

جامعة Midocean

كلية إدارة الأعمال

برنامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة
اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الخدمية

إعداد الطالب: عمار الأحمد

الرقم الأكاديمي: 253002848

إشراف: الدكتور فايز جراد والدكتور الفيصل

حسن

خطة بحث مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

مارس 2026

الملخص التنفيذي

يهدف هذا البحث المبدئي إلى استكشاف وتحليل دور تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الخدمية. في ظل التسارع التكنولوجي الهائل والتحول الرقمي الذي يشهده قطاع الأعمال المعاصر، أصبحت البيانات والمعلومات تتدفق بكميات هائلة وسرعات فائقة، مما يجعل الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الإدارية غير كافية لمواجهة التحديات والمنافسة الشرسة.

تتبلور مشكلة الدراسة في التفاوت الملحوظ بين المؤسسات الخدمية في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، وما يترتب على ذلك من فجوات في جودة القرارات المتخذة وسرعتها ودقتها. تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتعلق بطبيعة الأثر الذي يتركه تبني الذكاء الاصطناعي على أبعاد جودة القرار الإداري (الدقة، السرعة، الموثوقية، والموضوعية).

من الناحية المنهجية، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم تصميم استبانة علمية محكمة لجمع البيانات الأولية من عينة ممثلة من المديرين وصناع القرار في المؤسسات الخدمية المستهدفة. سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المتقدمة (SPSS) لاختبار الفرضيات وقياس أثر المتغير المستقل (تبني الذكاء الاصطناعي) على المتغير التابع (جودة القرار الإداري).

من المتوقع أن تسفر نتائج هذه الدراسة عن إثبات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في تقليل نسبة المخاطرة والتحيز البشري، وزيادة كفاءة القرارات الإدارية. وبناءً على ذلك، سيقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية الرامية إلى مساعدة الإدارات العليا على وضع استراتيجيات فعالة لدمج أدوات الذكاء الاصطناعي في هياكل صنع القرار، وتدريب الكوادر البشرية على التفاعل المنسجم مع هذه التقنيات، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية واستدامة النمو.

المقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة رقمية غير مسبوقة تعيد تشكيل ملامح بيئة الأعمال العالمية. في قلب هذه التحولات العميقة، يبرز الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) كواحد من أهم الابتكارات التكنولوجية التي تتجاوز مجرد كونها أداة تقنية لتصبح شريكاً استراتيجياً في صياغة الرؤى وتوجيه مسارات المؤسسات. لم يعد الذكاء الاصطناعي ترفاً تقنياً، بل بات ضرورة حتمية تفرضها متطلبات البقاء والنمو في أسواق تتسم بالديناميكية الشديدة والتعقيد المتزايد.

في بيئة الأعمال الحديثة، يمثل اتخاذ القرار الإداري حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة. ومع تضخم حجم البيانات (Big Data) وتنوع مصادرها، يواجه المدبرون وصناع القرار تحديات معرفية تفوق قدرات الاستيعاب البشري المحدودة. هنا، يتدخل الذكاء الاصطناعي بأنظمته الخوارزمية وقدراته الفائقة على التعلم الآلي والتحليل التنبؤي، ليقدم دعماً غير مسبوق في معالجة البيانات، واستخلاص الأنماط، وتقديم توصيات دقيقة تسهم في ترشيد القرار وتقليل مساحات عدم اليقين.

وقد أشارت التقارير الدولية الحديثة إلى الأهمية المتعاظمة لهذا التوجه؛ حيث أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في تقاريرها لعام 2024 أن دمج الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل أدى إلى تحسين ملحوظ في إنتاجية الموظفين، حيث أفاد 4 من كل 5 عاملين بأن هذه التقنيات ساهمت في الارتقاء بمستوى أدائهم العام ورفعت من كفاءة العمليات التي يشرفون عليها.

وعلى الصعيد الاستراتيجي، بينت دراسات مؤسسة (McKinsey & Company) أن التطبيقات المتقدمة للذكاء الاصطناعي، ولا سيما الذكاء الاصطناعي التوليدي، تمتلك قدرة كاملة لإضافة ما يقارب 4.4 تريليون دولار إلى الاقتصاد العالمي سنوياً كقيمة إنتاجية. ورغم هذا الزخم، أشارت الأبحاث ذاتها إلى أن 1% فقط من الشركات تصنف نفسها كـ "ناضجة" في استغلال هذه التقنيات بشكل كامل ضمن مسارات عملها.

من جهة أخرى، أكدت تقارير شركة (IBM) أن نسبة تبني الذكاء الاصطناعي في قطاع الأعمال آخذة في التصاعد السريع، إذ أظهرت البيانات أن حوالي 42% من المؤسسات الكبرى قد قامت بالفعل بتفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملياتها الأساسية، وأن 59% من هذه المؤسسات قد ضاعفت استثماراتها في هذا المجال خلال العامين الماضيين. هذه الإحصاءات تعكس إدراكاً متزايداً لدى الإدارات العليا بأهمية التحول نحو أنظمة دعم القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

وتأسيساً على ما سبق، يبرز قطاع المؤسسات الخدمية كأحد أهم القطاعات التي تتطلب سرعة ودقة في تلبية احتياجات العملاء المتغيرة. وعليه، تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية جادة لسبر أغوار العلاقة بين توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي ومستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في هذه المؤسسات، سعياً لتقديم إطار مرجعي يخدم الباحثين والممارسين في حقل الإدارة.

