

اثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية
في شركات الاتصالات الخلوية السعودية

إعداد الطالب/

محمد عبد العزيز الشهراني

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى المعرفة التي قادت هذا الجهد خطوةً بعد خطوة،
وإلى كل تجربة علمية علّمتني أن التساؤل أساس الفهم،
وأن البحث الحقيقي لا يكتمل إلا بالتحليل والنقد والتأمل،
أهدي هذه الصفحات،
تقديرًا لقيمة العلم، وإيمانًا بدوره في خدمة الإنسان والمجتمع.

شكر ونفاد

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، والروبوتات) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ وُزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣١٧) موظفاً وموظفةً من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في شركات الاتصالات السعودية، وموبايلي، وزين السعودية. وقد عُولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال جملة من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وأُسفرت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعةً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ فسّرت أبعاد المتغير المستقل ما نسبته (٧٠.٩٪) من التباين في المتغير التابع. وجاء بُعد الشبكات العصبية في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر، تلاه بُعد النظم الخبيرة، ثم بُعد الروبوتات. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى توظيف أبعاد الذكاء الاصطناعي وممارسة عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الدراسة. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في تقنيات الشبكات العصبية، وتوسيع توظيف النظم الخبيرة في المجالات الاستراتيجية، وبناء منظومة تكاملية لأبعاد الذكاء الاصطناعي، وإيلاء اهتمام أكبر بمراحل ما بعد اتخاذ القرار، فضلاً عن وضع أطر حوكمة واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات، القرارات الاستراتيجية، شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 نموذج الدراسة:
5.....	6.1 فرضيات الدراسة:
6.....	7.1 مصطلحات الدراسة:
6.....	8.1 حدود الدراسة:
7.....	9.1 هيكل الدراسة:
7.....	الدراسات السابقة:
7.....	10.1 الدراسات العربية:
11.....	11.1 منهج الدراسة:
11.....	12.1 مجتمع وعينة الدراسة:
12.....	13.1 مصادر جمع البيانات:
12.....	14.1 أداة جمع البيانات:

13	15.1 صدق وثبات أداة الدراسة:
13	16.1 إجراءات تطبيق الدراسة:
14	الفصل الثاني: الإطار النظري
14	المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي
14	1.1.2 تمهيد
14	2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي
16	3.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي
18	4.1.2 أهداف الذكاء الاصطناعي
19	5.1.2 أبعاد الذكاء الاصطناعي
23	6.1.2 استراتيجيات توظيف الذكاء الاصطناعي
24	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الاستراتيجية
24	1.2.2 تمهيد
24	2.2.2 مفهوم اتخاذ القرارات الاستراتيجية
26	3.2.2 أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
28	4.2.2 أهداف اتخاذ القرارات الاستراتيجية
30	5.2.2 أبعاد ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية
32	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
32	1.3 تمهيد
32	2.3 منهج الدراسة
32	3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها
33	4.3 أداة الدراسة
34	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
35	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
36	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
38	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

38	1.4 تمهيد
38	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
41	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة
46	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
52	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
52	1.5 تمهيد
52	2.5 نتائج الدراسة
57	3.5 توصيات الدراسة
58	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
59	Abstract
60	قائمة المراجع
64	الملاحق
65	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
35	جدول (3 - 1) معاملات الاتساق الداخلي بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	1.
36	جدول (3 - 2) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	2.
37	جدول (3 - 3) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (ن = 317)	3.
39	جدول (4 - 1) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	4.
40	جدول (4 - 2) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	5.
40	جدول (4 - 3) توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي	6.
41	جدول (4 - 4) توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة	7.
41	جدول (4 - 5) توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإداري	8.
42	جدول (4 - 6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد النظم الخبيرة	9.
43	جدول (4 - 7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشبكات العصبية	10.
44	جدول (4 - 8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الروبوتات	11.
45	جدول (4 - 9) الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي)	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	جدول (4 - 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات الاستراتيجية	13.
47	جدول (4 - 11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية	14.
49	جدول (4 - 12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	15.
50	جدول (4 - 13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشبكات العصبية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	16.
51	جدول (4 - 14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الروبوتات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	17.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	الشكل (1 - 1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، أصبح الذكاء الاصطناعي جزء لا يتجزأ من مختلف المجالات، ومن بينها مجال الإدارة (حسن، 2025)، إذ شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في مختلف مجالات الحياة، فأصبح الذكاء الاصطناعي أحد أبرز ملامح الثورة التكنولوجية الرابعة التي تعيد صياغة المفاهيم التقليدية في الإدارة والاقتصاد والتعليم، والصناعة، ولم تعد تقنيات الذكاء الاصطناعي تقتصر على المجالات التقنية والعلمية فقط، بل تجاوزت ذلك إلى التأثير المباشر والعميق في أداء القيادات الإدارية وأساليب اتخاذ القرار وطبيعة العلاقات التنظيمية وآليات التخطيط والتوجيه والرقابة (صلاح، 2025).

