

دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع العام
السعودي

اسم الطالب /
يحيى جابر احمد الراشدي

الرقم الجامعي /
232000216

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1.1. المقدمة.....
6.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7.....	1.3. أهمية الدراسة.....
7.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
8.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
9.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
9.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
10.....	1.7. نموذج الدراسة.....
11.....	1.8. منهجية الدراسة.....
13.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
15.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
17.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18.....	2.1.2.1. المقدمة:.....
19.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
20.....	2.3. المتغير التابع:.....
20.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
22.....	2.5. الخاتمة:.....
23.....	ملحق الاستبانة.....

25.....أدوات البحث:

26.....المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات تقنية غير مسبوقة، أفرزت أدوات متقدمة أسهمت في إعادة تشكيل بيئات العمل واتخاذ القرار في المؤسسات. ويعد الذكاء الاصطناعي من أبرز هذه التحولات، حيث أصبح يمثل حجر الزاوية في الكثير من العمليات التنظيمية والإدارية على مستوى القطاعين العام والخاص. فالذكاء الاصطناعي ليس مجرد أداة لتشغيل البيانات أو أتمتة الإجراءات، بل هو نظام قادر على محاكاة القدرات البشرية في التفكير والتحليل، ومعالجة كميات هائلة من المعلومات بدقة وسرعة تفوق الأداء التقليدي. هذا التطور يفتح آفاقاً جديدة أمام صانعي القرار، ويعزز من قدرتهم على تبني قرارات أكثر فعالية واستراتيجية، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات المستندة على المعلومات الجزئية أو المحدودة (Zhang، 2025).

في سياق الإدارة التنظيمية، تعتبر عملية اتخاذ القرار أحد أبرز المحاور التي تحدد فاعلية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالاتجاهات التقليدية في اتخاذ القرار غالباً ما تواجه تحديات كبيرة، مثل تعقيد المشكلات، وكثرة البيانات، وتضارب المعلومات، وصعوبة التنبؤ بالنتائج المستقبلية للخيارات المختلفة. وهنا يظهر الدور المحوري للذكاء الاصطناعي، الذي يوفر نماذج تحليلية متقدمة، وتقنيات تعلم آلي، وخوارزميات تنبؤية تساعد المسؤولين على التوصل إلى قرارات دقيقة ومستندة إلى بيانات موثوقة، بما يحقق التوازن بين السرعة والجودة في عملية اتخاذ القرار (Justin Paul، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب الذكاء الاصطناعي أهمية استراتيجية خاصة في القطاع العام، في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على التحول الرقمي كأداة لتعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات الحكومية. فقد شهدت الجهات الحكومية توجهاً متزايداً نحو تبني الحلول التقنية الحديثة، بما في ذلك الأنظمة الذكية، وأدوات تحليل البيانات، والتطبيقات التي تدعم اتخاذ القرار. إلا أن اعتماد الذكاء الاصطناعي في القطاع العام لا يزال يواجه مجموعة من التحديات، منها محدودية الخبرات المتخصصة، والاعتبارات المتعلقة بالأمن السيبراني وخصوصية البيانات، إضافة إلى الحاجة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية بشكل متكامل. هذه التحديات تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تساعد في فهم كيفية استغلال الذكاء الاصطناعي بفاعلية ضمن السياق التنظيمي المحلي (Babashahi، 2024).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة حول دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي في القطاع العام السعودي. كما تسعى إلى تقييم الأثر الفعلي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة الأداء الإداري، مع تحديد العقبات التي قد تعيق تحقيق الفائدة القصوى من هذه التقنيات. من خلال هذا التحليل، يمكن استخلاص توصيات عملية تساهم في تهيئة بيئة مؤسسية أكثر استعداداً لتبني الحلول الذكية، بما يعزز الأداء المؤسسي ويساهم في تحقيق أهداف التنمية والاستدامة التي تتشدها المملكة (Battista، 2025).

