

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عيسى عبد القادر أبو بكر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

Midocean University

College of Management

Department of Project management

The impact of artificial intelligence on the quality of administrative decisions in project management in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Issa Abdel Qader Abu Bakr

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025

جدول المحتويات

8.....	الفصل الأول
9.....	المقدمة:
12.....	مشكلة الدراسة:
12.....	الفجوة النظرية
12.....	الفجوة التطبيقية
13.....	أهمية الدراسة:
13.....	الأهمية النظرية
13.....	الأهمية التطبيقية
14.....	أهداف الدراسة:
14.....	الهدف الرئيسي:
14.....	الأهداف الفرعية
14.....	تساؤلات الدراسة
14.....	السؤال الرئيسي
14.....	الأسئلة الفرعية
15.....	فروض الدراسة
15.....	فرضيات الفرعية:
15.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
17.....	الفصل الثاني
17.....	الدراسات السابقة
18.....	مقدمة
18.....	الدراسات السابقة
21.....	الإطار النظري
21.....	المتغير الأول: الذكاء الاصطناعي
23.....	المتغير الثاني: جودة القرارات الإدارية
25.....	العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية
25.....	الخاتمة
26.....	الفصل الثالث
26.....	منهجية الدراسة
27.....	مقدمة:

27	المنهجية وطرق البحث:
27	مجتمع البحث
28	حدود البحث
29	التبويب المتبع ضمن الخطة المتبعة
30	الفصل الرابع
30	النتائج والتوصيات
31	مقدمة
32	تحليل البيانات
33	النتائج
34	التوصيات
35	المراجع
36	المراجع العربية
36	المراجع الأجنبية
37	الملاحق
38	لاستبانة
38	مقدمة
38	الجزء الأول:
39	الجزء الثاني:

قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	رقم الصفحة
1	الاستبانة	39

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
1	ابعاد الذكاء الصناعي	22
2	ابعاد جودة القرارات	24
3	حدود الدراسة	29

Abstract: المستخلص

الفصل الأول

المقدمة:

تعد جودة القرارات الإدارية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية، حيث تعكس قدرة الإدارة على التعامل مع التحديات واتخاذ الخيارات الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع التعليمية. فالقرار الإداري ليس مجرد إجراء روتيني أو تنفيذ إجراءات متكررة، بل هو عملية معقدة تشمل جمع المعلومات وتحليلها، تقييم البدائل، ومواءمة النتائج مع أهداف المؤسسة. وتعتمد جودة القرار على مدى توفر البيانات الدقيقة، وكفاءة الموارد البشرية، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة. ومع التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي المتسارع في قطاع التعليم، أصبح الذكاء الاصطناعي أداة رئيسية لدعم عملية اتخاذ القرار، حيث يمكنه معالجة كميات كبيرة من البيانات وتحليلها بسرعة ودقة أعلى من التحليل التقليدي البشري، ما يساهم في تقليل الخطأ وتحسين التقديرات. وقد أشار Simon (1997) إلى أن اتخاذ القرار الإداري يعتمد على "العقلانية المحدودة"، بمعنى أن متخذ القرار يعمل ضمن قيود متعددة تشمل الوقت، المعلومات، والموارد، وهو ما يجعل دمج أدوات ذكية وتقنيات حديثة ضرورة لتعزيز جودة القرارات الإدارية، خاصة في المشاريع التعليمية التي تتطلب سرعة الاستجابة وفاعلية عالية في التنفيذ.

أظهرت الدراسات الحديثة أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية. فقد بين الشراري وجمال (2021) أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية يرفع كفاءة القرارات الإدارية، من خلال تحليل البيانات بدقة وتقليل الاعتماد على التقديرات البشرية. كما أوضحت دراسة فريال محمد كريم ونبيلة نبيل نايف (2024) أن الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي في الجامعات يزيد من سرعة اتخاذ القرار ودقته، كما يعزز الشفافية والمساءلة داخل الإدارات التعليمية، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع التعليمية. وفي سياق تعلم الطلاب، أظهرت دراسة م. م. سرى حميد عبد الكريم (2025) أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تحسن جودة التعلم، مما ينعكس بشكل غير مباشر على فاعلية القرارات الإدارية المتعلقة بالمشاريع التعليمية. وبالرغم من ذلك، أشار بدران (2019) إلى وجود تحديات عند الاعتماد الكلي على الذكاء الاصطناعي، إذ يمكن أن يؤدي إلى الحد من القدرة على التقدير البشري، خصوصًا في القرارات المعقدة التي تتطلب خبرة شخصية

وحساً إدارياً عالياً. وبالتالي فإن الدمج الأمثل بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية يعد ضرورة لضمان جودة القرارات في المشاريع التعليمية.

