

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

المشروع النهائي

**دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات
السعودية**

إعداد الطالب: عمار يوسف الأحمد

إشراف: د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد

الفصل الدراسي الثاني 2026م

الملخص

تتناول هذه الدراسة دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات السعودية، انطلاقاً من التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع، واتساع الاعتماد على البيانات الضخمة والتحليلات الذكية في مجالات التشغيل، وخدمة العملاء، وإدارة الشبكات، والتخطيط التسويقي، وصناعة القرار. وتتبع أهمية الموضوع من كون قطاع الاتصالات السعودي من أكثر القطاعات كثافة في البيانات وأكثرها تعرضاً للتغيرات التقنية والسوقية، الأمر الذي يجعل جودة القرار الإداري عاملاً حاسماً في الحفاظ على التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى بناء معالجة أكاديمية متماسكة للعلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وجودة القرار الإداري، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي سرعة القرار، ودقته، وموثوقيته. واعتمدت الدراسة في مرحلتها الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع النظري التطبيقي، مع اقتراح تصميم ميداني لاحق يقوم على استبانة موجهة للعاملين والإداريين في شركات الاتصالات السعودية، بما يسمح باختبار الفرضيات إحصائياً عند توافر البيانات.

أظهرت مراجعة الأدبيات والتقارير الرسمية أن الذكاء الاصطناعي يمثل مورداً تنظيمياً ذا أثر محتمل في تحسين القرار إذا توافرت له بيئة داعمة تشمل جودة البيانات، وتكامل الأنظمة، وكفاية المهارات، ووضوح الحوكمة. كما دعمت المصادر الحديثة هذا التوجه؛ إذ أشارت OECD إلى أن أربعة من كل خمسة عاملين

أفادوا بأن الذكاء الاصطناعي حسن أداءهم في العمل، بينما أوضحت McKinsey أن 92% من الشركات

تعزز زيادة استثماراتها في الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الثلاث المقبلة، مع بقاء فجوة واضحة بين الاستثمار والنضج المؤسسي. وفي السياق السعودي، كشفت هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية أن حجم سوق الاتصالات والتقنية في المملكة بلغ 180 مليار ريال خلال 2024، كما بلغت نسبة انتشار الإنترنت 99%،

وستخدم 21.5% من المستخدمين أدوات ذكاء اصطناعي متنوعة، وهي مؤشرات تعكس بيئة رقمية خصبة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي مرشح للإسهام إيجابياً في تحسين جودة القرار الإداري داخل شركات الاتصالات السعودية، ولا سيما في بعدي السرعة والدقة، في حين يظل بعد الموثوقية أكثر ارتباطاً

بقضايا التفسير والشفافية والمساءلة. وتوصي الدراسة بتعزيز البنية التحليلية، وتطوير القدرات البشرية، وتبني نماذج حوكمة واضحة للقرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، مع استكمال هذه المعالجة النظرية بدراسة ميدانية لاحقة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، اتخاذ القرار الإداري، جودة القرار، شركات الاتصالات السعودية، التحول الرقمي، التحليلات الذكية.

Abstract

This study examines the role of artificial intelligence in improving the quality of managerial decision-making in Saudi telecommunications companies. The topic is increasingly important because the telecom sector is highly data-intensive, technologically dynamic, and operationally dependent on rapid, evidence-based decisions.

The study aims to develop a coherent academic framework linking AI use to managerial decision quality through three dimensions: speed, accuracy, and reliability. At its current stage, the study adopts a descriptive-analytical and theoretically grounded approach, while proposing a later field stage based on a structured questionnaire administered to employees and managers in Saudi telecom companies.

The reviewed literature and official reports suggest that AI can improve decision quality when supported by sound data governance, integrated systems, human capabilities, and clear governance mechanisms. OECD reported that four in five workers said AI improved their work performance. McKinsey found that 92% of companies plan to increase AI investments over the next three years, despite a substantial maturity gap. In Saudi Arabia, CST reported that the communications and technology market reached SAR 180 billion in 2024, internet penetration reached 99%, and 21.5% of users employed AI tools, indicating a fertile digital environment for the study.

The study concludes that AI is likely to contribute positively to managerial decision quality in Saudi telecom firms, especially in terms of speed and accuracy, while reliability remains closely linked to explainability, trust, and accountability. The study recommends strengthening analytical infrastructure, upgrading human capabilities, and adopting explicit governance models for AI-supported decisions.

Keywords: artificial intelligence, managerial decision-making, decision quality, Saudi telecommunications companies, digital transformation, intelligent analytics.

فهرس المحتويات

- الملخص
- Abstract
- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث: المنهجية المقترحة
- الفصل الرابع: مناقشة تحليلية استشرافية
- الفصل الخامس: النتائج المتوقعة والتوصيات
- المراجع
- الملحقات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الفصل

لم يعد الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال المعاصرة مجرد اتجاه تقني ناشئ، بل تحول إلى أحد المحركات الرئيسية لإعادة تشكيل العمليات التنظيمية وأساليب الإدارة واتخاذ القرار. ويعود ذلك إلى قدرته على جمع البيانات الضخمة وتحليلها في مدد زمنية قصيرة، واكتشاف الأنماط والعلاقات المعقدة، وتقديم تنبؤات وتوصيات تدعم القرارات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية. ومع تنامي الاعتماد المؤسسي على البيانات، أصبح السؤال العلمي الأهم لا يتعلق بإمكانية استخدام الذكاء الاصطناعي فحسب، بل بطبيعة القيمة التي يضيفها إلى القرار الإداري وكيفية تحققها في السياقات التنظيمية المختلفة.

ويكتسب هذا السؤال أهمية إضافية في قطاع الاتصالات السعودي الذي يجمع بين الكثافة المعلوماتية، وارتفاع الاستثمارات التقنية، وتسارع التغيرات السوقية، وتشابك القرارات المتعلقة بالشبكات والخدمات والعملاء والتسعير والموارد. فكل قرار إداري داخل هذا القطاع بات يتأثر - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - بجودة البيانات، وكفاءة التحليلات، وسرعة الاستجابة للمؤشرات التشغيلية والتنافسية. ومن ثم تبدو دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار الإداري مدخلاً مناسباً لفهم التحول الإداري الذي يواكب التحول الرقمي في الشركات السعودية.