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة في مجال اتخاذ القرار التنظيمي، نتيجة لتعدد البيانات وتنوع مصادر المعلومات وتغير بيئات العمل بسرعة كبيرة. وعلى الرغم من أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة فعالة لدعم القرارات الإدارية، إلا أن هناك غياباً نسبياً في فهم كيفية توظيف هذه التقنيات بشكل فعال في السياق التنظيمي للقطاع العام السعودي. فعدم القدرة على دمج الحلول الذكية بشكل متكامل مع العمليات الإدارية التقليدية يؤدي إلى استغلال جزئي أو محدود للذكاء الاصطناعي، مما يقلل من أثره المتوقع في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ أن بعض الجهات الحكومية تعتمد على أنظمة تقنية محدودة القدرات، لا تتضمن أدوات تحليل متقدمة أو خوارزميات تنبؤية، مما يعوق تحقيق الاستفادة المثلى من الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأداء المؤسسي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

رغم التقدم الكبير في الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي ودوره في دعم اتخاذ القرار، إلا أن هناك بعض الفجوات الملحوظة على المستوى النظري. أولاً، معظم الدراسات ركزت على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع الخاص أو على نطاق دولي، مع إغفال خصوصيات القطاع العام وخصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية. ثانياً، هناك نقص في الأطر النظرية التي توضح العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وسرعة اتخاذ القرار ودقته، بحيث تكون محددة وواضحة لمجال الإدارة العامة. كما أن الدراسات السابقة غالباً ما تناولت الجوانب التقنية للذكاء الاصطناعي (مثل التعلم الآلي وتحليل البيانات) دون

الربط الصريح بين هذه الأدوات والقدرات الاستراتيجية لصانعي القرار. هذا النقص في الدراسات النظرية يبرز الحاجة إلى تطوير نماذج علمية متكاملة توضح كيفية استفادة القطاع العام من الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة وفاعلية القرارات التنظيمية (Zuiderwijk, 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز عدة تحديات تعيق الاستفادة الكاملة من الذكاء الاصطناعي في القطاع العام السعودي. أولاً، هناك قصور في الدراسات التطبيقية التي تقيم فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات حكومية محددة، سواء من حيث سرعة الاستجابة للقرارات أو دقة النتائج المتوقعة. ثانياً، يواجه صانعو القرار محدودية في الوصول إلى البيانات المهيكلة والموثوقة، وهو ما يقلل من قدرة الأنظمة الذكية على تقديم حلول دقيقة وموثوقة. ثالثاً، هناك نقص في البرامج التدريبية والتأهيلية للكوادر الإدارية لتطوير مهارات التعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل النتائج بطريقة علمية، مما يحد من فاعلية هذه الأدوات. وأخيراً، تبرز الحاجة إلى تقييم التجارب العملية الحالية بشكل منهجي، لتحديد العوامل التي تعزز أو تحد من استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار، بما يتيح إمكانية تعميم أفضل الممارسات على المؤسسات الحكومية الأخرى (Alrawahna, 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في أنها تسعى إلى إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي ودوره في دعم عملية اتخاذ القرار التنظيمي، خاصة في سياق القطاع العام السعودي. فمع تزايد التعقيد الإداري وتعدد المتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرارات، أصبح من الضروري تطوير أطر نظرية متكاملة تربط بين القدرات التحليلية للذكاء الاصطناعي وسرعة ودقة اتخاذ القرار المؤسسي. تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بفهم كيفية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بشكل استراتيجي لدعم صانعي القرار، وتوضح العلاقة بين المعايير التقنية للأنظمة الذكية والنتائج الإدارية المرجوة. كما توفر الدراسة