رغم الاهتمام المتزايد عالمياً بالذكاء الاصطناعي، إلا أن الدراسات التي تناولت تأثيره على جودة القرارات الإدارية في قطاع التعليم السعودي ما تزال محدودة. فمعظم الأبحاث ركزت على المؤسسات الاقتصادية أو الصناعية، بينما غابت التطبيقات العملية في الجامعات والمدارس السعودية. كما أن بعض الدراسات اقتصرت على التحليل النظري، ولم تُدرس التحديات التنظيمية والثقافية والفنية التي قد تواجه الإدارات التعليمية عند دمج هذه التقنيات في نظم اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، لم يتم تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية، بما يشمل متابعة التنفيذ، استخدام البيانات الكبيرة، وإدارة المخاطر، وهي عناصر أساسية لنجاح أي مشروع تعليمي. وهذه الفجوات البحثية تشكل دافعاً لإجراء هذا البحث الذي يركز على العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع التعليمية بالمملكة العربية السعودية، بهدف تقديم نتائج عملية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الإداري والتخطيط الاستراتيجي.

تنشأ مشكلة البحث من الحاجة إلى رفع جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع التعليمية بالمملكة العربية السعودية، في ظل الاعتماد الجزئي على تقنيات الذكاء الاصطناعي. فالإدارات التعليمية تواجه صعوبة في التعامل مع كميات كبيرة من البيانات، وتحليلها بشكل مناسب، واتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تتماشى مع أهداف المشاريع التعليمية. ومن هنا ينبثق التساؤل الرئيس للبحث: إلى أي مدى يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية تتعلق بفعالية استخدام الذكاء الاصطناعي، ومدى مساهمته في رفع سرعة ودقة القرارات، والتحديات المحتملة مثل ضعف التدريب على هذه الأدوات، أو مقاومة التغيير التنظيمي، والتي قد تحد من استفادة الإدارات التعليمية من هذه التقنيات.

تبرز أهمية هذا البحث من خلال البعدين النظري والتطبيقي. من الناحية النظرية، يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في قطاع التعليم، ويغطي الفجوات البحثية المتعلقة بتطبيق هذه التقنيات في الجامعات والمدارس السعودية. ومن الناحية العملية، ستوفر نتائج البحث للإدارات التعليمية دليلاً علمياً لتبني أساليب ذكية لدعم اتخاذ القرار وتحسين جودة المشاريع التعليمية. كما يساعد البحث على التعرف على الفرص والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، ويعزز الكفاءة الإدارية، والقدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ويضمن تحقيق أهداف المشاريع التعليمية بكفاءة وفعالية أعلى. إضافة إلى ذلك، فإن البحث يتيح للإدارات التعليمية إمكانية تطوير سياسات تنظيمية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، مما يقلل من المخاطر ويضمن تنفيذ المشاريع التعليمية بنجاح.

مشكلة الدراسة:

تنبع مشكلة البحث من الحاجة إلى رفع جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع التعليمية بالمملكة العربية السعودية، كما أُشير إليه في مقدمة البحث. فالإدارات التعليمية تواجه تحديات متعددة في تحليل البيانات الكبيرة واتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمشاريع التعليمية. وعلى الرغم من التطور التكنولوجي وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي، فإن الاعتماد الجزئي على هذه الأدوات أدى إلى محدودية الاستفادة من إمكاناتها في دعم اتخاذ القرار وتحسين جودة النتائج الإدارية.

الفجوة النظرية

رغم وجود دراسات تناولت دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري، إلا أن معظمها كان في قطاعات اقتصادية أو صناعية، ولم تركز بشكل كافٍ على قطاع التعليم السعودي. كما بينت الدراسات السابقة (الشراري وجمال، 2021؛ فريال محمد كريم ونبيلة نبيل نايف، 2024) أن هناك آثاراً إيجابية للذكاء الاصطناعي على سرعة ودقة القرارات، لكنها اقتصرَت على السياق النظري أو نطاق محدد، دون دراسة شاملة لتأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع التعليمية. وهذا يبرز فجوة نظرية واضحة تتعلق بعدم وجود فهم كامل للعلاقة بين المتغيرين في السياق التعليمي السعودي.

الفجوة التطبيقية

تتمثل الفجوة التطبيقية في ندرة الدراسات التي تقيم أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية ضمن نطاق المملكة العربية السعودية وقطاع التعليم، خاصة فيما يتعلق بإدارة المشاريع التعليمية. فهناك حاجة لدراسة تطبيقية محددة توضح مدى قدرة الإدارات التعليمية على الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار، ومراقبة تنفيذ المشاريع، وإدارة الموارد، وهو ما سيعزز فاعلية الأداء الإداري ويحد من الأخطاء ويزيد من كفاءة العمليات التعليمية.

سؤال البحث الرئيسي

"إلى أي مدى يؤثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من الحاجة الملحة لتعزيز جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع التعليمية بالمملكة العربية السعودية، كما أشير إليه في مقدمة البحث. فالإدارات التعليمية تواجه تحديات في معالجة البيانات الكبيرة واتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تتماشى مع أهداف المشاريع التعليمية، ويعد الذكاء الاصطناعي أداة حيوية لدعم هذه العملية وتحقيق فعالية أكبر في إدارة المشاريع.