وقد شهد الذكاء الاصطناعي تطوراً شاملاً أثر على معظم جوانب الحياة البشرية، مما أتاح تحقيق تقدم غير مسبوق في مجالات متعددة مثل الاتصالات، والطب، والهندسة، والاستدامة، وغيرها (Singh et al, 2024)، ويحظى هذا التطور السريع باهتمام كبير من المؤسسات والأفراد، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز التقدم لتلك المؤسسات، وجذب الاستثمارات لها، وتطوير القدرات الذاتية فيها على مستوى العالم (Venkatasubramanian, 2021).

وأصبح الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الكثير من المؤسسات في عملياتها اليومية، حيث يقوم الذكاء الاصطناعي بتوفير البيانات والمعلومات بشكل فعال وبسرعة وبأقل جهد ممكن، مما يساهم بشكل كبير في تمكين إدارة المنشآت والمؤسسات من حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة (المنصوري والطحيطاح، 2021).

ويعزز الذكاء الاصطناعي دعم المدراء في تحليل الأنماط وفهمها، مما يساهم في صياغة رؤية فعالة للمنشأة وتخفيف المشكلات المحتملة، كما ويلعب دوراً حيوياً في التغلب على المشكلات من خلال تقديم بيانات موضوعية وقابلة للتحقيق (Dietzmann & Duan, 2022).

من جهة أخرى تعد عملية اتخاذ القرار هي المحور الأساسي في المؤسسة والعمود الفقري لوجودها، فهي حجر الزاوية في كل شيء داخل المؤسسة من أفراد وآلات ومعدات ومواد وكل ما يتعلق بالتطورات والتغيرات، إذ تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً أساسياً في كفاءة أداء المؤسسات، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها واستمرارية بقائها، ولهذا كان من الضروري أن تمتلك المؤسسة نظام معلومات وتطبيقات نظم خبيرة تزودها بمعلومات دقيقة ومفيدة وفي الوقت المناسب، والتي تعكس صورة القرارات المتخذة في المؤسسة (بو شلال وحناشي، 2021).

إن عملية اتخاذ القرار تساعد القيادة ومتخذي القرار على تحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية وجودة أعلى، وذلك عن طريق معرفة الأبعاد الرئيسية للمشكلة وتشخيصها بأسلوب علمي لتحديد وتحليل عوامل اتخاذ القرار من أجل الكشف عن إيجابية وسلبية الترابط بين مكوناته الأساسية للخروج بصياغة واضحة لمعالجة المشكلة بما يتناسب مع متطلبات الواقع (الشيخ حسن والسليمان، 2022).

ووفقاً لـ (Gautam & Bhimavarapu, 2022)، فإن عملية اتخاذ القرارات توصف بأنها قلب الإدارة لأي مؤسسة أو منظمة، كما يوصف مدير تلك المؤسسة بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه في ذلك هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، ومن هنا فإن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأن النجاح الذي تحققه أية مؤسسة أو منظمة يعتمد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

ومن هنا ومن خلال التطبيق على شركات الاتصالات الخلوية السعودية، فقد جاءت الدراسة الحالية ساعية إلى التعرف على اثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2.1 مشكلة الدراسة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطور متسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي وما يرتبط بها من تطبيقات تحليل البيانات الضخمة والنماذج التنبؤية وأنظمة دعم القرار، الأمر الذي أدى إلى إحداث تحولات جوهرية في أساليب الإدارة الحديثة وخصوصاً في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات، فقد أصبحت المؤسسات في مختلف القطاعات تعتمد بدرجة متزايدة على هذه التقنيات من أجل تحسين كفاءة قراراتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، والتعامل مع بيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة، وقد أكدت عدة دراسات