نموذجًا نظريًا يمكن أن يكون مرجعًا للبحوث المستقبلية في مجال الإدارة العامة والذكاء الاصطناعي، من خلال تقديم مفاهيم وأساليب منهجية لتحليل أثر التقنيات الذكية على جودة القرارات، بما يعزز تطوير المعرفة الأكاديمية ويغني الأدبيات العلمية في هذا المجال (Popa، 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكمن أهمية الدراسة في تقديم رؤى وأدوات عملية تساعد المؤسسات الحكومية على تحسين فاعلية الأداء الإداري من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي. إذ يمكن للدراسة أن تحدد أفضل الأساليب لتطبيق هذه التقنيات في سياق اتخاذ القرار اليومي، مما يساهم في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وزيادة دقتها وموثوقيتها. كما تساعد الدراسة صانعي القرار في فهم التحديات العملية المرتبطة بتبني الذكاء الاصطناعي، مثل إدارة البيانات، وضمان أمان المعلومات، وتدريب الكوادر البشرية، لتجاوز المعوقات وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأنظمة الذكية. إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز التحول الرقمي في القطاع العام السعودي، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، ويرسخ مبدأ الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الحديثة في تحسين الكفاءة المؤسسية وجودة الخدمات الحكومية (Alabdallat، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- كيف يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي في القطاع العام السعودي؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات القطاع العام السعودي لدعم عملية اتخاذ القرار؟
2. ما أثر توظيف الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية؟
3. ما مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة القرارات التنظيمية وجودتها؟
4. ما التحديات والعوائق التي تواجه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار بالقطاع العام السعودي؟

5. ما الاستراتيجيات والممارسات المثلى التي يمكن اعتمادها لتعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية اتخاذ القرار التنظيمي؟

1.5. أهداف الدراسة:

📌 الهدف الرئيسي:

- تحديد دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام السعودي.

📌 الأهداف الفرعية:

1. استكشاف مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات القطاع العام السعودي لدعم عملية اتخاذ القرار.
2. تقييم أثر الذكاء الاصطناعي على سرعة اتخاذ القرار داخل الجهات الحكومية.
3. تحليل مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة وجودة القرارات التنظيمية.
4. تحديد التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار بالقطاع العام.
5. اقتراح استراتيجيات وممارسات فعالة لتعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

1.6. فرضيات الدراسة

📌 الفرضية الرئيسية

- يوجد تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي في تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام السعودي.

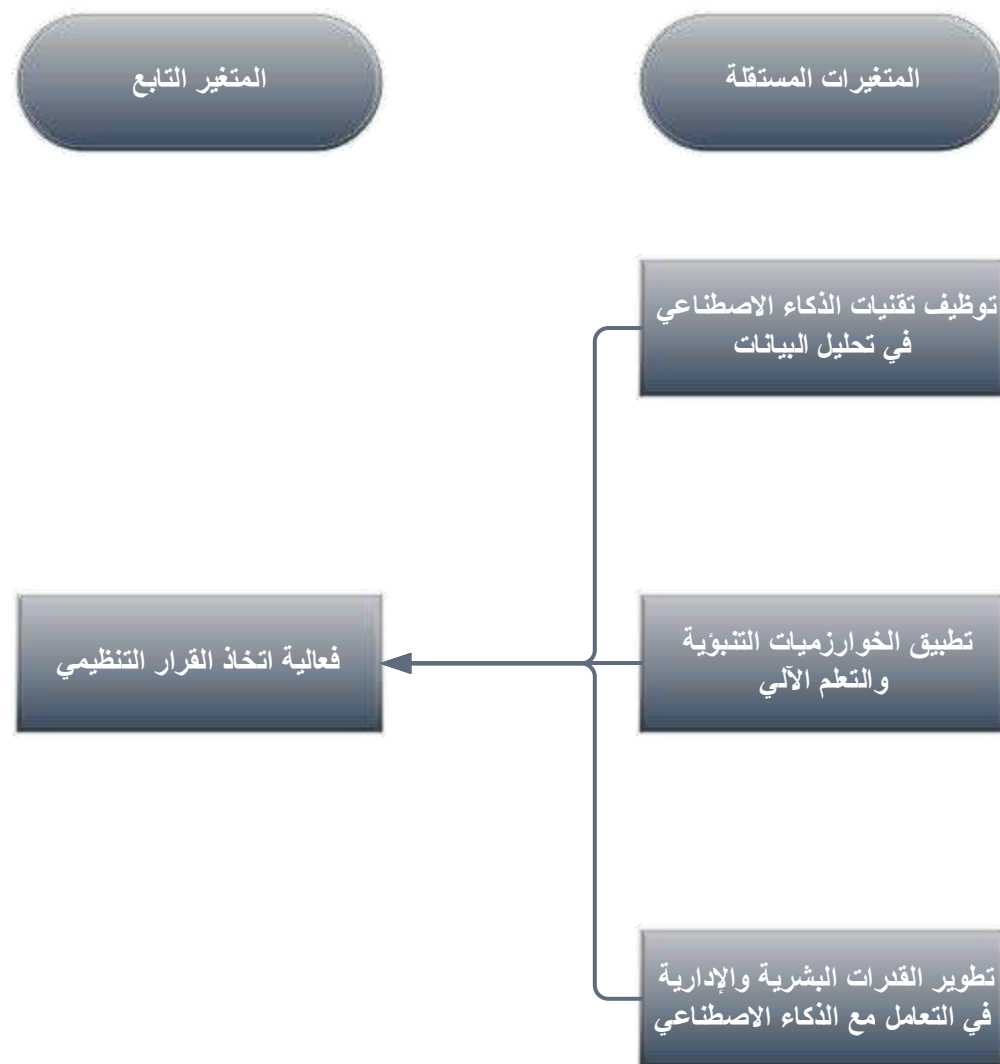
📌 الفرضيات الفرعية:

