

دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على شركة كرافت لبناء المعارض والمؤتمرات بمدينة الرياض

أسم الطالب

هشام بديع البديع

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

٢٠٢٥

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يُعد الذكاء الاصطناعي أحد أبرز مجالات البحث العلمي والتطبيقي في العصر الحديث، لما له من تأثير مباشر في تطوير نظم الإدارة واتخاذ القرار داخل المؤسسات. ومع تنامي حجم البيانات وتعقد بيانات الأعمال، باتت المؤسسات تسعى إلى دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في أنظمتها الإدارية لتدعيم قراراتها وتحسين كفاءتها التشغيلية. وقد اهتمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية بتحليل هذا الدور من زوايا مختلفة، بعضها ركّز على الأثر الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي في صنع القرار، وبعضها تناول الجوانب التنظيمية والتقنية لتطبيقاته.

٢,٢. المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي)

٢,٢,١. مفهوم الذكاء الاصطناعي

ظهر مصطلح "الذكاء الاصطناعي" لأول مرة في عام ١٩٥٦م، عندما اقترح العالم جون ما كارثي في مؤتمر دارت موث استخدامه لوصف الحاسوب الذي يمتلك القدرة على أداء مهام مماثلة لعقل الإنسان بطرق معقدة ومتطورة ويعتبر هذا المصطلح نقطة انطلاق رئيسية في تاريخ الذكاء الاصطناعي، الذي بدأت ملامحه مع اختراع الروبوتات؛ حيث قام الكاتب التشيكي كاريل كابييك بتقديم كلمة "روبوت" إلى الأدب في روايته الشهيرة (Luger, 2008)

من الناحية التقنية، يعد الذكاء الاصطناعي مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تستخدم الحوسبة والتعلم الآلي لتمثيل الذكاء واتخاذ القرارات. يتميز الذكاء الاصطناعي بقدرته على معالجة البيانات بسرعة ودقة، مما يُمكنه من تحقيق مهام تعتبر صعبة بالنسبة للإنسان. (Barto, 2016)

وأما من الناحية الأخلاقية والاجتماعية، تؤثر تقنيات الذكاء الاصطناعي العديد من الأسئلة حول الخصوصية، والعدالة، والتوظيف. تتعلق هذه الجوانب بمدى تأثير الذكاء الاصطناعي على حياة الأفراد والمجتمعات وكيفية تطبيقه بشكل أخلاقي ومسؤول. (Osondu, 2021, p. 54)

أما فيما يخص الناحية التاريخية، يُظهر تطور الذكاء الاصطناعي كيف تطورت المفاهيم والتطبيقات منذ الخمسينيات. ويُسلط الضوء على كيفية نشأته وتطوره عبر العقود والتقدم السريع الذي شهده هذا المجال. (موسى و بلال، ٢٠١٩)

تطورت الفكرة مع اختراع الروبوتات وظهور برامج المحاكاة التي تتعلم من التجربة وتُحاكي الأداء المعرفي البشري، وفي الوقت الحاضر، يُستخدم الذكاء الاصطناعي في الكثير من القطاعات

المختلفة، مثل القطاع الصحي والصناعة والتعليم والإدارة الحكومية، ويُعدّ أداةً محوريةً في التحوّل الرقمي الشامل، (خليفة، ٢٠١٩)

من هذه النظرات المتعددة، يُمكن استنتاج أن الذكاء الاصطناعي ليس مجرد تكنولوجيا، بل هو مفهوم شامل يتضمن جوانب تقنية وأخلاقية واجتماعية في النهاية، يُمكن التأكيد على أن الذكاء الاصطناعي يُشكّل جسراً بين التكنولوجيا والإنسانية، ويمكن استخدامه بطرق تؤثر في حياة الأفراد والمجتمعات بشكل كبير. هذا يدفعنا إلى النظر إليه بشكل شامل ومتعدد الأبعاد لفهم تأثيره الشامل وكيفية تطبيقه بشكل أفضل وأكثر فائدة لصالح الإنسانية.

٢,٢,٢. نشأة الذكاء الاصطناعي

ترتبط نشأة الذكاء الاصطناعي بمحاولات العلماء لفهم عمليات التفكير البشري وتحويلها إلى خوارزميات قابلة للبرمجة، ويُعد اختبار تورينغ الذي قدمه آلان تورينغ في خمسينيات القرن الماضي خطوة فارقة في هذا المجال، ومنذ ذلك الحين، شهد الذكاء الاصطناعي موجات من التقدم التكنولوجي، شملت تطوير الشبكات العصبية الاصطناعية، وأنظمة اتخاذ القرار، والتعلم العميق، (Parveen, 2019)

في المملكة العربية السعودية، ازداد الاهتمام بالذكاء الاصطناعي بشكل ملحوظ، لا سيما بعد إطلاق رؤية ٢٠٣٠ التي أكدت على أهمية التحوّل الرقمي، وتُعد جامعة الملك سعود من أوائل المؤسسات الأكاديمية التي طرحت برامج متخصصة في الذكاء الاصطناعي، بالشراكة مع شركات عالمية مثل IBM، لتأهيل الكوادر الوطنية ودعم البحث العلمي في هذا المجال، (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٢)،