الأهمية النظرية

من الناحية النظرية، يساهم البحث في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على قطاعات اقتصادية أو صناعية ولم تعالج تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في قطاع التعليم السعودي. كما يوفر البحث إطارًا علميًا لتوضيح العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية، ويساهم في اقتراح مفاهيم وأساليب جديدة يمكن أن تُعتمد لتحسين عملية اتخاذ القرار. ويُتوقع أن يضيف البحث قيمة إلى الأدبيات العلمية من خلال تطوير نموذج يوضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يعزز دقة وسرعة اتخاذ القرار، ويقدم آليات لتقليل الأخطاء البشرية وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع التعليمية.

الأهمية التطبيقية

من الناحية العملية، ستوفر نتائج البحث دليلاً للإدارات التعليمية على كيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية، بما يساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق أهدافها بفاعلية أكبر. كما يمكن لمتخذي القرار والممارسين التعليميين الاستفادة من نتائج البحث لتطوير سياسات تنظيمية واضحة، ووضع استراتيجيات عملية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية. ومن خلال هذا البحث، ستتمكن المؤسسات التعليمية من تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء، وضمان تنفيذ المشاريع وفق أفضل الممارسات، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم بالمملكة.

أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي:

تحديد أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ويستند هذا الهدف إلى سؤال البحث الرئيسي ويعكس العنوان بدقة، حيث يسعى إلى فهم كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات داخل المشاريع التعليمية.

الأهداف الفرعية

- قياس مدى استخدام الإدارات التعليمية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار في المشاريع التعليمية.
- تقييم تأثير الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية ضمن المشاريع التعليمية.
- استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارات التعليمية عند تنفيذ المشاريع.
- تحديد التحديات والقيود التي تواجه الإدارات التعليمية عند تطبيق الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار في المشاريع التعليمية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

إلى أي مدى يؤثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. كيف تستخدم الإدارات التعليمية تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار في المشاريع التعليمية؟
2. ما هو تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية ضمن المشاريع التعليمية؟
3. كيف يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارات التعليمية عند تنفيذ المشاريع؟

4. ما هي التحديات والقيود التي تواجه الإدارات التعليمية عند تطبيق الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار في المشاريع التعليمية؟

فروض الدراسة

توجد دلالة إحصائية محتملة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارات التعليمية وجودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع التعليمية في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية.

فرضيات الفرعية:

- توجد دلالة إحصائية محتملة بين استخدام الإدارات التعليمية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات ودعم عملية اتخاذ القرار في المشاريع التعليمية.
- توجد دلالة إحصائية محتملة بين توظيف الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية ضمن المشاريع التعليمية.
- توجد دلالة إحصائية محتملة بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارات التعليمية عند تنفيذ المشاريع.
- توجد دلالة إحصائية محتملة بين التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه الإدارات التعليمية عند تطبيق الذكاء الاصطناعي ودورها في تحسين جودة القرارات

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يرتكز هذا البحث على نظرية اتخاذ القرار بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية. وقد طُوِّرت هذه النظرية على يد (Herbert Simon, 1977) الذي اعتبر أن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر الإدارة، وأن فعالية القرار تعتمد على توافر المعلومات الدقيقة، والقدرة على تحليل البدائل، واختيار الأنسب منها لتحقيق أهداف المؤسسة.

تُبرز هذه النظرية أن متخذ القرار يواجه دائمًا حالة من القصور المعرفي بسبب محدودية قدراته الذهنية والوقت المتاح له، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات قد لا تكون مثالية. وهنا يأتي دور الذكاء الاصطناعي في سد هذا القصور عبر:

- معالجة البيانات الضخمة بسرعة وكفاءة.
- تقديم نماذج تنبؤية تقلل من درجة عدم اليقين.
- دعم متخذ القرار في استكشاف بدائل متعددة وتحليل آثارها.

وبناءً على ذلك، فإن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في بيئة المشاريع التعليمية يمكن أن يسهم في تحسين جودة القرارات عبر تعزيز القدرة على تحليل المشكلات، تطوير البدائل، اختيار القرار الأمثل، وتحديث المعلومات باستمرار. إضافة إلى نظرية اتخاذ القرار، يستند البحث أيضاً إلى نظرية النظم (Systems Theory) التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملاً تتفاعل فيه المدخلات (الموارد والتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي) مع العمليات (الإجراءات الإدارية) لإنتاج مخرجات (قرارات إدارية ذات جودة). هذا الترابط يوضح كيف يمكن أن يُحدث إدماج الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع التعليمية تأثيراً مباشراً على جودة القرار الإداري. وعليه، فإن هاتين النظريتين معاً تشكلان الأساس العلمي لهذا البحث، حيث تفسر الأولى (نظرية اتخاذ القرار) الآلية الداخلية لعملية القرار، بينما تفسر الثانية (نظرية النظم) العلاقة الكلية بين استخدام التكنولوجيا وتحسين الأداء الإداري.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يُعد الرجوع إلى الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ يتيح للباحث تكوين رؤية شاملة حول موضوعه، والاطلاع على ما أُنجز في الحقل العلمي محل الدراسة. كما أن الدراسات السابقة تساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي لم تتناولها الأبحاث السابقة، وتوضح المنطلقات النظرية والمنهجية التي يمكن للباحث الاستفادة منها في صياغة إطاره الفكري. ومن هذا المنطلق، يمثل الذكاء الاصطناعي كأحد الاتجاهات الحديثة في حقل الإدارة أحد الموضوعات المهمة التي جذبت انتباه الباحثين، خصوصاً في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات التعليمية حول العالم.

