

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل الإدارية

إعداد الطالب/

لما محمد الخمشي

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

شهدت بيئة العمل الإدارية خلال السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما أدى إلى تغييرات جذرية في ديناميكيات عمليات اتخاذ القرار (عيادي و بن جميل، 2024). وقد تطورت تطبيقات الذكاء الاصطناعي من أدوات آلية بسيطة إلى أنظمة متقدمة تعتمد على خوارزميات التعلم الآلي، الأمر الذي عزز قدرة المؤسسات على معالجة البيانات الضخمة واستنباط الأنماط لدعم عملية اتخاذ القرار.

أصبح الذكاء الاصطناعي أداة استراتيجية تعزز الكفاءة والدقة من خلال تحليل البيانات الضخمة وتزويد المدراء بالمعلومات التنبؤية لاتخاذ قرارات أكثر فعالية (علي فخري، 2025). في ضوء هذه التحولات التقنية، تكتسب دراسة أثر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار أهمية متزايدة لتوجيه استراتيجيات دمج هذه التقنيات بفعالية، حيث تسعى المؤسسات إلى فهم كيفية توظيفها لتحسين جودة القرارات الإدارية (خضر وأمين، 2023).

وعلى الرغم من تنامي الأبحاث في هذا المجال، تظل هناك فجوة في الأدبيات حول مدى التأثير الفعلي للذكاء الاصطناعي على فعالية القرارات الاستراتيجية والتنظيمية داخل بيئة العمل الإدارية (أنور، 2025). أظهرت الدراسات السابقة مؤشرات متباينة؛ فقد أشارت بعض الدراسات إلى تحقيق الذكاء الاصطناعي مكاسب ملموسة في دعم القرارات الإدارية (الهدى وصونيا، 2024)، في حين لم تتناول دراسات أخرى بعمق تأثير هذه التقنيات على جودة القرار أو شروط نجاح دمجها الفعّال.

بناءً على ذلك، تنبثق مشكلة البحث الراهن من الحاجة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل منهجي لأثر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل الإدارية، مما سيسهم في إثراء فهم هذا الموضوع وتعزيز الممارسات الإدارية المبنية على الأدلة.

## مشكلة الدراسة:

شهدت بيئات العمل الإدارية في السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في تبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، حيث أصبحت هذه التقنية أداة محورية في دعم عمليات اتخاذ القرار من خلال تحليل كميات ضخمة من البيانات، واستخلاص أنماط تسهم في تقديم توصيات دقيقة للإداريين.

وقد أشار (Davenport & Ronanki, 2018) إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن من تحسين جودة القرارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية عبر الأتمتة والتحليلات التنبؤية.

رغم هذه الإمكانيات الواعدة، لا تزال المؤسسات تواجه تحديات فعلية في دمج هذه التكنولوجيا ضمن الأطر الإدارية التقليدية، مما يحد من الاستفادة الكاملة منها. كما أكد (Jarrahi, 2018) أن الاستخدام غير المدروس للذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة إذا لم يتم ضبط خوارزمياته بشكل يراعي السياق البشري والإداري.

وفي سياق مشابه، أوضح (Shrestha et al, 2019) أن أحد التحديات الرئيسية يتمثل في ضعف الثقة بمخرجات الذكاء الاصطناعي لدى متخذي القرار، بالإضافة إلى الحاجة لمهارات جديدة لفهم وتحليل تلك المخرجات.

من جانب آخر، يُبرز (Raisch & Krakowski, 2021) أن التوازن بين الذكاء الاصطناعي والبشر لا يزال غير واضح في البيئات الإدارية، مما يثير تساؤلات حول من له الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرار.

هذه التحديات وغيرها تطرح إشكالية بحثية تستدعي التوقف عندها علميًا، مما يدفع إلى دراسة مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل الإدارية، ورصد الإيجابيات والتحديات وتقديم رؤية علمية متكاملة لسد الفجوة المعرفية والتطبيقية في هذا المجال.