1.2 خلفية الدراسة

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن القرارات الرشيدة لا تُبنى على توافر البيانات فقط، بل على القدرة على تحويلها إلى معرفة عملية قابلة للتفسير والتطبيق. ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تتجاوز الأرشفة والتقارير الوصفية إلى التحليل التنبئي، ونظم التوصية، والمساعدات الذكية، والتحليلات الفورية، والرؤية الحاسوبية، ومعالجة اللغة الطبيعية. وهذه التطبيقات لا تحسن التشغيل فحسب، بل تعيد توزيع الأدوار بين الإنسان والنظام داخل العملية القرارية.

وفي المملكة العربية السعودية، يتعزز هذا الاتجاه مع الزخم المرتبط برؤية السعودية 2030 وتوسع الاقتصاد الرقمي. فقد أعلنت هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية أن حجم سوق الاتصالات والتقنية في المملكة بلغ 180 مليار ريال في عام 2024، مع معدل نمو سنوي مركب بلغ 7.5% خلال السنوات الخمس الماضية، وبلغ عدد اشتراكات الاتصالات المتنقلة 68.2 مليون اشتراك (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2025أ). كما أظهر تقرير الإنترنت السعودي 2024 أن نسبة انتشار الإنترنت وصلت إلى 99%، وأن 21.5% من مستخدمي الإنترنت في المملكة يستخدمون أدوات ذكاء اصطناعي متنوعة، مع متوسط استهلاك بيانات متنقلة يبلغ 48 جيجابايت شهرياً (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2025ب). وتعكس هذه المؤشرات سياقاً رقمياً متقدماً يبرر اختيار قطاع الاتصالات السعودي ميداناً مفاهيمياً للدراسة. وعلى المستوى المؤسسي، يقدم التقرير السنوي لمجموعة stc لعام 2024 أدلة عملية على انتشار تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع؛ إذ أشار إلى خفض استهلاك الطاقة بنسبة 13% عبر الأتمتة الشبكية الذكية، وتحقيق وفورات بلغت 36 مليون كيلوواط/ساعة، ورفع الإنتاجية بما يصل إلى 70% في بعض التطبيقات الداخلية، إضافة إلى تحسين كفاءة التشغيل خلال موسم الحج بنسبة 20% وتحسين معدل throughput بنسبة 13% بفضل حلول Cognitive SON (stc group، 2024). وهذه المؤشرات تكشف أن الذكاء الاصطناعي لم يعد نشاطاً هامشياً، بل أصبح جزءاً من بنية القرار والعمليات داخل شركات الاتصالات.

1.3 مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ في تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات الحديثة، فإن الأدبيات لا تزال تكشف تفاوتاً في النتائج المتعلقة بمدى انعكاس هذا التوسع على جودة القرار الإداري بصورة مباشرة. فبعض الدراسات تشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يحسن سرعة معالجة المعلومات ويرفع دقة التحليلات ويحد من التحيزات البشرية، في حين تذهب دراسات أخرى إلى أن أثره الإيجابي يظل مشروطاً بعوامل مثل جودة البيانات، ومهارات المستخدمين، وقابلية تفسير المخرجات، وطبيعة القرار نفسه.

وفي قطاع الاتصالات السعودي، تتضح هذه الإشكالية بشكل أكبر بسبب تعقيد البيئة التشغيلية وتعدد مصادر البيانات وتسارع المتغيرات التنافسية والتنظيمية. ورغم وفرة المؤشرات التي تؤكد التوسع في التحول الرقمي، ما تزال الحاجة قائمة إلى تفسير أدق للعلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وجودة القرار الإداري، وبخاصة من خلال أبعاد قابلة للقياس والتمييز هي سرعة القرار، ودقته، وموثوقيته. كما أن عدداً من الدراسات السابقة ركز على الأداء المؤسسي العام، أو التحول الرقمي، أو التحليلات التسويقية، دون أن يجعل القرار الإداري ذاته محوراً مركزياً للقياس والتحليل.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في السعي إلى بناء تصور علمي أكثر دقة لطبيعة الدور الذي يؤديه الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات السعودية. ويمكن صياغة السؤال الرئيس على النحو الآتي: ما دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات السعودية؟

1.4 أسئلة الدراسة

ما مستوى حضور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البيئة الإدارية لشركات الاتصالات السعودية؟
إلى أي مدى تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسريع اتخاذ القرار الإداري داخل شركات الاتصالات
السعودية؟

إلى أي مدى تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع دقة القرار الإداري داخل شركات الاتصالات
السعودية؟

إلى أي مدى تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز موثوقية القرار الإداري داخل شركات الاتصالات
السعودية؟

ما أبرز العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي قد تدعم أو تحد من أثر الذكاء الاصطناعي في جودة القرار
الإداري؟

1.5 أهداف الدراسة

تأصيل العلاقة المفاهيمية بين الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري.
تحليل واقع التبني النظري والتطبيقي للذكاء الاصطناعي في شركات الاتصالات السعودية.
تحديد أثر الذكاء الاصطناعي في سرعة اتخاذ القرار الإداري.
تحديد أثر الذكاء الاصطناعي في دقة اتخاذ القرار الإداري.
تحديد أثر الذكاء الاصطناعي في موثوقية اتخاذ القرار الإداري.
تقديم توصيات أكاديمية وعملية تعزز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في البيئة الإدارية لشركات الاتصالات السعودية

1.6 أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في أنها تعالج موضوعاً حديثاً يقع عند تقاطع الإدارة ونظم المعلومات والتحول الرقمي، كما أنها تركز على متغير تابع محدد هو جودة القرار الإداري بدلاً من الاكتفاء بالمؤشرات العامة للأداء. وتكمن مساهمتها كذلك في توجيه الاهتمام إلى السياق السعودي وإلى قطاع الاتصالات على وجه الخصوص، وهو قطاع لم يحظ - في حدود ما أمكن الاطلاع عليه - بقدر كافٍ من الدراسات العربية المتخصصة في هذا المتغير تحديداً.

