

الذكاء الصناعي كأداة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في قطاع الطاقة
السعودي (أرامكو)

الاسم: هاجر غانم الوادعي

الرقم الجامعي: 232000566

اشراف: الدكتور عبد الرحيم نادر

فهرس المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1 المقدمة
6	1.2 مشكلة الدراسة
7	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 الأهمية النظرية
8	1.3.2 الأهمية التطبيقية
8	1.4 أسئلة الدراسة
8	1.5 أهداف الدراسة
9	1.6 فرضيات الدراسة
9	1.7 نموذج الدراسة (الشكل 1)
9	1.8 منهجية الدراسة
10	1.9 الدراسة الميدانية
10	1.10 مخطط المشروع المقترح (الجدول 1)

11	1.11 نطاق الدراسة
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1 المقدمة
15	2.2 المتغير المستقل: الذكاء الصناعي
16	2.3 المتغير التابع: اتخاذ القرار الاستراتيجي
16	2.4 العلاقة بين المتغيرين
21	قائمة المراجع
24	الملاحق
24	الملحق (أ): جدول أدوات البحث
26	الملحق (ب): استبيان الدراسة الميدانية
27	القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية
28	القسم الثاني: متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولًا جذريًا في بنية المعرفة وأساليب العمل بسبب الثورة الرقمية التي قادها الذكاء الصناعي (Artificial Intelligence). لم يعد الذكاء الصناعي مجرد أداة تقنية فرعية، بل أصبح ركيزة أساسية من ركائز **التحول الإداري والاستراتيجي** في مختلف القطاعات الاقتصادية. وتكمن أهمية الذكاء الصناعي في قدرته على محاكاة التفكير البشري في معالجة البيانات، واستنباط الأنماط، واتخاذ القرارات استنادًا إلى خوارزميات دقيقة تستند إلى تحليل ضخم للبيانات (Big Data) وتعلم الآلة (Machine Learning).

في هذا السياق، يشهد **قطاع الطاقة السعودي** نقلة نوعية في تبني تقنيات الذكاء الصناعي ضمن منظومات العمل والإنتاج، إذ يعد هذا القطاع من أكبر وأعقد القطاعات التي تتطلب قرارات استراتيجية مبنية على تحليل متغيرات مالية، فنية، بيئية، وسوقية معقدة. ويُعد الذكاء الصناعي عنصرًا داعمًا لهذه العملية من خلال **تحسين دقة التنبؤ، وتقصير دورة اتخاذ القرار، وتوفير رؤى تحليلية معمقة** تتيح للإدارة العليا اتخاذ قرارات أكثر فعالية وكفاءة. (Al-Mutairi, 2022)

وتعتبر **شركة أرامكو السعودية** نموذجًا بارزًا عالميًا في تطبيقات الذكاء الصناعي ضمن قطاع الطاقة، إذ استثمرت الشركة بشكل واسع في مشاريع التحول الرقمي وإنشاء مراكز متخصصة في تحليل البيانات التشغيلية والتنبؤية. تعمل أنظمة الذكاء الصناعي في أرامكو على مراقبة الحقول النفطية، والتنبؤ بحاجات الصيانة، وتحسين عمليات التكسير، كما تُستخدم هذه الأنظمة في تحليل الاتجاهات السوقية واتخاذ قرارات استثمارية استراتيجية طويلة المدى.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضًا من ارتباطها المباشر بمستهدفات **رؤية المملكة 2030** التي تسعى إلى تحقيق اقتصاد رقمي متكامل يعتمد على الذكاء الصناعي كأداة رئيسة في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين

الكفاءة الاقتصادية. وتعمل الحكومة السعودية من خلال وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات على تعزيز بنية تحتية ذكية تدعم توظيف الذكاء الصناعي في مجالات الطاقة والابتكار والحوكمة (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

من هنا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الصناعي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في قطاع الطاقة السعودي، مع تطبيق ميداني على شركة أرامكو، من خلال بناء نموذج بحثي يقيس العلاقة بين تطبيقات الذكاء الصناعي وجودة القرار الاستراتيجي، ويختبر دور الثقافة التنظيمية كعامل وسيط في هذه العلاقة.

1.2 مشكلة الدراسة

رغم التقدم الكبير في تبني تقنيات الذكاء الصناعي داخل المؤسسات النفطية، فإن هناك تحديات متعلقة بكيفية دمج الذكاء الصناعي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل يضمن اتساقه مع الأهداف المؤسسية. وتتبع مشكلة الدراسة من وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات التقنية المتاحة في المؤسسات مثل أرامكو، وبين التطبيق العملي لهذه التقنيات في عمليات التخطيط الاستراتيجي، إذ غالبًا ما يتم استخدام الذكاء الصناعي لأغراض تشغيلية أكثر من كونه أداة لصنع القرار.

