

عنوان البحث

"أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة وفاعلية اتخاذ القرار
الإداري بالمؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على شركة التضامنية للتجارة
والإعمار (TDP)"

إعداد الطالبة: روان أحمد إبراهيم العبدان

الرقم الأكاديمي: 253000822

إشراف

د. فايز علي جراد

د. الفصيل عبد الحميد محمد

العام الدراسي

1447/2026

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولًا متسارعًا في بيئة الأعمال نتيجة التطور الكبير في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، إذ لم تعد هذه التطبيقات مقتصرة على الجوانب التقنية البحتة، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في دعم العمليات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أدى التوسع في استخدام النظم الذكية إلى تعزيز قدرة المؤسسات على تحليل البيانات، واستخلاص الأنماط، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتقديم بدائل أكثر دقة لمتخذي القرار. ويرتبط نجاح توظيف هذه التطبيقات داخل المؤسسات بدرجة إدراك العاملين لفوائدها العملية وسهولة استخدامها، وهو ما أكدته الأدبيات التأسيسية في مجال قبول التكنولوجيا، (Davis, 1989).

وتتجلى أهمية الذكاء الاصطناعي في المجال الإداري في كونه يدعم الانتقال من اتخاذ القرار القائم على الخبرة الشخصية أو التقدير الحدسي إلى اتخاذ قرار يستند إلى البيانات والتحليل المنهجي. فأدوات تحليل البيانات الذكية تساعد الإدارة في تنظيم كميات كبيرة من المعلومات وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للتفسير، في حين تسهم الأنظمة التنبؤية في استشراف النتائج المحتملة والاتجاهات المستقبلية، بينما توفر أنظمة دعم القرار بدائل وتوصيات تساعد في اختيار المسار الإداري الأنسب. وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن الأنظمة المعززة بالذكاء الاصطناعي أصبحت تؤدي دورًا متزايدًا في رفع كفاءة القرارات وتحسين سرعة الاستجابة وجودة المخرجات الإدارية، (Guthrie et al., 2025).

ومع ذلك، فإن فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين القرار الإداري لا تتحقق بمجرد وجود التقنية، بل ترتبط أيضًا بجودة البيانات والمعلومات التي تعتمد عليها هذه التطبيقات، وبقدرة المؤسسة على دمجها بصورة منظمة داخل عملياتها الإدارية. فالدراسات المعاصرة تؤكد أن جودة المعلومات،

من حيث الاكتمال والحدثة والملاءمة، تؤثر بصورة جوهرية في جودة اتخاذ القرار، سواء بشكل مباشر أو من خلال تقليل تعقيد المهمة وتحسين رضا متخذ القرار عن المعلومات المتاحة له، (Hjelle et al., 2024). كما أن فهم جودة البيانات في البيئات المدفوعة بالبيانات أصبح عنصرًا أساسيًا في تفسير فاعلية النظم الذكية ومخرجاتها الإدارية، (Fu et al., 2024).

وفي ضوء ذلك، برزت الحاجة إلى دراسة أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري في المؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية العالية، وتسارع التغيرات، وتزايد الحاجة إلى قرارات دقيقة وسريعة وملائمة للمواقف الإدارية المختلفة. وتزداد أهمية هذا الموضوع في المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، نظرًا لما تتسم به من اعتماد كبير على سرعة الاستجابة، وكفاءة تخصيص الموارد، وجودة الخدمة المقدمة. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة من التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لمستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي، هي: تحليل البيانات الذكية، والأنظمة التنبؤية، وأنظمة دعم القرار، بوصفها أبعادًا عملية يمكن من خلالها تفسير مدى إسهام الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرار الإداري من حيث الدقة، والسرعة، والملاءمة، والاعتماد على معلومات موثوقة، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد المرتكزات الأساسية للتحويل الرقمي في المؤسسات المعاصرة، ولم يعد دوره مقتصرًا على الأتمتة أو المعالجة التقنية، بل امتد إلى دعم الوظائف الإدارية وتحسين عمليات اتخاذ القرار. وتشير الأدبيات إلى أن الذكاء الاصطناعي يتيح للمؤسسات تحليل كميات كبيرة من البيانات، واستخلاص الأنماط ذات الدلالة، والتنبؤ بالاتجاهات والنتائج المحتملة، بما يعزز من قدرة الإدارة على التعامل مع المواقف المعقدة وتقليل درجة عدم اليقين. كما يرتبط تبني هذه التطبيقات داخل

المؤسسات بمدى إدراك العاملين لفائدتها العملية وسهولة استخدامها، وهو ما يجعل قيمتها الإدارية متوقعة على مستوى التطبيق الفعلي، لا على مجرد توافرها التقني، (BaniHani et al., 2024).

