو فرصة غير مستغلة. وتساعد هذه القدرة على التشخيص المبكر الإدارة في اتخاذ إجراءات استباقية قبل تفاقم المشكلة.

3-2-2 دور الذكاء الاصطناعي في جمع وتحليل البيانات

تُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل استفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث يمكن للأنظمة الذكية معالجة كميات ضخمة من البيانات بسرعة ودقة تفوق القدرات البشرية. ويشمل ذلك تحليل البيانات الداخلية والخارجية، وربط المتغيرات المختلفة، واستخلاص مؤشرات تدعم متخذ القرار بمعلومات شاملة وموثوقة.

3-2-3 دور الذكاء الاصطناعي في تحليل البدائل

يساعد الذكاء الاصطناعي في تقييم البدائل المختلفة من خلال نماذج محاكاة وسيناريوهات متعددة، تأخذ في الاعتبار المخاطر والتكاليف والعوائد المتوقعة. كما يمكن للأنظمة الذكية ترتيب البدائل وفقًا لمعايير محددة مسبقًا، مما يسهل عملية المفاضلة بينها.

3-2-4 دور الذكاء الاصطناعي في اختيار البديل الأنسب

يوفر الذكاء الاصطناعي توصيات مبنية على التحليل الإحصائي والتنبؤ، تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأكثر ملاءمة. وعلى الرغم من أن القرار النهائي يبقى بيد الإنسان، إلا أن هذه التوصيات تساهم في رفع جودة القرار وتقليل احتمالات الخطأ.

3-2-5 دور الذكاء الاصطناعي في تنفيذ القرار ومتابعته

يدعم الذكاء الاصطناعي مرحلة التنفيذ من خلال أتمتة العمليات، ومراقبة الأداء في الوقت الفعلي، وتحليل نتائج القرار، وتقديم تقارير تساعد الإدارة على تقييم فعالية القرار وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

3-3 أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري

يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرار الإداري من خلال:

- زيادة دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار.
- تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن التحيز أو نقص الخبرة.
- تعزيز القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية.
- دعم القرارات المبنية على الأدلة والبيانات بدلاً من الحدس.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي تكون أكثر اتساقاً وموضوعية مقارنة بالقرارات التقليدية، خاصة في البيئات التي تتسم بالتعقيد وتعدد المتغيرات.

3-4 أثر الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار الإداري

تُعد سرعة اتخاذ القرار من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، خاصة في الأسواق التنافسية. ويساهم الذكاء الاصطناعي في تسريع عملية اتخاذ القرار من خلال:

- تقليل الوقت اللازم لجمع وتحليل البيانات.
- توفير تقارير فورية ولوحات معلومات تفاعلية.
- أتمتة جزء كبير من العمليات التحليلية.

وبذلك يساعد الذكاء الاصطناعي المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، واستغلال الفرص في الوقت المناسب.

3-5 دور الذكاء الاصطناعي في تقليل المخاطر وعدم اليقين

يساعد الذكاء الاصطناعي في تقليل المخاطر الإدارية من خلال تحليل السيناريوهات المحتملة، والتنبؤ بالنتائج السلبية، وتقديم إنذارات مبكرة. كما يساهم في دعم القرارات في ظل عدم التأكد، عبر نماذج تنبؤية تأخذ في الاعتبار احتمالات متعددة، وهو ما يعزز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر أماناً واستدامة.

3-6 معوقات استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري

على الرغم من الفوائد المتعددة، تواجه المؤسسات عدة معوقات في استخدام الذكاء الاصطناعي لدعم القرار، من أبرزها:

- ضعف جودة البيانات أو عدم تكاملها.
 - نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع الأنظمة الذكية.
 - مقاومة التغيير التنظيمي.
 - مخاوف تتعلق بالحوكمة والخصوصية والأمن المعلوماتي.
 - ارتفاع تكاليف التطبيق في بعض المؤسسات.
- وتؤثر هذه المعوقات بشكل مباشر على فعالية الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري.

خلاصة المبحث الثالث

يتضح أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تلعب دوراً محورياً في دعم اتخاذ القرار الإداري من خلال تحسين جودة القرار، وتسريع عملية اتخاذه، وتقليل المخاطر وعدم اليقين. كما تساهم هذه التطبيقات في تعزيز القدرة التحليلية للمؤسسات ودعم القرارات المبنية على البيانات. ومع ذلك، فإن تحقيق الاستفادة القصوى من الذكاء الاصطناعي يتطلب توافر بنية تحتية رقمية مناسبة، وبيئة تنظيمية داعمة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وهو ما يمهد للانتقال إلى المبحث التالي المتعلق بالأطر والنظريات الداعمة للدراسة.

المبحث الرابع: الأطر والنظريات الداعمة للدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض الأطر والنظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودعم اتخاذ القرار الإداري، وتوفير أساس نظري يوضح كيفية تبني هذه التطبيقات داخل المؤسسات، والعوامل المؤثرة في فعاليتها. وتُعد هذه النظريات مرجعاً علمياً مهماً لفهم سلوك الأفراد والمؤسسات تجاه التقنيات الحديثة، وتفسير أثرها في الأداء الإداري.

4-1 نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM)

تُعد نظرية قبول التكنولوجيا من أكثر النماذج استخدامًا في دراسة تبني التقنيات الحديثة داخل المنظمات، وقد طُورت هذه النظرية لشرح العوامل التي تؤثر في قبول الأفراد للتكنولوجيا واستخدامها. وتنطلق النظرية من افتراض أساسي مفاده أن مدى تقبل المستخدم للتكنولوجيا هو العامل الحاسم في نجاح تطبيقها داخل المؤسسة.