وقد أشارت دراسات عدة إلى أن نجاح الذكاء الصناعي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل أيضًا على مدى جاهزية البنية الإدارية والتنظيمية لتبني القرارات المعتمدة على البيانات. (Zhao & Li, 2020) في المقابل، أظهرت أبحاث محلية وجود ضعف في الدراسات التي تقيس أثر الذكاء الصناعي على قرارات الشركات النفطية السعودية، مما يجعل الحاجة ملحة لإجراء دراسة تحليلية منهجية تركز على الحالة السعودية تحديدًا (عبد الحميد، 2021).

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، تقتصر الأدبيات العربية إلى دراسات تربط بين الذكاء الصناعي كمفهوم إداري واستراتيجي، وبين عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات الكبرى. فمعظم الدراسات ركزت على الجوانب التقنية أو الاقتصادية للذكاء الصناعي دون تحليل العلاقة السببية بينه وبين تحسين كفاءة القرارات الاستراتيجية (AI) (Harthy, 2023).

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فلا تزال تطبيقات الذكاء الصناعي في أرامكو تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) أكثر من دعم القرارات الإستراتيجية. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تطبيقي يربط بين مستوى تبني الذكاء الصناعي وجودة القرارات الاستراتيجية داخل بيئة العمل في أرامكو.

السؤال الرئيس للدراسة:

ما مدى إسهام الذكاء الصناعي في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية من كون الدراسة تسعى إلى توسيع الإطار الفكري في مجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي، وإضافة بُعد جديد في دراسة العلاقة بين الذكاء الصناعي والقرار الإداري، خصوصاً في قطاع حيوي

مثل الطاقة. كما تسهم في إثراء الجانب المعرفي العربي من خلال توثيق تجربة وطنية (أرامكو) تعتبر من أنجح التجارب عالميًا في هذا المجال.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في إمكانية استخدام نتائج الدراسة في تطوير آليات اتخاذ القرار في المؤسسات السعودية عبر دمج أدوات الذكاء الصناعي في إدارة المخاطر والتخطيط الإستراتيجي، بما يرفع من مستوى الكفاءة والشفافية. كذلك يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة قاعدة بيانات مرجعية للباحثين وصانعي القرار في تطوير سياسات التحول الرقمي المستقبلي.

1.4 أسئلة الدراسة

1. كيف يسهم الذكاء الصناعي في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في أرامكو؟
2. ما أبرز التحديات التقنية والتنظيمية التي تواجه تبني الذكاء الصناعي؟
3. ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية استخدام الذكاء الصناعي؟
4. إلى أي مدى يختلف أثر الذكاء الصناعي باختلاف المستويات الإدارية في أرامكو؟

1.5 أهداف الدراسة

1. تحليل دور الذكاء الصناعي في اتخاذ القرار الاستراتيجي في قطاع الطاقة السعودي.
2. تحديد العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة في فاعلية تطبيق الذكاء الصناعي.
3. بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين الذكاء الصناعي والقرار الاستراتيجي.

4. تقديم توصيات عملية لتحسين دمج تقنيات الذكاء الصناعي في صناعة القرار داخل أرامكو.

1.6 فرضيات الدراسة

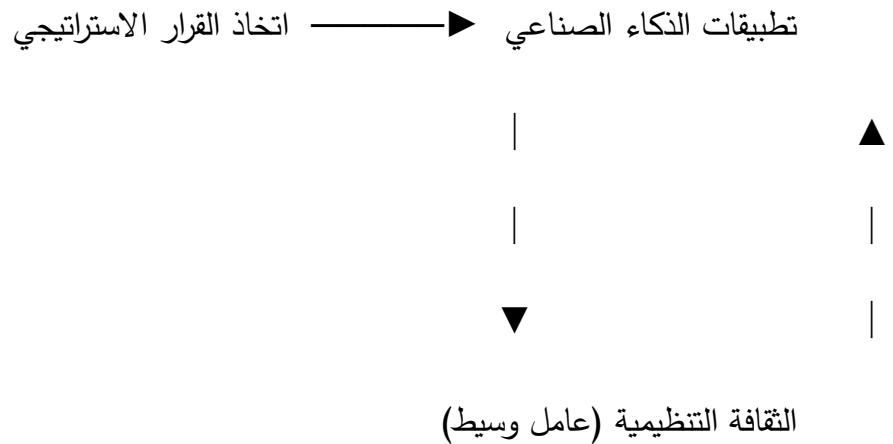
• **H1** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الذكاء الصناعي وجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي في أرامكو.