وعلى الرغم من هذا التوسع، فإن التحسن المفترض في جودة القرار الإداري نتيجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لا يزال بحاجة إلى تحقق ميداني أدق، لأن وجود الأدوات الذكية لا يعني بالضرورة أن القرارات أصبحت أكثر دقة أو سرعة أو ملاءمة. فالدراسات الحديثة تبين أن أثر الأنظمة المعززة بالذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار يتأثر بجودة البيانات، وحدائتها، واكتمالها، وبكيفية دمج هذه التطبيقات داخل العملية الإدارية نفسها. كما أن أنظمة دعم القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي تمتلك إمكانات كبيرة في تحسين تحليل البدائل ورفع كفاءة القرار، إلا أن هذه الإمكانيات تختلف باختلاف مستوى التطبيق والتنظيم الداخلي للمؤسسة، (Soori et al., 2024).

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد أثر استخدام الذكاء الاصطناعي، من خلال أبعاده المتمثلة في تحليل البيانات الذكية، والأنظمة التنبؤية، وأنظمة دعم القرار، في جودة القرار الإداري بوصفها مخرجًا تنظيميًا يعكس دقة القرار وسرعته وملاءمته واعتماده على معلومات موثوقة.

وانطلاقًا من ذلك، تتبلور الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده المتمثلة في تحليل البيانات الذكية والأنظمة التنبؤية وأنظمة دعم القرار، على جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات الخدمية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية، هي:

1. ما هو مستوى تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الخدمية؟
2. ما هو أثر تحليل البيانات الذكية في جودة وفاعلية القرار الإداري في المؤسسات الخدمية؟
3. ما هو أثر الأنظمة التنبؤية في جودة وفاعلية القرار الإداري في المؤسسات الخدمية؟

4. ما هو أثر أنظمة دعم القرار في جودة وفاعلية القرار الإداري في المؤسسات الخدمية؟

وقد انبثقت هذه الأسئلة من الأدبيات التي تؤكد أهمية الذكاء الاصطناعي في دعم القرار، وفي الوقت نفسه تشير إلى أن تحقيق هذا الأثر يظل مرتبطاً بدرجة التطبيق الفعلي وجودة المعلومات المتاحة لصانع القرار مثل، (BaniHani et al., 2024, Hjelle et al., 2024).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول موضوعاً معاصراً يقع عند تقاطع الإدارة والذكاء الاصطناعي في بيئة المؤسسات الخدمية، حيث أصبحت القرارات الإدارية تعتمد بدرجة متزايدة على البيانات والتحليلات والتوقعات المدعومة تقنياً. كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين جودة القرار وسرعته وكفاءته، إلا أن هذا الأثر يحتاج إلى اختبار ميداني في سياقات تنظيمية واقعية، خاصة في المؤسسات التي تتطلب قرارات سريعة ودقيقة ومرتبطة بجودة الخدمة وكفاءة الأداء، (Szukits & Móricz, 2024).

الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال

الإداري، ولا سيما ما يرتبط منها بجودة وفاعلية اتخاذ القرار.

2. تقدم إطاراً تحليلياً يربط بين ثلاثة أبعاد رئيسية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، هي: تحليل

البيانات الذكية، والأنظمة التنبؤية، وأنظمة دعم القرار، وبين جودة وفاعلية اتخاذ القرار

الإداري.

3. تعزز الفهم النظري للعلاقة بين التحول الرقمي والمخرجات الإدارية في المؤسسات

الخدمية.

4. تفتح المجال أمام دراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل جودة البيانات أو الجاهزية التنظيمية أو الكفاءة الرقمية.