1. يوجد علاقة إيجابية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومدى دعم عملية اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع العام السعودي.

2. يسهم توظيف الذكاء الاصطناعي في زيادة سرعة اتخاذ القرار داخل الجهات الحكومية.

3. يؤثر استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي على دقة وجودة القرارات التنظيمية.
4. تواجه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار بالقطاع العام مجموعة من التحديات والعوائق التي تحد من فاعليتها.
5. يمكن للسياسات والاستراتيجيات الفعالة في توظيف الذكاء الاصطناعي أن تعزز من الاستفادة منه في تحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرار.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كخيار علمي مناسب لتحقيق أهدافها المتمثلة في قياس أثر الذكاء الاصطناعي على سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام السعودي. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على جمع البيانات بشكل منظم وتحليلها إحصائياً، مما يوفر قاعدة علمية دقيقة لتقييم العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحديد درجة تأثير كل متغير على فعالية اتخاذ القرار. كما تسمح المنهجية الكمية بإجراء مقارنات دقيقة بين المستويات المختلفة للمتغيرات، واستخلاص استنتاجات قابلة للتعميم ضمن عينة الدراسة.

- تصميم الدراسة

تم اختيار تصميم الدراسة الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث يتيح هذا التصميم جمع البيانات المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسسات القطاع العام وتحليلها لفهم تأثيرها على سرعة ودقة اتخاذ القرار. ويعتمد التصميم الوصفي التحليلي على وصف الواقع الحالي بدقة، وتحديد العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات القياس الإحصائية، دون التدخل في طبيعة الظاهرة أو تعديلها. كما يتيح هذا التصميم تقييم الفجوات والتحديات العملية في تبني الذكاء الاصطناعي، مما يساهم في تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ممن يشاركون مباشرة أو غير مباشرة في عملية اتخاذ القرار التنظيمي. وبما أن المنهجية كمية، فقد تم تحديد عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف مستويات الموظفين والقطاعات المختلفة، بما يعكس التنوع المؤسسي في الدولة. ويتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، بما يحقق أهداف الدراسة ويعزز موثوقية النتائج.

- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة الاستقصائية كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صممت الاستبانة لقياس استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، تطبيق الخوارزميات التنبؤية، تطوير القدرات البشرية، ومدى تأثير هذه المتغيرات على سرعة ودقة اتخاذ القرار.

وتم تقسيم الاستبانة إلى محاور رئيسية تتوافق مع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مع استخدام مقياس ليكرت من 5 نقاط لتسهيل تحليل البيانات ومقارنة النتائج. كما تم التأكد من صلاحية الأداة وثباتها من خلال إجراءات التحقق الإحصائي (Validity and Reliability) لضمان دقة القياس ومصادقية النتائج.