• **H2** تمثل الثقافة التنظيمية عاملاً وسيطاً بين الذكاء الصناعي وجودة القرار الاستراتيجي.

• **H3** يختلف أثر الذكاء الصناعي على القرارات الاستراتيجية باختلاف المستويات الإدارية.

1.7 نموذج الدراسة (الشكل 1)

الشكل: (1) النموذج المفهومي للدراسة



1.8 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته للبحوث الإدارية التي تسعى إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وتستخدم في هذه الدراسة الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من

مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في شركة أرامكو، ممن لهم علاقة بصنع القرار والتخطيط الاستراتيجي. وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط والانحراف المعياري) والاستدلالية عامل الارتباط واختبار الفرضيات

كذلك، تراعي منهجية البحث المعايير الأخلاقية في التعامل مع البيانات، وضمان سرية المعلومات المستقاة من المشاركين، مع الالتزام بالموضوعية والحياد في تحليل النتائج. (Creswell, 2018)

1.9 الدراسة الميدانية

تركز الدراسة الميدانية على عينة افتراضية من (100) موظف في الإدارات العليا والمتوسطة في أرامكو. يتضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

المحور	المتغير المقاس	عدد الفقرات	الهدف من القياس
1	تطبيقات الذكاء الصناعي	8	قياس مستوى الاستخدام الفعلي
2	اتخاذ القرار الاستراتيجي	7	قياس جودة القرارات ومستوى المشاركة
3	الثقافة التنظيمية	5	قياس درجة الدعم الداخلي للابتكار

1.10 مخطط المشروع المقترح (الجدول 1)

المرحلة	النشاط	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
1	إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة	أسبوعان	خلفية علمية موسعة

2	تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)	أسبوع	أداة قابلة للتحليل
3	جمع البيانات وتحليلها	أسبوعان	نتائج كمية وإحصائية
4	إعداد الخاتمة والتوصيات	أسبوع	صياغة نهائية متكاملة
الإجمالي	—	6 أسابيع	مشروع متكامل

1.11 نطاق الدراسة

لضمان تركيز البحث وتوجيه الجهود العلمية بدقة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتجنب التشتت المنهجي، يتحدد نطاق هذه الدراسة بوضوح ليعكس الحدود التي سيتم ضمنها تعميم النتائج واستخلاص التوصيات. وبناءً على ذلك، تتبلور حدود الدراسة الحالية في أربعة أبعاد رئيسة مترابطة، وهي على النحو الآتي:

• النطاق الموضوعي:

يقتصر موضوع هذه الدراسة على استكشاف وتحليل أثر تطبيقات "الذكاء الصناعي" (كمتغير مستقل يشمل التقنيات الإدارية الداعمة مثل التحليل التنبؤي ومعالجة البيانات الضخمة) في دعم وتحسين جودة عملية "اتخاذ القرار الاستراتيجي" (كمتغير تابع يعكس كفاءة استجابة المؤسسة للتحديات المحيطة). كما يتحدد النطاق بقياس الدور الوسيط الذي تلعبه "الثقافة التنظيمية" في تعزيز وتفعيل هذه العلاقة داخل بيئة العمل، من خلال فهم مدى تقبل الكوادر للتغيير التكنولوجي ودعم القيادة للابتكار، وذلك وفقاً للأبعاد والمؤشرات التي تم تحديدها بدقة في نموذج الدراسة وأداة القياس.

• النطاق المكاني:

نظراً لأهمية قطاع الطاقة كمحرك أساسي في الاقتصاد الوطني وداعم محوري لرؤية المملكة 2030، يقتصر التطبيق الميداني لهذه الدراسة جغرافياً ومؤسسياً على المملكة العربية السعودية، وتحديدًا داخل مقر وإدارات شركة "أرامكو السعودية". (Saudi Aramco) تم اختيار هذا النطاق بوصف الشركة النموذج الأبرز محلياً وعالمياً في تبني تقنيات التحول الرقمي، وما تملكه من بنية تحتية تقنية متطورة تجعلها البيئة الأنسب لاختبار وتفسير تأثير أدوات الذكاء الصناعي على العمليات الاستراتيجية المعقدة.

