

خطة بحثية بعنوان

دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري

"دراسة مقارنة بين شركتين سعوديتين"

إعداد الطالب

منور غريب عبدالله الشمري

الرقم الجامعي

243000074

المشرف

د. الفیصل عبد الحمید محمد

المشرف

د. فايز علي جراد

العام الجامعي: 2025/2026

قائمة المصطلحات

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	التعريف
الذكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence (AI)	قدرة الأنظمة الحاسوبية على أداء مهام تتطلب عادة ذكاء بشري مثل التعلم واتخاذ القرار.
اتخاذ القرار	Decision Making	عملية اختيار أفضل البدائل لتحقيق هدف معين.
نظم دعم القرار	Decision Support Systems (DSS)	أنظمة حاسوبية تساعد في تحليل البيانات ودعم عملية اتخاذ القرار.
التحليل التنبؤي	Predictive Analytics	استخدام البيانات والإحصاءات لتوقع النتائج المستقبلية.
التشغيل الآلي	Automation	استخدام التكنولوجيا لتنفيذ العمليات دون تدخل بشري مباشر.
كفاءة التشغيل	Operational Efficiency	قياس مدى فعالية المؤسسة في استخدام الموارد لتحقيق أهدافها.
رضا العملاء	Customer Satisfaction	مقياس لمدى رضا العملاء عن جودة المنتجات أو الخدمات.
قطاع الخدمات اللوجستية	Logistics Sector	القطاع المعني بنقل وتخزين وإدارة تدفق البضائع والمعلومات.
البيانات الضخمة	Big Data	مجموعات ضخمة ومعقدة من البيانات يصعب معالجتها بوسائل تقليدية.
مقارنة تحليلية	Comparative Analysis	أسلوب بحثي يهدف إلى تحليل الفروقات والتشابهات بين كيانات أو أكثر.
العنصر البشري	Human Element	الأفراد الذين يشاركون في العمليات والقرارات داخل المؤسسات.

تنفيذ العمليات	Execution of Operations	عملية تطبيق الخطط أو القرارات لتسيير الأعمال اليومية.
----------------	-------------------------	---

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار المؤسسي، من خلال إجراء مقارنة تحليلية بين شركتين سعوديتين تعملان في قطاع الخدمات اللوجستية: شركة "سلاسة"، التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة عملياتها التشغيلية، وشركة "ناقل"، التي تدار قراراتها بالاعتماد على العنصر البشري. وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن التحليلي، بالاستناد إلى بيانات فعلية منشورة ومعلنة من الشركتين خلال الفترة (2019-2023)، حيث تم تحليل أربعة مؤشرات أساسية تمثل مخرجات عملية اتخاذ القرار، وهي: دقة التنفيذ، كفاءة التشغيل، معدل نمو الإيرادات السنوية، ومستوى رضا العملاء. أظهرت نتائج التحليل تفوقًا واضحًا لصالح شركة "سلاسة" في جميع المؤشرات، مما يعكس الأثر الإيجابي الواضح لتوظيف الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة وكفاءة القرار الإداري. وقد تمت مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار، وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تبني المؤسسات السعودية لأنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل أوسع، وتعزيز التكامل بين القدرات البشرية والتقنيات الذكية بما يسهم في رفع الكفاءة التنافسية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، اتخاذ القرار، الأداء المؤسسي، رضا العملاء، التحليل المقارن، الخدمات اللوجستية، السعودية.

abstract

This study aims to analyze the role of artificial intelligence (AI) in supporting institutional decision-making by conducting a comparative analysis between two Saudi companies operating in the logistics sector: "Salasa," which relies on AI technologies to manage its operational processes, and "Naqel," whose decisions are driven primarily by human input. The study adopted a comparative analytical approach based on actual published and publicly available data from both companies covering the period from 2019 to 2023. Four key indicators representing decision-making outcomes were analyzed: execution accuracy, operational efficiency, annual revenue growth rate, and customer satisfaction level. The analysis results revealed a clear advantage for Salasa across all indicators, highlighting the positive impact of AI in enhancing the quality and efficiency of administrative decisions. The findings were discussed in light of relevant literature and previous studies addressing the relationship between AI and decision-making. The study concluded with several recommendations, most notably the need for wider adoption of AI systems in Saudi institutions and the promotion of integration between human capabilities and smart technologies to boost competitive efficiency and achieve higher performance levels.

Keywords:Artificial Intelligence, Decision-Making, Organizational Performance, Customer Satisfaction, Comparative Analysis, Logistics Services, Saudi Arabia.