حديثاً أن الذكاء الاصطناعي أصبح أحد الأدوات الرئيسة الداعمة لجودة القرار وكفاءته ومنها كروم ودحمون (2025) التي بينت وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار كذلك دراسة مهدي (2025) التي توصلت الى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم في تحسين دقة القرارات وجودتها، وتوفر لمتخذ القرار أدوات أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الإدارية المعقدة. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة جفافة (2025) أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التخطيط المالي واتخاذ القرار يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة ودقة وسرعة، بما يعزز قدرتها على الاستمرار والتنافس.

ويعد قطاع الاتصالات الخلوية من أكثر القطاعات اعتماداً على التقنيات الرقمية والبيانات الضخمة، نظراً لحجم البيانات الهائل الناتج عن استخدام العملاء للخدمات الرقمية المختلفة، مما يجعل تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي فرصة مهمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذه التقنيات، إلا أن درجة توظيفها الفعلي في دعم القرارات الاستراتيجية داخل شركات الاتصالات الخلوية قد تختلف من شركة إلى أخرى، فقد تبين أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرار بصورة عامة، أو تناولت قطاعات مختلفة كالمؤسسات الاقتصادية والتعليمية والبناء في حين ان الدراسات التي بحثت أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبشكل خاص داخل شركات الاتصالات الخلوية السعودية محدودة وبذلك تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟ ومن خلال دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية، فقد تفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات) في شركات الاتصالات الخلوية السعودية؟
- ما مستوى القرارات الاستراتيجية المتخذة في شركات الاتصالات الخلوية السعودية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

للدراصة الحالية أهمية نظرية وأخرى تطبيقية تمثلت فيما يلي:

أهمية الدراصة النظرية:

تستمد هذه الدراصة أهميتها النظرية من تناولها لموضوع الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو من الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة كما تساهم في إثراء الجانب المعرفي من خلال توضيح أبعاد الذكاء الاصطناعي ومفاهيم حول اتخاذ القرارات داخل المنظمات، كما تقدم الدراصة إطار علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون في الدراسات المستقبلية في مجالي الإدارة الاستراتيجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتساهم في توسيع نطاق الدراسات العربية التي تناولت توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية والاستراتيجية.

أهمية الدراصة التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراصة من إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل إدارات شركات الاتصالات الخلوية في المملكة العربية السعودية في تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الاستراتيجية، كما تساعد متخذي القرار على فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه التقنيات في تحسين دقة وسرعة اتخاذ القرار وتساهم في تقديم مجموعة من المؤشرات العملية التي قد تساعد الشركات على تطوير أنظمتها التقنية والإدارية بما يدعم كفاءة الأداء الاستراتيجي ويمكن أن تدعم نتائج الدراصة جهود تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتعزيز القرارات الاستراتيجية المتخذة في شركات الاتصالات في السوق.

4.1 أهداف الدراصة:

تسعى الدراصة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

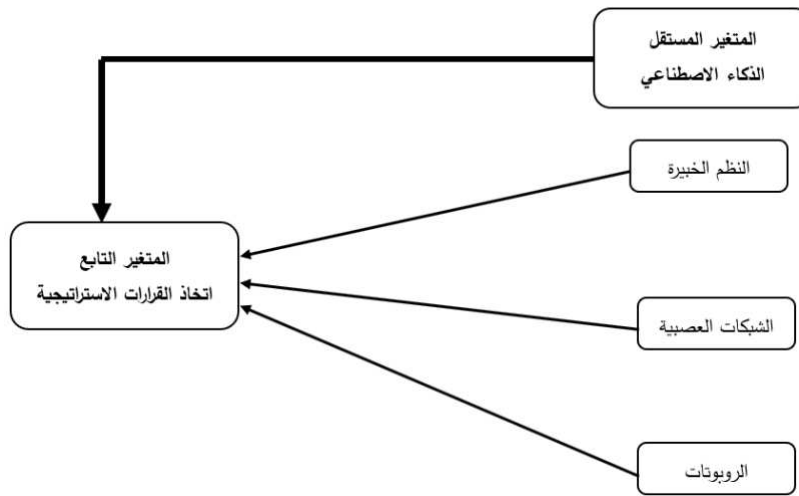
وتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- قياس مدى تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات) في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