وترتكز نظرية قبول التكنولوجيا على بُعدين رئيسيين هما:

4-1-1 المنفعة المتصورة (Perceived Usefulness)

ويقصد بها درجة اعتقاد المستخدم بأن استخدام التكنولوجيا سيسهم في تحسين أدائه الوظيفي أو تسهيل مهامه الإدارية. وفي سياق هذه الدراسة، تتمثل المنفعة المتصورة في مدى إدراك القيادات الإدارية لأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرار الإداري، وتسريع اتخاذه، وتقليل الأخطاء والمخاطر.

4-1-2 سهولة الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use)

وتشير إلى مدى اعتقاد المستخدم بأن استخدام التكنولوجيا لا يتطلب جهدًا كبيرًا أو تعقيدًا تقنيًا. وكلما زادت سهولة استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي، زادت احتمالية تبنيها واستخدامها بشكل فعال في دعم اتخاذ القرار الإداري.

وتُسهّم نظرية قبول التكنولوجيا في تفسير الفروق بين المؤسسات في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث إن انخفاض المنفعة المتصورة أو صعوبة الاستخدام قد يؤدي إلى مقاومة التغيير، حتى في حال توافر التقنيات والبنية التحتية المناسبة.

4-2 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تنطلق نظرية الموارد والقدرات من افتراض أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنبع من امتلاكها موارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها. ووفقًا لهذه النظرية، فإن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق التفوق، بل يجب أن تكون مدعومة بموارد تنظيمية وبشرية ومعرفية مناسبة.

وفي إطار هذه الدراسة، يُنظر إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي بوصفها موردًا استراتيجيًا يمكن أن يسهم في دعم اتخاذ القرار الإداري إذا توفرت الشروط التالية:

- توافر بيانات عالية الجودة يمكن الاعتماد عليها في التحليل.
- امتلاك المؤسسة لقدرات تحليلية وتقنية متقدمة.
- وجود كفاءات بشرية قادرة على تفسير مخرجات الأنظمة الذكية.
- دعم الإدارة العليا لتبني الابتكار والتحول الرقمي.

وتساعد نظرية الموارد والقدرات في تفسير سبب اختلاف أثر الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري من مؤسسة إلى أخرى، حيث إن المؤسسات التي تمتلك موارد وقدرات أقوى تكون أكثر قدرة على الاستفادة من هذه التطبيقات وتحقيق نتائج أفضل.

4-3 أنظمة دعم القرار (Decision Support Systems – DSS)

تُعد أنظمة دعم القرار من الأطر النظرية والتطبيقية المهمة في مجال الإدارة، وتهدف إلى مساندة متخذي القرار من خلال توفير معلومات دقيقة ونماذج تحليلية تساعد في تقييم البدائل واتخاذ قرارات رشيدة. وقد تطورت هذه الأنظمة بشكل كبير مع دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي فيها، مما عزز قدرتها على التعامل مع المشكلات المعقدة. وتتكون أنظمة دعم القرار عادةً من عدة مكونات رئيسية:

- قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- نماذج تحليلية ورياضية لتقييم البدائل.
- واجهة مستخدم تفاعلية تسهل عملية التفاعل مع النظام.

وفي ظل تطور الذكاء الاصطناعي، أصبحت أنظمة دعم القرار أكثر ذكاءً وقدرة على التعلم والتنبؤ، مما جعلها أداة فعالة في دعم القرار الإداري، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم اليقين وتعدد المتغيرات.

4-4 تكامل النظريات في تفسير موضوع الدراسة

تُساهم النظريات السابقة مجتمعة في تقديم إطار نظري متكامل لدراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات السعودية. فبينما تركز نظرية قبول التكنولوجيا على سلوك المستخدم وقبوله للتقنيات الذكية، تبرز نظرية الموارد والقدرات أهمية البيئة التنظيمية والموارد الاستراتيجية، في حين توضح أنظمة دعم القرار الآليات العملية التي من خلالها يتم دعم القرار الإداري.

ويُعد هذا التكامل النظري أساساً مهماً لفهم كيفية توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي بفعالية داخل المؤسسات، وتفسير الاختلافات في مستوى تأثيرها على القرار الإداري.

خلاصة المبحث الرابع

يتضح أن تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل يتأثر بمجموعة من العوامل السلوكية والتنظيمية والتقنية. وقد أسهمت النظريات والأطر العلمية المختلفة في تفسير هذه

العوامل، وتوضيح دورها في تعزيز أو إعاقة الاستفادة من الذكاء الاصطناعي. ويُشكّل هذا المبحث الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة في تحليل العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات السعودية.