٢,٢,٣. أهمية الذكاء الاصطناعي

تتبع أهمية الذكاء الاصطناعي من قدرته على تمكين الأنظمة من معالجة وتحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة تفوقان القدرات البشرية، ويُستخدم لتحسين جودة القرارات الإدارية، وأتمتة الخدمات، وتقليل الهدر، مما يعزز كفاءة المؤسسات، كما يُسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع الابتكار العلمي وتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات العامة والخاصة، (معاد، ٢٠١٩)

٢,٢,٤. مجالات الذكاء الاصطناعي

وفقاً لما أورده (كاظم و الشيخ ، ٢٠١٣) فإن مجالات الذكاء الاصطناعي متعددة، وتضم:

١. المحاكاة المعرفية: يشمل تطبيقات مثل التعرف على الوجوه والتفاعل مع الأنظمة البيئية

٢. الصناعة: تشمل تطبيقات الروبوتات القادرة على أداء مهام مشابهة للبشر.

٣. تطوير المحاكاة: تشمل تطوير البرامج في مجالات مثل الطب والهندسة.

٢,٢,٥. أنواع الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي يتم تصنيفه إلى أنواع بناءً على قدراته: (خليفة، ٢٠١٩)

١. الذكاء الاصطناعي المحدود (الضيق): هذا النوع هو الأكثر شيوعاً اليوم، ويشير إلى الذكاء الاصطناعي الذي يقوم بمهام محددة وواضحة، مثل السيارات ذاتية القيادة، وبرامج التعرف على الكلام أو الصور، ولعبة الشطرنج على الأجهزة الذكية.

٢. الذكاء الاصطناعي العام: يسعى إلى العمل على التفكير بقدرات بشرية، إذ يركز على تمكين الآلات من التفكير والتخطيط بشكل مستقل، على غرار التفكير البشري، مع ذلك، لا توجد أمثلة عملية على هذا النوع حتى الآن، وما هو موجود هو مجرد دراسات بحثية تتطلب جهداً كبيراً لتحويلها إلى واقع، تُعد طريقة الشبكات العصبية الاصطناعية إحدى طرق دراسة الذكاء الاصطناعي العام، إذ تهدف إلى بناء نظام شبكات عصبية للآلة، يشبه شبكات جسم الإنسان.

٣. الذكاء الاصطناعي الفائق: إنه نوع يفوق مستوى الإنسان، قادر على أداء المهام بشكل أفضل من الإنسان المتخصص، يتميز الذكاء الاصطناعي الفائق بخصائص عديدة لا بد من توافرها فيه، كالقدرة على التعلم والتخطيط والتواصل التلقائي وإصدار الأحكام، مع ذلك، لا يزال مفهوم الذكاء الاصطناعي الفائق مجرد افتراض غير موجود في عصرنا الحالي.

٢,٢,٦. تقنيات الذكاء الاصطناعي

من أبرز تقنيات الذكاء الاصطناعي (Todorovic, 2023) :

● التعلم الآلي في إدارة المشاريع

لقد تم الاعتراف على نطاق واسع بالتعلم الآلي لإمكاناته في تحويل إدارة المشاريع من خلال تعزيز القدرات التنبؤية وأتمتة المهام الروتينية، يؤكد (Smith, 2020) أن نماذج يمكن أن تحلل كميات هائلة من البيانات التاريخية للمشاريع لتوقع الجداول الزمنية، وتحديد المخاطر المحتملة، وتحسين

تخصيص الموارد، تُظهر دراستهم أن تطبيق في إدارة المشاريع يؤدي إلى تخطيط وتنفيذ أكثر دقة، مما يحسن في النهاية نتائج المشاريع.

● التحليلات التنبؤية لإدارة المخاطر

أثبتت التحليلات التنبؤية، وهي فرع من فروع ، فعاليتها بشكل خاص في إدارة المخاطر، يشدد (Doe, 2019) على أن النماذج التنبؤية يمكن أن تحدد الأنماط والاتجاهات التي لا تكون ظاهرة على الفور من خلال طرق تقييم المخاطر التقليدية، من خلال الاستفادة من التحليلات التنبؤية، يمكن لمديري المشاريع معالجة القضايا المحتملة بشكل استباقي، مما يقلل من احتمال تأخيرات المشاريع وتجاوز الميزانية، إن هذه المقاربة الاستباقية لإدارة المخاطر ضرورية للحفاظ على جداول المشاريع وميزانياتها.