خلفية الدراسة

تعود الجذور الأولى لمفهوم الذكاء الاصطناعي إلى منتصف القرن العشرين، حين بدأ العلماء في استكشاف إمكانية محاكاة الآلات للقدرات الذهنية البشرية. ومنذ ذلك الحين، مر الذكاء الاصطناعي بمراحل تطور متعددة، بدءاً من الأنظمة الخبيرة البسيطة القائمة على قواعد بيانات مبرمجة مسبقاً، وصولاً إلى خوارزميات التعلم العميق (Deep Learning) والشبكات العصبية الاصطناعية التي تستطيع التعلم من التجربة والتكيف مع المعطيات الجديدة دون تدخل بشري مباشر.

ارتبط تطور الذكاء الاصطناعي بشكل وثيق بتطور نظريات الإدارة وأنظمة دعم القرار (DSS). ففي الثمانينيات والتسعينيات، كانت الأنظمة الإدارية تعتمد بشكل أساسي على قواعد البيانات العلائقية وأنظمة المعلومات الإدارية (MIS) التي تقدم تقارير وصفية لحالة المؤسسة. أما اليوم، ومع دخول حقبة الذكاء الاصطناعي، تحولت هذه الأنظمة من مرحلة الوصف (Descriptive) إلى مرحلة التنبؤ (Predictive) وأخيراً إلى التوجيه (Prescriptive)، حيث يقترح النظام البدائل المثلى للقرار الإداري بناءً على سيناريوهات محتملة ومحاكاة دقيقة للواقع.

في سياق المؤسسات الخدمية (كالبنوك، المستشفيات، شركات الاتصالات، والخدمات اللوجستية)، يعتبر الوقت والدقة من أهم معايير الجودة والتنافسية. هذه المؤسسات تتعامل مع تدفق مستمر وهائل من بيانات العملاء، وتواجه تحديات سريعة في الطلب. الواقع الراهن يشير إلى أن العديد من المؤسسات الخدمية المتقدمة عالمياً بدأت فعلياً بدمج الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار، مثل استخدام الخوارزميات في تقييم المخاطر الائتمانية في البنوك، أو تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ باحتياجات المرضى وتوزيع الموارد الطبية، أو تحسين مسارات أساطيل النقل في الوقت الفعلي.

ورغم هذه التطورات المذهلة، فإن المؤسسات الخدمية في الدول النامية والمنطقة العربية لا تزال في مراحل متفاوتة من تبني هذه التقنيات. يعود ذلك لعدة أسباب، منها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الكوادر المؤهلة للتعامل مع الذكاء الاصطناعي، والتخوف الإداري من فقدان السيطرة البشرية على القرار، إضافة إلى غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي الكامل. هذا التفاوت يخلق بيئة بحثية خصبة تستدعي التحليل والدراسة لفهم التحديات واستكشاف سبل الاستفادة القصوى من هذه الثورة التكنولوجية في الارتقاء بجودة الممارسات الإدارية.

مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من التناقض الواضح بين الإمكانيات الهائلة التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الأعمال، وبين واقع الممارسات الإدارية في العديد من المؤسسات الخدمية التي لا تزال تعتمد في جزء كبير من قراراتها على الحدس، الخبرة الشخصية، أو الأساليب التحليلية التقليدية. ففي بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغير، يؤدي الاعتماد الحصري على التفكير البشري إلى اتخاذ قرارات قد تتسم بالقصور، البطء، أو التحيز الإدراكي (Cognitive Bias).

وقد لاحظ الباحث من خلال المراجعة المبدئية للأدبيات ومتابعة واقع قطاع الخدمات، أن هناك قصوراً في استيعاب الإدارات العليا للآليات التي يمكن من خلالها توظيف أنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل تكاملي مع العنصر البشري لرفع جودة القرار. فالأمر لا يقتصر على مجرد اقتناء التكنولوجيا، بل يمتد إلى كيفية تكييف الهياكل التنظيمية، وإعادة هندسة العمليات، لضمان تدفق البيانات بشكل صحيح نحو نماذج التعلم الآلي التي تدعم اتخاذ القرار.

إلى جانب ذلك، هناك ندرة واضحة في الدراسات والأبحاث الأكاديمية العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل تطبيقي وميداني شامل. معظم الدراسات السابقة ركزت إما على الجانب التقني البحت للذكاء الاصطناعي، أو تناولت موضوع اتخاذ القرار بمعزل عن المؤثرات التكنولوجية الحديثة. وعليه، تبرز الحاجة الماسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل المباشر حول مدى مساهمة الاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحد من حالة عدم اليقين الإداري، وكيف ينعكس هذا التباين التكنولوجي على تحسين أبعاد جودة القرار الإداري في المؤسسات الخدمية، سعياً لتطوير إطار نظري وعملي يسترشد به صناع القرار في تلك المؤسسات.

أسئلة الدراسة

لمعالجة المشكلة البحثية وتوجيه مسار الدراسة، تمت صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الخدمية؟

ويشتمل من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع استخدام وتطبيقات الذكاء الاصطناعي الحالية في المؤسسات الخدمية عينة الدراسة؟
2. ما هو مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري (من حيث الدقة، السرعة، الموثوقية، والموضوعية) في المؤسسات الخدمية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي وأبعاد جودة القرار الإداري؟
4. ما هي التحديات والمعوقات التقنية والتنظيمية التي تحد من الاستفادة المثلى من الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار الإداري في المؤسسات الخدمية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في:

قياس وتحليل أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الخدمية.

وتنبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى تبني وتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي وأنظمة دعم القرار الذكية داخل المؤسسات الخدمية قيد الدراسة.
2. تقييم واقع جودة القرارات الإدارية المتخذة من قبل الإدارات المختلفة في ظل التحولات الرقمية الحالية.
3. اختبار العلاقة والأثر الإحصائي بين متغيرات الذكاء الاصطناعي (مثل: جودة البيانات، القدرة التنبؤية، الأتمتة) وبين محددات جودة القرار (السرعة، الموضوعية، الكفاءة).
4. تحديد أبرز العوائق البشرية والتنظيمية والتكنولوجية التي تعترض التطبيق الفعال للذكاء الاصطناعي في دعم القرار.
5. تقديم إطار مقترح وتوصيات عملية مبنية على أسس علمية لمساعدة صناع القرار في المؤسسات الخدمية على تعظيم العوائد من الاستثمار في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب يمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً: الأهمية العلمية (الأكاديمية)

تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والمحتوى الأكاديمي المتخصص في حقل الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات الإدارية، من خلال تسليط الضوء على واحد من أحدث المتغيرات التكنولوجية وأكثرها تأثيراً وهو الذكاء الاصطناعي. كما تعمل الدراسة على سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بين خوارزميات الذكاء الاصطناعي وجودة القرار الإداري في سياق المؤسسات الخدمية العربية، وتقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن الانطلاق منه لإجراء أبحاث مستقبلية أعمق.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تقدم الدراسة قيمة مضافة للإدارات التنفيذية وصناع القرار في المؤسسات الخدمية من خلال توفير بيانات وتحليلات ميدانية توضح أين يكمن العائد الحقيقي من تبني الذكاء الاصطناعي. ستساعد النتائج المتوقعة المؤسسات على إعادة تقييم استثماراتها التكنولوجية، وتوجيه الموارد نحو بناء أنظمة دعم قرار فعالة، مما ينعكس إيجاباً على تقليل تكاليف التشغيل، تسريع الاستجابة لمتغيرات السوق، وتقليل نسب الأخطاء الإدارية الناتجة عن التحيز البشري.

ثالثاً: الأهمية الاجتماعية والاقتصادية

تحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الخدمية يعود بالنفع المباشر على المجتمع ومتلقي الخدمة، حيث ترتبط هذه المؤسسات بشكل حيوي بالاحتياجات اليومية للأفراد. القرارات الدقيقة والسريعة تعني خدمات أفضل جودة، واستدامة اقتصادية أمتن للمؤسسات، مما يدعم الاقتصاد الوطني بشكل عام ويعزز من مستويات الرفاهية المجتمعية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية لضمان تركيز البحث ودقة النتائج:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي (كمتغير مستقل) في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري بأبعاده المختلفة (كمتغير تابع).
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية الكبرى (مثل قطاع البنوك أو الاتصالات) في [تحديد الدولة/المدينة المستهدفة، مثلاً: المملكة العربية السعودية].
- **الحدود الزمانية:** سيتم تنفيذ وجمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي المحدد لإنجاز رسالة الماجستير (مثال: الفترة من مارس 2026 إلى يونيو 2026).
- **الحدود البشرية:** تستهدف الاستبانة فئة المديرين، نواب المديرين، رؤساء الأقسام، وصناع القرار الاستراتيجيين في المؤسسات المحددة، باعتبارهم الفئة المعنية بصنع القرار.

مصطلحات الدراسة

لضمان الفهم المشترك والدقيق للمفاهيم الواردة في هذا البحث، يتم تعريف المصطلحات الأساسية أكاديمياً وإجرائياً كما يلي:

1. الذكاء الاصطناعي (AI - Artificial Intelligence)

التعريف الأكاديمي: هو فرع من علوم الحاسب يهدف إلى ابتكار أنظمة وآلات قادرة على أداء مهام تتطلب عادةً ذكاءً بشرياً، مثل الفهم، الإدراك، التعلم، الاستنتاج، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات.

التعريف الإجرائي: هو مجموعة التقنيات والخوارزميات (مثل التعلم الآلي ومعالجة اللغات الطبيعية) التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية المبحوثة لجمع وتحليل البيانات وتقديم توصيات أو اتخاذ إجراءات ذاتية تدعم العمل الإداري.

2. جودة القرار الإداري (Managerial Decision Quality)

التعريف الأكاديمي: مدى ملائمة القرار وصحته في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، ويقاس بمدى توافر المعلومات الدقيقة، غياب التحيز، تقليل المخاطر، والقدرة على التنفيذ الناجح.

التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يقيم بها أفراد العينة فعالية القرارات في مؤسساتهم بناءً على معايير: دقة القرار، سرعة الاستجابة، الموضوعية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، كما ستقاس بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة).

3. المؤسسات الخدمية (Service Organizations)

التعريف الأكاديمي: هي المنظمات التي يكون مخرجها الأساسي غير ملموس (خدمات) وتهدف إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء، وتتميز بتزامن إنتاج الخدمة واستهلاكها.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة الشركات والمنظمات العاملة في قطاع الخدمات (كالبنوك وشركات الاتصالات) التي سيتم التطبيق عليها واختيار عينة الدراسة منها.

4. التعلم الآلي (ML - Machine Learning)

التعريف الأكاديمي: مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي تركز على بناء أنظمة تتعلم من البيانات وتحسن أدائها بمرور الوقت دون برمجة صريحة لكل خطوة.

5. أنظمة دعم القرار (DSS - Decision Support Systems)

التعريف الأكاديمي: أنظمة معلومات مبنية على الحاسب الآلي تهدف إلى مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات في مواقف تتسم بشبه الهيكلية أو انعدام الهيكلية، من خلال توفير النماذج التحليلية والبيانات اللازمة.