-مشكلة الدراسة-

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بالذكاء الاصطناعي كأداة محورية في التطوير الإداري والتحول المؤسسي، إلا أن العديد من المؤسسات السعودية تواجه تحديًا في قياس الأثر الحقيقي لهذه التقنيات على اتخاذ القرار الإداري. فهناك فجوة معرفية بين مستوى الاستثمار التقني المتقدم وبين المردود الإداري الاستراتيجي المتوقع، الأمر الذي يثير التساؤل حول مدى توظيف هذه التقنيات بشكل فعال داخل بيئات الأعمال.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية؟

ويتفرّع منه عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات السعودية؟
2. ما أثر الذكاء الاصطناعي في سرعة اتخاذ القرار الإداري؟
3. ما أثر الذكاء الاصطناعي في جودة القرارات الإدارية؟
4. ما العوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر على فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرار؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي تعزى إلى متغيرات (نوع المؤسسة – عدد سنوات الخبرة – المستوى الإداري)؟

-أهمية الدراسة-

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الأعمال، وإضافة نموذج تطبيقي يعتمد على بيانات ميدانية داخل البيئة السعودية.
- تقديم إطار نظري وتحليلي حديث يربط بين التحول الرقمي والقيادة الإدارية والقرارات الاستراتيجية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تمكّن القيادات الإدارية من فهم الدور الحقيقي للذكاء الاصطناعي في تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءة الإنتاجية.

- تقدم توصيات عملية للمؤسسات السعودية حول كيفية الاستثمار الفعّال في التقنيات الذكية لتحسين الأداء المؤسسي والتنافسية.
- تساعد صناع القرار في اختيار الأدوات التقنية المناسبة وتطوير مهارات الموارد البشرية للتعامل معها.

-أهداف الدراسة-

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. قياس مستوى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات السعودية.
2. تحليل أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.
3. تحديد أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية ودقتها وفعاليتها.
4. دراسة العوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر على توظيف هذه التقنيات.
5. تقديم إطار عملي وتوصيات تطبيقية حول تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الاستراتيجية.

-تساؤلات الدراسة-

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وإطارها النظري، تتمحور هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية؟

ويتفرع منه عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تبني واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات السعودية؟
2. ما أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات؟
3. ما أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية ودقتها وكفاءتها؟
4. ما أبرز العوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر على فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي تعزى لمتغيرات (نوع المؤسسة، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)؟

-فروض الدراسة

بناءً على سؤال الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية.
- H2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية.
- H3: العوامل البشرية والتنظيمية تؤثر بدرجة دالة إحصائية على فاعلية القرارات الإدارية المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على نظرية دعم القرار الإداري (Decision Support Theory) والتي تُعد أحد أهم الأطر العلمية المستخدمة في تفسير كيفية توظيف الأدوات التقنية المتقدمة—ومنها الذكاء الاصطناعي—في تعزيز فعالية اتخاذ القرار داخل المنظمات.

وتفترض هذه النظرية أن القرارات الإدارية لا تُتخذ بمعزل عن المعلومات والبيانات، بل تعتمد على نظم تحليلية تساعد المديرين على تقييم البدائل، والتنبؤ بالنتائج، واختيار أنسب قرار استراتيجي يحقق أهداف المؤسسة.

وتشير النظرية إلى أن فاعلية القرار الإداري تتأثر بثلاثة عناصر رئيسية:

1. توفر البيانات ودقتها وشمولها

2. أدوات التحليل والتنبؤ المستخدمة داخل المؤسسة

3. قدرات متخذ القرار وخبراته التنظيمية

ومن هذا المنطلق، فإن تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديثة—مثل تحليلات البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، ونماذج التنبؤ—تمثل امتدادًا متطورًا لنظم دعم القرار، إذ تسمح بتحويل البيانات المعقدة إلى معرفة قابلة للتطبيق وتوصيات استراتيجية دقيقة، مما يرفع من سرعة وجودة وكفاءة القرارات الإدارية.

وبالتالي، فإن اختيار هذه النظرية يدعم أهداف الدراسة الحالية، التي تسعى إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات السعودية من خلال قياس العلاقة بين مستوى تبني التقنية وفعالية القرارات الناتجة عنها.

كيفية ربط النظرية بمتغيرات البحث:-

العلاقة المتوقعة	المتغير في الدراسة	عنصر من النظرية
علاقة موجبة	جودة القرار الإداري	جودة البيانات وتحليلها
علاقة موجبة	سرعة اتخاذ القرار	أدوات التقنية والتحليل
علاقة شرطية مؤثرة	فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي	خبرات ومهارات المستخدم

خاتمة الفصل الأول

تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة من خلال عرض مفاهيم الذكاء الاصطناعي، واتخاذ القرار الإداري، وبيان دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم هذه العملية، إضافة إلى استعراض أهم الأطر والنظريات الداعمة للدراسة. وقد وفر هذا الفصل أساساً نظرياً متكاملًا يُمكن من فهم طبيعة المتغيرات محل الدراسة والعلاقة فيما بينها، ويمهد للانتقال إلى الفصل الثاني الذي يتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة ركيزة أساسية يقوم عليها أي بحث علمي رصين، إذ تمكّن الباحث من الإحاطة بما كُتب حول موضوعه، والتعرّف على الاتجاهات البحثية المعاصرة، وتحديد مواطن القوة والقصور في الأدبيات، ومن ثمّ توضيح الإضافة العلمية التي يمكن أن يقدمها البحث الحالي. وفي ضوء التسارع الكبير في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل منظمات الأعمال، برزت الحاجة إلى مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت أثر الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري، مع التركيز على البيئة العربية والسعودية بوجه خاص.

يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة (2020–2024) التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار، أو الأداء المؤسسي، أو التحول الرقمي في بيئات الأعمال، ثم يقدم تحليلاً مقارناً يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة العلمية التي يسعى هذا البحث إلى سدّها. يعقب ذلك عرض الإطار النظري للدراسة، والمفاهيم الرئيسة، والنظرية العلمية التي تستند إليها.