الأهمية العملية

1. تفيد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في التعرف إلى الأبعاد الأكثر تأثيرًا من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري.
2. تساعد المؤسسات الخدمية على توجيه استثماراتها التقنية نحو التطبيقات الأكثر إسهامًا في تحسين جودة وفاعلية القرار.
3. تدعم متخذي القرار في بناء سياسات أكثر فاعلية للتحويل الرقمي والتطوير الإداري.
4. يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وسرعة الاستجابة، وتقليل الأخطاء وعدم اليقين في اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

في ضوء عنوان الدراسة وتساؤلاتها، تسعى هذه الدراسة إلى فحص أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري، من خلال التركيز على الأبعاد التطبيقية الأكثر ارتباطًا بالقرار، وهي: تحليل البيانات الذكية، والأنظمة التنبؤية، وأنظمة دعم القرار. ويأتي ذلك انسجامًا مع الأدبيات التي ترى أن القيمة الإدارية للذكاء الاصطناعي لا تكمن في مجرد وجود التقنية، بل في مدى إسهامها الفعلي في دعم القرارات ورفع كفاءتها وفعاليتها.

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي بعض الأهداف الفرعية:

- التعرف إلى مستوى تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الخدمية.

- قياس مستوى جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الخدمية.
- بيان أثر تحليل البيانات الذكية على جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري.
- بيان أثر الأنظمة التنبؤية على جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري.
- بيان أثر أنظمة دعم القرار على جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري.

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بأبعادها المتمثلة في تحليل البيانات الذكية والأنظمة التنبؤية وأنظمة دعم القرار، وبين جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات الخدمية.

الفروض الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تحليل البيانات الذكية وبين جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات الخدمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة التنبؤية بالذكاء الاصطناعي وبين جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات الخدمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة دعم القرار وبين جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات الخدمية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بمجموعة من الحدود التي تضبط نطاقها العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري، من خلال الأبعاد الآتية: تحليل البيانات الذكية، والأنظمة التنبؤية، وأنظمة دعم القرار.
- **الحدود المكانية:** تجرى الدراسة في إطار المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، مع التطبيق الميداني على شركة التضامنية للتجارة والإعمار (TDP).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين المعنيين بالعمل الإداري واتخاذ القرار في الشركة محل التطبيق.
- **الحدود الزمنية:** تطبق الدراسة خلال الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات وتحليلها في العام الأكاديمي المعتمد للدراسة 2026.

نموذج الدراسة:

- يمثل هذا النموذج التصور العام للعلاقات بين متغيرات الدراسة، ويوضح مدى تأثير استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري، من خلال الأبعاد الآتية: تحليل البيانات الذكية، والأنظمة التنبؤية، وأنظمة دعم القرار.

المتغير المستقل: استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي

- تحليل البيانات الذكية

- الأنظمة التنبؤية

- أنظمة دعم القرار

المتغير التابع: جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري

ويُقصد به مدى اتسام القرار الإداري بمجموعة من الخصائص التي تعكس جودته وفاعليته داخل المؤسسة، ويمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية:

1. دقة القرار الإداري

وتعني مدى استناد القرار إلى معلومات صحيحة وتحليل سليم، بما يقلل احتمالات الخطأ ويزيد من سلامة القرار.

2. سرعة اتخاذ القرار

وتعني قدرة الإدارة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تأخير ينعكس سلباً على سير العمل أو على معالجة المشكلات.

3. ملاءمة القرار للمشكلة

وتعني مدى توافق القرار المتخذ مع طبيعة المشكلة أو الموقف الإداري، وقدرته على تقديم معالجة مناسبة له.

4. الاعتماد على معلومات موثوقة

ويقصد به مدى استناد القرار الإداري إلى بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة وكافية، يمكن الوثوق بها عند المفاضلة بين البدائل.

5. القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة

وتعني مدى إسهام القرار الإداري في تحقيق النتائج المستهدفة، ودعم كفاءة الأداء المؤسسي، والوصول إلى الأهداف التنظيمية المطلوبة.

الأطر النظرية المفسرة (Theoretical Lenses)

يعتمد البحث نظريًا على نظرية معالجة المعلومات التنظيمية (Organizational Information Processing Theory) بوصفها الإطار النظري الرئيسي، إلى جانب نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model) بوصفه إطارًا مساعدًا لتفسير تبني التطبيقات الذكية.