- طرق التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي المتقدمة، مثل SPSS أو AMOS. وتشمل أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

- التحليل الوصفي لتحديد الاتجاهات العامة ومستويات المتغيرات.
 - التحليل البعدي لفحص تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
 - الارتباط والانحدار المتعدد لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد قوة العلاقة واتجاهها.
- توفر هذه الأساليب قاعدة علمية دقيقة لاستنتاج النتائج واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

- المبررات العلمية لاختيار المنهجية الكمية

اختيار المنهجية الكمية لهذه الدراسة يعود إلى قدرتها على:

1. قياس أثر الذكاء الاصطناعي على فعالية اتخاذ القرار بشكل موضوعي وقابل للتحقق.
2. تحليل العلاقات بين المتغيرات بدقة عالية، بما يضمن موثوقية النتائج.
3. تعميم النتائج على نطاق أوسع من المجتمع المدروس، بما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

- طرق تحليل البيانات

تم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات المجمعة. شملت طرق التحليل إجراء التحليل الوصفي لتحديد خصائص العينة وقياس المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات والتأكد من وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما تم استخدام اختبارات موثوقية أداة الاستبيان مثل معامل كرونباخ ألفا لضمان اتساق النتائج وصحتها.

1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية المرحلة العملية والواقعية في هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع البيانات من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية لفهم تأثير الذكاء الاصطناعي على سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي. وتعتمد هذه المرحلة على المسح الاستقصائي الكمي، الذي يتيح الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة من المشاركين، بما يمكن الباحث من تحليل الظاهرة بشكل علمي وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين وصانعي القرار في المؤسسات الحكومية السعودية، من مختلف القطاعات الإدارية، بما في ذلك الإدارات العليا والمتوسطة والفنية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه المباشر بعمليات اتخاذ القرار التنظيمي، ولقدرته على توفير معلومات دقيقة حول استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل. ولضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية والقطاعات المختلفة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل مختلف المستويات الإدارية، حيث تم تحديد حجم العينة بناءً على القواعد الإحصائية لتمثيل المجتمع بدقة. هذا الأسلوب يضمن أن تكون البيانات المجمعة شاملة وتعكس الواقع الفعلي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في القرارات التنظيمية.

- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث صممت الأسئلة لتغطية محاور الدراسة المختلفة، وهي:

1. استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في معالجة البيانات.

2. تطبيق الخوارزميات التنبؤية والتعلم الآلي.

3. تطوير القدرات البشرية والإدارية في التعامل مع الذكاء الاصطناعي.

4. سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت من 5 نقاط لقياس آراء المشاركين، مع الحرص على وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، لضمان استجابات دقيقة وموضوعية. كما تم اختبار صلاحية وثبات الاستبانة إحصائيًا لضمان موثوقية النتائج.

- إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة على المشاركين عبر طرق متعددة تشمل البريد الإلكتروني والنسخ الورقية عند الحاجة، مع تقديم شرح مفصل لأهداف الدراسة وطمأنة المشاركين بشأن سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. كما تم تحديد فترة زمنية مناسبة لاستكمال الاستبانة، وتمت متابعة المشاركين لتشجيعهم على المشاركة الفعلية، مما زاد من معدل الاستجابة وموثوقية البيانات.

- تحليل البيانات الميدانية

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات في برامج التحليل الإحصائي المتقدمة مثل SPSS، حيث تم تطبيق أساليب التحليل الوصفي لتحديد التوزيعات العامة للمتغيرات، والتحليل البعدي لفحص تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما تم استخدام اختبارات الارتباط والانحدار المتعدد لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين استخدام الذكاء الاصطناعي وفعالية اتخاذ القرار التنظيمي. وتتيح هذه الأساليب استنتاج نتائج دقيقة لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحيّة الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة وجمعها	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغوياً وعلمياً	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم

الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية	حسب الجدول	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	تقديم الدراسة	12
--	------------	--	---------------	----

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة الركيزة النظرية والتحليلية التي تبنى عليها النتائج الميدانية والاستنتاجات العملية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث، مع التركيز على المتغيرات الأساسية التي تمثل جوهر الدراسة، وعلاقاتها المتبادلة، دون الخوض في تفاصيل كل متغير في هذه المرحلة. إذ يشمل الفصل شرحاً منهجياً للمفاهيم والمصطلحات العلمية المتعلقة بالموضوع، بما يضمن وضوح فهم القارئ للأساس النظري للبحث قبل الانتقال إلى تحليل البيانات الميدانية.