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية النظرية

- يُسهم هذا البحث في توسيع القاعدة المعرفية حول تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار في مجال الإدارة.
- يُعدّ إضافة نظرية مهمة لأنه يُثري الإطار النظري لمفهوم اتخاذ القرار الإداري عبر إدراج أبعاد جديدة مرتبطة بالذكاء الاصطناعي.
- توفر نتائج الدراسة أساساً علمياً لدراسات مستقبلية تتناول التكامل بين أنظمة الذكاء الاصطناعي وعمليات صنع القرار الإداري.
- يُحدّد البحث بدقة المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بدمج الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تساهم النتائج في تحسين جودة اتخاذ القرار من خلال إبراز دور الذكاء الاصطناعي في توفير معلومات دقيقة وسريعة.
- تدعم جهود التحول الرقمي عبر توضيح كيفية توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي لتعزيز العمليات الإدارية.
- تُسهم في رفع كفاءة المؤسسات وزيادة إنتاجيتها من خلال توفير رؤى حول أفضل الممارسات.
- تقدم توصيات عملية تساعد المديرين على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة اليومية.

## أهداف الدراسة:

### الهدف العام:

دراسة أثر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل الإدارية.

### الأهداف الفرعية:

1. التعرف على تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على سرعة وكفاءة اتخاذ القرار.
2. قياس تأثير أدوات الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات.
3. استكشاف أبرز التقنيات الذكية في دعم القرار.
4. تحليل العوامل التنظيمية والتقنية المؤثرة في دمج الذكاء الاصطناعي.
5. رصد التحديات عند تبني هذه التقنيات.
6. اقتراح توصيات تعزز من استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري.

## تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل الإدارية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما تأثير الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار؟
2. كيف تسهم تقنياته في دقة وجودة القرار الإداري؟
3. ما طبيعة القرارات الأكثر تأثرًا بالذكاء الاصطناعي؟
4. ما التحديات التي تواجه دمج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار؟

## فروض الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل الإدارية.

### الفرضيات الفرعية:

1. تأثير على سرعة اتخاذ القرار.
2. تأثير على دقة القرار الإداري.
3. تأثير على جودة وكفاءة القرار.
4. تأثير للتحديات التنظيمية والتقنية على فعالية اتخاذ القرار.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة (كبيشي سمية، مكداري رانية منال، 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المالية، وتحليل العلاقة بينهما في المؤسسات المالية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على تطبيق ميداني في ثلاث مؤسسات مصرفية (مصرف السلام، بنك التنمية المحلية، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المالية، وأن هذه المؤسسات تستثمر في تطبيقات الذكاء الاصطناعي بما يعزز من فعاليتها وكفاءتها التشغيلية. ركزت الدراسة على تحليل البيانات الكمية، في حين كان من الممكن تعزيز النتائج من خلال التعمق في التحليل النوعي داخل بيئة العمل.

دراسة (عمار عيادي، باسم بن جميل، 2023):

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع العام، من خلال تحليل مدى قدرة الذكاء الاصطناعي على دعم متخذي القرار وتحسين جودة القرار. استخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً قانونياً مع بعض الإشارات الإحصائية، وخلصت إلى أن اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة يعزز من كفاءة الأداء ويقلل من التحيز البشري في القرارات. أوصت الدراسة بضرورة سن تشريعات واضحة تحكم استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العامة، مع مراعاة الأخلاقيات والمسؤولية القانونية. اقتصرَت الدراسة على الطرح النظري دون دراسة تطبيقات واقعية في الميدان.

دراسة (مارينا رماني، 2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم الإدارة الاستراتيجية للوظائف الصناعية، وتأثيره على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. استخدمت الباحثة أداة تحليل المسار (Path Analysis) لفحص العلاقات بين المتغيرات في نموذج الدراسة، بناءً على استبيان تم توزيعه على 721 مفردة. أظهرت النتائج

وجود تأثير إيجابي مباشر للذكاء الاصطناعي على تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي، ودوره في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات الصناعية. وُجّهت الدراسة أساسًا لقطاع الصناعة، وهو ما يُعد نقطة قوة، إلا أن تركيزها كان محدودًا على بيئة مصرية، مما يحد من تعميم النتائج على بيئات أخرى.