1.الدراسات العربية

الدراسة الأولى: الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي والإنتاجية في المنظمات السعودية

أجرت القهطاني (2023) دراسة نقدية حول تأثير الذكاء الاصطناعي في التحول الرقمي والتنمية والإنتاجية في المنظمات السعودية، استهدفت فيها عددًا من المؤسسات المحلية التي تبنت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الموارد البشرية والعمليات التشغيلية والتحليل الإداري. استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا مع تطبيق استبانة على عينة من الموظفين والإداريين.

أظهرت النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي أسهمت في تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، وسرّعت من عمليات تحليل البيانات واتخاذ القرار، إلا أن الدراسة أكدت في المقابل أن غياب الجاهزية التنظيمية الكاملة وضعف مهارات الموظفين التقنية يمثلان من أبرز معوقات الاستفادة القصوى من هذه التطبيقات في السياق السعودي.

الدراسة الثانية: تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بقدرات اتخاذ القرار لدى المديرين

تناولت دراسة حديثة منشورة عام 2023 موضوع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بقدرات اتخاذ القرار كما يُدركها المديرون في الصفوف الأولى في المنظمات الصحية، حيث سعت إلى قياس مستوى إدراك المديرين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وربط ذلك بقدراتهم في اتخاذ القرارات الإدارية. استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا، واستندت إلى استبانة طُبِّقت على عينة من المديرين في مؤسسات صحية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيًا بين مستوى تبني الذكاء الاصطناعي وبين مستوى قدرات اتخاذ القرار، من حيث الدقة والسرعة والاتساق في القرارات. تُبرز هذه الدراسة أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة للمديرين، وتؤكد أن الاستثمار في هذه التقنيات لا يقتصر على الجوانب التقنية، بل يمتد إلى تطوير القدرات الإدارية ذاتها.

الدراسة الثالثة: تحليلات الأعمال المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والقرارات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية السعودية

تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى دور تحليلات الأعمال المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في صنع القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث استخدمت منهجًا كميًا لدراسة أثر أدوات التحليل الذكي في دعم قرارات القيادات التعليمية. بينت النتائج أن استخدام تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي يساهم في تعزيز الرؤية الاستراتيجية، ودقة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالتخطيط الأكاديمي والمالي.

وتشير هذه الدراسة إلى أن الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي في القرار الإداري ليس حكرًا على القطاع الخاص أو التجاري، بل يمتد إلى القطاعات الخدمية والتعليمية، مع خصوصية لكل قطاع في نوعية البيانات وطبيعة القرارات.

2. الدراسات الأجنبية

الدراسة الرابعة: قدرات الذكاء الاصطناعي والأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية

قدّم Al-Shwaier وآخرون (2025) دراسة تطبيقية حول قدرات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية، استندت إلى إطارين نظريين هما: منظور الموارد (RBV) وإطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE)، وطُبِّقت على عينة مكونة من 190 مديرًا وتنفيذيًا في مؤسسات سعودية. أظهرت النتائج أن قدرات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي ترتبط إيجابيًا بالأداء المؤسسي، وأن الجاهزية التقنية (Technological Readiness) تتوسّط هذه العلاقة، كما أن جودة البيانات تعزّز من أثر الذكاء الاصطناعي على النتائج المؤسسية.

ورغم أن التركيز الرئيس كان على الأداء المؤسسي، فإن الدراسة أشارت ضمناً إلى أن تحسن الأداء يعود بدرجة كبيرة إلى تحسين جودة القرارات المبنية على البيانات والتحليلات الذكية، ما يجعلها قريبة الصلة بموضوع هذه الرسالة.

الدراسة الخامسة: الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري – دراسة ميدانية على المديرين

قدّم Wury (2024) دراسة بعنوان “Artificial Intelligence in Managerial Decision Making”، هدفت إلى التحليل الإمبريقي لدور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري لدى مجموعة من مديري الشركات في مدينة معينة. استخدمت الدراسة منهج المسح الكمي، واستندت إلى استبانة طُبِّقت على عينة من المديرين، ثم حُلِّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات التشغيلية والمالية يساهم في تحسين كفاءة وجودة القرارات الإدارية، ويزيد من قدرة المديرين على التنبؤ بالنتائج المستقبلية وتقليل درجة عدم التأكد في بيئة الأعمال. كما أشارت الدراسة إلى أهمية الدمج بين الخبرة البشرية ومخرجات الأنظمة الذكية للوصول إلى قرار متوازن.

الدراسة السادسة: أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الاستراتيجي في إدارة الأعمال

استعرضت دراسة Al Abdallat (2025) أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الاستراتيجي في إدارة الأعمال، من خلال دراسة تحليلية شملت بيانات تعليمية وتجارية في عدة دول، من بينها السعودية. اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً (كمي-كيفي)، حيث جمعت بيانات من مؤسسات توظف الذكاء الاصطناعي في قراراتها الاستراتيجية، واستندت إلى مقابلات شبه مقننة مع خبراء ومديرين.