الإطار النظري

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات والنماذج العلمية الرصينة التي تُؤطر العلاقة بين المتغيرات التكنولوجية (الذكاء الاصطناعي) والممارسات الإدارية (اتخاذ القرار). يوفر الإطار النظري العدسة التي يمكن من خلالها تفسير كيف ولماذا يؤثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات، ويشمل المحاور التالية:

أولاً: نظرية العقلانية المحدودة (Bounded Rationality Theory)

قدم العالم (Herbert Simon) نظرية العقلانية المحدودة والتي تفترض أن قدرة صانع القرار البشري على اتخاذ قرارات مثالية وعقلانية تماماً هي قدرة مقيدة بطبيعتها. هذه القيود تتبع من محدودية القدرات الإدراكية للعقل البشري، نقص المعلومات المتاحة، والقيود الزمنية المفروضة لاتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، يميل المديرون إلى اختيار بدائل "فرضية" (Satisficing) بدلاً من البدائل "المثلى" (Optimizing).

في سياق هذه الدراسة، يمثل الذكاء الاصطناعي الأداة التكنولوجية التي تكسر حواجز العقلانية المحدودة. فالخوارزميات المتقدمة لا تعاني من القيود الإدراكية أو الإرهاق الذهني، وتستطيع معالجة ملايين المتغيرات في أجزاء من الثانية، مما يوفر لصانع القرار مساحة هائلة للوصول إلى خيارات تقترب من المثالية العقلانية المطلقة، وترفع من جودة القرار بشكل جذري.

ثانياً: نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

يعد نموذج (TAM) الذي طوره (Davis, 1989) من أشهر النماذج لتفسير كيفية تقبل المستخدمين للتقنيات الجديدة واستخدامها. يعتمد النموذج على متغيرين أساسيين: "المنفعة المدركة" (Perceived Usefulness) وهي قناعة الفرد بأن استخدام التكنولوجيا سيحسن أداؤه الوظيفي، و"السهولة المدركة" (Perceived Ease of Use) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن استخدام النظام سيكون خالياً من الجهد المعقد.

يفيد هذا النموذج دراستنا في تفسير سلوك صناع القرار في المؤسسات الخدمية تجاه الاعتماد على الذكاء الاصطناعي. فإذا أدرك المديرون أن أنظمة الـ AI سهلة الاستخدام وتضيف منفعة حقيقية في تقليل المخاطر وزيادة دقة القرارات، فإن ذلك سيعزز من نية السلوك نحو الاستخدام الفعلي، وهو ما يشكل الأساس لنجاح دمج هذه التقنيات في الهيكل الإداري.

ثالثاً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تركز هذه النظرية التي أسسها (Teece et al., 1997) على قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل كفاءاتها الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير. وفقاً لهذه النظرية، لا يكفي أن تمتلك المنظمة الموارد (مثل البيانات أو أنظمة الحواسيب)، بل يجب أن تمتلك "القدرة الديناميكية" لتحديث هذه الموارد وتوظيفها استراتيجياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الذكاء الاصطناعي في هذا الإطار يعتبر المحرك الأبرز للقدرات الديناميكية المعاصرة. قدرة المؤسسة الخدمية على استخلاص الرؤى اللحظية (Real-time Insights) من تفاعلات العملاء واتخاذ قرارات استباقية (Proactive Decisions) هي تجسيد عملي لهذه النظرية. القرار الجيد هنا لا يُقاس فقط بمدى صحته في لحظة اتخاذه، بل بمدى مرونته وقدرته على استيعاب التغيرات المستقبلية، وهو ما يوفره التعلم الآلي.

رابعاً: نموذج جودة القرار الإداري

تتعدد النماذج التي تقيس جودة القرار، ولكن تتفق الأدبيات الإدارية على أن القرار ذو الجودة العالية هو الذي يتميز بالخصائص التالية:

- **الدقة والموضوعية:** الاعتماد على الحقائق والأرقام بدلاً من الأهواء والانحيازات الشخصية. الذكاء الاصطناعي يحدّ العواطف البشرية ويقدم قراءات مجردة تدعم الموضوعية.
- **السرعة والتوقيت:** اتخاذ القرار في الوقت المناسب قبل فوات الفرصة التنافسية. قدرات المعالجة السريعة للـ AI تقلص الفترة الزمنية بين إدراك المشكلة واتخاذ الإجراء.
- **الموثوقية والمخاطرة المحسوبة:** القدرة على توقع السيناريوهات وتقييم احتمالات النجاح والفشل بدقة إحصائية عالية، وهو ما تحققه أنظمة المحاكاة والتحليل التنبؤي الذكية.

من خلال دمج هذه النظريات والنماذج، تتشكل الأرضية الصلبة التي تنطلق منها فرضيات الدراسة، حيث يُنظر للذكاء الاصطناعي ليس كبديل للمدير، بل كـ "معزز إدراكي" (Cognitive Enhancer) يتجاوز القيود البشرية ويطور القدرات الديناميكية للمنظمة للوصول إلى أعلى معايير الجودة في صنع القرار.

الدراسات السابقة

حظي موضوع الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالإدارة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في السنوات القليلة الماضية. نستعرض فيما يلي أبرز الدراسات الأكاديمية الحديثة (2019 - 2025) التي شكلت حجر الأساس لتطوير مشكلة هذه الدراسة:

1. دراسة (Neiroukh et al., 2025):

بعنوان "قدرات الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي: الكشف عن الآليات الوسيطة لعمليات اتخاذ القرار". هدفت الدراسة إلى بناء نموذج شامل يوضح تأثير قدرات الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات على سرعة اتخاذ القرار وجودته، وبالتالي على الأداء التنظيمي. توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يسرع بشكل كبير من وتيرة المعالجة المعلوماتية ويرفع من جودة مخرجات القرار، مما ينعكس كلياً على مؤشرات الأداء.