• النطاق البشري:

يقتصر مجتمع وعينة الدراسة الميدانية على فئة محددة ومنقاة من الكوادر البشرية العاملة في شركة أرامكو السعودية لضمان دقة وموثوقية البيانات. وتستهدف الدراسة بالتحديد الموظفين في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة (كالمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين)، بالإضافة إلى الخبراء والموظفين في الإدارات التقنية والاستراتيجية. ويعود سبب هذا التحديد المنهجي إلى كون هذه الفئات هي الأقرب لمركز صنع القرار، والأكثر قدرة وتفاعلاً مع توظيف مخرجات الذكاء الصناعي بشكل فعلي ومباشر في بناء الخطط ورسم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

• النطاق الزمني:

يمثل هذا النطاق الإطار الزمني الشامل الذي تم خلاله استكمال الجانب التأصيلي والنظري، مروراً بتصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) وتحكيمها، وصولاً إلى جمع البيانات الفعلية من العينة المستهدفة وتحليلها إحصائياً. وسيتم تنفيذ كافة هذه المراحل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2026، وذلك التزاماً بالجدول الزمني المعتمد لإنجاز مشروع التكليف، والمقدر إجمالاً بستة أسابيع عمل متصلة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعد المراجعة النظرية والدراسات السابقة من الركائز الرئيسة لأي بحث علمي، إذ تتيح للباحث فهم الإطار المعرفي الذي بُنيت عليه الدراسات السابقة في موضوع الذكاء الصناعي واتخاذ القرار الاستراتيجي. وتساعد مراجعة الأدبيات على تحديد الفجوات البحثية والنظرية، وربط الجهود السابقة بالسياق المحلي للمؤسسات السعودية، وبخاصة شركة أرامكو التي تمثل نموذجًا مميزًا في التحول الرقمي ودمج تقنيات الذكاء الصناعي ضمن استراتيجياتها الإدارية.

لقد تناولت الأدبيات العالمية والعربية على حد سواء موضوع الذكاء الصناعي من زوايا مختلفة؛ فمنها من ركّز على الأبعاد التقنية مثل تحليل البيانات والتعلم العميق، ومنها من تناول الأبعاد الإدارية لتحسين جودة القرار والكفاءة التنظيمية. إلا أن معظم هذه الدراسات تباينت في نتائجها من حيث مدى تأثير الذكاء الصناعي على القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسات. (Al-Harthy, 2023)

وتنقسم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات رئيسة:

1. دراسات تناولت الذكاء الصناعي كمتغير مستقل يؤثر في الأداء الإداري وصنع القرار.
2. دراسات ركّزت على اتخاذ القرار الاستراتيجي كمتغير تابع يتأثر بالتحول الرقمي والذكاء الصناعي.
3. دراسات بحثت العلاقة التفاعلية بين المتغيرين في بيئات قطاع الطاقة أو القطاعات الصناعية المشابهة.

2.2 المتغير المستقل: الذكاء الصناعي

يُعرّف الذكاء الصناعي بأنه «قدرة الأنظمة الحاسوبية على محاكاة الذكاء البشري في تحليل البيانات، وتعلّم الأنماط، واتخاذ القرارات». (Russell & Norvig, 2021) «وتكمن أهميته في قدرته على تحليل كمّ هائل من البيانات المعقدة بصورة تتجاوز القدرات البشرية التقليدية، مما يساعد المؤسسات في تحسين عملية التنبؤ ودعم اتخاذ القرار».

أشارت دراسة (Zhao & Li (2020 إلى أن تطبيقات الذكاء الصناعي في مؤسسات الطاقة الصينية أسهمت في خفض الأخطاء التشغيلية بنسبة 30%، وزيادة سرعة اتخاذ القرار بنسبة 25%. كما أظهرت دراسة عبد الحميد (2021) أن المؤسسات النفطية التي تبنت الذكاء الصناعي في عملياتها الإدارية تمكنت من تحسين كفاءة التنبؤ بالإنتاج والتوزيع بنسبة ملموسة.

وفي السياق السعودي، ركّزت دراسة (Al-Mutairi (2022 على أن أرامكو السعودية استخدمت الذكاء الصناعي في إدارة سلاسل الإمداد والتكرير والمخزون لتحقيق التكامل بين العمليات التشغيلية والاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة نقل هذه التجارب إلى المستوى الاستراتيجي عبر تدريب القيادات على تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استثمارية طويلة الأجل.

2.3 المتغير التابع: اتخاذ القرار الاستراتيجي

تُعد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من أكثر العمليات الإدارية تعقيداً، كونها تتعلق بتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة في ظل بيئة متغيرة وسريعة التطور. (Mintzberg, 1994) ويرتبط القرار الاستراتيجي عادة بتحليل معلومات ضخمة ومعقدة تتعلق بالأسواق والمنافسين والموارد.