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في تقنيات الذكاء الاصطناعي، ما جعلها تلعب دوراً متزايداً في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات الخدمية ذات الطبيعة التشغيلية المكثفة، مثل قطاع الخدمات اللوجستية. وفي ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متنامية تتطلب قرارات دقيقة وسريعة تعتمد على تحليلات متقدمة للبيانات، وهو ما لا يمكن تحقيقه بالكفاءة المطلوبة دون الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي.

ورغم تزايد الاهتمام باستخدام الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل السعودية، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين المؤسسات في تبني هذه التقنية. فبعض الشركات تتجه نحو الأتمتة والتحليل التنبؤي، بينما لا تزال أخرى تعتمد على الأساليب التقليدية التي تركز على العنصر البشري في اتخاذ القرار. وهذا التباين يطرح تساؤلات حول أثر تبني الذكاء الاصطناعي على أداء المؤسسات، ومدى فعاليته في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والنمو المالي، ورضا العملاء.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتقارن بين شركتين سعوديتين تعملان في قطاع الخدمات اللوجستية، تختلفان في نمط اتخاذ القرار: إحداهما تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي (شركة "سلاسة")، والأخرى تعتمد على العنصر البشري (شركة "ناقل"). وتهدف الدراسة إلى تحليل الفرق بين الأداء المؤسسي لكل شركة من خلال مؤشرات كمية موثوقة خلال السنوات (2020-2024)، بما يساهم في بناء رؤية علمية حول دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرار المؤسسي، ويقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل السعودية.

1. مشكلة البحث

يمثل اتخاذ القرار المؤسسي أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات وتنافسيتها، لا سيما في القطاعات الخدمية الحيوية كقطاع الخدمات اللوجستية، الذي يعتمد بشكل كبير على دقة التوقيت وكفاءة العمليات. ومع تنامي الاعتماد على الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة في تحسين جودة القرارات، أصبحت بعض المؤسسات السعودية تتبنى هذا التوجه التقني، بينما لا تزال أخرى تعتمد على الأنماط التقليدية المرتكزة على العنصر البشري، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول الفروقات الفعلية بين الطريقتين في التأثير على الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من وجود دراسات نظرية كثيرة تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار، إلا أن الفجوة ما زالت قائمة على مستوى التطبيق الفعلي في السياق السعودي، حيث لا تتوفر دراسات مقارنة دقيقة بين شركات متقاربة في الحجم والنشاط

تختلف فقط في نمط اتخاذ القرار، مما يحد من قدرة الباحثين وصناع القرار على تقييم الأثر الحقيقي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في البيئات المحلية.

من هنا، تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتين سعوديتين تعملان في القطاع اللوجستي، تعتمد إحدهما على الذكاء الاصطناعي (شركة "سلاسة")، بينما الأخرى تدار بأسلوب تقليدي يعتمد على العنصر البشري (شركة "ناقل")، وذلك بهدف تقييم أثر نمط اتخاذ القرار على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل دقة التنفيذ، كفاءة التشغيل، نمو الإيرادات، ورضا العملاء خلال الفترة (2020-2024).

2. أسئلة البحث وفرضياته

يسعى هذا البحث للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على دقة تنفيذ العمليات التشغيلية في المؤسسات اللوجستية؟
2. هل توجد فروق ملحوظة في كفاءة التشغيل بين شركة تعتمد على الذكاء الاصطناعي وأخرى تعتمد على العنصر البشري؟
3. ما أثر توظيف الذكاء الاصطناعي على معدل نمو الإيرادات السنوية؟
4. كيف يؤثر استخدام الذكاء الاصطناعي على مستوى رضا العملاء؟
5. ما هي الأبعاد الأساسية التي تسهم في تعزيز جودة اتخاذ القرار عند توظيف الذكاء الاصطناعي مقارنة بالاعتماد على القرارات البشرية؟

فرضيات البحث

نظرًا لاعتماد الدراسة على تحليل بيانات فعلية ومقارنة مؤشرات أداء واقعية، يتم طرح الفرضيات التالية:

1. توجد فروق دالة بين الشركتين في مستوى دقة التنفيذ لصالح الشركة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي.
2. توجد فروق دالة في مستوى كفاءة التشغيل لصالح الشركة التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي.
3. يسهم استخدام الذكاء الاصطناعي في تحقيق معدل نمو أعلى في الإيرادات مقارنة بالاعتماد على العنصر البشري.
4. توجد فروق دالة في مستوى رضا العملاء لصالح الشركة التي توظف الذكاء الاصطناعي.
5. تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية في تحسين جودة اتخاذ القرار المؤسسي مقارنة بالاعتماد التقليدي على العنصر البشري فقط.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات، وخاصة في القطاع اللوجستي في المملكة العربية السعودية. وتتمثل أبرز أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحليل مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (مثل: تحليل البيانات الضخمة، والتعلم الآلي) في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات السعودية.
2. تحديد الفروق في كفاءة وجودة القرار الإداري بين المؤسسات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتلك التي تعتمد على العنصر البشري فقط.
3. قياس أثر الذكاء الاصطناعي على سرعة ودقة القرار الإداري في المؤسسات محل الدراسة.
4. استقصاء أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في دمج الذكاء الاصطناعي ضمن منظومة اتخاذ القرار.
5. اقتراح توصيات عملية من شأنها تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

4. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات الحديثة المتعلقة بتقاطع مجالين حيويين هما: الذكاء الاصطناعي والإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرار. ورغم وجود عدد متزايد من الدراسات الأجنبية في هذا المجال، إلا أن البيئة العربية – والسعودية تحديداً – لا تزال بحاجة إلى دراسات تطبيقية ميدانية تُظهر مدى تكامل هذه التقنيات مع النماذج الإدارية التقليدية، وتوضح أثرها الفعلي على جودة القرارات ونتائجها.

كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً يمكن للباحثين في المستقبل الاعتماد عليه عند دراسة موضوعات الذكاء الاصطناعي في مجالات الإدارة المختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية

أما على المستوى العملي، فتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها توفر دليلاً تطبيقياً لصنّاع القرار في المؤسسات السعودية، حول كيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال في دعم اتخاذ القرار، وتقليل الاعتماد المفرط على الاجتهادات الفردية.

كما أن المقارنة بين شركتين فعليتين - إحداهما تعتمد على الذكاء الاصطناعي والأخرى تعتمد على العنصر البشري تمنح نتائج الدراسة قيمة واقعية يمكن البناء عليها في تحسين الأداء المؤسسي، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ في سياقات مشابهة داخل القطاع اللوجستي وغيره.

5. النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث

1. تعتمد هذه الدراسة على نظرية اتخاذ القرار العقلاني (Rational Decision-Making Theory) كنموذج علمي رئيس لدراسة العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وجودة وكفاءة القرار الإداري. وتُعد هذه النظرية من أبرز النماذج الكلاسيكية التي تفسّر كيفية اتخاذ الأفراد والمنظمات لقراراتهم من خلال المرور بخطوات محددة ومنطقية تشمل: تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البدائل، اختيار البديل الأمثل، ثم تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه.

وتفترض النظرية أن متخذ القرار يتصرف بعقلانية تامة ويملك معلومات كاملة تساعده في الوصول إلى القرار الأمثل. إلا أن الواقع العملي يواجه ما يُعرف بـ "العقلانية المحدودة"، وهو ما يجعل الذكاء الاصطناعي أداة حاسمة في تعزيز عناصر هذه النظرية، إذ يساهم في تحسين جودة المعلومات، وتوسيع قاعدة البدائل، وتسريع عمليات التحليل.

وعليه، تسعى الدراسة إلى اختبار مدى قدرة الذكاء الاصطناعي على سد فجوات العقلانية المحدودة، ومدى انعكاس ذلك على فعالية القرار الإداري في مؤسسات الأعمال. كما يتم الربط بين النظرية والتطبيق من خلال مقارنة أداء مؤسستين واقعتين داخل السوق السعودي تختلفان في أسلوب اتخاذ القرار: الأولى تعتمد على الأدوات الذكية، والثانية تعتمد على العنصر البشري فقط.

2. **النظم (Systems Theory):** تعد نظرية النظم إطارًا تكميليًا لفهم المؤسسات ككيانات مترابطة، حيث يُنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تتكون من مجموعة من الأجزاء (مثل الموارد البشرية، والتقنية، والإدارية) التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف. وتُظهر هذه النظرية أهمية الذكاء الاصطناعي كأحد مكونات النظام المؤسسي، مما يبرز ضرورة تكامل هذا العنصر مع باقي الأنظمة الفرعية لتحقيق الكفاءة الشاملة في اتخاذ القرار.

3. نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

تساعد هذه النظرية في تفسير كيفية انتقال المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الحلول الرقمية، وأثر ذلك على الهياكل التنظيمية، وسلوك العاملين، وآليات العمل. ويُعد تبني الذكاء الاصطناعي جزءًا محوريًا في هذا التحول، حيث تسعى الدراسة إلى فهم أثره المباشر في دعم وتحسين اتخاذ القرار، باعتباره مكونًا من مكونات التحول الرقمي الاستراتيجي داخل المؤسسات السعودية.