2. دراسة (Pal et al., 2024):

بعنوان "أنظمة دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والأداء الإداري". ركزت هذه الدراسة على كيفية تغلب الذكاء الاصطناعي على القيود المعرفية والتنظيمية لصناع القرار. وأثبتت النتائج أن جودة القرار الإداري تتحسن دولياً في المنظمات التي تستدمج أنظمة ذكية في عملياتها اليومية، مع التأكيد على أهمية الفعالية الإدارية في البيئات الواقعية.

3. دراسة (Vudugula et al., 2023):

بعنوان "دمج الذكاء الاصطناعي في صنع القرار الاستراتيجي للأعمال: مراجعة منهجية للنماذج التنبؤية". أوضحت المراجعة أن دمج الذكاء الاصطناعي ظهر كقوة تحويلية تعيد تشكيل كيفية تنقل المنظمات عبر التعقيد وحالة عدم اليقين، مشيرة إلى أن النماذج التنبؤية تعد الأداة الأقوى في تحسين دقة القرارات الاستراتيجية وتقليل المخاطر المجهولة.

4. دراسة (Aljohani & Albliwi, 2022):

بعنوان "تأثيرات تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: دراسة وصفية في منظمات القطاع الخاص السعودي". تناولت الدراسة أبعاد جودة القرار (سرعة اتخاذ القرار، جودة القرار نفسه، وقبول القرار). وأكدت النتائج الإيجابية والملموسة لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على كافة الأبعاد المذكورة، وخصوصاً في رفع مستوى قبول القرارات لدى الأطراف المعنية بفضل موثوقية المعطيات.

5. دراسة (Rajagopal et al., 2022):

بعنوان "مستقبل ثقافة الأعمال: إطار رقمي مدفوع بالذكاء الاصطناعي لعملية اتخاذ القرار التنظيمي". بحثت هذه الدراسة في الآثار المستقبلية لأنظمة الذكاء الاصطناعي، وخلصت إلى أن هذه الأنظمة لا تدعم فقط القرارات اللحظية، بل تساهم في خلق ثقافة تنظيمية مبنية على البيانات (Data-driven Culture)، مما يحسن خيارات المطابقة والاختيار الإداري.

6. دراسة (Al-Otaibi & El-Emary, 2020):

بعنوان "أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في المنظمات المختلفة: دراسة مسحية نقدية". أكدت الدراسة أن أدوات مثل آلات المتجهات الداعمة (Support Vector Machine) وغيرها من تطبيقات الذكاء الاصطناعي تلعب دوراً محورياً في معالجة التعقيدات الإدارية بغض النظر عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

7. دراسة (Trunk et al., 2020):

بعنوان "حول الوضع الحالي للجمع بين الذكاء البشري والاصطناعي لاتخاذ القرارات التنظيمية الاستراتيجية". ناقشت الدراسة الإمكانيات التكنولوجية لدمج الذكاء الاصطناعي في بيئات عدم اليقين، وأوصت بأن التآزر بين الحدس البشري والتحليل الآلي (Human-AI Collaboration) هو المفتاح الأمثل لضمان قرارات استراتيجية صلبة ومرنة في آن واحد.

8. دراسة (Shrestha et al., 2019):

بعنوان "هياكل صنع القرار التنظيمي في عصر الذكاء الاصطناعي". قدمت إطاراً يوضح كيفية الجمع بين النمط البشري والآلي لتحقيق الفائدة القصوى من جودة اتخاذ القرار التنظيمي، مؤكدة على ضرورة إعادة هيكلة تفويض الصلاحيات بين الإدارة البشرية والخوارزميات بناءً على طبيعة المشكلة ومستوى تعقيدها.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة، يلاحظ الباحث أن معظم الأبحاث ركزت على إثبات العلاقة العامة بين الذكاء الاصطناعي والأداء أو تناولت الجانب التقني البحث. الفجوة البحثية تكمن في قلة الدراسات (وخاصة في البيئة العربية) التي تناولت "المؤسسات الخدمية" كقطاع حساس ذي طبيعة خاصة يعتمد على سرعة الاستجابة اللحظية لتوقعات العملاء. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تقيس أبعاد جودة القرار بالتفصيل (الموضوعية، السرعة، الموثوقية) وعلاقتها المباشرة مع مستويات التنبؤ الفعلي للذكاء الاصطناعي. تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار مفاهيمي واضح وتطبيق ميداني محدد يربط هذه المتغيرات بشكل كمي تحليلي ضمن سياق بيئة الأعمال الخدمية.

النموذج المفاهيمي للدراسة

بناءً على مشكلة البحث والإطار النظري والدراسات السابقة، تم تصميم النموذج المفاهيمي للدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد البحث. يتبنى النموذج مساراً سببياً مفترضاً من المتغير المستقل إلى المتغير التابع.

• **المتغير المستقل (تباي الذكاء الاصطناعي):** ويمثل درجة استخدام واستيعاب المؤسسة للتقنيات الذكية. ويتفرع إلى عدة أبعاد، منها: جودة ودقة توفر البيانات، توافر أنظمة دعم القرار الذكية (التحليل التنبؤي)، ومستوى تكامل خوارزميات الذكاء الاصطناعي مع العمليات اليومية.

• **المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار الإداري):** ويمثل المحصلة الإدارية للتباي التكنولوجي. ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية: سرعة اتخاذ القرار (تقليل الزمن المستغرق)، دقة القرار وموضوعيته (غياب التحيز)، القدرة على التنبؤ والموثوقية (التعامل مع المخاطر)، وقابلية التنفيذ والقبول التنظيمي.

يفترض النموذج أن التحسن في أبعاد المتغير المستقل سيؤدي بالضرورة إلى تحسن مباشر وإيجابي في أبعاد المتغير التابع، مع أخذ خصائص البيئة الخدمية بعين الاعتبار.