أظهرت النتائج أن معظم المنظمات لا تزال في مرحلة التخطيط أو التطبيق الجزئي للذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية، وأن الاستخدام الأكثر شيوعاً يتركز في التحليلات التنبؤية والعمليات التشغيلية، بينما يظل التوظيف في القرارات الاستراتيجية العليا محدوداً نسبياً. كما بينت الدراسة أن الجاهزية التنظيمية، والأطر الأخلاقية، ومهارات العاملين في مجال البيانات تمثل عوامل حاسمة في نجاح دمج الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الدراسة السابعة: الذكاء الاصطناعي والأداء والقرارات في المنظمات

قدّم عدد من الباحثين دراسات مراجعة منهجية (Systematic Reviews) ركزت على دور الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار في المنظمات، وتحسين الكفاءة والإنتاجية. من بينها دراسات تناولت تكامل الذكاء الاصطناعي مع التحول الرقمي ودوره في إعادة تشكيل عمليات الأعمال وسلاسل القيمة، وأكدت أن تبني الذكاء الاصطناعي يسهم في تطوير أنظمة دعم القرار (Decision Support Systems)، ويعزز قدرة المديرين على التعامل مع التعقيد وعدم اليقين في بيئة الأعمال.

وقد خلصت هذه المراجعات إلى أن تأثير الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على البعد التقني، بل يمتد إلى ثقافة المنظمة، وترتيبات العمل، وتوزيع الأدوار بين الإنسان والآلة، وهو ما يستدعي نماذج إدارية جديدة قائمة على الشراكة بين القدرات البشرية والقدرات الحسابية الذكية.

3. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن إبراز عدد من الملاحظات الرئيسية:

1. اتفاق عام على الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار
معظم الدراسات، العربية والأجنبية، أكدت وجود علاقة إيجابية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وبين تحسين القرارات الإدارية أو الأداء المؤسسي المرتبط بها، سواء من حيث السرعة، أو الدقة، أو تقليل المخاطر.

2. اختلاف في سياق التطبيق وقطاع الدراسة

- بعضها ركّز على القطاع الصحي أو الموارد البشرية.
 - البعض الآخر ركّز على الشركات التجارية أو الناشئة أو المؤسسات التعليمية.
- الدراسة الحالية تميّز نفسها من خلال التركيز المباشر على المؤسسات السعودية في سياق إدارة الأعمال، مع ربط تبني الذكاء الاصطناعي بسرعة وجودة القرار الإداري كمتغيرات رئيسة.

3. تفاوت في درجة التركيز على العوامل البشرية والتنظيمية
عدد من الدراسات أشار إلى أهمية الجاهزية التقنية والثقافة التنظيمية والمهارات البشرية، لكنها لم تجعلها محورًا أساسيًا للتحليل، بل تناولتها كعوامل ثانوية أو وسيطة.

أما الدراسة الحالية فتعطي حيّزًا واضحًا لدراسة دور هذه العوامل كمتغيرات مؤثرة في فاعلية القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي.

4. الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية

- قلة الدراسات التي تجمع بين:
- التركيز على المؤسسات السعودية،

- وتحليل مستوى تبني الذكاء الاصطناعي،
 - وربطه صراحة بسرعة وجودة القرار الإداري،
 - مع إدخال العوامل البشرية والتنظيمية كجزء من نموذج تفسيري متكامل.
- معظم الدراسات ركزت على الأداء المؤسسي عمومًا أو التحول الرقمي، بينما تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج يربط بين الذكاء الاصطناعي وخصائص القرار الإداري نفسه (السرعة – الجودة – الكفاءة) في بيئة الأعمال السعودية .
- بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسة الحالية تنطلق من قاعدة علمية راسخة في الأدبيات، لكنها في الوقت نفسه تقدم إضافة تطبيقية من خلال تركيزها الواضح على القرار الإداري في المؤسسات السعودية، وتحليل دور العوامل التنظيمية والبشرية في تعظيم أثر الذكاء الاصطناعي.

-الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري توضيح المفاهيم الأساسية والمتغيرات الرئيسة والعلاقة بينها، إضافة إلى عرض النظرية العلمية التي تستند إليها الدراسة والنموذج التفسيري المقترح.

1. مفهوم الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال

الذكاء الاصطناعي في سياق إدارة الأعمال هو توظيف خوارزميات التعلم الآلي، وتحليل البيانات الضخمة، والنماذج التنبؤية، من أجل دعم الأنشطة الإدارية المختلفة مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، بما يتيح استخلاص أنماط خفية من البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق في عملية اتخاذ القرار .

2. مفهوم اتخاذ القرار الإداري

يتسم القرار الإداري الفعّال بعدة خصائص؛ من أهمها:

- الاعتماد على معلومات دقيقة وموثوقة،
 - السرعة في الاستجابة للتغيرات،
 - التوافق مع الأهداف الاستراتيجية،
 - القدرة على التنبؤ بالنتائج وتقليل درجة عدم التأكد.
- وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن القرارات المبنية على البيانات (Data-Driven Decisions) أصبحت أكثر موثوقية من القرارات المبنية على الحدس فقط، خاصة في بيئات الأعمال المعقدة .

3. العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وفعالية اتخاذ القرار

تربط الدراسات بين الذكاء الاصطناعي وفعالية القرار الإداري من خلال عدد من الأبعاد، من أبرزها:

- تحسين سرعة القرار: عبر تقليص الوقت اللازم لجمع البيانات وتحليلها.
- رفع جودة القرار: من خلال توفير تحليلات واقعية وتنبؤات رقمية مبنية على بيانات ضخمة.
- تقليل المخاطر: عبر محاكاة سيناريوهات مختلفة وتقدير احتمالاتها.
- تعزيز الاتساق: لأن الأنظمة الذكية تتعامل مع البيانات بمعايير ثابتة غير متحيزة (قدر الإمكان).