1. نظرية معالجة المعلومات التنظيمية (Organizational Information Processing Theory)

Processing Theory)

تتمثل ملائمة نظرية معالجة المعلومات التنظيمية لهذه الدراسة في أنها تنطلق من أن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرار ترتبط بقدرتها على جمع المعلومات ومعالجتها وتقليل عدم اليقين، وهو ما يتسق مع دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وبخاصة تحليل البيانات الذكية والأنظمة التنبؤية وأنظمة دعم القرار، في تحسين جودة وفعالية القرار الإداري.

2. نموذج تبني التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM)

يُفسر مدى قبول كلا من الإداريين والمديرين لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي استنادًا إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- المنفعة المتصورة (Perceived Usefulness): قناعة الإداريين والمديرين بأن الذكاء

الاصطناعي يحسن جودة وفعالية اتخاذ القرار الإداري.

- السهولة المتصورة (Perceived Ease of Use): مدى بساطة التعامل مع الأنظمة الذكية وتكاملها مع بيئة العمل الحالية.

- النية السلوكية للتبني (Behavioral Intention to Use): رغبة الإداريين والمديرين في تبني الأنظمة الذكية مستقبلاً.

الدراسات السابقة:

دراسة (BaniHani et al., 2024): تناولت هذه الدراسة أثر الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار من خلال مراجعة أدبية منهجية غطت 118 دراسة منشورة بين عامي 2020 و2023، مع التركيز على قطاعات الرعاية الصحية والقطاع المالي والتكنولوجيا. وانطلقت من ملاحظة أن الذكاء الاصطناعي أصبح قوة دافعة في التحول الرقمي عبر مختلف القطاعات، وأن الجدل حول منفعه ومخاطره في القرار الإداري والمهني ازداد في السنوات الأخيرة. وقد سعت الدراسة إلى رسم صورة أشمل لكيفية حضور الذكاء الاصطناعي داخل عملية القرار، لا بوصفه أداة تقنية معزولة، بل بوصفه منظومة تتداخل مع البيئة المؤسسية وطبيعة المهمة ونمط اتخاذ القرار.

وأظهرت النتائج أن معظم الأدبيات الحديثة تتبنى نظرة متفائلة نسبياً تجاه إمكانات الذكاء الاصطناعي في دعم القرار، خاصة فيما يتعلق بسرعة المعالجة وتحسين تحليل البدائل وتوفير رؤى أعمق لصناع القرار. وفي المقابل، رصدت الدراسة جملة من التحديات، من أبرزها التحيزات الخوارزمية، وإشكاليات الشفافية، وحدود الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية في البيئات المعقدة. وبذلك قدمت تصوراً متوازناً يبرز أن أثر الذكاء الاصطناعي في القرار لا يُقاس فقط بقدراته الحسابية، بل أيضاً بحدود الحوكمة والثقة والسياق التنظيمي الذي يعمل داخله.

دراسة (Soori et al.,2024): استعرضت هذه الدراسة الدور التحويلي لأنظمة دعم القرار القائمة

على الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على تقنيات مثل التعلم الآلي، والتعلم العميق، ومعالجة اللغة

الطبيعية، والتكامل مع بيانات إنترنت الأشياء والمستشعرات. وقد انطلقت من فرضية أن تطور

الصناعة الرقمية خلق حاجة إلى أنظمة قرار أكثر ذكاءً وقدرة على الاستجابة الفورية، بحيث لا تكتفي

بجمع البيانات، بل تقوم بتحليلها وتحويلها إلى توصيات تشغيلية وإدارية ذات معنى. كما أبرزت

الدراسة أن الذكاء الاصطناعي وسّع الوظائف التقليدية لأنظمة دعم القرار لتشمل التنبؤ والتحسين

والتعرف إلى الأنماط المعقدة في الزمن الحقيقي.

وبيّنت المراجعة أن هذه الأنظمة أسهمت في تحسين الإنتاجية، وجودة التشغيل، والكشف عن العيوب،

والصيانة التنبؤية، مع خفض بعض التكاليف وتحسين موثوقية العمليات. ومع ذلك، لم تقدّم الدراسة

صورة ايجابية مطلقة، بل أكدت أن تحقيق هذه المكاسب مرهون بعوامل موازية، من بينها جودة

البيانات، والتكامل بين النظم، وتوافر البنية الرقمية، والقدرة البشرية على التفاعل مع المخرجات الذكية.