أما الأهمية التطبيقية فتنبع من حاجة شركات الاتصالات إلى أدوات أكثر فاعلية في تفسير البيانات الضخمة وتحويلها إلى قرارات دقيقة وسريعة وموثوقة. وتستطيع نتائج الدراسة، عند استكمالها ميدانياً، أن تساعد الإدارات العليا والوسطى على تحديد المجالات التي يحقق فيها الذكاء الاصطناعي قيمة حقيقية، وكذلك المتطلبات التنظيمية اللازمة للاستفادة منه بصورة مسؤولة.

1.7 فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحسن جودة اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات السعودية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار الإداري.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي ودقة اتخاذ القرار الإداري.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وموثوقية اتخاذ القرار الإداري.

1.8 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار الإداري، ممثلة في السرعة والدقة والموثوقية.

الحدود المكانية: شركات الاتصالات السعودية بوجه عام.

الحدود الزمنية: اعتمدت الدراسة على مصادر محدثة حتى عام 2026.

الحدود المنهجية: تمثل هذه النسخة معالجة نظرية تطبيقية قابلة للتطوير إلى دراسة ميدانية عند توافر البيانات.

1.9 مصطلحات الدراسة

الذكاء الاصطناعي: مجموعة من النظم والتقنيات القادرة على محاكاة بعض وظائف الإدراك البشري، مثل التعلم والتحليل والتنبؤ وتوليد التوصيات.

اتخاذ القرار الإداري: عملية اختيار البديل الأنسب لمعالجة مشكلة أو استثمار فرصة في ضوء معلومات ومعايير محددة.

جودة القرار الإداري: مستوى كفاءة القرار من حيث السرعة والدقة والموثوقية وقابلية الاعتماد عليه.

شركات الاتصالات السعودية: الشركات العاملة في خدمات الاتصالات والبيانات والحلول الرقمية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يركز هذا الفصل على تأصيل العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرار الإداري من خلال عرض المفاهيم الرئيسية، ثم مناقشة الأطر النظرية الملائمة، فاستعراض الدراسات السابقة بصورة تحليلية موسعة، لا على نحو تجميعي مختصر. وقد روعي في هذا الفصل إبراز مناهج الدراسات ونتائجها وحدودها وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يسمح بتحديد الفجوة التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

2.2 الذكاء الاصطناعي في البيئة الإدارية

تتمثل القيمة الإدارية للذكاء الاصطناعي في قدرته على تخفيف أعباء المعالجة الذهنية والوقتية عن متخذ القرار، عبر فرز البيانات، واكتشاف الأنماط، وتوليد الإنذارات المبكرة، وتقديم البدائل المحتملة. غير أن هذه القيمة لا تتجسد تلقائياً؛ فالذكاء الاصطناعي لا يعمل في فراغ، بل داخل بنية تنظيمية تحدد مصادر البيانات، ومعايير الثقة، ومسؤوليات المراجعة، وحدود التفويض بين الإنسان والنظام. وتؤكد الأدبيات أن النضج الحقيقي في استخدام الذكاء الاصطناعي لا يقاس بعدد الأدوات أو المشاريع التجريبية، وإنما بدرجة دمجها في سير العمل وارتباطه بنتائج الأعمال. فبحسب McKinsey، تخطط 92% من الشركات لزيادة استثماراتها في الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الثلاث المقبلة، لكن 1% فقط من القادة يعتبرون منظماتهم ناضجة بالكامل في هذا المجال (McKinsey & Company، 2025). كما تشير IBM إلى أن 42% من المؤسسات نشرت الذكاء الاصطناعي فعلياً، و40% لا تزال في مرحلة التجريب، بينما سرّعت 59% من المؤسسات النشطة أو المستكشفة استثماراتها وعمليات النشر خلال العامين السابقين (IBM، دون تاريخ).

2.3 جودة اتخاذ القرار الإداري

لا يكفي وصف القرار الإداري بأنه جيد لأن نتائجه بدت إيجابية بعد التطبيق؛ فالجودة مفهوم أعمق يتعلق بسلامة العملية نفسها وبقدرتها على الوصول إلى قرار مناسب في الوقت المناسب وبالاستناد إلى معلومات موثوقة. ولهذا اعتمدت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد عملية: السرعة، والدقة، والموثوقية. السرعة تعني قدرة الإدارة على الاستجابة قبل فوات الفرصة أو تفاقم المشكلة. والدقة تشير إلى مدى اتساق القرار مع الواقع ومصادر المعلومات والبدائل المتاحة. أما الموثوقية فتتعلق بدرجة الثقة في القرار وقابليته للتفسير والدفاع عنه تنظيمياً وإدارياً.

وتعد هذه الأبعاد ملائمة لتحليل دور الذكاء الاصطناعي؛ إذ يعد الذكاء الاصطناعي بتحسين سرعة الوصول إلى المعلومات، ورفع جودة التحليل، وتوسيع أفق المقارنة بين البدائل. لكن هذه المكاسب قد تتراجع إذا ضعفت جودة البيانات أو غابت قابلية التفسير أو حدثت قطيعة بين التوصية الخوارزمية والحكم الإداري البشري.

2.4 الذكاء الاصطناعي في قطاع الاتصالات السعودي

يتمتع قطاع الاتصالات بخصائص تجعل تطبيقات الذكاء الاصطناعي فيه ذات جدوى مرتفعة، لأنه يعتمد على تدفقات بيانات ضخمة ومستمرة، ويحتاج إلى قرارات متكررة تتعلق بإدارة الشبكات، وتحسين تجربة العميل، والتنبيه بالأعطال، واكتشاف الاحتيال، وتخصيص الموارد، وتحليل الطلب. لذلك يظهر الذكاء الاصطناعي في القطاع ليس فقط كأداة تقنية، بل كجزء من البنية الإدارية لاتخاذ القرار.