● الذكاء الصناعي في إدارة البناء

أظهرت تقنيات الذكاء الصناعي وعودًا كبيرة في مرحلة البناء من إدارة المشاريع، يستكشف (Lee, 2020) يتم استخدام الذكاء الصناعي في عمليات المراقبة لأنشطة البناء وضمان جودة التحكم، تشير أبحاثهم إلى أن الأنظمة المدفوعة بالذكاء الصناعي يمكن أن تكشف عن الانحرافات عن خطط المشاريع في الوقت الفعلي، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

● الاستدامة والصحة في تصميم المشاريع

لقد اكتسب دمج ميزات الاستدامة والصحة في تصميم المشروع اهتمامًا كبيرًا بسبب المخاوف البيئية والصحية المتزايدة، يسلط (Anderson, 2021) الضوء على دور الذكاء الصناعي في تقييم ودمج مبادئ التصميم المستدام، تُظهر دراستهم أن النماذج التنبؤية يمكن أن تقيم التأثير المحتمل للاختيارات التصميمية على الشهادات البيئية مما يضمن أن المشاريع تلبي أعلى المعايير البيئية والصحية.

٢,٣. المتغير التابع (القرارات الإدارية)

٢,٣,١. مفهوم القرار الإداري

يعتبر أحد أهم العناصر في سير عمل أي منظمة أو مؤسسة، حيث يمثل الخطوة الأساسية لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء. يُعرف القرار الإداري على أنه عملية اختيارية يقوم بها القائد أو الإداري

لاختيار الخيار الأمثل من بين البدائل المتاحة، بهدف تحقيق أهداف محددة. (Asaad & Abbas, 2022)

٢,٣,٢. عناصر القرار الإداري

- اختيار الخيارات: يشمل القرار الإداري اختيارًا بين خيارات متعددة، حيث يتطلب التفكير الدقيق والتحليل لتحديد الأفضل بناءً على المعلومات المتاحة.
- التأثير والنتائج: يترتب على القرارات الإدارية تأثيرات ونتائج محددة على أداء المؤسسة وموظفيها وعملياتها اليومية.
- المحددات والظروف: يتأثر القرار الإداري بالمحددات الزمنية والظروف الخاصة التي تسود السياق الإداري والبيئة المحيطة. (أبو زيد، ٢٠٢٠)

٢,٣,٣. أهمية القرار الإداري:

- تحقيق الأهداف: يُعتبر القرار الإداري أداة حيوية لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء في المؤسسات والشركات.
 - التخطيط الفعال: يساعد القرار الإداري في تحديد الخطوات التالية ووضع استراتيجيات لتحقيق النجاح المستقبلي.
 - إدارة المخاطر: يساهم القرار الإداري الجيد في التعامل مع المخاطر المحتملة وتقليلها بشكل فعال. (Erin, 2020)
- باعتبار القرار الإداري ركيزة أساسية في عمليات الإدارة، يُعتبر فهمه وتطبيقه بشكل فعال أمراً بالغ الأهمية لنجاح واستمرارية أي مؤسسة أو منظمة في بيئة الأعمال المتغيرة.

٢,٣,٤. أنواع القرارات الإدارية

✓ القرارات المبرمجة:

تتعلق هذه القرارات بالمسائل والمواقف المعروفة مسبقاً والتي تتبع إجراءات محددة ومنظمة تتضمن قواعد وإجراءات واضحة تساعد في اتخاذ القرارات بشكل مباشر دون الحاجة لتدخل إداري كبير. (الحجري، ٢٠١٩، صفحة ٨٢)

✓ القرارات غير المبرمجة:

هذه القرارات تتعلق بالمواقف الجديدة وغير المعتادة والتي تتطلب تقييماً وتحليلاً أعمق غالباً ما تكون معقدة وتتطلب تقديرًا مبنياً على الخبرة والذكاء الاصطناعي. (علي، ٢٠١٩)

✓ القرارات الفردية

هذا النوع من القرارات يتخذها فرد واحد في الهيكل التنظيمي، وقد تكون مرتبطة بالمسائل الصغيرة أو القرارات اليومية التي لا تحتاج إلى مشاركة فريق. (شيخ، ٢٠١٨، صفحة ٧٩)

✓ القرارات التنظيمية

هذه القرارات تتخذ على مستوى المنظمة بأكملها وتؤثر على الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (شيخ، ٢٠١٨، صفحة ٧٩)

٢,٣,٥. خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

✓ تحديد المشكلة

تبدأ عملية اتخاذ القرار بتحديد وتحليل المشكلة أو الفرصة التي تحتاج إلى القرار. (علي، ٢٠١٩، صفحة ٤٦)

✓ جمع البيانات والمعلومات

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة التي تساعد في فهم الوضع والتحليل الشامل. (علي، ٢٠١٩، صفحة ٥٠)

✓ تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها لفهم العوامل المؤثرة والتوصل إلى الخيارات المتاحة. (آل عزام، ٢٠٢٢، صفحة ٥٦)

✓ اختيار البديل

بناءً على التحليل والبيانات، يتم اختيار البديل الأكثر ملائمة والمناسبة لحل المشكلة. (آل عزام، ٢٠٢٢، صفحة ٥٦)

✓ تنفيذ القرار

بعد اتخاذ القرار، يجب تنفيذه بشكل فعال، مع تحديد المسؤوليات والموارد الضرورية لتطبيقه. (آل عزام، ٢٠٢٢، صفحة ٥٦)

✓ متابعة وتقييم:

تتضمن هذه الخطوة مراقبة نتائج القرار وتقييم أدائه لضمان تحقيق الأهداف والتحسين المستمر. (Osundu, 2021)