ويأتي الاهتمام بجودة القرارات الإدارية كنتيجة مباشرة لتنامي التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه المؤسسات. فالقرارات الإدارية تمثل عصب الإدارة الحديثة، ونجاحها يتوقف على توافر المعلومات الدقيقة وسرعة معالجتها وملاءمتها لاحتياجات الواقع العملي. وهنا يظهر الذكاء الاصطناعي كعامل محوري قادر على إعادة تشكيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية من خلال دعمه بقدرات تحليلية وتنبؤية متقدمة. وبناءً على ما سبق، يسعى هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري البحث: الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية. ثم تحليل العلاقة بينهما للكشف عن مواطن القوة والضعف، والوقوف على الفجوات التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

الدراسات السابقة

1. الشراري وجمال (2021) — أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس

المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية.

ملخص: درست الدراسة تصورات قادة المدارس حول كيفية مساهمة تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين

دقة وسرعة القرار المدرسي، ووجدت تحسناً ملموساً مع محدودية في التطبيق العملي والقدرات التقنية.

صلة بالبحث: دراسة عربية تطبيقية على بيئة تعليمية سعودية مشابهة تزود بحثك بخلفية محلية وأدلة مبدئية يمكن البناء عليها.

(مصدر قدّمته: لديك كمرجع محلي)

2. فريال محمد كريم ونبيلة نبيل نايف (2024) — دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت.

ملخص: بحثت الدراسة أثر نظم الذكاء الاصطناعي في بيئة جامعية عراقية، وخلصت إلى علاقة إيجابية بين استخدام أنظمة ذكية وتحسين معايير الشفافية والسرعة في اتخاذ القرار. صلة بالبحث: تقدم نظرة جامعية حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي، مفيدة لمقارنة النتائج مع الواقع السعودي.

3. م. م. سري حميد عبد الكريم (2025) — دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعلم طلبة كليات التربية. ملخص: تركزت الدراسة على أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين التعلم والنتائج الأكاديمية، وأشارت إلى انعكاسات تنظيمية وإجرائية قد تؤثر على قرارات إدارة الكليات. صلة بالبحث: يربط بُعد التعلم في المؤسسات التعليمية بتأثير الذكاء الاصطناعي على القرارات الإدارية، خاصة عندما تتعلق القرارات بمشاريع تعليمية.

4. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019) — “Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence” (California Management Review).

ملخص: تحلل الدراسة كيف تغيّر خوارزميات الذكاء الاصطناعي هيكل القرار داخل المنظمات، وتعرض خمسة عوامل ظرفية تحدد متى وكيف ينبغي دمج الذكاء الاصطناعي في القرار. صلة بالبحث: يوفر إطارًا نظريًا لفهم متى يكون للذكاء الاصطناعي تأثير قوي على جودة القرار، ويمكن استخدامه لتأطير التحليل في سياق إدارة المشاريع التعليمية

5. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018) — “Artificial Intelligence for the Real World” (Harvard Business Review).

ملخص: يستعرض المقال تطبيقات عملية للذكاء الاصطناعي في المؤسسات ويؤكد على الاستراتيجيات

العملية لبدء تطبيقات AI بنجاح (لا «قمر صناعي» للمشاريع) والتركيز على الحالات التجارية الواضحة. صلة بالبحث: يساعد في صياغة توصيات تطبيقاتية لإدارات التعليم حول كيفية إدخال مشاريع الذكاء الاصطناعي بصورة عملية تقود إلى تحسين جودة القرار

6. He, H., Wu, D., et al. (2020) — “Augmenting organizational decision-making with deep

learning” /

ملخص: تعرض الأدبيات كيف يمكن للشبكات العصبية وتقنيات التعلم العميق تحسين التنبؤات واتخاذ القرار في سياقات إدارة المشاريع، مع مناقشة حدود الشفافية وقابلية التفسير. صلة بالبحث: يبين الجانب التقني لكيفية تحسين تحليل المشكلات وتوليد بدائل قرار أفضل بالاعتماد على نماذج تعلم آلي متقدمة، وهو جوهر لبحثك حول «تحسين جودة القرار

7. تقرير وزارة التعليم الأمريكية / تقرير واسع عن AI في التعليم) مثلاً “Artificial Intelligence and the

Future of Teaching and Learning”)

ملخص: تقرير شامل يستعرض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، التحديات الأخلاقية والخصوصية، وتأثيرات AI على صنع القرار التعليمي وسياسات المعلمين والإداريين. صلة بالبحث: يوفر دلائل على التحديات والاعتبارات الأخلاقية والتنظيمية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة تطبيق الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم

8. مراجعات منهجية حديثة لـ AI في التعليم (Systematic reviews, 2023–2024) أمثلة “Artificial

intelligence in education: A systematic literature review” (2024).