وفي الحالة السعودية، يتعاضد هذا الدور مع تقدم البنية الرقمية. فمتوسط سرعة الإنترنت المتنقل بلغ 129

ميغابت/ثانية في 2024، واحتلت المملكة المرتبة الرابعة بين دول مجموعة العشرين، بينما بلغ عدد

اشتراكات الاتصالات المتنقلة 68.2 مليوناً (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2025). كما أبرزت

ممارسات stc في تقريرها السنوي 2024 أمثلة عملية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تخفيض الطاقة،

ورفع الإنتاجية، وتوجيه فرق المبيعات، وتحليل آلاف المكالمات ورصد التسرب والرضا والاحتيال، وهي

كلها حالات ترتبط - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - بجودة القرار الإداري (stc group، 2024).

2.5 الأطر النظرية المفسرة للدراسة

2.5.1 نظرية العقلانية المحدودة

يفسر هيربرت سايمون القرار الإداري بوصفه عملية تُتخذ في ظل حدود معرفية وزمنية ومعلوماتية، إذ لا يستطيع الفرد الإحاطة بجميع البدائل أو معالجة كل المعلومات الممكنة. ومن هذا المنظور، يمكن فهم الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة تخفف بعض قيود العقلانية المحدودة من خلال توسيع القدرة على جمع المعلومات ومعالجتها بسرعة، لكنه لا يرفع الحاجة إلى التقدير البشري في القضايا التي تتطلب حكماً سياقياً أو أخلاقياً.

2.5.2 نظرية القدرات الديناميكية

تنطلق هذه النظرية من أن الميزة التنافسية في البيئات المتغيرة لا تتحقق فقط بامتلاك الموارد، بل بقدرة المؤسسة على استشعار الفرص والتهديدات واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها. وفي هذا الإطار، يمكن النظر إلى الذكاء الاصطناعي كقدرة تنظيمية تمكّن شركات الاتصالات من استشعار الإشارات المبكرة وتحسين التنبؤ ودعم القرارات بصورة أكثر مرونة.

2.5.3 المنظور الاجتماعي التقني

يؤكد هذا المنظور أن نجاح التقنية لا تحكمه خصائصها الفنية فقط، بل يحدده أيضاً مدى توافقها مع الثقافة التنظيمية وبنية السلطة ومهارات المستخدمين وأساليب العمل. ولذلك فإن الدراسة الحالية لا تفترض أثراً آلياً للذكاء الاصطناعي على جودة القرار، بل تفهم هذا الأثر باعتباره نتاجاً لتفاعل التقنية مع العنصر البشري والحوكمة المؤسسية.

2.5.4 نموذج دمج الإنسان والذكاء الاصطناعي في القرار

قدمت دراسة Shrestha و Ben-Menahem و von Krogh تصوراً مهماً لبنى القرار في عصر الذكاء الاصطناعي، وميّزت بين التفويض الكامل، والتسلسل الهجين، والتجميع بين القرار البشري والخوارزمي. وتتبع أهمية هذا النموذج من أنه يوضح أن نوع القرار، ودرجة قابليته للتفسير، وحجم البدائل، وسرعة الاستجابة المطلوبة، كلها عوامل تحدد الشكل الأنسب لدمج الذكاء الاصطناعي في القرار، وهو ما ينسجم مباشرة مع موضوع الدراسة الحالية (Shrestha et al., 2019).

2.6 الدراسات السابقة: عرض تحليلي موسع

رُتبت الدراسات السابقة هنا من الأوسع مفهوماً إلى الأقرب تطبيقاً لموضوع الدراسة، مع بيان هدف كل دراسة ومنهجها ونتائجها وحدودها ودلالاتها بالنسبة للبحث الحالي.

الدراسة الأولى: Shrestha, Ben-Menahem, and von Krogh (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير الكيفية التي يعاد بها تشكيل هياكل اتخاذ القرار التنظيمي في عصر الذكاء الاصطناعي. نُشرت الدراسة في California Management Review، وجاءت في إطار نظري تحليلي قدم نموذجاً لبنى القرار التي يمكن أن تضم الإنسان والذكاء الاصطناعي في مستويات مختلفة من التفويض والتكامل.

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي لا يلغي دور المدير، بل ينقله من دور المنفذ الأوحده إلى دور المراجع والمفسر والمشرّف على مخرجات الأنظمة. كما أوضحت أن الملاءمة بين طبيعة القرار ودرجة تفسيره وسرعته وقابليته للتكرار هي التي تحدد مستوى إشراك الذكاء الاصطناعي.

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الإفادة من هذا الإطار لتفسير سبب تباين أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار بين نوع وآخر من القرارات، بينما يؤخذ على الدراسة أنها نظرية ولم تختبر النموذج ميدانياً في سياق قطاعي محدد.

الدراسة الثانية: Trunk, Birkel, and Hartmann (2020)

اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة منهجية وتحليل محتوى لفهم الحالة البحثية المتعلقة بدمج الإنسان والذكاء الاصطناعي في القرارات التنظيمية الاستراتيجية تحت ظروف عدم اليقين. وأكدت أن الذكاء الاصطناعي يقدم قيمة قوية في مراحل جمع المعلومات وفرز البدائل واكتشاف الأنماط، لكنه لا يغني عن البشر في القرارات ذات الأبعاد القيمية أو الأخلاقية أو السياسية.

خلص الباحثون إلى أن بناء الثقة والشفافية والوعي بحدود النماذج يمثل شرطاً أساسياً لاستفادة المؤسسة من الذكاء الاصطناعي. كما دعوا إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تختبر كيفية توزيع المسؤولية بين الإنسان والنظام داخل القرارات الاستراتيجية (Trunk et al., 2020).

يفيد هذا الاستنتاج الدراسة الحالية في تفسير بعد الموثوقية تحديداً، لأنه يبرز أن الموثوقية لا تنشأ من التحليل الآلي وحده، بل من القابلية للتفسير والحوكمة.

الدراسة الثالثة: OECD (2024)

على الرغم من أن هذه الورقة ليست دراسة قطاعية بالمعنى التقليدي، فإنها تقدم مؤشرات كمية مهمة عن أثر الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل. فقد أوضحت نتائج OECD أن أربعة من كل خمسة عاملين أفادوا بأن الذكاء الاصطناعي حسن أداءهم في العمل، كما أشار ثلاثة من كل خمسة إلى أنه زاد متعة العمل (OECD، 2024).