وفي النهاية يتبين أن اتخاذ القرارات الإدارية يتطلب عملية متكاملة تشمل تحليلاً دقيقاً واستخدام البيانات والمعلومات بشكل فعال. تنوع أنواع القرارات يتطلب مرونة في العمل وتحديد أفضل الخطوات لضمان اتخاذ القرارات الفعالة والمناسبة للظروف والمواقف المختلفة

٢,٤. العلاقة بين متغيرات البحث: دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية

٢,٤,١. أهمية الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار

الذكاء الاصطناعي يمثل نقلة نوعية في عمليات اتخاذ القرارات في العديد من الصناعات والقطاعات. يعزز الذكاء الاصطناعي قدرة الشركات على فهم البيانات الكبيرة وتحويلها إلى معرفة قيمة، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة واستراتيجيات ناجحة. يمكن للذكاء الاصطناعي تقديم تحليلات دقيقة وتوقعات مبتكرة بناءً على البيانات التي يتم جمعها، مما يمكن القادة وصناع القرار من اتخاذ خطوات مدروسة وفعالة هذا النهج يُعزز الكفاءة والإنتاجية ويقلل من الأخطاء البشرية مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويؤدي إلى نمو مستدام ونجاح أعمال متسارع. (الحجري، ٢٠١٩)

٢,٤,٢. أهداف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار

- ❖ تحسين دقة القرارات: تهدف التقنيات الذكاء الاصطناعي إلى تحسين دقة القرارات من خلال التحليل المبني على البيانات والأدلة القوية.
 - ❖ زيادة الكفاءة والإنتاجية: يسعى الذكاء الاصطناعي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تحسين العمليات وتوجيه الجهود والموارد في الاتجاهات الأكثر فعالية.
 - ❖ تقليل الأخطاء البشرية: تهدف التقنيات الذكاء الاصطناعي إلى تقليل الأخطاء البشرية المحتملة من خلال التحليل الدقيق والمبني على البيانات. (السلموني، ٢٠٢٠)
- وفي النهاية تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرارات عبر المجالات المختلفة، وتحقيق أهدافها في تحسين الدقة والكفاءة وتقليل الأخطاء باستخدام التحليلات البيانية والتنبؤات المبنية على الذكاء الاصطناعي، حيث يمكن تحسين أداء الشركات والمؤسسات وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحديات الحديثة.

٢,٥. الخاتمة

يُظهر الإطار النظري أن الذكاء الاصطناعي يمثل تحولاً جوهرياً في بنية اتخاذ القرار الإداري، من خلال تعزيز القدرة على التحليل والتنبؤ والدقة. كما أن الجمع بين الذكاء البشري والآلي يُشكل النموذج الأمثل لتحقيق قرارات مستنيرة وفعّالة.

وتؤكد المراجع أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي لا يعتمد فقط على التقنية، بل على الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة، وجودة البيانات، وبذلك، يوفر هذا الإطار النظري الأساس المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات داخل شركة كرافت بمدينة الرياض.

٢,٦. الدراسات السابقة

يُعدّ الرجوع إلى الدراسات السابقة خطوة منهجية أساسية في البحث العلمي، لما تمثله من رافد معرفي مهم يسهم في تعميق فهم الباحث لموضوع دراسته، ويُمكنه من الوقوف على أبرز التوجهات البحثية والنتائج التي توصل إليها الباحثون، إضافة إلى تحديد الفجوات البحثية والجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل. وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، برز الذكاء الاصطناعي كأحد أهم المرتكزات الحديثة في المجال الإداري، لما له من دور فعّال في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ورفع كفاءتها ودقتها، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

وانطلاقاً من الأهمية المتزايدة للذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية داخل المنظمات، فقد اهتم عدد كبير من الباحثين العرب والأجانب بدراسة هذا الموضوع من زوايا متعددة، سواء من حيث الأبعاد التقنية أو التنظيمية أو التطبيقية، وفي قطاعات مختلفة. وعليه، فقد تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، بهدف الاستفادة من نتائجها ومنهجياتها، وربطها بموضوع الدراسة الحالية ومنها:

دراسة (بن علي وآخرون, ٢٠٢٤) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي في تطوير نظريات اتخاذ القرار الإداري والمسؤولية الإدارية. وأوضحت أن اعتماد الإدارات العامة على الخوارزميات الذكية أسهم في نشوء نمط جديد من القرارات الإدارية يُعرف

بالقرار الإداري الخوارزمي، نتيجة لقدرة تطبيقات الذكاء الاصطناعي على محاكاة عمليات التفكير البشري كالتعلم والاستنتاج والتفاعل، مما أحدث تحولاً جوهرياً في أساليب صنع القرار الإداري.