ملخص: تستعرض هذه المراجعات الاتجاهات البحثية، التطبيقات (التخصيص، التعرف على الأنماط، دعم القرار الإداري التعليمي)، والتحديات البحثية مثل قلة الدراسات التطبيقية في بعض المناطق. صلة بالبحث: تساعد في إبراز الفجوة البحثية حول دراسات تطبيقية في المملكة العربية السعودية وضرورة دراستك لمجال إدارة المشاريع التعليمية

9. مقالة/بحث تطبيقي “Artificial Intelligence and Its Impact on Administrative Decision-Making” :

— (Journal/Article) مقالات متخصصة).

ملخص: دراسة تطبيقية تستعرض أثر أنظمة AI على القرار الإداري، مع حالات دراسية ونتائج تشير إلى تحسن جودة القرار، لكنها تذكر تحديات التفسير والموثوقية.

صلة بالبحث: دعائم أدلة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تصميم أدوات القياس لبحثك (أسئلة استبانة ومعايير جودة القرار).

10. أبحاث حول الاعتراضات والآثار السلبية المحتملة مثل (Davenport & Ronanki 2018) ومقالات في HBR و CMR تناقش مقاومة التغيير ومخاطر الاعتماد الكلي على الخوارزميات.

ملخص: مجموعة مقالات تسلط الضوء على الجانب النقدي: فقدان البعد الإنساني، مشكلات الشفافية، تحيز الخوارزميات، والحاجة إلى إطار حوكمة قوي.

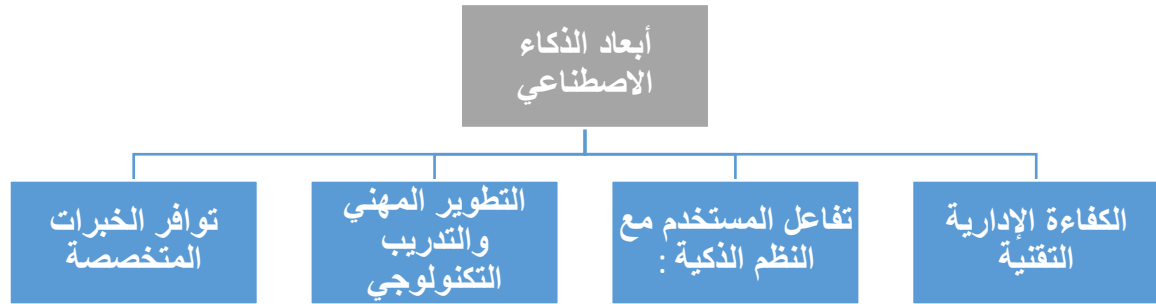
صلة بالبحث: توفر وجهة نقدية ضرورية لصياغة أسئلة بحثية حول التحديات والقيود في المدارس والجامعات السعودية.

الإطار النظري

المتغير الأول: الذكاء الاصطناعي

يُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه "قدرة الأنظمة الحاسوبية على أداء مهام تتطلب عادةً ذكاءً بشرياً مثل التعلم، الاستدلال، معالجة اللغة الطبيعية، وحل المشكلات. (Russell & Norvig, 2021) "وفي السياق الإداري، يشير إلى توظيف الخوارزميات والتقنيات الذكية لدعم الأنشطة الإدارية واتخاذ القرارات.

تطوره بدأ الاهتمام بالذكاء الاصطناعي منذ خمسينيات القرن الماضي مع أعمال "آلان تورنغ" ونموذج آلة التفكير. وفي السبعينيات، تطورت تطبيقات النظم الخبيرة. بينما شهد العقد الأخير ثورة غير مسبوقة بفضل تقنيات التعلم العميق ومعالجة البيانات الضخمة، مما جعل الذكاء الاصطناعي أداة مركزية في الإدارة والتعليم والمشاريع.



شكل رقم (1) أبعاد الذكاء الاصطناعي

- الكفاءة الإدارية التقنية: استخدام الأجهزة والبرامج الحديثة للحفاظ على سرية المعلومات وتطوير الأعمال.
- تفاعل المستخدم مع النظم الذكية: مدى تقبل الموظفين والمستفيدين لاستخدام الذكاء الاصطناعي وسهولة تعاملهم معه.
- التطوير المهني والتدريب التكنولوجي: تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الحديثة وتطوير مهاراتهم.
- توافر الخبرات المتخصصة: وجود خبراء داخليين وخارجيين قادرين على تطوير الأنظمة الذكية وتحسينها.