دراسة (خبال حميد، 2022):

ناقشت هذه الدراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على نشاط الإدارة العامة في الجزائر من منظور قانوني، وركّزت على تحديد الفجوة بين التشريعات الحالية ومتطلبات التطبيقات الذكية. تم تناول عدة محاور مثل الخوارزميات، والوكيل الذكي، والبيانات الضخمة، في سياق العقود الإدارية والعمل الحكومي. أظهرت النتائج أن هناك تأخرًا تشريعيًا واضحًا لا يواكب التحولات الرقمية في الإدارة، مما قد ينتج عنه مشكلات قانونية تتعلق بالمسؤولية وتحديد الإطار الناظم. أوصت الدراسة بضرورة تطوير تشريعات متخصصة وتكثيف الجهود السياسية لتهيئة بيئة قانونية مناسبة للتطبيق الذكي. تميزت الدراسة بشمولها القانوني وواقعيتها في الطرح.

دراسة (شهاب أحمد خضر، محمود محمد أمين، 2023):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والإدارة الرشيدة من خلال استبيان موجه إلى عينة من الكوادر الوظيفية في الكلية التقنية بجامعة ناكري في العراق. اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي وتحليل البيانات باستخدام SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الذكاء الاصطناعي ومستوى الإدارة الرشيدة، مع أثر معنوي مباشر على الأداء الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل. أوصت الدراسة بدعم الموظفين للحصول على شهادات عليا لتعزيز دورهم، والاهتمام بتأهيل الكوادر الوظيفية غير المتخصصة. رغم شمولية التحليل، إلا أن الدراسة اقتصرَت على عينة واحدة دون توسيعها على مؤسسات أخرى.

دراسة (علي فخري مهدي، 2025):

سعت الدراسة إلى بيان أهمية الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية في تحسين جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت كيف تسهم التطبيقات الذكية في تقليل الوقت والجهد وتوفير بيئة داعمة لاتخاذ قرارات أفضل. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين اعتماد الإدارة الإلكترونية وجودة القرارات، كما أن الذكاء الاصطناعي يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي. رغم وضوح الأهداف، إلا أن الدراسة لم تُطبق على عينة ميدانية فعلية، مما قلل من القيمة التطبيقية للنتائج.

دراسة (أنور محمد قسم الله محمد، 2025):

أجرت هذه الدراسة مقارنة بين منهجيات الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة، بهدف قياس تأثير الذكاء الاصطناعي على تسريع دورة حياة المشروع وزيادة مرونته في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على استبانة وُزعت على 91 مشاركًا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. بينت النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم بفاعلية في تحسين مرونة المشاريع وتقليص الزمن اللازم لتنفيذها. كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على استخدام هذه التقنيات. ركزت الدراسة على القطاع السعودي، مع تقديم بيانات تحليلية مفيدة، إلا أن العينة كانت محدودة نسبيًا.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Fernando, 2021) :

تناولت الدراسة تطور الذكاء الاصطناعي منذ الخمسينيات حتى يومنا هذا، وركزت على ثلاث مراحل أساسية: النشأة، الركود، والنهضة الحديثة. أوضحت الدراسة الدور الكبير الذي لعبه الباحثون الأوائل مثل Alan Turing و John McCarthy في تأسيس المبادئ الأولى لهذا الحقل، بالإضافة إلى مساهمات مهمة من باحثين مثل Marvin Minsky في نشر المفاهيم الأولى للذكاء الاصطناعي الرمزي.

سلطت الضوء أيضًا على انتقال الذكاء الاصطناعي من النماذج الرمزية إلى النماذج الإحصائية، وتطوره في مجالات مثل تعلم الآلة والشبكات العصبية، وناقشت التحولات الكبرى التي أدت إلى بروز الذكاء الاصطناعي الحديث بعد عام 2010 بفضل توافر البيانات الضخمة وزيادة القدرة الحاسوبية.

ورغم أن الورقة كانت غنية بالمعلومات، إلا أنها لم تعتمد على دراسة ميدانية أو بيانات كمية، بل اعتمدت على أسلوب التحليل التاريخي فقط، مما يجعل فائدتها تكمن في تأطير الخلفية النظرية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة.