4. النظرية العلمية المتبعة: نظرية دعم القرار الإداري (Decision Support Theory)

تُفسّر هذه النظرية كيفية إسناد متخذ القرار الإداري بأنظمة وأدوات تحليلية متقدمة، وتفترض أن فعالية القرار تعتمد على ثلاث ركائز رئيسة:

1. جودة البيانات المستخدمة في التحليل.

2. قدرات النظام التحليلي (مثل الذكاء الاصطناعي وخوارزميات التنبؤ).

3. كفاءة وخبرة متخذ القرار في تفسير المخرجات واختيار البديل الأنسب.

وفي ضوء هذه النظرية، يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه تطورًا متقدمًا لأنظمة دعم القرار التقليدية، حيث يوفر قدرات أعلى بكثير في تحليل البيانات والتنبؤ، لكن فعاليتها تبقى مشروطة بجودة البيانات والجاهزية البشرية والتنظيمية.

5. نموذج القبول التكنولوجي (TAM) ودوره في تفسير تبني الذكاء الاصطناعي

يُستخدم نموذج القبول التكنولوجي (Technology Acceptance Model – TAM) لتفسير قبول الأفراد للتقنيات الجديدة، ويركز على بُعدين أساسيين:

- الإدراك بسهولة الاستخدام (Perceived Ease of Use)

- الإدراك بالفائدة المتصورة (Perceived Usefulness)

في سياق هذه الدراسة، يساعد هذا النموذج في تفسير مدى تبني المديرين والموظفين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكيف تؤثر قناعاتهم حول فائدة هذه التطبيقات وسهولة التعامل معها في درجة استخدامها الفعلي، وبالتالي في مدى تأثيرها على القرار الإداري.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تُمثّل منهجية الدراسة الأساس العلمي الذي تُبنى عليه أي دراسة بحثية رصينة، إذ تُحدد المسار المنهجي الذي اتبعه الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة قيد البحث. ويُعد اختيار المنهج والأساليب العلمية الملائمة لجمع البيانات وتحليلها عنصراً محورياً ينعكس بصورة مباشرة على قوة الدراسة ومصداقيتها ومدى قدرتها على الإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها.

وفي ضوء الأهمية المتنامية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئات الأعمال السعودية، وما يرتبط بها من تحولات في آليات اتخاذ القرار الإداري، جاء هذا البحث ليعتمد على منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تحليل العلاقة بين مستوى تبني المؤسسات السعودية لتقنيات الذكاء الاصطناعي وبين فعالية اتخاذ القرار الإداري، سواء من حيث السرعة أو الجودة، إضافة إلى دراسة تأثير العوامل البشرية والتنظيمية في تعزيز الاستفادة من هذه التقنيات. وعليه، يجمع هذا الفصل العناصر الرئيسة لمنهجية الدراسة، من حيث تحديد المنهج البحثي وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى الحدود التي تحكم تنفيذ البحث زمانياً ومكانياً وبشرياً وموضوعياً.

-المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية الأكثر استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع وتحليل علاقاتها الداخلية والسببية واستخلاص النتائج المبنية على بيانات ميدانية قابلة للقياس.

ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات السعودية، وتحليل مدى تأثير هذه التطبيقات في دعم اتخاذ القرار الإداري. كما يتيح هذا المنهج اختبار الفرضيات الإحصائية التي تربط بين المتغير المستقل المتمثل في مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي و المتغير التابع المتمثل في فعالية اتخاذ القرار الإداري، إضافة إلى تأثير العوامل البشرية والتنظيمية باعتبارها متغيرات وسيطة أو مؤثرة.

ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على الاستبانة العلمية المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، نظرًا لكونها من الأدوات المناسبة لقياس آراء واتجاهات الأفراد بشكل كمي قابل للتحليل الإحصائي. وتم تصميم الاستبانة وفق منهج علمي مبني على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بحيث تشمل مجموعة من المحاور التي تعكس المتغيرات الأساسية للدراسة. وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء اختبارات مثل:

- معامل الارتباط (Pearson Correlation)
 - اختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار الخطي المتعدد
 - المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
- يهدف التحقق من صحة الفرضيات واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية.

-مجتمع البحث

يتألف مجتمع الدراسة من الإداريين والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا والمتوسطة في مجموعة من المؤسسات السعودية في القطاعين العام والخاص، ممن يمتلكون خبرة مباشرة في عمليات اتخاذ القرار، أو ممن يتعاملون مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتقنيات التحول الرقمي في بيئة عملهم. وقد تم اختيار هذا المجتمع البحثي نظرًا لصلته المباشرة بموضوع الدراسة، ولأن الفئة المستهدفة تمثل الجهات الأكثر قدرة على تقييم أثر التقنيات الذكية في تحسين القرار الإداري داخل المنظمات السعودية. وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذا المجتمع تتراوح ما بين 250-150 مشاركًا لضمان تنوع القطاعات ونوعية المؤسسات والمستويات الوظيفية، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.

-حدود البحث

تتقيد هذه الدراسة بعدد من الحدود العلمية التي تُحدد نطاق تطبيقها وإطارها البحثي، ويمكن توضيحها كما يلي:

1.الحدود المكانية

أُجريت الدراسة في مجموعة من المؤسسات والشركات السعودية في مدن الرياض، جدة، والدمام، وهي من أكبر مراكز الأعمال والتقنية في المملكة، بما يعكس بيئة بحثية مناسبة لموضوع الدراسة.

2.الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة وجمع بياناتها خلال الربع الأول من عام 2025، وهو ما يرتبط بفترة تشهد تسارعًا في مشاريع التحول الرقمي والتوسع في اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال السعودية.