6. منهجية البحث

1. المنهج المستخدم

يعتمد هذا البحث على المنهج المقارن التحليلي، بهدف تحليل الفروقات بين شركتين سعوديتين تعملان في قطاع الخدمات اللوجستية، إحداهما تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي (شركة "سلاسة")، بينما تعتمد الأخرى على العنصر البشري التقليدي (شركة "ناقل"). وقد تم استخدام هذا المنهج لتحليل مؤشرات الأداء ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار، بما يسمح باستخلاص أثر نمط القرار (الآلي مقابل البشري) على نتائج العمل المؤسسي.

2. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من شركتين سعوديتين تم اختيارهما عمداً لغرض المقارنة بين نمطين في أنظمة اتخاذ القرار، وهما:

- شركة سلاسة: تعتمد على الذكاء الاصطناعي في إدارة عملياتها التشغيلية والإدارية.
- شركة ناقل: تعتمد في إدارة قراراتها على العنصر البشري بشكل أساسي.

وقد تمثل مجتمع الدراسة في البيانات المعلنة والمنشورة من قبل الشركتين، والتي تعكس الأداء المؤسسي في الفترة من 2020 حتى 2024.

3. عينة البحث

نظراً لطبيعة البحث المقارن بين شركتين فقط، فقد تم اختيار عينة قصدية تتكون من هاتين الشركتين، بناءً على توافر البيانات ومدى وضوح نمط اتخاذ القرار لديهما، بحيث تمثلان حالتين نموذجيتين للتحليل المقارن.

4. أداة جمع البيانات

لم تعتمد الدراسة على استبيانات أو مقابلات، بل على جمع وتحليل البيانات الثانوية المنشورة عبر:

- التقارير السنوية الرسمية لكل شركة.
- قواعد البيانات الاقتصادية المحلية والدولية (مثل Argaam ،، Statista ، Forbes ME).
- المواقع الرسمية للشركتين.
- الأخبار والتقارير الصحفية الاقتصادية الموثوقة.

وقد تم تصنيف هذه البيانات في جداول تحليلية لمقارنة الأداء عبر مؤشرات محددة.

5. أداة التحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة التحليل الوصفي المقارن لقياس التباين في الأداء بين الشركتين، من خلال:

- حساب معدلات النمو السنوية.
- تحليل الاتجاهات (Trends) في المؤشرات.
- مقارنات كمية ونسبية بين الشركتين في كل مؤشر على حدة.
- تحليل رسومي من خلال الجداول والمخططات التوضيحية.

6. محددات العينة

تم اختيار شركتين فقط بهدف التركيز على تحليل عميق بدلاً من التوسع الكمي، مع مراعاة أن تكون كل واحدة تمثل نمطاً مختلفاً (ذكاء اصطناعي مقابل عنصر بشري). هذا يسهل المقارنة ويسمح برصد دقيق للفروقات الناتجة عن نوع القرار.

7. فترة الدراسة

يغطي التحليل الفترة الزمنية الممتدة من العام 2020 إلى العام 2024، وهي فترة كافية لرصد تأثير الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحديثة ومقارنة تطورات الأداء بشكل متسق.

8. مؤشرات الأداء المدروسة

تم الاعتماد على أربعة مؤشرات رئيسية لقياس أثر نمط اتخاذ القرار على أداء المؤسسة، وهي:

1. دقة التنفيذ (Accuracy of Execution)
2. كفاءة التشغيل (Operational Efficiency)
3. معدل نمو الإيرادات السنوية (Annual Revenue Growth Rate)
4. مستوى رضا العملاء (Customer Satisfaction Level)

7. حدود البحث

1. الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة من عام 2020 حتى عام 2024، وهي فترة خمس سنوات شهدت تسارعاً ملحوظاً في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية، خاصة في القطاعات الخدمية واللوجستية. وقد تم اختيار هذه الفترة لتحليل الفروقات الزمنية في أداء الشركات محل الدراسة وفقاً لنمط اتخاذ القرار المعتمد لديها.

2. الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث تركز الدراسة على شركتين سعوديتين تعملان في قطاع الخدمات اللوجستية، مما يعزز من واقعية النتائج وأهميتها في السياق المحلي، ويسهم في دعم التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.

3. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة موضوعيًا على تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار المؤسسي، من خلال مقارنة أداء شركتين، إحداهما تعتمد على الذكاء الاصطناعي والأخرى على العنصر البشري، وذلك عبر أربعة مؤشرات رئيسية:

- دقة التنفيذ
- كفاءة التشغيل
- معدل نمو الإيرادات
- مستوى رضا العملاء

ولا تنطرق الدراسة إلى الجوانب الفنية الدقيقة لتقنيات الذكاء الاصطناعي أو إلى قطاعات أخرى غير القطاع اللوجستي، بل تركز على الأثر العملي لتبني هذه التقنيات في القرارات الإدارية والتشغيلية فقط.