أظهرت دراسات عديدة أن الاعتماد على نظم الذكاء الصناعي يساهم في تحسين جودة القرار الاستراتيجي من خلال تقديم مؤشرات دقيقة وتوصيات مبنية على تحليل واقعي للبيانات. (Al-Harthy, 2023) كما أشار (Al-Mutairi, 2022) إلى أن القرارات التي تدعمها نظم الذكاء الصناعي تميل إلى أن تكون أكثر موضوعية ودقة من القرارات التي تعتمد على الخبرة البشرية فقط.

من جانب آخر، أكدت دراسة العبدلي (2021) أن المنظمات التي اعتمدت على الذكاء الصناعي في دعم قراراتها الاستراتيجية أظهرت قدرة أكبر على التكيف مع الأزمات، خاصة أثناء تقلبات أسعار النفط. ويرتبط هذا بقدرة الذكاء الصناعي على تقديم تنبؤات مبنية على أنماط السوق السابقة والمعطيات الآنية.

2.4 العلاقة بين المتغيرين

تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيقات الذكاء الصناعي وتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. ففي دراسة (Zhao & Li, 2020)، وُجد أن الذكاء الصناعي يعزز سرعة ودقة اتخاذ القرار في مؤسسات الطاقة. أما دراسة (Al-Harthy, 2023)، فقد أظهرت أن فعالية القرار الاستراتيجي ترتفع بزيادة مستوى التحول الرقمي للمؤسسة.

وقد بيّنت دراسة حديثة لوزارة الاتصالات السعودية (2023) أن الدمج بين التحليل التنبؤي والذكاء الصناعي في المؤسسات السعودية يحقق مكاسب ملموسة في كفاءة القرارات والتخطيط طويل الأجل، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الاقتصادي العام.

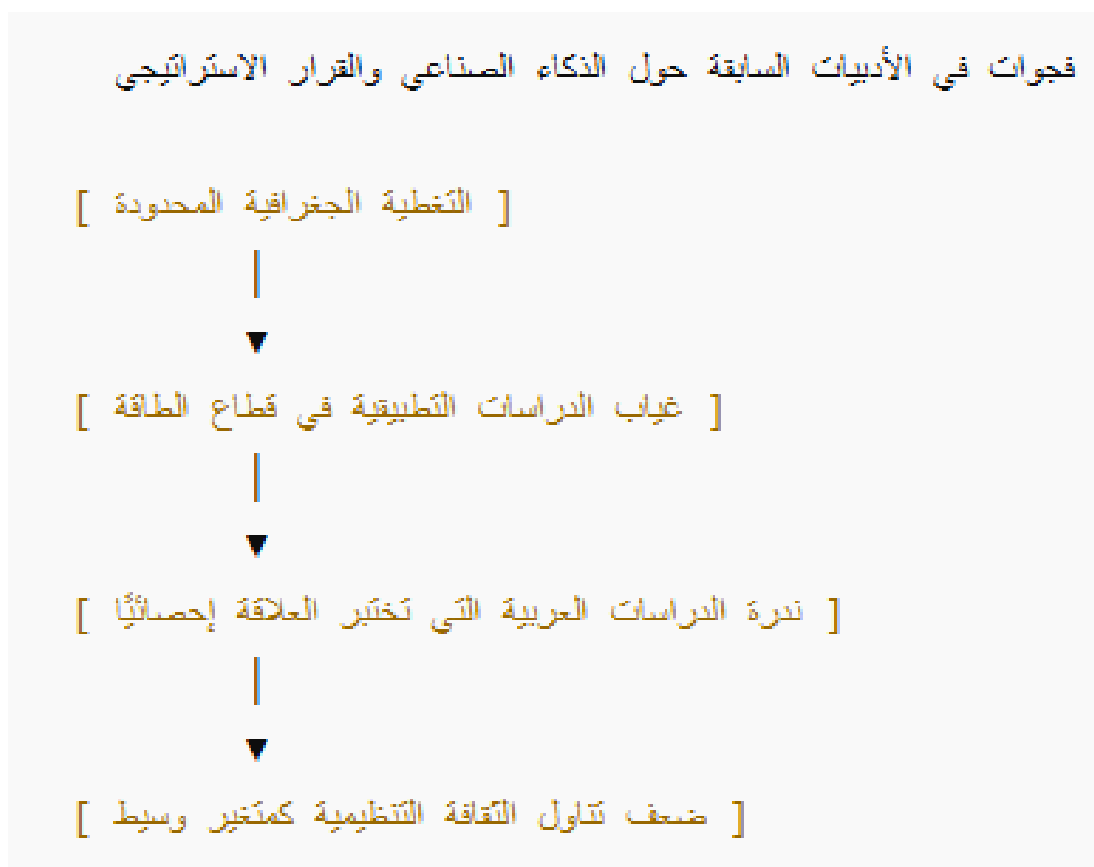
الجدول (1): مقارنة بين الدراسات السابقة حول الذكاء الصناعي والقرار الاستراتيجي