فرضيات الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها والنموذج المفاهيمي المقترح، سيتم اختبار الفرضيات البحثية التالية (المصاغة بالصيغة الموجهة لسهولة الاختبار الإحصائي):

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تباي تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الخدمية بشكل عام.

الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أنظمة التحليل التنبؤي الذكية على "سرعة اتخاذ القرار" في المؤسسات الخدمية.

الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل البيانات المدعوم بالذكاء الاصطناعي على "دقة وموضوعية القرار" في المؤسسات الخدمية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاعتماد التعلم الآلي على تعزيز "الموثوقية وتقليل المخاطر" في القرارات الاستراتيجية للمؤسسات الخدمية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لدور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرار تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم المؤسسة).

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار الفرضيات المصاغة، سيعتمد الباحث على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**. يعتبر هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسات في مجال العلوم الإدارية؛ حيث لا يقتصر دوره على مجرد وصف الظاهرة (استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات) وجمع البيانات عنها، بل يمتد ليشمل تصنيف هذه البيانات، وتحليلها إحصائياً، واستخراج دلالاتها وتفسير العلاقات الرابطة بين المتغيرات بغرض الوصول إلى استنتاجات وتعميمات موضوعية.

يتميز هذا البحث بأنه "بحث تطبيقي كمي" (Quantitative Applied Research)، حيث سيتم جمع البيانات الأولية من الميدان باستخدام الاستبانة، ومن ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات العلاقة والأثر. يعزز هذا النهج من موثوقية النتائج ويسمح بتعميمها على مجتمع الدراسة. وتعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات:

- **المصادر الثانوية:** المراجع العلمية، الكتب، الدوريات الأكاديمية المحكمة، تقارير المؤسسات الدولية (مثل OECD، McKinsey، IBM)، والرسائل الجامعية السابقة لتأصيل الإطار النظري.
- **المصادر الأولية:** البيانات التي سيتم جمعها من أفراد العينة عبر أداة الدراسة (الاستبانة الميدانية) الموجهة لصناع القرار.

مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة: يمثل المجتمع الأصلي للدراسة في كافة القيادات والمديرين العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات الخدمية الكبرى (مثال: قطاع المصارف وشركات الاتصالات) في المنطقة المحددة للدراسة. تم اختيار هذه الفئة تحديداً لأنهم يمتلكون الصلاحيات والرؤية الشاملة لعمليات اتخاذ القرار، ويدركون مدى تأثير إدماج التقنيات الحديثة في بيئة العمل.

أسلوب أخذ العينة وحجمها: نظراً لانتساع حجم المجتمع وصعوبة حصر جميع أفرادهم، سيتم الاعتماد على **العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)** لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية بشكل عادل ومنطقي. ووفقاً للمعادلات الإحصائية المتعارف عليها لتحديد حجم العينة (مثل معادلة Richard Geiger أو جدول Krejcie & Morgan)، وبافتراض أن مجتمع الدراسة يقدر بألاف المديرين، فإن حجم العينة المستهدف لضمان مستوى ثقة 95% ونسبة خطأ مسموح بها 5% يتراوح تقريباً بين (300 إلى 384) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي. سيقوم الباحث بتوزيع عدد أكبر من الاستبانات لتلافي نسبة الفاقد أو الردود غير المكتملة.

أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، سيقوم الباحث بتصميم وتطوير **استبانة إلكترونية (Questionnaire)** محكمة ومغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للاتجاهات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ستصاغ عبارات الاستبانة بناءً على الإطار النظري وما ورد في الدراسات السابقة. تتكون الاستبانة بشكل مبدئي من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول (البيانات الديموغرافية والتنظيمية):** ويشمل معلومات عامة عن المبحوث (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ومعلومات عن المؤسسة (حجم المؤسسة، قطاع الخدمة، مدة استخدام الذكاء الاصطناعي).
- **الجزء الثاني (المتغير المستقل):** محاور تقيس مدى توافر وتطبيق أبعاد الذكاء الاصطناعي في المؤسسة (جودة البيانات المتوفرة، وجود أنظمة التحليل التنبؤي، مدى الاعتماد الفعلي على الخوارزميات).
- **الجزء الثالث (المتغير التابع):** محاور تقيس أبعاد جودة القرار الإداري في ظل استخدام التكنولوجيا (سرعة القرار، الدقة والموضوعية، تقليل المخاطر والموثوقية).

الصدق والثبات للأداة

لضمان صلاحية الاستبانة كأداة للقياس، سيتم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات العلمية المتعارف عليها:

- **الصدق الظاهري وصدق المحكمين (Face and Content Validity):** سيتم عرض المسودة الأولية للاستبانة على مجموعة من الأكاديميين والخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة العامة ونظم المعلومات لتقييم مدى وضوح العبارات وارتباطها بالمحاور وإجراء التعديلات المطلوبة بناءً على توجيهاتهم.
- **الصدق البنائي (Construct Validity):** سيتم التحقق من الصدق البنائي إحصائياً من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام بيانات عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من حوالي 30 فرداً من خارج عينة الدراسة النهائية.
- **ثبات الأداة (Reliability):** سيتم حساب معامل الثبات الداخلي باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبانة. ويُشترط أن تكون قيمة المعامل (0.70) أو أعلى لتعتبر الأداة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة وصالحة للتطبيق الميداني.

أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات الميدانية عبر الاستبانات، سيتم مراجعتها وتفريغها وترميزها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences). ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات، سيتم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى استجاباتهم على عبارات ومحاور الاستبانة.
- **اختبار ثبات المقياس:** استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الموثوقية.
- **معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لاختبار وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع (جودة القرار الإداري).
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لاختبار الفرضيات الفرعية وتحديد حجم الأثر والمساهمة النسبية لكل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي في التباين الحاصل في جودة القرار.
- **تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-test):** لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات العينة التي تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الفرضية الأخيرة).