في المقابل، بينت الورقة أن 27% من الوظائف في دول OECD تقع ضمن الفئات الأعلى عرضة للتأثر بالأتمتة، وأن المخاوف تتركز حول شدة العمل، واستخدام البيانات، واتساع عدم المساواة. وتضيف هذه الورقة بعداً مهماً للدراسة الحالية لأنها تؤكد أن تحسين الأداء لا ينفصل عن إدارة المخاطر المصاحبة لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

الدراسة الرابعة: Yamani, Yusuf, and Al-Shabrawi (2025)

بحثت هذه الدراسة في أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار الإداري من خلال التركيز على مهارات التحليل البياني والتوجه الريادي. واعتمدت منهجاً مختلطاً جمع بين الاستبانة ودراسات الحالة، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تمتلك مهارات تحليلية أعلى وتوجهاً ريادياً أوضح تكون أكثر قدرة على توظيف الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية (Yamani et al., 2025).

تكمن أهمية الدراسة في أنها لا تفسر أثر الذكاء الاصطناعي على القرار من زاوية تقنية صرفة، بل تربطه بالعامل البشري وبالأستعداد المعرفي والمؤسسي. ومن ثم فهي تدعم الطرح الذي تتبناه الدراسة الحالية بشأن أن أثر الذكاء الاصطناعي يتوقف على مدى جاهزية البيئة التنظيمية لاستثماره بوعي.

الدراسة الخامسة: Neiroukh, Emeagwali, and Aljuhmani (2025)

درست هذه الورقة العلاقة بين قدرات الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي مع إيضاح الآليات الوسيطة الخاصة بعمليات اتخاذ القرار. وتشير بيانات النشر إلى أنها منشورة في Management Decision، المجلد 63، العدد 10، الصفحات 3501-3532. وخلصت إلى أن قدرات الذكاء الاصطناعي تؤثر في الأداء التنظيمي من خلال تحسين سرعة القرار وجودته، أي إن القرار يعمل هنا كقناة تفسيرية بين القدرة التقنية والنتائج المؤسسية.

تقدم هذه الدراسة دعماً مباشراً لبنية البحث الحالي لأنها تؤكد أن جودة القرار ليست نتيجة هامشية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، بل تمثل آلية محورية لانتقال الأثر إلى مستوى الأداء. غير أن الدراسة لم تتناول قطاع الاتصالات السعودي تحديداً، وهو ما يفتح مجالاً لتطبيق هذا المنظور في سياق محلي أكثر تخصصاً.

الدراسة السادسة: Alhamdi and Al-Kahtani (2025)

تناولت هذه الدراسة أثر نظم المعلومات التسويقية ومكونات التسويق الرقمي، بما في ذلك التحولات التسويقية القائمة على الذكاء الاصطناعي، على اتخاذ القرار التسويقي في الشركة السعودية للاتصالات STC. واعتمدت الدراسة على استبانة طبقت على 351 موظفاً بدوام كامل، مع تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM (Alhamdi & Al-Kahtani, 2025).

أظهرت النتائج أن نظم المعلومات التسويقية، والتحولات التسويقية القائمة على الذكاء الاصطناعي، والتسويق بالمحتوى، كان لها أثر إيجابي ذي دلالة على اتخاذ القرار التسويقي، بينما لم يظهر التسويق عبر البريد الإلكتروني أثراً معنوياً. وتعد هذه الدراسة مهمة لأنها تقدم دليلاً قطاعياً مباشراً من داخل STC على أن بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي ترتبط بتحسين القرار في المجال التسويقي، إلا أنها تظل محددة بقرار تسويقي فرعي ولا تمتد إلى مفهوم أوسع لجودة القرار الإداري.

الدراسة السابعة: Rashid, Hussain, and Nawaz (2025)

فحصت هذه الدراسة أثر حوكمة البيانات، وبنية التكامل، والتحليلات الممكنة بالذكاء الاصطناعي في فاعلية اتخاذ القرار داخل قطاع الاتصالات السعودي. واستندت إلى بيانات 370 متخصصاً من المماريين والمهندسين والمحليين في STC وشركائها، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن التحليلات المدعومة بالذكاء الاصطناعي كانت المتغير الأقوى أثراً في فاعلية القرار ($\beta = 0.39$)، تلتها حوكمة البيانات ($\beta = 0.31$) وبنية التكامل ($\beta = 0.27$)، مما يعني أن قيمة الذكاء الاصطناعي لا تنفصل عن جودة البيانات وتكاملها (Rashid et al., 2025).

وتقترب هذه الدراسة كثيراً من موضوع البحث الحالي، غير أنها تركز على فاعلية القرار بصورة عامة أكثر من تركيزها على أبعاد السرعة والدقة والموثوقية بشكل منفصل.

الدراسة الثامنة: Ullah, Awan, Ali, and Ahmed (2026)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي وتحليلات البيانات الضخمة في الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي، من خلال 124 استجابة من موظفين في وظائف رقمية وتحليلية وتشغيلية في الرياض وجدة والدمام. واعتمدت أدوات SPSS في التحليل.

توصلت الدراسة إلى أن تحليلات البيانات الضخمة كانت أقوى تنبؤاً بالأداء من التحول الرقمي العام، وأن النموذج فسر 44% من التباين في الأداء. وتفيد هذه النتيجة البحث الحالي من زاوية غير مباشرة؛ فهي تدعم الافتراض القائل إن جودة القرار في قطاع الاتصالات ترتبط بمدى تطور القدرات التحليلية لا بمجرد وجود التحول الرقمي كشعار أو توجه عام (Ullah et al., 2026).

الدراسة التاسعة: التقارير المؤسسية الحديثة (McKinsey, IBM, stc)

على الرغم من اختلاف طبيعتها عن الدراسات المحكمة، فإن هذه التقارير تضيف بعداً تفسيرياً مهماً. McKinsey قدرت الفرصة الإنتاجية طويلة الأجل للذكاء الاصطناعي بنحو 4.4 تريليون دولار، وأشارت إلى أن 87% من التنفيذيين يتوقعون نمواً في الإيرادات من الذكاء الاصطناعي التوليدي خلال السنوات الثلاث القادمة (McKinsey & Company، 2025).