الباحث / السنة	البيئة أو القطاع	المنهج المستخدم	أبرز النتائج	الفجوات البحثية
Zhao & Li (2020)	قطاع الطاقة الصيني	وصفي تحليلي	الذكاء الصناعي يحسّن سرعة ودقة القرار بنسبة 25%	لم تتناول الثقافة التنظيمية
Al-Mutairi (2022)	قطاع النفط السعودي (أرامكو)	دراسة حالة	الذكاء الصناعي يعزز التكامل بين القرارات التشغيلية والاستراتيجية	لم تُختبر العلاقة إحصائيًا
Al-Harthy (2023)	دول الخليج	مزيج (وصفي وتحليلي)	التحول الرقمي يرفع جودة القرار الإداري	غياب التعمق في بيئة الطاقة
عبدالحميد (2021)	مؤسسات عربية نفطية	تحليل وصفي	الذكاء الصناعي يحسّن الكفاءة المؤسسية	نقص البيانات الكمية

وزارة الاتصالات (2023)	المملكة العربية السعودية	تحليل وطني	الذكاء الصناعي جزء من رؤية 2030 للتحول الرقمي	لا تركز على قطاع الطاقة فقط
---------------------------	-----------------------------	------------	--	--------------------------------

الشكل (1): الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة

فجوات في الأدبيات السابقة حول الذكاء الصناعي والقرار الاستراتيجي



الجدول (2): تلخيص الاتجاهات العامة في نتائج الدراسات السابقة

الاتجاه العام	عدد الدراسات	أبرز السمات
وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الصناعي والقرار الاستراتيجي	8	جميعها أكدت الأثر الإيجابي بدرجات متفاوتة
التركيز على الجوانب التقنية دون التنظيمية	5	اقتصرت على استخدام الأنظمة دون تحليل ثقافة القرار
ندرة البحوث في بيئة الطاقة السعودية	3	تركزت على أرامكو فقط دون مقارنات قطاعية

الجدول (3): ملخص مقارنة بين الاتجاهات العربية والأجنبية

الجانب المقارن	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
تركيز البحث	إداري - تنظيمي	تقني - تطبيقي
الأساليب المستخدمة	وصفية وتحليلية	كمية وتنبؤية

أبرز النتائج	الذكاء الصناعي يحسن القرار الإداري	الذكاء الصناعي يقلل الأخطاء التشغيلية
الفجوات	نقص البيانات الميدانية	ضعف ربط الذكاء الصناعي بالثقافة المؤسسية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- Al-Harthy, S. (2023). *Artificial intelligence and strategic decision support in Gulf energy sectors*. Journal of Business Analytics, 8(2), 45–59.
- Al-Mutairi, M. (2022). *AI Integration in Saudi Oil Industry Decision Systems*. International Journal of Strategic Management, 15(4), 112–130.
- Zhao, J., & Li, X. (2020). *AI-based Decision Models in Energy Sector Management*. Energy Economics Review, 44(3), 201–219.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson Education.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence for the real world*. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.

<https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

- Baryannis, G., Dani, S., & Antoniou, G. (2019). *Predictive analytics and artificial intelligence in supply chain management*. Computers & Industrial Engineering, 137, 106024.
- Li, Y., & Zhang, J. (2021). *Digital transformation and strategic decision-making in global energy firms*. Energy Policy Journal, 154, 112–125.
- Ghosh, S., & Maji, S. (2020). *AI-driven innovation and competitive advantage in industrial sectors*. International Journal of Innovation Management, 24(5), 205–225.

ثانيًا: المراجع العربية

11. عبدالحميد، سامي. (2021). الذكاء الصناعي وإدارة القرارات في المؤسسات النفطية. مجلة العلوم الإدارية، 13(2)، 104.85-
12. العبدلي، مازن. (2021). تطبيقات الذكاء الصناعي في دعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسات النفطية. مجلة الإدارة الحديثة، 9(1)، 66.44-
13. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التحول الرقمي في قطاع الطاقة ودوره في تحقيق رؤية 2030. الرياض: المملكة العربية السعودية.