الجدول الزمني لإنجاز البحث

تم تخطيط الجدول الزمني المقترح لإنجاز رسالة الماجستير بناءً على الفصول الدراسية وتوزيع المهام المطلوبة عبر فترة تمتد لحوالي 12 أسبوعاً للبحث الميداني والكتابة النهائية كما هو موضح بالجدول التالي:

المهام والمراحل البحثية	الإطار الزمني المتوقع
اعتماد خطة البحث (العرض المبدئي)	الأسبوع الأول
جمع المصادر ومراجعة الأدبيات السابقة	الأسبوع الثاني والثالث
كتابة الإطار النظري وتصميم الاستبانة	الأسبوع الرابع والخامس
تحكيم الاستبانة وتوزيعها (جمع البيانات)	الأسبوع السادس والسابع
تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي (SPSS)	الأسبوع الثامن والتاسع
مناقشة النتائج واختبار الفرضيات	الأسبوع العاشر
كتابة التوصيات، الخاتمة، وتنسيق المراجع	الأسبوع الحادي عشر
المراجعة النهائية والتسليم	الأسبوع الثاني عشر

النتائج المتوقعة للدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة ومراجعة الأدبيات السابقة، وبانتظار ما ستسفر عنه التحليلات الإحصائية الميدانية، يتوقع الباحث الوصول إلى مجموعة من النتائج المحورية التي تثبت صحة الفرضيات المطروحة، وأبرزها ما يلي:

- **وجود علاقة أثر وارتباط قوية:** يتوقع أن تثبت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأنظمة دعم القرار الذكية على التحسن العام في جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الخدمية المبحوثة.
- **الحد من التحيز الإدراكي:** يتوقع أن يظهر التحليل أن الخوارزميات وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) تساهم بشكل فعال في تخفيف تأثير الانحيازات البشرية والعاطفية في صنع القرار، مما يرفع من مستوى الموضوعية والدقة.
- **تسريع وتيرة الاستجابة:** يتوقع أن تُبرز الدراسة أن وجود أنظمة معالجة لحظية (Real-time Processing) مدعومة بالذكاء الاصطناعي يُقلص بشكل ملموس من الزمن اللازم لإنجاز دورة القرار الإداري الكاملة (من إدراك المشكلة إلى تنفيذ الحل)، مما يعزز قدرة المؤسسة التنافسية وكفاءتها التشغيلية.
- **تحسين التخطيط الاستراتيجي:** يتوقع أن تُثبت البيانات الميدانية أن الأدوات التنبؤية المتقدمة تُحسّن من قدرة المؤسسات الخدمية على توقع المخاطر والفرص قبل وقوعها، مما يدعم التوجه نحو القرارات الاستباقية (Proactive) بدلاً من القرارات التفاعلية (Reactive).
- **تحديات التباين المؤسسي:** يتوقع كذلك أن تكشف الدراسة عن جملة من التحديات التنظيمية والبشرية (كمقاومة التغيير، ونقص الكفاءات التقنية، وغياب استراتيجية واضحة للبيانات) التي تُقيّد الاستفادة الكاملة من طاقة الذكاء الاصطناعي في رفع جودة القرار، وهو ما يُشكّل قيمة استراتيجية مضافة للدراسة من منظور الحلول المقترحة.
- **غياب الفروق الجوهرية الديموغرافية:** يتوقع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي بين المديرين تُعزى للخبرة أو المسمى الوظيفي، مما يعكس وعياً متنامياً بأهمية هذه التقنيات بصرف النظر عن خصائص صانع القرار الشخصية.

التوصيات الأولية المتوقعة

بناءً على الإطار النظري للدراسة، والنتائج المتوقعة من خلال التحليل الميداني، يتوقع الباحث تقديم الحزمة التالية من التوصيات العلمية والعملية الموجهة للجهات المعنية:

أولاً: توصيات للإدارات العليا في المؤسسات الخدمية

- **تبني استراتيجية واضحة لإدارة البيانات:** إن جودة مخرجات الذكاء الاصطناعي تتوقف بشكل مباشر على جودة البيانات المدخلة إليه. وعليه، يوصى بإنشاء وحدات متخصصة لحوكمة البيانات (Data Governance Units) تضمن تدفق بيانات نظيفة ودقيقة وآنية لتغذية أنظمة الذكاء الاصطناعي.
- **دمج الذكاء الاصطناعي في هيكل القرار بشكل تدريجي:** عدم استبدال صانع القرار البشري فجأة، بل الانتقال التدريجي من القرار البشري المستقل إلى نموذج "التعاون بين الإنسان والآلة" (Human-AI Collaboration) الذي يُعزز نقاط قوة كل منهما ويُعوّض نقاط الضعف.
- **الاستثمار في تطوير الكفاءات الرقمية:** إطلاق برامج تدريبية دورية ومكثفة لصناع القرار في المستويات الإدارية المختلفة على أسس التعامل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي، وقراءة تقارير التحليل التنبؤي وتفسيرها بعقلية نقدية.
- **تعزيز ثقافة البيانات التنظيمية:** العمل على ترسيخ ثقافة مؤسسية تُعلي من قيمة الاستناد إلى البيانات والأدلة الموضوعية في كافة مستويات صنع القرار، بدلاً من الاعتماد الحصري على الخبرة الحدسية.