ومن ثم خلصت إلى أن أنظمة دعم القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي تمثل نقلة مهمة، لكنها تظل

مرتبطة بمتطلبات تنظيمية وتقنية لا يمكن إغفالها.

دراسة (Guthrie et al.,2025): بحثت هذه الدراسة بصورة تجريبية أثر قدرات الذكاء الاصطناعي

على أداء اتخاذ القرار داخل الشركات، في سياق إداري يركّز على ما إذا كانت الإمكانيات التقنية

تتحول فعلاً إلى تحسن ملموس في القرار. وانطلقت من ملاحظة أن الخطاب الإداري يصف الذكاء

الاصطناعي بأنه عامل تغيير جوهري، لكن الأدلة الميدانية المباشرة على أثره في أداء القرار ما تزال

محدودة. ولذلك سعت الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال فحص العلاقة بين قدرات الذكاء

الاصطناعي من جهة، وبين جودة الأداء القراري من جهة أخرى، مع مراعاة الشروط التنظيمية التي تساند هذا الأثر.

وأظهرت النتائج أن قدرات الذكاء الاصطناعي ترتبط بتحسين أداء اتخاذ القرار، إلا أن الأثر لا يظهر بصورة موحدة في جميع الأبعاد. فقد كان التأثير الأقوى على سرعة اتخاذ القرار، بينما ظهر الأثر كذلك في جودة المخرجات عندما تتوافر لدى المؤسسة قدرات رقمية داعمة وتوجه استراتيجي يبرر تبني الذكاء الاصطناعي. ويعني ذلك أن التقنية لا تعمل في فراغ، بل ضمن بنية أعمال وقدرات مؤسسية تجعل الاستفادة منها أكثر واقعية واستدامة.

دراسة (Szukits & Móricz, 2024): عالجت هذه الدراسة مسألة الانتقال نحو اتخاذ القرار القائم على البيانات، مع التركيز على دور الثقافة التحليلية داخل المنظمة وجهود المركزية المرتبطة باستخدام التحليلات. وقد استندت إلى نظرية معالجة المعلومات التنظيمية ونظرية الوكالة، ودرست كيف يؤدي التركيز الاستراتيجي على التحليلات إلى بناء بيئة مؤسسية تستخدم البيانات في مختلف مراحل اتخاذ القرار. كما استندت الدراسة إلى بيانات مسحية من 305 شركات متوسطة وكبيرة، بما منحها بعداً تجريبياً واضحاً في فهم السلوك التنظيمي تجاه التحليلات.

وتوصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا للتحليلات وجودة البيانات المدركة يمثلان منبئين مهمين بوجود ثقافة تحليلية داخل المؤسسة. كما بيّنت أن هذه الثقافة تعزز استخدام البيانات في العملية القرارية، لكنها لا تعني بالضرورة أن مركزية استخدام البيانات تقود وحدها إلى قرار أفضل. ومن ثم قدمت فهماً أكثر دقة لفكرة "التحول إلى القرار المعتمد على البيانات"، بوصفه عملية ثقافية وتنظيمية، لا مجرد مسألة اقتناء أدوات تحليلية حديثة.

دراسة (Fu et al., 2024): قدمت هذه الدراسة مراجعة متخصصة لفهم جودة البيانات في السياقات الصناعية المعتمدة على البيانات، من خلال تناول ثلاثة جوانب رئيسية: تصميم الجودة من البداية، والعلاقة الديناميكية بين البيانات ومستخدميها داخل النظم الاجتماعية التقنية، والقيمة المستمرة للبيانات مع تغير أدوارها ووظائفها. وانطلقت من أن الحديث عن الذكاء الاصطناعي والتحليلات لا يكتمل دون فهم دقيق لمفهوم جودة البيانات نفسه، لأن القرارات والأنظمة الذكية تعتمد على خصائص البيانات بقدر اعتمادها على الخوارزميات.

وأبرزت الدراسة أن جودة البيانات ليست خاصية ثابتة أو تقنية بحتة، بل مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بالسياق والاستخدام والغرض القراري. كما شددت على أن ضعف تصميم البيانات، أو قصور فهم تفاعل المستخدمين معها، أو تجاهل القيمة التطورية للبيانات، كلها عوامل قد تقلل من فاعلية النظم القائمة على البيانات. وبهذا الطرح وسّعت الدراسة النظرة التقليدية لجودة البيانات، وجعلتها جزءاً من بنية معرفية وتنظيمية أوسع تتجاوز مجرد الدقة الشكلية للمدخلات.