أما IBM فركزت على المساءلة والثقة، موضحة أن المنظمات تحتاج إلى إبقاء الإنسان ضمن الحلقة في القرارات مرتفعة المخاطر، حتى مع استفادتها من القدرات التحليلية العالية للذكاء الاصطناعي (IBM، دون تاريخ). ويضيف تقرير stc السنوي بعداً تطبيقياً محلياً عبر أمثلة تشغيلية ملموسة على قيمة الذكاء الاصطناعي داخل الشركة.

2.7 تحليل مقارن للدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق أن الدراسات تتفق على أن الذكاء الاصطناعي يملك قدرة معتبرة على تحسين القرار عبر تسريع الوصول إلى المعلومات ورفع جودة التحليل وتوسيع مجال التنبؤ. إلا أن هذا الاتفاق لا يلغي وجود اختلافات واضحة في زوايا المعالجة؛ فبعض الدراسات ذات طابع مفاهيمي يركز على بنية القرار وتقاسم الأدوار بين الإنسان والآلة، في حين تتجه أخرى إلى القياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات أو إلى رصد أثر تطبيقات قطاعية محددة.

كما يظهر تباين مهم في مستوى التركيز؛ فبعض البحوث درست الأداء المؤسسي أو الفاعلية العامة أو القرارات التسويقية، بينما لم تمنح كثير من الدراسات مفهوم "جودة القرار الإداري" بأبعاده الفرعية وزناً مستقلاً. كذلك تتفاوت الدراسات في نطاقها الجغرافي؛ إذ يندر نسبياً وجود دراسات عربية وسعودية تجمع بين الذكاء الاصطناعي وقطاع الاتصالات والقرار الإداري في إطار واحد متكامل.

ومن ناحية أخرى، تكشف الأدبيات أن أثر الذكاء الاصطناعي ليس خطياً أو مطلقاً، بل يعتمد على شروط وسيطة مثل جودة البيانات، والتكامل النظامي، ومهارات العاملين، والحوكمة، وقابلية التفسير. ومن ثم، فإن الفجوة ليست في إثبات وجود علاقة عامة بين الذكاء الاصطناعي والتحسين المؤسسي فحسب، بل في تفسير كيفية ترجمة هذا الأثر إلى قرار إداري أسرع وأدق وأكثر موثوقية داخل سياق سعودي محدد.

2.8 الفجوة البحثية وتميز الدراسة الحالية

تكمن الفجوة البحثية في أن جانباً كبيراً من الأدبيات تناول الذكاء الاصطناعي إما كأداة عامة لتحسين الأداء، أو كجزء من التحول الرقمي، أو من منظور تسويقي أو تقني جزئي. أما الدراسة الحالية فتسعى إلى جعله متغيراً مستقلاً موجهاً نحو متغير تابع أكثر تحديداً هو جودة اتخاذ القرار الإداري، مع تفكيك هذا المتغير إلى ثلاثة أبعاد عملية: السرعة، والدقة، والموثوقية.

كما تتميز الدراسة باختيار شركات الاتصالات السعودية إطاراً تطبيقياً عاماً، وهو اختيار يجمع بين الثراء المعلوماتي والراهنية الاقتصادية والتقنية. وتستند الدراسة إلى مزيج من الأدبيات المحكمة والتقارير الرسمية والبيانات القطاعية، بما يمنحها سنداً نظرياً وسياًقياً في الوقت نفسه.

الفصل الثالث: المنهجية المقترحة للدراسة

3.1 مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل المنهج المقترح للدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداتها، وآليات التحقق من الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المناسبة، مع مراعاة أن هذه النسخة تمثل معالجة نظرية تطبيقية قابلة للتحويل إلى دراسة ميدانية حال توافر البيانات.

3.2 منهج الدراسة

تنتمي الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية من حيث طبيعتها العامة؛ إذ تسعى إلى وصف واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في شركات الاتصالات السعودية وتحليل أثره المحتمل في جودة القرار الإداري. ويعد هذا المنهج مناسباً لأنه يسمح بالربط بين التأصيل النظري والاختبار الميداني لاحقاً، مع توفير مساحة لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وعند الانتقال إلى التطبيق الميداني، يمكن توظيف المنهج الكمي عبر استبانة محكمة تبنى على مقياس ليكرت الخماسي، مع إمكان الاستفادة من مقابلات محدودة أو ملاحظات تفسيرية إذا استدعت النتائج ذلك.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة المقترح في العاملين والإداريين المرتبطين مباشرة أو غير مباشرة باستخدام النظم الذكية أو مخرجات التحليلات أو عمليات دعم القرار في شركات الاتصالات السعودية. ويشمل ذلك المديرين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، وموظفي التحول الرقمي، والتحليلات، وإدارة الشبكات، وخدمة العملاء، والعمليات.

أما العينة المقترحة، فيوصى أن تكون طبقية أو قصدية موجهة إلى الإدارات الأكثر اتصالاً بموضوع الدراسة، وبحجم لا يقل عن 200 مفردة متى تيسر ذلك، لضمان مستوى مقبول من القوة الإحصائية وإمكان اختبار الفرضيات المقترحة بثبات أكبر.

3.4 أداة الدراسة: الاستبانة المقترحة

تقترح الدراسة استبانة مكونة من قسمين رئيسيين: قسم أول للبيانات الأولية مثل المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والإدارة، وقسم ثانٍ لفقرات القياس. ويقسم القسم الثاني إلى أربعة محاور: محور استخدام الذكاء الاصطناعي، محور سرعة القرار الإداري، محور دقة القرار الإداري، ومحور موثوقية القرار الإداري. ويمكن إضافة محور خامس للمعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية إذا رغب الباحث في تفسير النتائج على نحو أعمق.