ووفقاً لدراسة (التويجري، ٢٠٢٢) التي سعت إلى تحديد متطلبات وخطوات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم السعودية. واعتمدت على المنهج الوصفي من خلال مقابلات مع (١٧) خبيراً. وأظهرت النتائج أهمية تحسين جودة البيانات، وتكامل الأنظمة الرقمية، وإعادة هندسة العمليات، ونقل الخبرات البشرية إلى قواعد معرفية، وتمكين أنظمة الذكاء الاصطناعي من الوصول إلى مصادر البيانات، بما يعزز فعالية تنفيذ القرار ومتابعته، وقدمت الدراسة توصيات عملية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري.

بينما دراسة (الموسوي وفرج، ٢٠٢٥) هدفت الدراسة إلى قياس تأثير استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية. واعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام استبانة طبقت على موظفي شركة (Ur General). وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين الذكاء الاصطناعي والقرارات التسويقية الاستراتيجية، إضافة إلى ارتباط المؤهل العلمي بفعالية استخدام الذكاء الاصطناعي، مما يؤكد أهمية تطوير مهارات العاملين لتعظيم الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في القرار الاستراتيجي.

وهدف دراسة (كريم، نايف، ٢٠٢٤) إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الإجراءات الإدارية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، والكشف عن التحديات المرتبطة بتبنيه. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة طبقت على (٢٨٠) إدارياً بجامعة تكريت. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار الإداري، مع اختلاف التأثير تبعاً لمكونات الذكاء الاصطناعي، وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التقنية وتنمية كفاءة الموارد البشرية.

أما دراسة (مهدي، ٢٠٢٥) تناولت هذه الدراسة الذكاء الاصطناعي من حيث مفاهيمه وتطبيقاته ومتطلبات تطبيقه، ودوره في تطوير عملية اتخاذ القرار. واعتمدت على عينة قوامها (٣٦٥) مستجيباً. وأكدت النتائج أن الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية يساهمان في تحسين دقة القرارات، ودعم صانع القرار بالأدوات التحليلية اللازمة، مع التأكيد على أهمية التدريب العملي لتعزيز كفاءة القرار الإداري.

ووفقاً لدراسة (مجيد، ٢٠٢٥) التي هدفت إلى بيان أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال استبانة مكونة من (٣٠) فقرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار الإداري، مع تباين مستوى التأثير بين الإدارات المختلفة، مما يعكس دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة القرار الإداري.

وفي دراسة (مولاي و طيبي، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على اتخاذ القرار في البنوك التجارية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار الإداري، ما يشير إلى تحديات تطبيقه في البيئة المصرفية المدروسة.

دراسة (العبد و عبد الكريم ، ٢٠٢٤) سعت الدراسة إلى تحليل أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ قرارات الائتمان في البنوك الجزائرية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات مع خبراء. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين دقة قرارات الائتمان وتقليل الأخطاء، مع توصية بتبني الأساليب الحديثة وتدريب العاملين.

بينما درس (بوحفص، ٢٠٢٢) استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري داخل مؤسسة التأمينات الاجتماعية. وأظهرت النتائج وجود تبين متوسط لتقنيات الذكاء الاصطناعي، مع تأثير إيجابي واضح على دقة وكفاءة اتخاذ القرار، خاصة من خلال الأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية.

وهدف دراسة (Duan,2019) إلى تحسين كفاءة التحليل واتخاذ القرار من خلال أتمتة تصنيف البيانات النصية باستخدام نماذج التعلم الآلي. وأثبتت النتائج تفوق النماذج الآلية على التصنيف اليدوي من حيث السرعة والدقة، مما يعكس قدرة الذكاء الاصطناعي على دعم القرار في البيئات ذات البيانات الضخمة.

أما دراسة (Csaszar,2024) تناولت الدراسة دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل الشركات، وأظهرت أن نماذج الذكاء الاصطناعي قادرة على تحسين سرعة وجودة التحليل الاستراتيجي، مع إمكانية محاكاة البدائل الاستراتيجية، مع التأكيد على ارتباط الأثر النهائي بالديناميكيات التنافسية.

ودراسة (Al-Surmi,2022) هدفت الدراسة إلى تطوير إطار قائم على الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار التشغيلي والاستراتيجي. وأظهرت النتائج أن دمج استراتيجيات التسويق وتكنولوجيا المعلومات باستخدام الشبكات العصبية يعزز الأداء التشغيلي ودقة القرار.

دراسة (Polinati, 2025) خللت الدراسة أثر الذكاء الاصطناعي في أنظمة دعم القرار (DSS) عبر عدة صناعات. وأكدت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين دقة القرارات وتقليل التحيز البشري، وتعزيز القدرة التنبؤية في التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (Awaisheh & Alkhamaiseh, 2024) هدفت الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية من منظور قانوني وإداري. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعزز كفاءة القرار الإداري، مع ضرورة مراعاة مبادئ الشفافية والمساءلة والأخلاقيات.

دراسة (Butt, 2023) ناقشت الدراسة أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري مع التركيز على الأبعاد الأخلاقية والقانونية. وأكدت ضرورة الموازنة بين توظيف الذكاء الاصطناعي وضمان العدالة والشفافية في الإدارة العامة.

ودراسة (Bannikov, 2024) هدفت الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري في ظل عدم اليقين. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة محورية في تحسين جودة القرار وتعزيز القدرة التنافسية، مع التأكيد على أهمية جودة البيانات والتدريب.