دراسة (Ghallab, 2024):

تتناول هذه الدراسة نقدًا شاملاً لمسار تطور الذكاء الاصطناعي خلال العقود الماضية، وتقدم تصورًا حول ما إذا كان التقدم الحالي في الذكاء الاصطناعي يعكس فعلاً ذكاءً حقيقياً أو فقط مهارة خوارزمية تعتمد على التكرار والتدريب على البيانات الضخمة. يناقش الباحث الفجوة بين الذكاء الاصطناعي الرمزي (Symbolic AI) والذكاء الاصطناعي القائم على البيانات (Data-driven AI)، ويرى أن الجيل الحالي من الذكاء الاصطناعي يفتقر إلى "الفهم" الحقيقي للعالم.

أبرزت الدراسة أن الأنظمة الذكية اليوم قادرة على أداء مهام معقدة (مثل الترجمة، والتعرف على الصور، وتوليد النصوص)، لكنها تفتقر إلى المفهوم الإدراكي الذي يجعلها تتفاعل بوعي مع البيئة، وهو ما يُضعف من فرص استخدامها في اتخاذ قرارات حقيقية دون تدخل بشري.

أوصت الورقة بإعادة النظر في مناهج تطوير الذكاء الاصطناعي، وتشجيع الدمج بين النماذج الرمزية والبني المعرفية، للوصول إلى ذكاء اصطناعي "فهيم" قادر على التعامل مع السياقات والمعاني وليس فقط الأنماط. يُعد الطرح نقدياً وعميقاً، لكنه لا يقدم تجربة ميدانية أو تطبيقاً عملياً، بل يركز على التحليل الفلسفي والعلمي لمسار الذكاء الاصطناعي.

دراسة (Abid et al., 2023):

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر دمج الذكاء الاصطناعي في النظم المحاسبية على تعزيز جودة اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. استخدم الباحثون نموذجًا كمياً مبنياً على تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي (مثل تحليل البيانات التنبؤية، الأتمتة، والتعلم الآلي) وجودة المعلومات المحاسبية المستخدمة في اتخاذ القرار.

شملت الدراسة عينة من المؤسسات الباكستانية، وتوصلت إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في العمليات المحاسبية أدى إلى تحسين الكفاءة، وزيادة الدقة، وتقليل الوقت المستغرق في إعداد التقارير. كما وُجدت علاقة طردية قوية بين تبني أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى رضا متخذي القرار عن جودة المعلومات المحاسبية.

أوصت الدراسة بتوسيع تبني هذه الأدوات في المؤسسات الصغيرة، مع ضرورة تدريب الكوادر البشرية لضمان الفعالية. رغم قوة النموذج الإحصائي المستخدم، إلا أن الدراسة ركزت فقط على السياق الباكستاني، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج عالمياً دون اختبارات إضافية.

دراسة (Kaplan & Haenlein, 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تعريف دقيق ومتكامل للذكاء الاصطناعي من منظور الأعمال، وتمييزه عن المصطلحات المرتبطة الأخرى مثل الأتمتة والتعلم الآلي. ناقش الباحثان أنواع الذكاء الاصطناعي (الضيق والعام والفائق)، ووضّح كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في المجالات الإدارية، لا سيما في التسويق وإدارة علاقات العملاء واتخاذ القرار.

أوصت الدراسة بضرورة أن تضع الشركات إطاراً استراتيجياً واضحاً لاعتماد الذكاء الاصطناعي، يشمل الاعتبارات الأخلاقية والتنظيمية، وألا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كأداة تقنية فقط، بل كجزء من التحول المؤسسي الشامل.

دراسة (Chhatoi, 2024):

استهدفت هذه الدراسة تحليل كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الحكومية، خصوصًا في سياق تطوير السياسات العامة والتخطيط الاقتصادي. تناول الباحث عدة حالات من جنوب آسيا، موضحة كيف ساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التشغيلية في تحليل البيانات السكانية، وتوجيه الموارد، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

أظهرت النتائج أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي مكّن صناع القرار من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتخصيص الموارد بكفاءة أكبر، لكنه كشف أيضًا عن تحديات تتعلق بغياب الشفافية وتهديدات الخصوصية.