- قياس مستوى القرارات الاستراتيجية المتخذة في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- معرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

5.1 نموذج الدراسة:

ويشير الشكل التالي إلى نموذج الدراسة:



الشكل (1 - 1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للنظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للشبكات العصبية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للروبوتات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

7.1 مصطلحات الدراسة:

الذكاء الاصطناعي: يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه "استخدام الآلات وأنظمة الكمبيوتر في أداء المهام وإنشاء النماذج والتعرف على بعض أنماط الأعمال وحل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال محاكاة الذكاء البشري" (الساعاتي والساعاتي، 2025، ص471).

اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ أو صنع القرار هي سلسلة من الخطوات التي يتخذها فرد أو أكثر لتحديد الخيار الأفضل أو مسار العمل لمعالجة مشكلة أو موقف معين، وفي كثير من الأحيان، يستخدم المديرون والمديرون التنفيذيون هذه العملية للتخطيط لكيفية تنفيذ مبادرات الأعمال أو تنفيذ إجراءات محددة في المؤسسة لتحقيق الاهداف (Sheldon, 2023).

8.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- الحدود البشرية: العاملين الإداريين في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة في العام في شهر نيسان من العام 2026م.
- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في عنوان الدراسة "اثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

9.1 هيكل الدراسة:

ستنقسم الدراسة إلى خمسة فصول، إذ يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والذي يتناول تمهيد ومشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، وفرضياتها ونموذجها، ومصطلحاتها، وحدودها.

أما الفصل الثاني فسيتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، إذ يتناول الإطار النظري الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار)، فيما يتناول الدراسات السابقة الدراسات المتعلقة بتلك المتغيرات.

ويتطرق الفصل الثالث إلى منهجية الدراسة، إذ يتناول منهج الدراسة المتبع ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات وأداة الدراسة وصدق الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الرابع فيتناول نتائج الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة.

ويتطرق الفصل الخامس والأخير إلى مناقشة النتائج والتوصيات، إذ سيتم فيه مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وبناءً على تلك النتائج الخروج بمجموعة من التوصيات.

الدراسات السابقة:

تناول هذا القسم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، إذ تم سرد الدراسات من الأحدث إلى الأقدم كما هو موضح لاحقاً.

10.1 الدراسات العربية:

وهدفنا دراسة كبان وجلاب (2022) إلى التعرف على أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، باعتبارها من المؤسسات التي تعتمد على هذه التقنيات الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة باستخدام هذه التطبيقات داخل المؤسسة. وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار، خاصة من خلال نظام (NGBSS)

الذي يسهم في تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة، وتوفير الوقت، وتقليل ضغط العمل. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، وتطوير الأنظمة المعلوماتية الداعمة لعملية اتخاذ القرار بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري.

هدفت دراسة كروم ودحمون (2025) إلى التعرف على دور استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة شركة سونلغاز بتيارت باعتبارها من المؤسسات التي تعتمد على هذه التقنيات الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 30 موظفًا من العاملين في المؤسسة. وبعد تحليل البيانات إحصائيًا، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال أبعاد الملاءمة والفعالية وجودة القرار. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات الاقتصادية، وتوفير البنية التحتية التقنية اللازمة، إضافة إلى تكوين وتدريب الموظفين على توظيف هذه التطبيقات بما يسهم في دعم جودة وفعالية القرارات الإدارية.

كما هدفت دراسة مهدي (2025) إلى توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الاصطناعي في تطوير عملية اتخاذ القرار في المؤسسات والمنظمات، من خلال تناول مفهوم الذكاء الاصطناعي وأساليبه وأبعاده ومتطلبات تطبيقه ومكوناته وأهميته، إضافة إلى مقارنته بالذكاء البشري وبيان أوجه التميز بينهما، كما تطرقت الدراسة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية وأهدافها ونتائج تطبيقها ومقارنتها بالإدارة التقليدية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 365 مستجيبًا من المختصين والمهتمين العراقيين بموضوع البحث، منهم 120 من الإناث و245 من الذكور ومن مستويات تعليمية مختلفة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين دقة وجودة القرارات المتخذة داخل المؤسسات، كما توفر لمتخذ القرار مجموعة من الأدوات والتطبيقات التي تدعمه في مواجهة التحديات المختلفة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية تدريجيًا عمليًا على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يسهم في تطوير مهارات ومعرفة متخذ القرار ورفع كفاءة العملية الإدارية.