النظريات الداعمة للذكاء الاصطناعي

- نظرية تبني التكنولوجيا: (Davis, 1989) (TAM) تفسر قبول المستخدمين للتكنولوجيا بناءً على سهولة الاستخدام والمنفعة المدركة.
- نظرية النظم: ترى المنظمة كنظام متكامل يستفيد من تدفق المعلومات عبر الذكاء الاصطناعي.

- نظرية الموارد والقدرات (RBV) تعتبر الذكاء الاصطناعي موردًا استراتيجيًا يمنح ميزة تنافسية.

دراسات سابقة حول الذكاء الاصطناعي

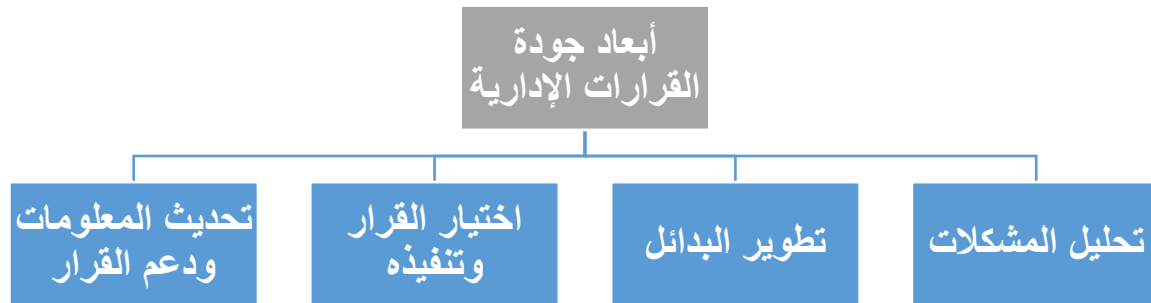
- دراسة المشاري وجمال (2021) التي تناولت أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري لدى قادة المدارس في منطقة الجوف، وخلصت إلى أن تطبيقاته عززت من كفاءة ودقة القرارات.
- دراسة كريم ونايف (2024) التي بحثت دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت، وأكدت أن للذكاء الاصطناعي أثرًا إيجابيًا في تحسين فعالية القرارات.
- دراسة عبد الكريم (2025) التي ركزت على دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعلم طلبة كليات التربية، مبينة أن لهذه التقنيات أثرًا مباشرًا في رفع مستوى الأداء الأكاديمي.

المتغير الثاني: جودة القرارات الإدارية

تعرف جودة القرار بأنها "مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة، مع مراعاة البدائل والظروف المحيطة". (Simon, 1997)

تطوره

- الخمسينيات – السبعينيات: القرارات الإدارية ارتبطت بالنماذج العقلانية والتحليل الكمي.
- الثمانينيات – الألفية الجديدة: ظهور مفهوم العقلانية المحدودة وربط القرارات بالبيئة المعقدة.
- الوقت الحالي: القرارات أصبحت مدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.



شكل رقم (2) أبعاد جودة القرارات الإدارية

- تحليل المشكلات: القدرة على تشخيص المشكلات وأسبابها.
- تطوير البدائل: اقتراح حلول مختلفة ومقارنة مزاياها وعيوبها.
- اختيار القرار وتنفيذه: اختيار البديل الأمثل وتنفيذه بفعالية.
- تحديث المعلومات ودعم القرار: الاعتماد على بيانات دقيقة وحديثة لدعم القرارات.

النظريات المفسرة لجودة القرارات

- النظرية العقلانية: تفترض أن متخذ القرار يتبع خطوات منهجية للوصول إلى أفضل بديل.
- العقلانية المحدودة: (Simon, 1997) تؤكد أن القرارات غالبًا ما تتأثر بالقيود البشرية والتنظيمية.

- نظرية الاحتمالات: تدرس القرارات في ظل عدم اليقين.

دراسات سابقة حول جودة القرارات

- دراسة (Al-Khaje (2018 التي أوضحت أن جودة القرار الإداري ترتبط مباشرة بفعالية الأداء التنظيمي.
- دراسة (Ahearne et al. (2020 التي أبرزت دور استخدام النظم المعلوماتية في رفع دقة القرار الإداري.
- دراسة (Oliver (2015 التي تناولت أثر رضا المستفيدين على تقييم القرارات الإدارية.

العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية. حيث أثبتت عدة دراسات أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين تحليل المشكلات، ويوفر بدائل متعددة، ويساعد في اختيار البديل الأنسب، بالإضافة إلى تحديث المعلومات بشكل مستمر (الشراري وجمال، 2021؛ كريم ونايف، 2024). ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات تحديات محتملة مثل مقاومة المستخدمين للتغيير (Davenport & Ronanki، 2018)، أو الاعتماد المفرط على الآلة على حساب الخبرة البشرية. كما لوحظت فجوة معرفية في دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يسعى هذا البحث الحالي إلى معالجته.

الخاتمة

خلص استعراض الدراسات السابقة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل أحد المحركات الرئيسية لتحسين جودة القرارات الإدارية في مختلف القطاعات. إلا أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات غير تعليمية أو في بيئات مختلفة عن المملكة العربية السعودية، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية مهمة.

يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة "تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية". ومن المتوقع أن يقدم البحث مساهمة نظرية من خلال إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، ومساهمة تطبيقية عبر تزويد متخذي القرار في المؤسسات التعليمية بأدوات وتقنيات تدعم جودة قراراتهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية والإجراءات البحثية التي تم اعتمادها لدراسة أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع بقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل لاستكمال ما تم عرضه في الفصل الأول من تعريف المتغيرات، مشكلة البحث، وأهدافه، من خلال تقديم إطار عملي يوضح كيفية جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

تركز هذه الدراسة على قياس تأثير الذكاء الاصطناعي، ممثلاً في أبعاد: قدرة الإدارة، سلوك المستخدم، التدريب والتطوير، وتوافر الخبراء، على جودة القرارات الإدارية التي تشمل تحليل المشكلات، تطوير البدائل، اختيار القرار وتنفيذه، وتحديث المعلومات ودعم القرار. وقد تم اختيار هذا المنهج لتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات بطريقة منهجية تضمن موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على نطاق البحث.

كما يوضح هذا الفصل تصميم البحث، مجتمع الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، وطرق التحليل، إضافة إلى تحديد حدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية، بما يسهم في توفير إطار واضح لعملية البحث ويدعم تحقيق أهدافه.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يسعى إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات البحثية. ويتيح هذا المنهج جمع بيانات كمية وكيفية من مصادر متعددة، ما يسمح بفهم أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع التعليمية بشكل شامل ودقيق. كما يُمكن الباحث من تحليل الأبعاد المختلفة للمتغيرات، مثل قدرة الإدارة، سلوك المستخدم، التدريب والتطوير، وتوافر الخبراء، وقياس تأثيرها على جودة القرارات الإدارية.

مجتمع البحث

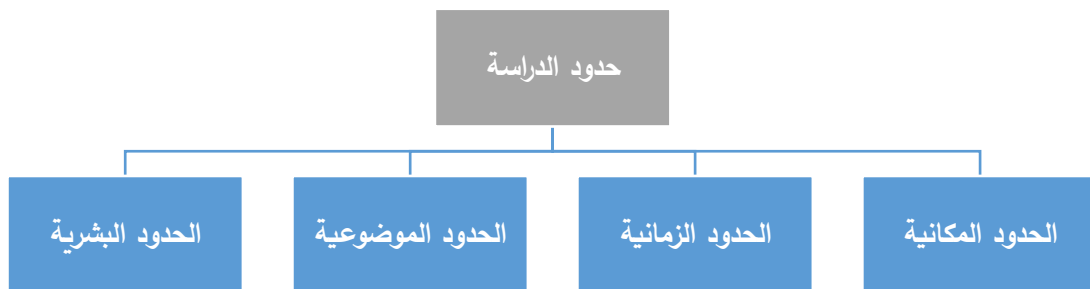
يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية والفنية داخل المؤسسات التعليمية المرتبطة بإدارة المشاريع التعليمية في المملكة العربية السعودية.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل جميع الفئات المستهدفة بشكل متوازن، مع مراعاة حجم

مناسب يتيح إجراء التحليل الإحصائي بدقة.

تشمل العينة موظفين ومديرين على حد سواء، حيث يُعتبرون الأكثر ارتباطًا بالمتغيرات البحثية، ويمكنهم تقديم معلومات دقيقة حول استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات اتخاذ القرار.

حدود البحث



شكل رقم (3) حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسات تعليمية محددة بالمملكة العربية السعودية، والتي تتضمن مشاريع تعليمية متنوعة.
- **الحدود الزمانية:** شملت فترة جمع البيانات الفترة من 2025/.../... إلى 2025/.../...، ما يعكس الوضع الراهن لتطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين والفنيين داخل المؤسسات التعليمية، دون دراسة آراء الطلاب.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على أثر أبعاد الذكاء الاصطناعي وعلى جودة القرارات الإدارية، دون التطرق إلى متغيرات خارج نطاق البحث.

التبويب المتبع ضمن الخطة المتبعة

- عنوان البحث
- مقدمة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- تساؤلات وفروض الدراسة
- الإطار النظري
- الإطار المنهجي للدراسة
- أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة
- مجالات الدراسة
- المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها
- التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية
- قائمة المصادر والمراجع المبدئية
- ملاحق الدراسة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المراجع

المراجع العربية

- أ- الشراري، جمال. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية. *سلوك*, 7(1), 14-37.
- ب- حميد، م. م. سري عبد الكريم. (2025). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعلم طلبة كليات التربية. *Journal of Education College Wasit University*, 59(2), 393-410.
- ت- فريال، محمد كريم، &نبيلة، نبيل نايف. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت.