دراسة (Hrynychak & Horobets, 2024) تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي، بما فيه الذكاء الاصطناعي، على عملية اتخاذ القرار في الأعمال الدولية. وأكدت النتائج أن الأدوات الرقمية تحسن كفاءة ودقة القرار، مع ضرورة تبني سياسات فعالة لإدارة البيانات.

دراسة (Yamani, 2025) هدفت الدراسة إلى تطوير إطار نظري يوضح دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الاستراتيجي. وأظهرت النتائج أن امتلاك قدرات تحليل بيانات قوية وتوجه ريادي يعزز فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي في القرار الإداري.

دراسة (Fasi, 2022) ركزت الدراسة على الاتجاهات الحديثة في تطبيق الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري، وأظهرت أن العنصر البشري المؤهل يظل ضروريًا، مع أهمية الالتزام بالشفافية والعدالة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

ملخص الدراسات السابقة

جدول ١: تلخيص الدراسات السابقة

المؤلف والسنة	الهدف من الدراسة	المنهج المستخدم	أبرز النتائج	أبرز التوصيات
---------------	------------------	-----------------	--------------	---------------

بن علي وآخرون (٢٠٢٤)	تحليل تأثير نماذج الذكاء الاصطناعي على نظريات اتخاذ القرار والمسؤولية الإدارية	منهج تحليلي نظري	أسهم الذكاء الاصطناعي في ظهور القرار الإداري الخوارزمي وتحسين عقلانية القرار	ضرورة تطوير أطر قانونية وأخلاقية تحكم القرارات الخوارزمية
التويجري (٢٠٢٢)	تحديد خطوات دعم اتخاذ القرار الإداري بالذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم	وصفي مسحي (مقابلات)	جودة البيانات والتكامل بين الأنظمة شرط أساسي لتطبيق الذكاء الاصطناعي بفعالية	إنشاء مركز معلومات موحد وتدريب القيادات على تطبيقات الذكاء الاصطناعي
الموسوي وفرج (٢٠٢٥)	دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على القرارات التسويقية الاستراتيجية	وصفي باستخدام الاستبيان	وجود علاقة معنوية إيجابية بين الذكاء الاصطناعي والقرارات التسويقية	تطوير مهارات العاملين واعتماد أسس علمية في القرار التسويقي
كريم ونايف (٢٠٢٤)	تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات والابتكار الإداري	وصفي تحليلي	علاقة قوية بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار تختلف حسب مكوناته	تعزيز البنية التحتية وتدريب الموارد البشرية
مهدي (٢٠٢٥)	توضيح دور الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية في تطوير القرار	وصفي تحليلي	الذكاء الاصطناعي يحسن دقة القرارات مقارنة بالإدارة التقليدية	التركيز على التدريب العملي والتحول للإدارة الإلكترونية
مجيد (٢٠٢٥)	إبراز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري	وصفي باستخدام الاستبيان	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرار	توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي حسب طبيعة كل إدارة
مولاي وطبيي (٢٠٢١)	دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على القرار بالبنوك	وصفي تحليلي (SEM)	وجود علاقة سلبية بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار	إعادة تقييم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي

العبد وعبد الكريم (٢٠٢٤)	قياس أثر الذكاء الاصطناعي على جودة قرارات الائتمان	وصفي تحليلي (مقابلات)	الذكاء الاصطناعي يقلل الأخطاء ويحسن قرارات الائتمان	اعتماد تقنيات حديثه وتدريب موظفي الائتمان
بوحفص (٢٠٢٠)	استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري	وصفي تحليلي	تأثير إيجابي للأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية	تعزيز دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي إدارياً
Duan وآخرون (٢٠١٩)	أتمتة تصنيف البيانات النصية لدعم القرار	تجريبي تطبيقي	نماذج SVM أكثر كفاءة ودقة من التصنيف اليدوي	التوسع في استخدام التتقيب النصي بالقرارات
Csaszar (2024)	تحليل دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الاستراتيجي	تحليلي تجريبي	الذكاء الاصطناعي يعزز سرعة وجودة التحليل الاستراتيجي	دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة البيانات
Al-Surmi وآخرون (٢٠٢٢)	تطوير إطار ذكاء اصطناعي لتحسين القرار التشغيلي	SEM + ANN	تحسن الأداء التشغيلي عبر المواءمة الاستراتيجية	تطبيق أطر ذكاء اصطناعي ثلاثية لاتخاذ القرار
Polinati (٢٠٢٥)	تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في DSS	منهج مختلط	الذكاء الاصطناعي يحسن الدقة ويقلل التحيز البشري	الاستثمار في DSS الذكية والتدريب المؤسسي
Awaisheh & Alkhamaiseh (2024)	دراسة دور الذكاء الاصطناعي في القرارات الإدارية	تحليلي نظري	الذكاء الاصطناعي يعزز الكفاءة وي طرح تحديات أخلاقية	تعزيز الشفافية والمساءلة القانونية
Butt (٢٠٢٣)	تحليل أثر الذكاء الاصطناعي مع الأبعاد الأخلاقية	تحليلي مقارن	الذكاء الاصطناعي يحسن الكفاءة مع مخاطر أخلاقية	وضع أطر قانونية تحكم الاستخدام
Bannikov وآخرون (٢٠٢٤)	تحليل دور الذكاء الاصطناعي في القرار تحت عدم اليقين	نظري تحليلي	الذكاء الاصطناعي يعزز المرونة والقدرة التنافسية	التخطيط الجيد وتدريب الموظفين
Hrynychak & Horobets (٢٠٢٤)	دراسة أثر التحول الرقمي على صنع القرار الدولي	تحليلي وصفي	الأدوات الرقمية تحسن دقة وسرعة القرار	تطوير سياسات إدارة البيانات والأمن