تكمُن أهمية الفصل الثاني في كونه يوفر الأساس العلمي والفكري الذي يبرر اختيار المتغيرات وعلاقتها بالمتغير التابع. كما يساهم في توضيح المنطق الذي يعتمد عليه الباحث في صياغة الفرضيات، وتصميم أدوات القياس، وتحليل النتائج. فمن خلال استعراض المفاهيم والنظريات السابقة، يمكن توضيح كيفية ارتباط المتغيرات بعضها ببعض، وفهم الآليات التي من خلالها تؤثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مما يمنح الدراسة صبغة علمية متينة ويعزز مصداقية النتائج والتوصيات المستقبلية. يهدف الفصل الثاني إلى تسليط الضوء على الدراسات السابقة في المجال ذاته أو المجالات ذات الصلة، مما يتيح للباحث تحديد الفجوات النظرية والعملية التي تسعى الدراسة لسدها. كما يقدم هذا الفصل رؤية شاملة حول التطورات العلمية والتقنية في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الإدارة العامة، مع التركيز على العلاقة بين التكنولوجيا والقدرة المؤسسية على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

يمثل الفصل الثاني خطوة محورية تربط بين الإطار النظري للبحث والممارسة العملية، إذ يوفر قاعدة معرفية قوية لفهم المتغيرات وعلاقتها، ويهيئ القارئ لاستيعاب التحليل الميداني والنتائج التي ستليها. كما يوضح لماذا يعتبر هذا الإطار العلمي ضرورياً لتفسير أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية اتخاذ القرار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام السعودي، ويبرز القيمة الأكاديمية والتطبيقية للدراسة على حد سواء.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات

يعتبر هذا المتغير محورياً في تعزيز عملية اتخاذ القرار، حيث يتمثل في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الكبيرة والمعقدة، واستخلاص أنماط ومؤشرات تساعد صانعي القرار على فهم الواقع التنظيمي بشكل أفضل. تساعد هذه التقنيات على تحسين دقة التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وتقليل الاعتماد على الحدس الفردي في اتخاذ القرار، كما توفر الوقت والجهد في معالجة كميات هائلة من المعلومات التي قد يصعب تحليلها بالطرق التقليدية. في سياق القطاع العام السعودي، يمثل توظيف هذه التقنيات خطوة استراتيجية لتحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات التي تعتمد على معلومات دقيقة وموثوقة (Narteh-Kofi، 2025).

2. تطبيق الخوارزميات التنبؤية والتعلم الآلي

يمثل هذا المتغير الجانب التقني المتقدم للذكاء الاصطناعي، حيث تعتمد المؤسسات على الخوارزميات التنبؤية والتعلم الآلي لتحليل البيانات التاريخية وتقديم توقعات دقيقة حول النتائج المحتملة للقرارات المختلفة. يساهم هذا المتغير في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة القرارات التنظيمية، كما يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات استباقية بدلاً من القرارات التفاعلية فقط. في القطاع العام، يمكن أن تساعد هذه التطبيقات في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتوزيع الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين (Soori، 2023).

3. تطوير القدرات البشرية والإدارية في التعامل مع الذكاء الاصطناعي

على الرغم من التقدم التقني، يظل العنصر البشري محورياً في تحقيق الفائدة القصوى من الذكاء الاصطناعي. هذا المتغير يشمل التدريب والتأهيل المستمر للكوادر الإدارية على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، وفهم نتائج التحليل، وتطبيقها بشكل صحيح في عملية اتخاذ القرار. كما يشمل تطوير ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات. من دون تطوير القدرات البشرية، قد تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي مجرد أدوات تقنية غير مستغلة بشكل كامل، مما يقلل من تأثيرها الفعلي على تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار (K، 2024).