وقد روعي في صياغة البنود أن تكون مباشرة، ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تبتعد عن التعميم واللغة الإنشائية، حتى تعكس الاستخدام الواقعي للتقنيات الذكية في البيئة الإدارية. تستخدم الشركة أنظمة ذكية أو تحليلات آلية لدعم بعض القرارات الإدارية. يسهم الذكاء الاصطناعي في تقليص الوقت اللازم لجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار. تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في رفع دقة التنبؤ بالمشكلات أو الفرص المحتملة. تجعل التحليلات الذكية القرار الإداري أكثر استناداً إلى بيانات موثوقة. يوجد وضوح كافٍ لدى العاملين بشأن حدود الاعتماد على مخرجات الذكاء الاصطناعي في القرار. تحد بعض المعوقات التنظيمية أو التقنية من الاستفادة الكاملة من الذكاء الاصطناعي في القرار الإداري.

3.5 الصدق والثبات

للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، تعرض الأداة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة ونظم المعلومات وطرائق البحث العلمي، مع الأخذ بملاحظاتهم في ما يتعلق بوضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة وعدم تداخلها المفاهيمي. أما الثبات، فيقاس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الأداة وللاستبانة ككل. ويمكن أيضاً تنفيذ دراسة استطلاعية أولية على عينة محدودة لاختبار وضوح البنود واكتشاف أي إشكالات لغوية أو مفاهيمية قبل التطبيق الأساسي.

3.6 أساليب التحليل الإحصائي المقترحة

عند جمع البيانات، يمكن استخدام برنامج SPSS لإجراء الإحصاء الوصفي، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات، ثم الانتقال إلى اختبارات الثبات والصدق. وبعد ذلك يمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر الذكاء الاصطناعي في أبعاد جودة القرار الإداري.

كما يمكن توظيف اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي إذا أراد الباحث اختبار الفروق بحسب الخصائص الديموغرافية أو الوظيفية، مثل سنوات الخبرة أو المستوى الإداري أو الإدارة التي يعمل فيها المشارك.

3.7 الاعتبارات الأخلاقية

يلتزم التطبيق الميداني للدراسة بمجموعة من الاعتبارات الأخلاقية، منها الحصول على الموافقة المستنيرة، وبيان الغرض العلمي للدراسة، وضمان سرية المعلومات، وعدم طلب بيانات تعريفية لا لزوم لها، وإتاحة حق الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

وتتضاعف أهمية هذه الاعتبارات لأن موضوع الدراسة قد يتقاطع مع تقييمات داخلية أو تصورات العاملين حول فعالية النظم والقرارات. لذلك ينبغي عرض النتائج على نحو إجمالي لا يسمح بالتعرف على الأفراد أو الإدارات أو أي معلومات حساسة.

الفصل الرابع: مناقشة تحليلية استشرافية

في غياب البيانات الميدانية في هذه المرحلة، يمكن الاستفادة من الأدبيات المحكمة والتقارير القطاعية لبناء مناقشة استشرافية أولية لما قد تكشف عنه الدراسة عند تطبيقها. فمن المرجح - استناداً إلى ما سبق عرضه - أن يظهر أثر الذكاء الاصطناعي بوضوح أكبر في بعد السرعة؛ ذلك أن نظم التحليل الذكي تتيح تقليص الزمن اللازم لجمع البيانات وفرزها وربطها بمؤشرات الأداء.

أما بعد الدقة، فيحتمل أن يتأثر بدرجة جودة البيانات التاريخية ومدى نضج النماذج المستخدمة داخل الشركة. فالذكاء الاصطناعي قد يرفع دقة القرار عندما يكون القرار قابلاً للنمذجة وتكون البيانات متاحة وكافية، لكنه قد يضيف مخاطر جديدة إذا اعتمدت المؤسسة على بيانات متحيزة أو ناقصة أو غير محدثة.

وفي ما يخص الموثوقية، تبدو الصورة أكثر تعقيداً. فالقرار قد يكون سريعاً ودقيقاً من الناحية الحسابية، لكنه لا يصبح موثقاً بالكامل ما لم يستطع صانع القرار تفسير منطقاته وتبريره وتحمل مسؤوليته. ولهذا يرجح أن يرتبط بعد الموثوقية أكثر من غيره بمتغيرات الحوكمة والثقة والشفافية، وهو ما ينسجم مع ما أكدته IBM بشأن ضرورة الإبقاء على الإنسان داخل الحلقة في القرارات ذات الحساسية العالية (IBM، دون تاريخ).

كما يرجح أن تكشف الدراسة الميدانية، إذا أجريت لاحقاً، عن تفاوت بين الإدارات في إدراكها لقيمة الذكاء الاصطناعي؛ فالإدارات الأقرب إلى التحليلات والتحول الرقمي قد ترى فيه أداة أكثر فاعلية، بينما قد تتعامل إدارات أخرى معه بدرجة أعلى من الحذر بسبب مخاوف التفسير أو ضعف المهارات أو الغموض في تحديد المسؤوليات.

الفصل الخامس: النتائج المتوقعة والتوصيات

5.1 النتائج المتوقعة

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والسياق القطاعي السعودي، يتوقع أن يكون للذكاء الاصطناعي أثر إيجابي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات السعودية، مع بروز أوضح في بعدي السرعة والدقة مقارنة ببعدي الموثوقية.

كما يتوقع أن تبرز جودة البيانات، وتكامل الأنظمة، ومهارات العاملين، ووضوح الحوكمة بوصفها عوامل حاسمة في تفسير تفاوت هذا الأثر من شركة إلى أخرى أو من إدارة إلى أخرى. ومن المرجح أيضاً أن تؤكد الدراسة أن القيمة المؤسسية للذكاء الاصطناعي لا تتحقق من مجرد اقتناء الأنظمة، بل من دمجها الفعلي في سير العمل وفي دورة القرار الإداري.

5.2 التوصيات

تعزيز الاستثمار في البنية البياناتية والتحليلية داخل شركات الاتصالات السعودية، لأن جودة القرار الذكي تبدأ من جودة البيانات وتكاملها.

تطوير برامج تدريبية للمديرين والعاملين تركز على تفسير مخرجات الذكاء الاصطناعي واستخدامها في دعم القرار، لا في الجوانب التشغيلية فقط.