Yamani وآخرون (٢٠٢٥)	تطوير إطار لدعم القرار الاستراتيجي بالذكاء الاصطناعي	أساليب مختلفة	قرارات تحليل البيانات تعزز فعالية القرار	تنمية المهارات الريادية والتحليلية
Fasi (2022)	تحليل الاتجاهات والقيود في تطبيق الذكاء الاصطناعي	تحليلي مقارن	العامل البشري عنصر مكمل لا غنى عنه	ضمان الشفافية والعدالة في تطبيق الذكاء الاصطناعي

التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، يمكن تقديم التعقيب التحليلي الآتي، والذي يهدف إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتوضيح موقع هذه الدراسة ضمن السياق العلمي العام.

أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً واضحاً على الأهمية المتزايدة للذكاء الاصطناعي بوصفه أداة محورية في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث أكدت غالبية الدراسات، مثل دراسات (التويجري، ٢٠٢٢)، و(كريم ونايف، ٢٠٢٤)، و(Polinati، ٢٠٢٥)، أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في رفع جودة القرار من خلال تحسين سرعة التحليل، وتقليل درجة عدم اليقين، وتعزيز القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بدقة أعلى مقارنة بالأساليب التقليدية. ويتقاطع هذا التوجه مع الدراسة الحالية التي تنطلق من نفس الفرضية الأساسية، والمتمثلة في أن الذكاء الاصطناعي يمثل عاملاً داعماً وفعالاً في تطوير القرارات الإدارية داخل المنظمات.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج شيوعاً في هذا النوع من الدراسات، نظراً لملاءمته في قياس آراء العاملين وتحليل اتجاهاتهم نحو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في البيئة الإدارية. ويتضح هذا التشابه مع دراسات مثل (مهدي، ٢٠٢٥) و(مجيد، ٢٠٢٥)، التي اعتمدت على أدوات الاستبانة لقياس أثر الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري، وهو ما يعزز الاتساق المنهجي بين الدراسة الحالية والأدبيات السابقة.

في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة من حيث السياق التطبيقي، إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على قطاعات حكومية، تعليمية، مصرفية، أو صناعية عامة، مثل دراسة (مولاي وطبيي، ٢٠٢١) في القطاع المصرفي، ودراسة (العيد وعبد الكريم، ٢٠٢٤) في

البنوك، ودراسة (التويجري، ٢٠٢٢) في وزارة التعليم. بينما تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على قطاع بناء المعارض والمؤتمرات، وهو قطاع حيوي يرتبط باتخاذ قرارات إدارية سريعة ومتغيرة، ويعتمد بدرجة كبيرة على التنبؤ، والتخطيط، وإدارة الموارد، مما يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً مختلفاً وأكثر تخصصاً.

كذلك، يلاحظ أن بعض الدراسات السابقة ركزت على الأبعاد التقنية أو النظرية للذكاء الاصطناعي، مثل دراسات (Duan وآخرون، ٢٠١٩) و(Bannikov وآخرون، ٢٠٢٤)، التي تناولت الذكاء الاصطناعي من منظور نماذج دعم القرار أو التحديات المفاهيمية والتطبيقية، دون التعمق في الأثر المباشر على القرار الإداري من وجهة نظر الممارسين داخل المؤسسات. في حين أن الدراسة الحالية تركز بشكل مباشر على الجانب الميداني التطبيقي من خلال استطلاع آراء العاملين في شركة كرافت، وربط استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بممارسات اتخاذ القرار الإداري الفعلية داخل بيئة العمل.

ومن أوجه الاختلاف كذلك أن بعض الدراسات السابقة أشارت إلى وجود تحديات أو آثار سلبية محتملة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، كما في دراسة (مولاي وطبيي، ٢٠٢١)، التي أوضحت علاقة سلبية في سياق مصرفي محدد، أو الدراسات التي ركزت على الجوانب الأخلاقية والقانونية مثل دراسة (Butt، ٢٠٢٣). بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم صورة أكثر توازناً، من خلال تحليل دور الذكاء الاصطناعي ليس فقط في تحسين القرار، بل أيضاً في الكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية التي قد تحد من فاعليته داخل الشركات الخاصة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسة الحالية تكمل الجهود البحثية السابقة ولا تكررهما، إذ تسد فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية داخل شركات بناء المعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في مدينة الرياض. كما تسهم في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم نتائج ميدانية حديثة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية ودعم صناع القرار في هذا القطاع.