2.3. المتغير التابع:

- اتخاذ القرار الاستراتيجي

يعد فعالية اتخاذ القرار التنظيمي المتغير التابع الأساسي في هذه الدراسة، إذ يمثل المعيار الذي يقيس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال القرارات المتخذة. ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المؤسسة على إصدار قرارات دقيقة وسريعة، تعتمد على المعلومات الصحيحة والتحليل العلمي للبيانات المتاحة، بما يقلل من احتمالات الأخطاء ويزيد من كفاءة العمليات الإدارية. وتبرز فعالية اتخاذ القرار التنظيمي من خلال عناصر عدة، منها: جودة القرارات ومدى ملاءمتها للأهداف الاستراتيجية، سرعة تنفيذ القرارات، مستوى تنسيق العمليات بين الإدارات المختلفة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تعتبر فعالية اتخاذ القرار التنظيمي مؤشراً جوهرياً لنجاح المؤسسات في مواجهة التحديات الإدارية المعقدة وتحقيق التميز المؤسسي، حيث يعكس القرار الفعال التوازن بين المعرفة التقنية، التحليل المنهجي، والقدرة البشرية على تفسير النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة. ويعد هذا المتغير المحرك الرئيس لتقييم أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي، حيث يمكن من خلاله قياس مدى تحسين سرعة ودقة القرارات عند تبني أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل، مما يبرز العلاقة الجوهرية بين التكنولوجيا الحديثة ورفع مستوى الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي (Bekos, 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يتمثل النموذج المفاهيمي للدراسة في أن المتغيرات المستقلة الثلاثة تعمل معاً لدعم وتعزيز فعالية اتخاذ القرار التنظيمي كمتغير تابع. فتحليل البيانات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يوفر الأساس المعلوماتي الضروري، بينما الخوارزميات التنبؤية والتعلم الآلي تترجم هذه البيانات إلى رؤى واستنتاجات دقيقة، تمكن صانعي القرار من اتخاذ خطوات سريعة ومدروسة. من جانب آخر، يمثل تطوير القدرات البشرية والإدارية العامل المكمل الذي يضمن أن يتم استخدام هذه التقنيات بشكل فعال، بحيث تتحول المعلومات والتحليلات إلى قرارات عملية تحقق أهداف المؤسسات الحكومية. باختصار، يشكل هذا التفاعل الثلاثي بين التكنولوجيا

والمعرفة البشرية والإدارة الذكية إطاراً متكاملًا يساهم في تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي في القطاع العام السعودي
(Kassa، 2025).

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني من الدراسة بإبراز الدور المركزي الذي يلعبه الإطار النظري والمفاهيمي في دعم البحث العلمي، من خلال توضيح أساسيات دراسة المتغيرات الأساسية وعلاقتها ببعضها البعض. فقد ركز الفصل على تقديم المنهجية النظرية والتحليلية التي تتيح فهم كيفية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، دون الدخول في تفاصيل كل متغير على حدة، الأمر الذي يضمن للقارئ رؤية شاملة ومتسقة لطبيعة البحث وأبعاده العلمية.

تتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يوفر قاعدة معرفية صلبة لفهم العلاقة بين العناصر الرئيسية للبحث، وهو ما يعزز القدرة على تفسير النتائج الميدانية لاحقاً بشكل علمي ودقيق. كما يساهم في توضيح السياق النظري الذي يستند إليه الباحث في صياغة الفرضيات واختيار أدوات القياس، مما يضمن أن تكون النتائج المرتقبة مبنية على أسس علمية منطقية ومبررة.

ساعد الفصل الثاني في تسليط الضوء على الدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة، مما أتاح للباحث تحديد الفجوات العلمية والعملية التي تسعى الدراسة لسدها. كما عزز هذا العرض النظري القدرة على الربط بين المفاهيم التقنية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وبين متطلبات اتخاذ القرار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، وهو ما يمثل القيمة العلمية والتطبيقية الأساسية للدراسة.