دراسة (Herath Pathirannehelage et al., 2025): تناولت هذه الدراسة المبادئ التصميمية للقرار المعزز بالذكاء الاصطناعي من خلال منهجية بحث التصميم الإجرائي داخل شركة تجارة إلكترونية متخصصة في الملابس. وقد انطلقت من فكرة أن استخدام الذكاء الاصطناعي في القرار لم يعد استثناءً، بل أصبح ممارسة متنامية، إلا أن تبنيه العملي يواجه تحديات غير مسبقة تتطلب معرفة تصميمية تراعي خصوصية السياق وتفاصيل العمل الفعلي. ولهذا قامت الدراسة ببناء نظام قرار معزز بالذكاء الاصطناعي واختباره في سياق مؤسسي حقيقي لدعم قرارات التسويق وتفاعل المستهلكين وتصميم المنتجات.

وأُسفر هذا المسار عن مجموعة من المبادئ القابلة للتطبيق التي توجه تصميم ونشر أنظمة القرار المعززة بالذكاء الاصطناعي. وبدلاً من التعامل مع هذه الأنظمة على أنها حلول جاهزة، أظهرت الدراسة أن فعاليتها ترتبط بدمج المعرفة السياقية، والتجريب، والتعلم المستمر، والتفاعل بين الخبرة البشرية والمخرجات الذكية. كما أوضحت أن نجاح مثل هذه الأنظمة يحتاج إلى مواءمة دقيقة بين منطق الخوارزمية، واحتياجات العمل، وطبيعة القرارات المطلوب دعمها.

دراسة (Storey et al., 2024): أعادت هذه الدراسة النظر في تصميم الأنظمة المشتركة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي داخل حقل علوم القرار، من خلال مراجعة الأبحاث المنشورة في مجلة *Decision Support Systems* وتحديد ما قدمته من إسهامات في مجال تصميم نظم القرار الهجينة. وانطلقت من أن النقاش حول الذكاء الاصطناعي لم يعد يقتصر على مدى قدرته التقنية، بل أصبح يشمل كيفية بناء نظم يتفاعل فيها الإنسان والآلة بصورة تكاملية عند مواجهة المشكلات القرارية المعقدة. ولهذا ركزت الدراسة على أبعاد التصميم التي تجعل هذا التفاعل أكثر فاعلية واتساقاً. وقد حدّدت الدراسة مجموعة من التحديات والاتجاهات المستقبلية لتصميم هذه النظم، مشيرة إلى أهمية الجمع بين تصميم الذكاء الاصطناعي، وتصميم التفاعل البشري، ومنهجيات علوم التصميم. كما أبرزت أن قيمة الأنظمة الهجينة لا تكمن فقط في رفع القدرة الحسابية، بل في خلق تآزر بين الخبرة البشرية والذكاء الاصطناعي بما يناسب طبيعة القرار. ومن ثم قدمت تصوراً متقدماً للقرار المعاصر باعتباره نتاجاً لتعاون منظم بين الإنسان والنظام الذكي، لا مجرد استبدال أحدهما بالآخر.

دراسة (Bagchi et al., 2024): طرحت هذه الدراسة مقاربة "لوحة القرار" لفهم القرار الإداري المدعوم بالذكاء الاصطناعي، في ظل ازدياد الاعتماد على النماذج اللغوية الكبيرة مثل ChatGPT مع بقاء الأطر التطبيقية الموجهة للمديرين محدودة نسبياً. وانطلقت من أن القرارات الإدارية الفعلية لا

تتم في بيئة مجردة، بل داخل هياكل تنظيمية ومستويات سلطوية ومبادئ تشغيلية تؤثر في كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي. ولذلك سعت إلى بناء أداة مفاهيمية تساعد صناع القرار على فهم الخيارات والأدوات والأطر المتاحة بصورة أكثر تنظيمًا وواقعية.

وتُظهر الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تنظيم عملية القرار وتوسيع الخيارات المتاحة وتحسين الفهم، لكنه لا يلغي الحاجة إلى الحكم الإداري الواعي والسياق المؤسسي. كما تؤكد أن كثيرًا من التطبيقات الحالية ما تزال في مرحلة مبكرة، وأن الإفادة المثلى منها تحتاج إلى هيكلة واضحة تربط قدرات الذكاء الاصطناعي بطبيعة القرار ومستواه التنظيمي. وهكذا قدمت الدراسة منظورًا إداريًا عمليًا يتجاوز الاحتفاء العام بالتقنية إلى التفكير في كيفية توظيفها داخل القرار اليومي للمنظمة.