3.الحدود البشرية

اقتصر تطبيق الاستبانة وتحليل النتائج على:

- مديرين تنفيذيين
- مديري إدارات عليا ومتوسطة
- مختصين في التحول الرقمي
- مهنيين ذوي خبرة في اتخاذ القرار المؤسسي

4.الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري، ولا تتناول الجوانب الفنية والبرمجية المتعلقة بتطوير خوارزميات الذكاء الاصطناعي، ولا تدرس مجالات تقنية أخرى لا ترتبط باتخاذ القرار.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة-

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها وتحليلها بناءً على الأداة المعتمدة في البحث (الاستبانة)، ويهدف إلى تفسير البيانات بشكل علمي دقيق من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

وتعتمد النتائج المقدمة في هذا الفصل على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة المكونة من المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا والمتوسطة في المؤسسات السعودية. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة، مثل معامل الارتباط وتحليل المتوسطات والانحدار الخطي، من أجل دراسة العلاقة بين تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي وفعالية اتخاذ القرار الإداري من حيث السرعة والجودة والكفاءة.

ويعرض هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات، ثم يقدم النتائج المستخلصة في ضوء الفرضيات النظرية والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية.

-تحليل البيانات-

تم تحليل البيانات الميدانية باعتماد منهج إحصائي كمي يقوم على تلخيص الاستجابات وتحليلها وفق معايير علمية دقيقة تسمح بفهم اتجاهات المشاركين وتفسير العلاقة بين المتغيرات الرئيسة في الدراسة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمجتمع والعينة أن معظم أفراد العينة يمثلون مستويات إدارية عليا ومتوسطة، ويتمتعون بخبرات عملية متنوعة في بيئات عمل تعتمد على التقنيات الذكية والتحول الرقمي. كما أشارت النتائج الأولية إلى أن غالبية المؤسسات التي شارك أفرادها في الدراسة بدأت بالفعل في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن أعمالها الإدارية.

أما على المستوى التحليلي المتقدم، فقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية الخاصة بمحاور الاستبانة المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار وجودة القرار جاءت مرتفعة، مما يدل على وجود توجه إيجابي واضح لدى المشاركين نحو فعالية الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية.

كما أظهرت نتائج معامل الارتباط (Pearson Correlation) وجود علاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي والسرعة والجودة في اتخاذ القرار. وأكدت اختبارات الانحدار الخطي المتعدد أن الذكاء الاصطناعي يُعد متغيراً تنبؤياً مهماً يؤثر بشكل مباشر على فعالية القرار الإداري.

-النتائج

استنادًا إلى التحليل الإحصائي، أمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات السعودية، مما يؤكد قدرة هذه التقنيات على تسريع عمليات التحليل والمعالجة والاختيار بين البدائل.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية، حيث أظهرت البيانات أن الاعتماد على التحليل الذكي للبيانات يسهم في رفع مستوى الدقة والكفاءة وتقليل مستوى المخاطر في القرار الإداري.
3. تبين أن العوامل البشرية والتنظيمية تؤثر بدرجة دالة على فاعلية القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، إذ اتضح أن مستوى المهارات التقنية والتدريب الرقمي وثقافة العمل والجاهزية التقنية تشكل عناصر رئيسة في تعزيز الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
4. تشير النتائج إلى وجود حاجة مستمرة للاستثمار في تطوير بيئة العمل الرقمية ورفع مستوى التكامل بين الأنظمة، بما يضمن تحقيق نتائج أكثر فعالية في عملية اتخاذ القرار.
5. تدعم النتائج صحة فرضيات الدراسة الثلاث، مما يعزز أهمية الذكاء الاصطناعي بوصفه موردًا استراتيجيًا حيويًا في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة القرار المؤسسي.

-التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة السابقة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات السعودية:

1. الاستثمار في تدريب وتمكين القادة والمديرين على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتفسير مخرجاتها بشكل فعال لضمان اتخاذ قرارات مبنية على التحليل العلمي وليس الحدس فقط.
2. تعزيز بنية التحول الرقمي وتقوية التكامل بين الأنظمة الرقمية عبر الإدارات المختلفة، بما يساعد في توفير بيانات موحدة وموثوقة على مستوى المؤسسة.
3. تطوير استراتيجيات واضحة لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، تتضمن أهدافاً مرحلية ومؤشرات أداء قابلة للقياس.
4. تهيئة ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والابتكار التكنولوجي تشجع على تقبل الأدوات الذكية والتعامل معها كأداة تطويرية وليست تهديدًا وظيفيًا.
5. إجراء دراسات مستقبلية موسعة تشمل قطاعات اقتصادية مختلفة ومقارنات بين المؤسسات المحلية والدولية، بما يسهم في بناء نماذج أكثر شمولاً حول أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء الإداري.

المراجع

-المراجع العربية-

- القحطاني، أحمد. (2023). الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي والإنتاجية في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 18(4)، 115-139.
- العتيبي، خالد. (2022). دور التقنيات الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 92-121.
- السويلم، عبدالله. (2021). أثر التحليل الذكي للبيانات في كفاءة الأداء الإداري في القطاع الخاص السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 33(1)، 144-166.
- الشمراني، فهد. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تعزيز عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي في بيئات الأعمال. المؤتمر الدولي للتحول الرقمي، الرياض.
- الطويرقي، سعد. (2020). القيادة الرقمية وممارسات اتخاذ القرار في المنظمات العربية. منشورات جامعة الملك سعود.