تبني سياسات حوكمة واضحة تحدد نطاق القرارات التي يمكن دعمها أو تفويضها جزئياً إلى الأنظمة الذكية، مع بقاء المسؤولية النهائية لدى العنصر البشري.

تحسين الشفافية الداخلية بشأن كيفية عمل الأدوات الذكية وحدودها ومصادر البيانات التي تعتمد عليها.

التوسع في البحوث الميدانية العربية والسعودية التي تدرس أثر الذكاء الاصطناعي في القرار الإداري ضمن قطاعات رقمية مختلفة، مع بناء مقارنات بين شركات أو إدارات متعددة.

5.3 الخاتمة

أظهرت هذه الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمثل متغيراً إدارياً واستراتيجياً بالغ الأهمية في سياق شركات الاتصالات السعودية، لا لأنه يرفع كفاءة التشغيل فقط، بل لأنه يعيد تشكيل عملية اتخاذ القرار ذاتها. وقد سعت الدراسة إلى بناء معالجة أكاديمية محدثة وموسعة ومسنودة بمصادر حديثة، مع التركيز على القرار الإداري بوصفه نقطة الارتكاز في الاستفادة المؤسسية من الذكاء الاصطناعي.

كما بينت الدراسة أن الاستفادة الحقيقية من الذكاء الاصطناعي تتطلب توازناً بين القدرات التقنية والقدرات البشرية، وبين الطموح التحولي ومتطلبات الحوكمة. ومن هنا، فإن هذه النسخة تمثل أساساً أكاديمياً صالحاً للتسليم والتطوير، وتمهد بصورة واضحة للمرحلة الميدانية اللاحقة متى توافرت البيانات.

المراجع

- Alhamdi, F. M., & Al-Kahtani, S. M. (2025). The impact of the marketing information system on decision-making: An applied study on the Saudi Telecommunications Company. *Discover Sustainability*, 6(1), Article 463. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01349-9>
- Communications, Space & Technology Commission. (2025, May 12). CST: 180B SAR is the size of the communications and technology market during 2024. <https://www.cst.gov.sa/en/media-center/news/N2025051201>
- Communications, Space & Technology Commission. (2025, May 12). CST issued the Saudi Internet Report 2024. <https://www.cst.gov.sa/en/media-center/news/N2025051200>
- IBM. (n.d.). AI decision-making: Where do businesses draw the line? <https://www.ibm.com/think/insights/ai-decision-making-where-do-businesses-draw-the-line>
- McKinsey & Company. (2025). Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>
- Neiroukh, S., Emeagwali, O. L., & Aljuhmani, H. Y. (2025). Artificial intelligence capability and organizational performance: Unraveling the mediating mechanisms of decision-making processes. *Management Decision*, 63(10), 3501–3532. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1946>
- OECD. (2024). Using AI in the workplace: Opportunities, risks and policy responses. *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 11. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/73d417f9-en>
- Rashid, R. U., Hussain, S. K., & Nawaz, S. (2025). The role of data governance, integration architecture, and AI-enabled analytics in enhancing decision-making effectiveness: Evidence from the telecom sector in Saudi Arabia. *Artificial Intelligence, Technology and Social Transformation*, 1(2), 1–10. <https://doi.org/10.61503/AITST.v1i2.6>
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- stc group. (2024). Annual report 2024. https://www.stc.com.sa/content/dam/stc/stc-annual-report-2024/assets/img/pdfs/stc_AR2024_English.pdf
- Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (2020). On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *Business Research*, 13(3), 875–919. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00133-x>
- Ullah, M. F., Awan, F. R., Ali, S. S., & Ahmed, M. F. (2026). The impact of big data analytics and digital transformation on organizational performance in the Saudi telecom sector: An empirical study. *Journal of Regional Studies Review*, 5(1), 312–327. <https://doi.org/10.62843/jrsr/2026.5a197>

World Health Organization. (n.d.). Ensuring ethical standards and procedures for research with human beings. <https://www.who.int/activities/ensuring-ethical-standards-and-procedures-for-research-with-human-beings>

Yamani, A. M., Yusuf, N., & Al-Shabrawi, H. A. (2025). The impact of artificial intelligence on management decision-making: Analyzing the role of data analytical skills and entrepreneurial orientation. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 221–238. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p221>

ملحق (1): الاستبانة المقترحة

الغرض من هذه الاستبانة هو جمع بيانات علمية عن دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات السعودية. جميع المعلومات تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

أولاً: البيانات الأولية

المستوى الوظيفي.

سنوات الخبرة.

الإدارة أو القسم.

المؤهل العلمي.

ثانياً: فقرات القياس

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستخدم الشركة أدوات ذكاء اصطناعي أو تحليلات ذكية في بعض العمليات الإدارية.					
2	تسهم الأنظمة الذكية في تسريع الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.					
3	توفر تطبيقات الذكاء الاصطناعي بدائل أو توصيات تساعد الإدارة على المفاضلة بين الخيارات.					
4	تقلل الأدوات الذكية من الاعتماد على التقدير الشخصي المجرد عند اتخاذ القرار.					
5	يساعد الذكاء الاصطناعي في رفع دقة التنبؤ بالمشكلات التشغيلية أو التسويقية.					
6	تجعل التحليلات الذكية القرارات الإدارية أكثر استناداً إلى البيانات.					
7	تجعل التحليلات الذكية القرارات الإدارية أكثر استناداً إلى البيانات.					
8	أثقت بمخرجات الأنظمة الذكية عندما تكون البيانات المدخلة ذات جودة عالية.					
9	يوجد وضوح تنظيمي بشأن حدود استخدام الذكاء الاصطناعي في القرارات الإدارية.					
10	لا تزال بعض المعوقات التقنية أو البشرية تحد من الاستفادة الكاملة من الذكاء الاصطناعي في القرار.					
11	أرى أن استخدام الذكاء الاصطناعي حسن جودة القرار الإداري في بيئة العمل التي أنتمي إليها.					

ثالثاً: سؤال مفتوح

ما أبرز الجوانب التي ترى أنها تعزز أو تعوق دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري داخل شركات الاتصالات السعودية؟