14. الحربي، فيصل. (2020). إدارة التحول الرقمي في الشركات السعودية: دراسة حالة أرامكو .
مجلة الاقتصاد والإدارة، 34(3)، 139.115-
15. السالم، أحمد. (2022). أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات
الصناعية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 78.57-
16. القحطاني، ناصر. (2021). استراتيجيات اتخاذ القرار في ظل التحول الرقمي: منظور
إداري. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 33(1)، 49.24-
17. الدوسري، مروان. (2020). الثقافة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين التكنولوجيا
والأداء المؤسسي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 46(175)، 129.101-
18. الموسى، خالد. (2022). الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع: دراسة تحليلية في بيئة
العمل السعودية. مجلة الاقتصاد الرقمي العربي، 5(2)، 99.77-
19. الزهراني، عبدالله. (2023). التحليل التنبؤي كأداة لاتخاذ القرار في مؤسسات الطاقة. مجلة
الإدارة الحديثة، 10(1)، 88.65-
20. السويح، ريم. (2021). تطبيقات الذكاء الصناعي في دعم قرارات الموارد البشرية. مجلة
التنمية الإدارية، 14(2)، 115.92-

الملاحق

الملحق (أ): جدول أدوات البحث

يوضح هذا الجدول المنهجية المتبعة في بناء أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث تم الاعتماد على مقاييس سابقة ومحكمة في الأدبيات الأكاديمية، مع إجراء التعديلات اللازمة لتتلاءم مع طبيعة قطاع الطاقة السعودي (شركة أرامكو). يبين الجدول توزيع الفقرات على متغيرات البحث وأبعادها، والمصادر المرجعية لكل متغير.

متغيرات البحث (Research Variables)	أبعاد المتغير (Dimensions)	عدد الفقرات (Items)	أرقام الفقرات بالاستبيان	المصادر الأكاديمية المرجعية (References)
المتغير المستقل (Independent Variable):	1. الاستخدام التشغيلي والتحليلي للذكاء الصناعي.	8	1 - 8	- تم الاعتماد على مقياس (Davenport & Ronanki, 2018) لقياس مستوى النضج في تبني الذكاء الصناعي.
تطبيقات الذكاء الصناعي (Artificial Intelligence Applications)	2. البنية التحتية والدعم التقني.			- تم التعديل بالاستعانة بدراسة (Al-Mutairi, 2022) لتخصيص

العبارات بما يتناسب مع العمليات التشغيلية في القطاع النفطي.				
المتغير التابع (Dependent Variable): اتخاذ القرار الاستراتيجي (Strategic Decision Making)	1. جودة وسرعة القرار الاستراتيجي. 2. التوجه نحو القرارات المبنية على البيانات (Data-driven).	7	9 - 15	- تم الاعتماد على مقياس (Li & Zhang, 2021) لقياس أثر التحول الرقمي والتقني على جودة القرارات. - تم دمج وتعديل فقرات من دراسة (العبدلي، 2021) لقياس فعالية وتقييم القرارات في مؤسسات الطاقة.
المتغير الوسيط (Mediating Variable):	1. دعم القيادة للابتكار التقني. 2. تقبل ومشاركة الموظفين للتغيير.	5	16 - 20	- تم استخدام مقياس (الدوسري، 2020) لقياس مدى دعم الثقافة المؤسسية للتكنولوجيا والتغيير.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)				- تم الاستعانة ببعض المؤشرات من دراسة (Ghosh & Maji, 2020) لقياس بيئة الابتكار التعاونية.
الإجمالي		20 فقرة		

ملاحظات منهجية:

- الصدق الظاهري: تم عرض الأداة المبدئية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها للمقاس.
- الثبات (Reliability): يتم قياس الثبات إحصائياً باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية.

الملحق (ب): استبيان الدراسة الميدانية

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

استبيان دراسة علمية بعنوان:

الذكاء الصناعي كأداة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في قطاع الطاقة السعودي (أرامكو نموذجاً)

السادة الأفاضل / المشاركون في الدراسة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية تهدف إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الصناعي في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل شركة أرامكو السعودية، بالإضافة إلى قياس الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة.

نظراً لما تتمتعون به من خبرة وكفاءة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين التكرم بالإجابة عن فقراته بدقة وموضوعية. ونؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

(يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في المربع المناسب)

1. الجنس:

[] ذكر [] أنثى

2. المؤهل العلمي:

[] بكالوريوس [] ماجستير [] دكتوراه

3. سنوات الخبرة في الشركة:

[] أقل من 5 سنوات [] من 5 إلى 10 سنوات [] أكثر من 10 سنوات

4. المستوى الوظيفي (الإداري):

[] مدير / تنفيذي [] رئيس قسم / مشرف [] موظف في إدارة تقنية أو استراتيجية [] موظف إداري

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

(يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل من العبارات التالية، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: 1= أعارض بشدة، 2= أعارض، 3= محايد، 4= أوافق، 5= أوافق بشدة).