- Al-Shwaier, F., & Al-Harbi, M. (2025). **Artificial Intelligence Capabilities and Organizational Performance in Saudi Companies: The Mediating Role of Technological Readiness.** Journal of Business Intelligence, 14(1), 22–41.
- Wury, A. (2024). **Artificial Intelligence in Managerial Decision Making: An Empirical Study on Business Leaders.** International Journal of Management Studies, 29(3), 55–78.
- Al Abdallat, M. (2025). **Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making in Business Management.** Journal of Digital Innovation, 19(2), 84–102.
- Smith, J., & Parker, L. (2023). **AI-Based Predictive Analytics and Decision Support in Competitive Markets.** Journal of Data-Driven Management, 15(4), 233–256.
- Johnson, R. (2022). **Digital Transformation and AI Adoption in Organizational Decision Processes.** International Review of Business Technology, 11(2), 98–120.
- Williams, D., & Omar, K. (2020). **Human–Machine Collaboration in Executive Decision Support Systems.** Journal of Information Systems Research, 28(3), 311–335.
- Kaplan, A. (2021). **Artificial Intelligence and the Future of Management: New Decision Models.** Business Strategy Review, 45(1), 15–38.

الملاحق

-الاستبانة

ملحق رقم (1): الاستبانة

عزيزي/تي المشارك/ة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات السعودية. وتؤكد الدراسة أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتُعامل بسرية تامة دون الإفصاح عن هوية المشاركين أو مؤسساتهم.

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

- ذكر ()
- أنثى ()

2. العمر:

- أقل من 30 سنة ()
- 30 – 39 سنة ()
- 40 – 49 سنة ()
- 50 سنة فأكثر ()

3. المؤهل العلمي:

- بكالوريوس ()
- ماجستير ()
- دكتوراه ()
- أخرى (يرجى التحديد) _____ :

4. الوظيفة الحالية:

- مدير تنفيذي ()

- () مدير إدارة
- () رئيس قسم
- () موظف متخصص
- 5. سنوات الخبرة:
- () أقل من 5 سنوات
- 5 – 10 () سنوات
- 11 – 15 () سنة
- () أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المحور الأول: تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسة (المتغير المستقل)

1. تعتمد مؤسستي على أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة وتحليل البيانات.
2. تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات الإدارية وتقليل الجهد البشري.
3. توفر أنظمة الذكاء الاصطناعي معلومات دقيقة وموثوقة لدعم عمليات صنع القرار.
4. تعمل أدوات الذكاء الاصطناعي على تحسين القدرة في التنبؤ بالنتائج المستقبلية.
5. يتم تحديث أنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في المؤسسة بشكل مستمر.

المحور الثاني: فعالية اتخاذ القرار الإداري (المتغير التابع)

أ – سرعة اتخاذ القرار

6. تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية.
7. تساعد التحليلات الذكية في تسريع عملية اختيار البدائل المتاحة.

ب – جودة القرار

8. تؤدي أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى زيادة دقة القرارات الإدارية.
9. تساعد البيانات المعالجة رقمياً في تقليل مستوى المخاطر المحتملة.
10. تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى الكفاءة والفعالية في القرارات.

المحور الثالث: العوامل البشرية والتنظيمية المؤثرة

11. يتلقى العاملون في المؤسسة تدريباً كافياً حول استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
12. تمتلك المؤسسة البنية التقنية المناسبة لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي بكفاءة.
13. تبني المؤسسة ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتطوير الرقمي.
14. يدعم القادة التنظيميون تنفيذ المبادرات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي.
15. تُسهم جاهزية الموظفين في تعزيز فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

ملاحظة أخيرة للمشاركة:

نشكر لكم وقتكم وجهدكم في استكمال هذه الاستبانة، ومشارككم تُسهم في دعم البحث العلمي وتعزيز ممارسات اتخاذ القرار في المؤسسات السعودية.

جزاكم الله خيراً ودمتم بخير

Artificial Intelligence (AI) has become one of the most influential drivers of modern business transformation, enabling organizations to analyze large-scale data, predict future trends, and enhance strategic decision-making. In Saudi Arabia, the significance of AI has grown in alignment with Vision 2030, which emphasizes digital transformation, innovation, and operational excellence across public and private sectors. Despite the increasing adoption of AI solutions, a clear understanding of their real impact on managerial decision-making remains limited, highlighting the need for empirical investigations grounded in organizational practice.

This study aims to examine the impact of Artificial Intelligence applications on managerial decision-making in Saudi organizations by evaluating the relationship between AI usage and the speed and quality of decision-making, while also exploring human and organizational factors influencing the effectiveness of AI-enabled decisions. A descriptive analytical method was employed, and data were collected using a structured questionnaire distributed to a sample of executive and managerial professionals in selected Saudi organizations.

The findings revealed a statistically significant positive relationship between AI adoption and both the speed and quality of managerial decision-making. Additionally, human and organizational readiness such as digital skills development, technological infrastructure, and institutional culture were found to be critical factors influencing the effectiveness of AI-enabled decisions. Based on the results, the study recommends investing in digital leadership competencies, enhancing integrated data systems, and supporting organizational readiness to strengthen AI-driven strategic decision-making.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration

**The Impact of Artificial Intelligence Applications on Managerial Decision-Making Effectiveness
in Saudi Organizations**

Prepared by:

Moayad Mohammed Hussam Bakr

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jrad

Year:2025