إن الفصل الثاني لعب دوراً محورياً في تهيئة القارئ لفهم التحليل الميداني والنتائج العملية التي ستأتي في الفصول التالية. فهو لم يقتصر على عرض المتغيرات والعلاقات النظرية بينها فحسب، بل أكد على أهمية الإطار المفاهيمي في تفسير النتائج العلمية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، وهو ما يعكس عمق الدراسة وأهمية البحث في تطوير الأداء المؤسسي من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي في تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار التنظيمي في القطاع العام السعودي.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
العمر	30-20	40-30	50-40	60-50	+60
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة العلمية	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
					2- أسئلة الإستبيان
يساعد الذكاء الاصطناعي في جمع البيانات التنظيمية بسرعة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل المعلومات بدقة عالية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
يساعد الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية عند اتخاذ القرارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
تسهل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسريع عملية اتخاذ القرار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
تساهم نظم دعم القرار الذكية في تحسين جودة القرارات الإدارية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
يوفر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي رؤية شاملة للمعلومات اللازمة للقرار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
يساعد الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بنتائج القرارات قبل تنفيذها	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
تسهل نظم دعم القرار في اختيار أفضل البدائل المتاحة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
يحسن تدريب الموظفين على أدوات الذكاء الاصطناعي من قدرتهم على اتخاذ قرارات دقيقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة
يعزز التأهيل الرقمي للموظفين استخدام الذكاء الاصطناعي في حل المشكلات الإدارية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم البرامج التدريبية في رفع مستوى سرعة الاستجابة للمعطيات الجديدة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التدريب الرقمي في فهم أفضل للأساليب الذكية المستخدمة في اتخاذ القرار
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تطبيق الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت المستغرق لإعداد القرارات التنظيمية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم الأدوات الذكية في تعزيز التنسيق بين الإدارات أثناء اتخاذ القرار
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد استخدام الذكاء الاصطناعي في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات التنظيمية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن الذكاء الاصطناعي يعزز دقة اتخاذ القرارات التنظيمية في القطاع العام
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم الذكاء الاصطناعي في رفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وسرعة الاستجابة

- <https://forms.gle/4E1kg8qtXhhJ86Kf9>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جمع البيانات وتحليلها	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فعالية نظم دعم القرار الذكية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر برامج التدريب والتأهيل الرقمي للموظفين على قدرتهم في استخدام الذكاء الاصطناعي	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس التغيرات في سرعة اتخاذ القرار التنظيمي بعد تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس التغيرات في دقة اتخاذ القرار التنظيمي بعد تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي	5	ليكرت الخماسي

- Alabdallat, Y. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Strategic Decision-Making in Business Administration: An Analytical Study Including Educational and Business Environments. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396294231_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Strategic_Ddecision-Making_in_Business_Administration_An_Analytical_Study_Including_Educational_and_Business_Environments
- Alrawahna, A. S. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Public Sector Decision- Making: Benefits, Challenges, and Policy Implications. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394855760_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Public_Sector_Ddecision-Making_Benefits_Challenges_and_Policy_Implications
- Babashahi, L. (2024). AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381504112_AI_in_the_Workplace_A_Systematic_Review_of_Skill_Transformation_in_the_Industry
- Battista, D. (2025). Technological Culture and Politics: Artificial Intelligence as the New Frontier of Political Communication. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-4698/15/4/75>
- Bekos, G. S. (2025). Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850125000057>
- Justin Paul, A. U. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.13015>

- K, R. K. (2024). Developing AI-powered Training Programs for Employee Upskilling and Reskilling. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380604518_Developing_AI-powered_Training_Programs_for_Employee_Upskilling_and_Reskilling
- Kassa, B. Y. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Productivity. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387932866_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Organizational_Performance_The_Mediating_Role_of_Employee_Productivity
- Narteh-Kofi, E. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Decision-making and Efficiency in Mergers and Acquisitions: A Case Study Approach within the U.S. Capital Market. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391595619_The_Role_of_Artificial_Intelligence_in_Enhancing_Decision-making_and_Efficiency_in_Mergers_and_Acquisitions_A_Case_Study_Approach_within_the_US_Capital_Market
- Popa, I. (2025). Artificial Intelligence as a Catalyst for Management System Adaptability, Agility and Resilience: Mapping the Research Agenda. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/1/47>
- Soori, M. (2023). AI-based decision support systems in Industry 4.0, a review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949948824000374>
- Zhang, Z. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Business Model Innovation of Digital Platform Enterprises. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/7/507>
- Zuiderwijk, A. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X2100013>

7