دراسة (Miedema et al., 2026): تناقش هذه الدراسة مسألة الثقة والموثوقية في الذكاء الاصطناعي المستخدم في اتخاذ القرار، من خلال منظور دورة الحياة للأنظمة التي تجمع بين الذكاء المعتمد على المعرفة والذكاء المعتمد على البيانات. وقد انطلقت من ملاحظة أن استخدام الذكاء الاصطناعي في القرار يتسع بسرعة، لكن هذا الاتساع يصاحبه قلق متزايد بشأن قابلية الثقة في الأنظمة، خاصة عندما تكون نتائجها مؤثرة في قرارات حساسة. ومن هنا قدمت الدراسة إطارًا نظريًا يفسر كيف يمكن تحليل الثقة عبر مراحل بناء النظام واستخدامه وتقييمه.

وأوضحت الدراسة أن الثقة لا تنحصر في دقة التنبؤ أو فاعلية النموذج، بل تشمل أيضًا الشفافية، والتفسير، والاعتمادية، وتوافق النظام مع القيم والسياقات التي يعمل فيها. كما بيّنت أن الجمع بين النظم المعرفية والنظم المعتمدة على البيانات قد يفتح آفاقًا أوسع لتصميم ذكاء اصطناعي أكثر اتساقًا مع احتياجات القرار الفعلي. وبهذا الطرح نقلت الدراسة النقاش من سؤال "هل يعمل النظام؟" إلى سؤال أعمق: "هل يمكن الوثوق به بوصفه جزءًا من عملية اتخاذ القرار؟"

دراسة (Hjelle et al., 2024): استكشفت هذه الدراسة العلاقة بين جودة المعلومات واتخاذ القرار التنظيمي من خلال تجربة ركزت على لوحات المعلومات وتمثيل البيانات بصريًا. وقد انطلقت من أن القرار في البيئات التنظيمية لا يتأثر فقط بتوافر المعلومات، بل أيضًا بكيفية عرضها، وحدائتها، واكتمالها، وإدراك المستخدم لجودتها أثناء أداء المهمة. ولهذا اختبرت الدراسة كيف تؤثر خصائص المعلومات المعروضة عبر لوحات المؤشرات في جودة القرار من خلال آليات إدراكية ونفسية مرتبطة بتعقيد المهمة ورضا المستخدم عن المعلومات.

وأظهرت النتائج أن صيغة عرض المعلومات، وحدائتها، واكتمالها تؤثر في جودة اتخاذ القرار بصورة غير مباشرة، وذلك عبر خفض تعقيد المهمة المدرك وتحسين الرضا عن المعلومات. وهذا يعني أن جودة القرار ليست نتاج كمية البيانات وحدها، بل تتشكل أيضًا من جودة تمثيلها وسهولة الاستفادة منها في السياق العملي. ومن ثم ساهمت الدراسة في توسيع فهم القرار التنظيمي ليشمل البعد الإدراكي للمعلومات، وليس فقط بعدها الموضوعي أو الكمي.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما هي في الواقع العملي. ويُستخدم هذا المنهج للكشف عن أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بأبعادها المتمثلة في تحليل البيانات الذكية، والأنظمة التنبؤية، وأنظمة دعم القرار، على جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الخدمية. ويقوم هذا المنهج على وصف واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البيئة محل الدراسة، وتحليل مستوى حضورها في العمليات الإدارية، ثم اختبار طبيعة العلاقة بينها وبين جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري. كما يتيح هذا المنهج إمكانية تفسير النتائج في ضوء الخصائص التنظيمية

والإدارية لميدان الدراسة، والوصول إلى مؤشرات علمية يمكن الاستناد إليها في فهم الظاهرة موضوع البحث.

أما من حيث طريقة البحث، فتعتمد الدراسة على الأسلوب الميداني من خلال جمع البيانات الأولية من أفراد العينة باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للدراسة. وقد تم اختيار الاستبانة لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية، ولقدرتها على جمع البيانات المتعلقة باتجاهات المبحوثين وآرائهم وتقديراتهم حول مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومدى انعكاس ذلك على جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري. كما تتيح هذه الأداة إمكانية الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يساعد في اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة موضوعية ومنظمة.