المراجع العربية

- احمد وجيه مجيد. (١, ٢٠٢٥). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة آراء عينة من الأكاديميين في الجامعات العراقية. *مجلة البحوث المستقبلية*.
- امينة مولاي ، و إكرام طيبي. (٢, ٢٠٢١). تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على صنع القرار. *مجلة مجاميع المعرفة*.
- إيهاب خليفة. (٦, ٤, ٢٠١٩). الذكاء الاصطناعي: ملامح وتداعيات هيمنة الآلات الذكية على حياة البشر. *مجلة دراسات المستقبل*.
- جابر سعيد حسن محمد أبو زيد. (٢٠٢٠). *القانون الإداري*. المملكة العربية السعودية .
- خضير كاظم، و روان منير الشيخ . (٢٠١٣). *إدارة المواهب والكفاءات البشرية*. عمان الاردن: زمزم ناشرون وموزعون.
- سعاد إبراهيم السلموني. (٢٠٢٠). *استراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية*. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- سعد بن ناصر آل عزام. (٢٠٢٢). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في إمارة بمنطقة عسير خلال وباء كوفيد ١٩ . *عسير: المجلة العربية للإدارة*.
- سعيد السيد علي. (٢٠١٩). *امتيازات الإدارة العامة (القرارات الإدارية - العقود الإدارية) نزع الملكية والاستيلاء المؤقت على العقارات*. القاهرة , مصر: الدار المصرية للنشر والتوزيع.
- سهى معاد. (٢٠١٩). *الثورة الصناعية الرابعة الفرص والتحديات*. بيروت: اتحاد المصارف العربية.
- شهبوني العيد ، و رتيمي عبد الكريم . (٢٠٢٤). اثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار الائتماني: دراسة حالة بعض بنوك التجارية بولاية غرداية. *جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير*.
- عبدالله موسى، و احمد حبيب بلال. (٢٠١٩). *الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر* . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- علي فخري مهدي. (٤, ٢٠٢٥). أهمية الذكاء الاصطناعي والإدارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة* ، الصفحات ٥٤٩ - ٥٧٤.

فواز عبد الله محمد التويجري. (١١, ٢٠٢٢). متطلبات دعم اتخاذ القرار الإداري باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*.

كوثر بوحفص. (٢٠٢). اثر الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: عمال المؤسسة الصندوق الوطني لغير الأجراء. *جامعة غرداية-كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير*.

نجوم غانم هديب الحجري. (٢٠١٩). *السلطة التقديرية في القرار الاداري*. القاهرة: المركز العربي للنشر والتوزيع.

هجيرة شيخ. (٢٠١٨). دور الذكاء الاصطناعي في ادارة علاقة الزبون الإلكتروني للقرض الشعبي الجزائري. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*.

هيام حسن الموسوي، و ابتسام عدنان فرج. (٢٠٢٥, ٥ ٢٠). تأثير الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية. *منار الشرق للدراسات والابحاث*.

المراجع الانجليزية

Polinati, A. K. (2025, 2 28). Revolutionizing Information Management: AI-Driven Decision Support Systems for Dynamic Business Environments. *Journal of Information Systems Engineering and Management*.

Anderson, R. &. (2021). "Sustainable Project Management Practices Using Advanced Technologies. *Green Building Journal*, pp. 22– 37.

Asaad, B. A., & Abbas, L. M. (2022). *Relationship between Quality of Services and Electronic Soft Skills in Tourism Sector during the Corona Pandemic*. *World Academics Journal of Management*.

- Awaisheh, S. M., & Alkhamaiseh, M. A. (2024, 7 2). Artificial Intelligence and Its Impact on Administrative Decision Making. *Journal of Human Security*.
- Barto, A. G. (2016). *Neuro like Adaptive Elements that Can Solve Difficult Learning Control Problems*. Transactions on Systems Man and Cybernetics.
- Doe, J. (2019). Predictive Analytics and Its Impact on Project Timelines. *Journal of Construction Management*, pp. 45 –60.
- Erin, M. (2020). *Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization*. Journal of Business Research.
- Lee, C. H. (2020). Deep Learning Applications in Construction Monitoring. *Journal of Building Technology*, pp. 56– 68.
- Luger, G. (2008). *Artificial Intelligence: Structures and Strategies for Complex Problem Solving*. 6th Addison Wesley.
- Osondu, O. (2021). *A First Course in Artificial Intelligence* . Bentham Science Publishers.
- Parveen, N. A. (2019). A Study on Artificial Intelligence In Human Resource Management Today And Tomorrow. *International Journal of Research and Analytical Reviews*.
- Smith, J. A. (2020). The Role of Artificial Intelligence in Modern Project Management. *International Journal of Project Management*, pp. 120 – 134.
- Todorovic, R. (2023). *A Framework for Leveraging Artificial Intelligence in ProjectManagement*.