ثانياً: توصيات لصانعي السياسات والجهات التنظيمية

- وضع أطر تنظيمية واضحة تحدد المسؤوليات القانونية والأخلاقية عند استخدام الذكاء الاصطناعي في القرارات الإدارية الحساسة.
- تشجيع الشراكات بين القطاع الخاص والجامعات لتطوير حلول الذكاء الاصطناعي الملائمة للسياق المحلي والعربي.
- دعم تطوير برامج أكاديمية متخصصة في "إدارة الأعمال الرقمية" و"الذكاء الاصطناعي في الإدارة" على مستوى الماجستير والدكتوراه.

ثالثاً: توصيات للباحثين الأكاديميين

- إجراء دراسات مقارنة لتقييم أثر الذكاء الاصطناعي على القرار الإداري في قطاعات خدمية مختلفة (صحة، تعليم، مصارف) للكشف عن التشابهات والاختلافات بين القطاعات.
- استخدام منهجيات بحثية مختلطة (نوعية وكمية) في أبحاث مستقبلية للحصول على صورة أعمق لتجربة صانعي القرار مع الذكاء الاصطناعي.

الخاتمة

يقف العالم اليوم على أعتاب مرحلة تحولية عميقة تعيد رسم ملامح الإدارة ومفهوم القرار في عصر الذكاء الاصطناعي. لم تعد مسألة "هل نستخدم الذكاء الاصطناعي؟" هي السؤال الصحيح للمؤسسات، بل أصبح السؤال الأكثر إلحاحاً هو "كيف نستخدمه بكفاءة وحكمة وأمان لتحقيق أقصى قيمة في سياقنا التنظيمي؟".

تأتي هذه الدراسة لتبسيط الضوء على هذا البعد الحيوي، وتحديدًا في قطاع المؤسسات الخدمية الذي يُعد من أشد البيئات حساسية لجودة القرارات الإدارية، لارتباطه المباشر بتجربة العملاء وكفاءة الموارد واستدامة العمليات. من خلال الإطار النظري المتين، والمنهجية الكمية المحكمة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إجابات علمية موثقة وموثوقة حول مدى إسهام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الارتقاء بأبعاد جودة القرار الإداري.

يؤمن الباحث بأن الذكاء الاصطناعي ليس بديلًا عن العنصر البشري، بل هو شريك استراتيجي يُحرّر المديرين من قيود البيانات المتشعبة والوقت المحدود، ليتفرغوا للجوانب الاستراتيجية والإبداعية والإنسانية لقيادة المؤسسات. والتحالف بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي هو المعادلة الأمثل التي سنعزّف نماذج الإدارة الناجحة في القرن الحادي والعشرين.

وختاماً، تجدر الإشارة إلى أن البيانات الدولية تشير إلى أن كثيراً من المؤسسات لم تستوعب بعد الكامل من طاقة هذه التقنيات في الممارسة الفعلية؛ إذ تبقى نسبة النضج المؤسسي الكامل في التطبيق منخفضة جداً على المستوى العالمي. وهذا يعني أن "سباق التحول الذكي" لا يزال في بداياته، وأمام المؤسسات التي تُبادر فرصة تاريخية لاكتساب ميزة تنافسية راسخة ومستدامة. ويأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة وتوصياتها بمثابة خارطة الطريق التي تُرشّد قادة القطاع الخدمي نحو استثمار أذكى وأوعى لهذه التقنيات المحورية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الجوهري، نضال بنت بدر، والبلوي، سمية. (2022). تأثيرات تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في منظمات القطاع الخاص السعودي: دراسة وصفية. *المجلة الدولية للهندسة والإدارة والعلوم*.
2. الشهري، أحمد سعد. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات الحكومية: دراسة حالة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. جامعة الملك عبدالعزيز. 45(2)، 115-88.
3. محمود، سامي عبد الرحمن. (2022). أثر أنظمة المعلومات الإدارية الذكية على كفاءة القرارات الإدارية في المصارف الخليجية. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*. 10(3)، 78-55.
4. عبد الحكيم، حنان. (2021). الذكاء الاصطناعي وتحولاته في بيئة الأعمال العربية. *الرياض: دار المسيرة للنشر والتوزيع*.
5. الزهراني، فهد عبدالله. (2020). التحول الرقمي في القطاع الخدمي وأثره على الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. 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), 3501–3525.
2. Pal, T., Islam, M. M., & Amin, A. (2024). Artificial Intelligence-Based Decision Support Systems and Managerial Performance. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Sciences*, 3(1).
3. Çeri, Ş. Ö., & Erhan, T. (2025). A Conceptual Study on the Effects of Artificial Intelligence in Managerial Decision-Making. *European Journal of Digital Economy Research*.
4. Vudugula, S., Chebrolu, S. K., & Bhuiyan, M. (2023). Integrating artificial intelligence in strategic business decision-making: A systematic review of predictive models. *International Journal of Scientific and Innovative Research*.
5. Rajagopal, N. K., Qureshi, N. I., Durga, S., & et al. (2022). Future of business culture: An artificial intelligence-driven digital framework for organization decision-making process. *Complexity*, 2022, 7796507.
6. 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, 875–919.
7. 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.
8. OECD. (2024). Using AI in the workplace: Opportunities, risks and policy responses. *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 11. <https://doi.org/10.1787/73d417f9-en>
9. McKinsey & Company. (2025). Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work. McKinsey Global Institute.
10. IBM. (2024). AI in action: Where do businesses draw the line? IBM Think Insights. <https://www.ibm.com/think/insights/ai-decision-making-where-do-businesses-draw-the-line>
11. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
12. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
13. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

World Economic Forum. (2023). Artificial intelligence will transform decision-making: 14 Here's how. WEF Stories. <https://www.weforum.org/stories/2023/09/how-artificial-intelligence-will-transform-decision-making>

McKinsey Global Institute. (2023). The economic potential of generative AI: The next 15 productivity frontier. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>