وتعتمد الدراسة كذلك على الأسلوب التحليلي الإحصائي في معالجة البيانات التي يتم جمعها من الميدان، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لوصف خصائص العينة، وقياس مستوى المتغيرات، واختبار العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وصولاً إلى التحقق من الفروض واستخلاص النتائج.

مجتمع الدراسة (Study Population):

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة التضامنية للتجارة والإعمار (TDP) ممن يرتبط عملهم بالوظائف الإدارية أو بالعمليات ذات الصلة باتخاذ القرار الإداري. ويشمل ذلك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، سواء كانوا من القيادات الإدارية العليا، أو الإدارة الوسطى، أو الموظفين ذوي الصلة بالأعمال الإدارية والتنظيمية التي تتأثر باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكون الشركة تمثل ميدان التطبيق العملي للدراسة في إطار المؤسسات الخدمية، ولما توفره من بيئة مناسبة لفحص واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري.

عينة الدراسة (Study Sample):

تم اعتماد العينة القصدية في هذه الدراسة، حيث تم اختيار الأفراد الذين يرتبط عملهم بالمهام الإدارية أو باستخدام النظم والمعلومات أو بالمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك لكونهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في جودة وفاعلية اتخاذ القرار الإداري داخل الشركة.

المراجع:

Bagchi, S. N., & Sharma, R. (2026). *Managerial decision-making and AI: A decision canvas approach. Business Horizons*, 69(1), 55–66.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.12.001>

BaniHani, I., Alawadi, S., & Elmraysan, N. (2024). *AI and the decision-making process: A literature review in healthcare, financial, and technology sectors. Journal of Decision Systems*, 33(sup1), 389–399. <https://doi.org/10.1080/12460125.2024.2349425>

Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

<https://doi.org/10.2307/249008>

Fu, Q., Nicholson, G. L., & Easton, J. M. (2024). *Understanding data quality in a data-driven industry context: Insights from the fundamentals*. *Journal of Industrial Information Integration*, 42, 100729. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2024.100729>

Galbraith, J. R. (1974). *Organization design: An information processing view*. *Interfaces*, 4(3), 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). *Task-technology fit and individual performance*. *MIS Quarterly*, 19(2), 213–236. <https://doi.org/10.2307/249689>

Guthrie, C. H., Fosso-Wamba, S., Queiroz, M. M., & Cai, H. (2025). *The impact of artificial intelligence capabilities on decision-making performance: A longitudinal study*. *Journal of Global Information Management*, 33(1), 1–27.
<https://doi.org/10.4018/JGIM.395344>

Herath Pathirannehelage, S., Shrestha, Y. R., & von Krogh, G. (2025). *Design principles for artificial intelligence-augmented decision making: An action design research study*. *European Journal of Information Systems*, 34(2), 207–229.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2330402>

Hjelle, S., Mikalef, P., Altwaijry, N., & Parida, V. (2024). *Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations*. *Information & Management*, 61, 104011. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104011>

Miedema, E., Waschull, S., & Emmanouilidis, C. (2026). *Towards trustworthy artificial intelligence for decision-making: A lifecycle perspective on knowledge- and data-driven artificial intelligence systems*. *Computers in Industry*, 174, Article 104409.
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2025.104409>

Raina, K., Sharma, G. D., Taheri, B., Dev, D., & Chavriya, S. (2026). *Artificial intelligence-driven management: Bridging innovation, knowledge creation, and sustainable business practices*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 11, 100860.

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100860>

Soori, M., Jough, F. K. G., Dastres, R., & Arezoo, B. (2024). *AI-based decision support systems in Industry 4.0: A review*. *Journal of Economy and Technology*, 4, 206–225.

<https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.08.005>

Storey, V. C., Hevner, A. R., & Yoon, V. Y. (2024). *The design of human-artificial intelligence systems in decision sciences: A look back and directions forward*. *Decision Support Systems*, 182, Article 114230. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114230>

Szukits, Á., & Móricz, P. (2024). *Towards data-driven decision making: The role of analytical culture and centralization efforts*. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2849–2887. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00694-1>

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). *A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies*. *Management Science*, 46(2), 186–204.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>