أوصى الباحث بضرورة وجود ضوابط قانونية واضحة وتدريب الموظفين الحكوميين على فهم هذه الأنظمة، لضمان تحقيق فاعلية اتخاذ القرار دون المساس بالقيم الأخلاقية. إلا أن الدراسة ركزت على السياق الحكومي فقط، ولم تشمل تطبيقات في القطاعات التجارية أو الخاصة.

دراسة (Anyoji et al, 2024):

حللت هذه الدراسة العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي والابتكار الإداري في الشركات اليابانية. اعتمد الباحثون على منهج كمي شمل تحليل بيانات 300 شركة، وقياس مدى إدماج الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية وتأثيره على اتخاذ القرار والابتكار في تطوير المنتجات والخدمات.

أوضحت النتائج أن المؤسسات التي اعتمدت الذكاء الاصطناعي بشكل استراتيجي كانت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، خاصة في بيئات العمل المتغيرة. كما أن الاستخدام المتكامل للذكاء الاصطناعي شجع على تبني ثقافة الابتكار وتحسين أداء الموظفين.

أوصت الدراسة بدمج الذكاء الاصطناعي في البنية التنظيمية بطرق تضمن الانسجام بين الإنسان والآلة، لكنها أشارت إلى أن فعالية الذكاء الاصطناعي تختلف حسب طبيعة القطاع وحجم المؤسسة، ما يجعل النتائج قابلة للتفاوت.

دراسة (Wang et al, 2023):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الذكاء الاصطناعي في تحسين فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات التجارية، من خلال دراسة حالات حقيقية باستخدام تقنيات مثل التعلم الآلي (ML) ومعالجة اللغة الطبيعية (NLP) ضمن عمليات اتخاذ القرار.

اعتمد الباحثون على منهج تجريبي شمل تحليل بيانات ضخمة من شركات صينية اعتمدت أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارتها التشغيلية والاستراتيجية. توصلت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي ساهم بشكل مباشر في تحسين دقة التنبؤات، وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية، وزيادة سرعة اتخاذ القرار. أوضحت الدراسة أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لم يكن بديلاً عن الإنسان، بل داعماً له، حيث أظهرت الحالات أن أفضل النتائج تحققت عندما تم دمج الذكاء الاصطناعي مع الخبرة البشرية. كما أوصت بضرورة تعزيز المهارات الرقمية للمديرين، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة لاعتماد الذكاء الاصطناعي في صنع القرار.

تُعد الدراسة قوية من الناحية التطبيقية، لكنها ركزت فقط على البيئة الصينية، ولم توضح تحديات التبني في بيئات أخرى ذات ثقافات تنظيمية مختلفة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تركيزها على بيئة الشركات الناشئة في قطاع التقنية المالية في السعودية.

- استخدام منهج وصفي تحليلي مدعوم بأدوات كمية، على عكس بعض الدراسات النظرية.

- تبني مفهوم شامل للفعالية (جودة، سرعة، ملاءمة، نتائج).

- حداثة السياق الزمني والمكاني في ظل التحول الرقمي في المملكة.

#### أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- تتفق مع دراسات مثل (عيادي وبن جميل، 2023) و (Wang et al, 2023) في وجود علاقة إيجابية.

- تتشارك في التركيز على الأداء المؤسسي مع (Abid et al, 2023) و (شهاب ومحمود، 2023).

- تستخدم منهجًا وصفيًا تحليليًا مشابهًا لدراسة (علي فخري، 2025) و (أنور محمد، 2025).

## المنطلقات النظرية للدراسة:

- الذكاء الاصطناعي: قدرة الأنظمة على أداء مهام تتطلب ذكاءً بشرياً (الخليفة، 2022).
- فعالية اتخاذ القرار: اتخاذ قرارات صائبة تحقق أهداف المنظمة بأقل وقت وتكلفة (الشهري، 2021).
- بيئة العمل الإدارية: الإطار التنظيمي الذي يشمل السياسات، والإجراءات، والتكنولوجيا المستخدمة (الأنصاري، 2020).

## المنهجية وطرق البحث:

### المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظريًا، والكمي ميدانيًا من خلال استبانة موجهة لعينة من الإدارات العليا والوسطى.

### طرق جمع البيانات:

- استبانة إلكترونية
- تحليل محتوى
- تحليل إحصائي باستخدام SPSS

### التحليل الإحصائي:

تكرارات، نسب مئوية، كروباخ ألفا، بيرسون، المتوسطات، اختبار T ، ANOVA.