وسعت دراسة جفافة (2025) إلى التعرف على واقع الذكاء الاصطناعي على المستوى الدولي وإبراز دوره في دعم التخطيط المالي والقرارات الإدارية داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات والتقارير الدولية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. وقد توصلت النتائج إلى وجود اهتمام دولي متزايد بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، مع وجود تباين واضح في مستوى الاستفادة منه بين دول العالم، حيث تهيمن كل من قارة آسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا الغربية على معظم عوائده. كما أظهرت النتائج الأهمية الكبيرة للتخطيط المالي في دعم القرارات الإدارية، وأن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالي التخطيط المالي واتخاذ القرار يساهم في تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة ودقة وبسرعة عالية، فضلاً عن مساعدة الشركات الحديثة والأقل خبرة على الاستمرار في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتبنيها في مجالات التخطيط المالي والإدارة، والعمل على تطوير البنية التكنولوجية وبناء القدرات البشرية للاستفادة منها بشكل أكثر فاعلية.

وهدفت دراسة آل خالص والبشر (2025) إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض، من خلال تحليل مستوى وعي القادة التربويين بإمكاناته، وتحديد أبرز التحديات التقنية والإدارية والثقافية، إضافة إلى استكشاف مدى الجاهزية المؤسسية والتشريعية لتبنيه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة مكونة من (32) عبارة موزعة على عدة محاور، وتم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (157) قائدًا تربويًا من المدارس والمؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة في الرياض. وأظهرت النتائج أن مستوى معرفة المشاركين بتقنيات الذكاء الاصطناعي جاء متوسطًا مع إقرارهم بأهميته في تحسين عملية اتخاذ القرار، في حين تمثلت أبرز التحديات في ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التدريب، وغياب السياسات التشريعية الداعمة. كما بينت نتائج التحليل وجود تأثير دال لكل من المعرفة والتحديات المؤسسية في فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة التربويين، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، ووضع سياسات وتشريعات داعمة لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بما يساهم في رفع كفاءة الإدارة التعليمية وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

الدراسات الأجنبية:

وهدفَت دراسة (Kilani & Haikal, 2020) إلى التعرف على الطريقة التي قد تؤثر بها النظم الخبيرة سلباً أو إيجاباً على عملية صنع القرار في المنظمة. اختارت الدراسة الافتقار إلى الذكاء البشري، ونقص العواطف، والتحيز العرضي، ونقص القيم كخصائص للنظم الخبيرة، وتم استخدام المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة لجمع البيانات على (132) مديراً عاماً في قطاع البناء في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة أن خصائص النظم الخبيرة تؤثر سلباً على درجة الأخلاقيات داخل المحيط التنظيمي؛ كما كشفت الدراسة أن الذكاء البشري ونقص القيم كان من الخصائص التي يمكن أن تمنع تبني الثقافة الأخلاقية داخل المنظمة مما يؤدي إلى مشاكل أخلاقية وتعطيل عملية اتخاذ القرار. أوصت الدراسة بضرورة أخذ قدر إضافي من الملاحظة فيما يتعلق بالأخلاقيات الموصى بها للأفراد الذين يعملون ويطورون النظم المتخصصة.