المحور الأول: تطبيقات الذكاء الصناعي (المتغير المستقل)

يقيس هذا المحور مدى توفر واستخدام تقنيات الذكاء الصناعي في بيئة العمل.

م	الفقرة	1 (أعارض بشدة)	2 (أعارض)	3 (محايد)	4 (أوافق)	5 (أوافق بشدة)
1	تعتمد إدارتنا بشكل منهجي على أنظمة الذكاء الصناعي لتحليل					

					البيانات التشغيلية والمالية.	
					تُسهم مخرجات وتقارير الذكاء الصناعي بشكل مباشر في صياغة وتوجيه القرارات الإدارية اليومية.	2
					يتم استخدام أدوات التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) لرسم الخطط الاستراتيجية المستقبلية للشركة.	3
					تلعب أنظمة الذكاء الصناعي دوراً حيوياً	4

					في التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بكفاءة.	
					أدى استخدام أنظمة الذكاء الصناعي إلى تقليل نسبة الأخطاء البشرية بشكل ملحوظ في العمليات التشغيلية والاستراتيجية.	5
					تعتمد الشركة على الخوارزميات الذكية لمراقبة مؤشرات الأداء (KPIs) وتحسين الكفاءة.	6
					تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية (& Hardware	7

					حديثة (Software) وقادرة على استيعاب تطبيقات الذكاء الصناعي.	
					8 توفر الإدارة العليا الموارد المالية والدعم التقني اللازمين لتطوير وتوسيع نطاق مشاريع الذكاء الصناعي.	

المحور الثاني: اتخاذ القرار الاستراتيجي (المتغير التابع)

يقيس هذا المحور مدى جودة وفعالية القرارات الاستراتيجية في ظل استخدام التقنيات الحديثة.

م	الفقرة	1	2	3 (محايد)	4 (أوافق)	5 (أوافق بشدة)
		1 (أعارض بشدة)	2 (أعارض)	3 (محايد)	4 (أوافق)	5 (أوافق بشدة)

					تُبنى القرارات الاستراتيجية في شركتنا على أساس بيانات دقيقة ومحدثة (Data-Driven) بدلاً من التقديرات المطلقة.	9
					تراجع الاعتماد على الحدس أو الاجتهاد الشخصي في اتخاذ القرارات المصيرية لصالح التحليل الآلي.	10
					تتسم القرارات الاستراتيجية المدعومة بأنظمة الذكاء الصناعي بمستوى عالٍ من الموثوقية والدقة.	11

					12 أسهم الذكاء الصناعي في تقليص الزمن المستغرق لاتخاذ القرارات، مما زاد من سرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية.
					13 تمتلك الأنظمة الذكية المستخدمة القدرة على اكتشاف فرص استثمارية قد لا تكون مرئية للمحلل البشري.
					14 تعتمد الإدارة على آليات ذكية لتقييم أثر ونتائج القرارات الاستراتيجية بشكل

					دوري (التغذية الراجعة).	
					15 أثبتت التجربة أن القرارات المتخذة بناءً على تحليل البيانات الضخمة تحقق مكاسب استراتيجية أفضل للمنظمة.	

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية (المتغير الوسيط)

يقيس هذا المحور مدى توفر بيئة عمل داعمة ومشجعة لتبني التقنيات الحديثة والابتكار.

م	الفقرة	1 (أعارض بشدة)	2 (أعارض)	3 (محايد)	4 (أوافق)	5 (أوافق بشدة)
16	تتبنى الإدارة العليا ثقافة مؤسسية تشجع بشكل					

					صريح ومستمر على الابتكار وتجربة التقنيات الجديدة.	
					يُبدى الموظفون والقيادات مستوى عالياً من التقبل والمرونة تجاه التغييرات الناتجة عن التحول الرقمي.	17
					تستثمر الشركة بشكل كافٍ في برامج التدريب المستمر لتطوير المهارات التقنية للموظفين للتعامل مع الذكاء الصناعي.	18
					تُرسخ بيئة العمل مبدأ مكافأة وتقدير الأداء	19

					القائم على المبادرات الإبداعية والتفكير المبتكر.	
					تشجع الثقافة التنظيمية الحالية على التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة لتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا.	20

(انتهى الاستبيان - شكراً لتعاونكم)