## أدوات الدراسة:

### الاستبيان:

موجه للعاملين في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية، ويشمل (مدى استخدام الذكاء الاصطناعي – فعالية اتخاذ القرار – بيئة العمل).

### التحليل الإحصائي:

باستخدام SPSS ، لتحليل التكرارات، الثبات، الاتساق، المتوسطات، الفرضيات، التباين.

## حدود الدراسة:

الموضوعية: أثر الذكاء الاصطناعي على جودة وسرعة ودقة القرارات الإدارية.

المكانية: الشركات الناشئة في قطاع التقنية المالية في المملكة.

الزمانية: العام الدراسي 2024.

البشرية: العاملون بالإدارات في تلك الشركات ممن لديهم اطلاع أو تعامل مباشر مع أدوات الذكاء

الاصطناعي.

## المراجع:

### المراجع العربية:

1. الأنصاري، منى. (2020). بيئة العمل الإدارية وأثرها في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. مجلة الإدارة والتنمية، الدمام.
1. العتيبي، فهد بن عبدالعزيز. (2022). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير بيئة العمل الإداري في المؤسسات الصغيرة. مجلة جامعة الملك سعود للدراسات الإدارية، 38(4)، 221-240.
2. الحربي، محمد بن عبدالله. (2021). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية السعودية: الفرص والتحديات. المجلة السعودية للإدارة، 43(1)، 33-58.
3. الخليفة، نواف. (2022). الذكاء الاصطناعي ودوره في دعم القرار الإداري. الرياض: المركز السعودي للبحوث الإدارية.
4. السبيعي، عبد العزيز. (2020). أثر التحول الرقمي على فعالية اتخاذ القرار في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 145-172.
5. الشهري، حمد. (2021). فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية الحديثة. جدة: دار التميز الأكاديمي.
6. عمار، عيادي، و بن جميل، باسم. (2023). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على نظرية القرارات الإدارية. جامعة الجزائر.
7. كبيشي، سمية، و مكداري، رانية منال. (2015). العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المالية في المؤسسات المالية الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية.
8. خبال، حميد. (2022). تطبيقات الذكاء الاصطناعي والإدارة العامة: تحديات قانونية في الجزائر. مجلة القانون والإدارة.
9. فخري، علي مهدي. (2025). الإدارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار المؤسسي. جامعة بغداد.

10. محمد، أنور محمد قسم الله. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي على تسريع دورة حياة المشروع في السعودية. مجلة الإدارة الحديثة.
11. شهاب، أحمد خضر، و أمين، محمود محمد. (2023). العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والإدارة الرشيدة: دراسة تطبيقية. جامعة ناكري – العراق.
12. رماني، مارينا. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي على الإدارة الاستراتيجية للوظائف الصناعية. مجلة الأبحاث الصناعية المصرية.

#### المراجع الأجنبية :

1. Abid, A., Khan, R., & Tariq, M. (2023). Artificial Intelligence Integration in Accounting Systems and Decision-Making Quality. International Journal of Financial Studies, 11(2), 150–169.
2. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Harvard Business Review Press.
3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W. W. Norton & Company.
4. Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review.
5. Fernando, R. (2021). A Brief History of Artificial Intelligence: Past, Present, and Future. Elsevier Journal of AI Research.

6. Ghallab, M. (2024). Is Today's AI Truly Intelligent? A Critical Perspective. *Artificial Intelligence Review*, 47(3), 335–351.
7. Jarrah, M. H. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
8. Rai, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
9. Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
10. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
11. Wang, X., Li, Y., & Zhao, H. (2023). Enhancing Administrative Decision-Making through AI in Chinese Enterprises. *Journal of Business and Technology*, 58(1), 91–110.
12. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
13. Chhatoi, B. K. (2024). Impact of Artificial Intelligence on Decision-Making Effectiveness in Business Organizations. *Journal of Contemporary Research in Management*, 9(2), 45–58.
14. Anyoji, M., Yamazaki, T., & Sato, S. (2024). Human-Like Decision-Making in AI Systems for Industrial Environments. *Procedia Computer Science*, 235, 164–172.