المراجع الأجنبية

- A. *ournal of Al-Rafidain University College For Sciences*, (1), 84-96.
- B. Love, P. E. D., Matthews, J., & Simpson, I. (2019). *Artificial intelligence in project management: Enhancing decision-making in construction projects*. *International Journal of Project Management*, 37(3), 345-356.
- C. Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- D. Marakas, G. M. (2017). *Decision support systems in the 21st century* (4th ed.). Springer.
- E. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- F. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- G. Al-Ghamdi, S. (2020). The role of artificial intelligence in administrative decision-making in Saudi universities. *Journal of Administrative Sciences*, 12(2), 55-72.
- H. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.

الملاحق

لاستبانة

مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في إدارة المشاريع بقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية. نرجو منكم تعبئة هذه الاستبانة بدقة وصدق، حيث ستساعد الإجابات في الوصول إلى نتائج موثوقة تساهم في تطوير الممارسات الإدارية واستخدام التقنيات الذكية بشكل أفضل.

نود التأكيد على أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستظل سرية تمامًا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم الكشف عن هوية أي مشارك.

الجزء الأول:

الأسئلة الديموغرافية:

1. الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

2. المرحلة الوظيفية / الوظيفة الحالية:

• ☐ مدير/مشرف

• ☐ موظف إداري

• ☐ موظف فني

• ☐ أخرى

3. سنوات الخبرة في العمل:

• ☐ أقل من 5 سنوات

• ☐ 5-10 سنوات

• ☐ 11-15 سنة

• ☐ أكثر من 15 سنة

4. المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

الجزء الثاني:

البعد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الذكاء الصناعي							
قدرة الإدارة	1	تستطيع الإدارة الحفاظ على سرية المعلومات باستخدام الأنظمة الذكية.					
	2	توفر الإدارة وسائط اتصال آمنة وفعالة لإرسال البيانات.					
	3	تتوافر لدى الإدارة أجهزة إلكترونية حديثة لدعم العمليات الإدارية.					
	4	تستخدم الإدارة لغات برمجة وتقنيات حديثة لتطوير الأعمال.					
	5	تدعم برامج وأنظمة الذكاء الاصطناعي الإدارة في اتخاذ القرارات بشكل أفضل.					
سلوك المستخدم	6	توفر الإدارة التدريب الإلكتروني لتعزيز مهارات المستخدمين في استخدام التقنيات الحديثة.					
	7	تُسهل الإدارة البحث والفهرسة للبيانات بطريقة جذابة للمستخدمين.					
	8	تهتم الإدارة بتحديث قواعد البيانات لتلبية احتياجات المستخدمين.					

					يستطيع الموظفون تنفيذ معاملاتهم عبر الأنظمة الذكية بسهولة ويسر.	9	
					يتم تدريب العاملين باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة	10	التدريب والتطوير
					تسعى الإدارة لتطوير مهارات العاملين بشكل دوري باستخدام تقنيات حديثة.	11	
					توفر الإدارة الأجهزة والتقنيات الحديثة للعاملين لتعزيز أدائهم الوظيفي.	12	
					تهتم الإدارة بتحديث أنظمتها بما يتوافق مع التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر.	13	
					يوجد في الإدارة عدد كافٍ من الخبراء لتطوير الأعمال الإدارية باستمرار.	14	
					تعمل الإدارة على التعاقد مع خبراء خارجيين عند الحاجة لتعزيز الأنظمة الذكية.	15	توافر الخبراء
					تقوم الإدارة بمتابعة عمل الخبراء بشكل دقيق لضمان الجودة.	16	
					يتم اختيار الخبراء وفق كفاءتهم وقدرتهم على تحسين الأداء الإداري	17	
جودة القرارات الإدارية							
					أمتلك القدرة على تحديد المشكلات التي تواجه الإدارة بدقة.	18	تحليل المشكلات
					أقوم بتحليل أسباب المشكلات المطروحة بدقة قبل اتخاذ أي قرار.	19	
					أعمل على تصنيف المشكلات حسب أولويتها وأثرها على الإدارة.	20	
					أضع بدائل متعددة لمعالجة المشكلات الإدارية المطروحة	21	تطوير البدائل
					أقوم بتحليل إيجابيات وسلبيات كل بديل قبل اتخاذ القرار.	22	
					أتأكد من أن البدائل لا تتعارض مع اللوائح والأنظمة المعمول بها	23	
					أربط البدائل بأهداف الإدارة واستراتيجياتها قبل اختيار القرار النهائي.	24	اختيار القرار وتنفيذه
					أستند في اتخاذ القرار إلى مبررات منطقية وواضحة.	25	

					أستخدم وسائل اتصال مناسبة لإبلاغ الأطراف المعنية بالقرار.	26	
					أصح القرارات إذا تبين أن نتائجها سلبية.	27	
					أتابع تنفيذ القرارات للتأكد من التزامها بالخطط الموضوعة.	28	
					أسعى دائمًا لتحديث المعلومات المتاحة لدي قبل اتخاذ أي قرار.	29	تحديث المعلومات
					أستخدم البيانات الحديثة لدعم عملية اتخاذ القرار وتحسينه.	30	ودعم القرار
					أستفيد من أنظمة الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأداء وتحسين القرارات المستقبلية	31	