كما هدفت دراسة (Trunk et al, 2020) إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار التنظيمي الاستراتيجي في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين، مع توضيح كيفية تكامل العلاقة بين الإنسان والآلة في هذه العملية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات العلمية وتحليل محتواها، دون الاعتماد على عينة ميدانية، بهدف استخلاص أهم التوجهات البحثية في هذا المجال. وتوصلت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوفر دعماً مهماً لصناع القرار من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات وتقديم بدائل مناسبة، إلا أن تطبيقه يواجه تحديات تتعلق بالبنية التنظيمية واختيار التطبيقات المناسبة وإدارة المعرفة، إضافة إلى غياب أطر أخلاقية واضحة قد تنظم استخدامه. كما بينت النتائج أن الذكاء الاصطناعي قد يفاقم بعض مشكلات اتخاذ القرار بدلاً من تقليلها في حال سوء استخدامه، مما يزيد من مسؤولية العنصر البشري ويتطلب مهارات ومعارف جديدة. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر أخلاقية وتنظيمية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، وتعزيز برامج التعليم والتدريب لتمكين الأفراد من استخدام هذه التقنيات بفعالية في دعم القرارات التنظيمية.

هدفت دراسة (Zein, 2025) إلى إبراز دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات في ظل تزايد تعقيد بيئة الأعمال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات التنبؤ بالسوق، وتحسين استغلال الموارد، والتخطيط طويل المدى. وتوصلت النتائج إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي يساهم في تحليل كميات كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط وتقديم توصيات تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة والاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في السوق، إلا أن تطبيقه

يواجه بعض التحديات مثل جودة البيانات وموثوقية النماذج والمخاطر الأخلاقية المحتملة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لتقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل مدروس مع ضمان جودة البيانات وتعزيز الجوانب الأخلاقية، إضافة إلى أهمية دمج الخبرة البشرية مع التحليلات الذكية لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة وفعالة.

11.1 منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال إبراز توضيح المفاهيم والمواضيع المتعلقة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية استناداً إلى ما ورد بالدراسات والمراجع والبحوث العلمية التي تناولت موضوع الدراسة والجوانب المتعلقة بها.

كما ستعتمد الدراسة على المنهج التحليلي، حيث سيتم تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات الخلوية السعودية، وسيتم تحليل وجهة نظر العاملين في مجال الإدارة في تلك الشركات حول موضوع الدراسة، للوصول إلى نتائج يمكن البناء عليها للتعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

12.1 مجتمع وعينة الدراسة:

سيشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مجال الإدارة في شركات الاتصالات الخلوية السعودية وهي ثلاث شركات: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة اتحاد اتصالات (موبايلي)، وشركة زين السعودية. وتشير التقارير والبيانات المنشورة لهذه الشركات إلى أن إجمالي عدد العاملين فيها يبلغ نحو 23,939 موظفًا (STC, 2024; Mobily, 2024; Zain KSA, 2024)، وتشير الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى إلى أن الوظائف الإدارية عادة ما تمثل نسبة تتراوح بين (20% - 35%) من إجمالي العاملين وعليه تم تقدير عدد العاملين في المجال الإداري في هذه الشركات بـ 6700 اداري.

ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بناءً على حجم مجتمع الدراسة ووفق معادلة ثامبسون على النحو التالي:

$$n = \left\lceil \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{d^2}{z^2} \right] + p(1-p)} \right\rceil$$

حيث أن:

- ❖ N حجم المجتمع.
- ❖ z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.
- ❖ d نسبة الخطأ وتساوي 0.05.
- ❖ p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50.
- ❖ وبعد تطبيق المعادلة بلغ حجم العينة (363) فرد.

13.1 مصادر جمع البيانات:

سيتم اعتماد مصدرين لجمع البيانات المرتبطة بالبحث هما:

1. المصادر الثانوية: التي تنتهج مبدأ المسح المكتبي من مراجع وكتب وبحوث.
2. المصادر الأولية: والتي تعتمد على البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على أداة الدراسة.

14.1 أداة جمع البيانات:

سيعتمد الباحث على الدراسات السابقة في تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبيان الأجزاء التالية:

- أ. الجزء الأول: سيتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة في مجال العمل).
- ب. الجزء الثاني: سيشمل فقرات تغطي المتغير المستقل "الذكاء الاصطناعي" بأبعادها في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

ج. الجزء الثالث: سيشمل فقرات تغطي المتغير التابع "اتخاذ القرار الاستراتيجي" في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

وسيتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وتم تحديدها بخمس إجابات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

15.1 صدق وثبات أداة الدراسة:

سيتم الاعتماد على نوعين من اختبار صدق الأداة على النحو التالي:

- **الصدق الظاهري:** سيتم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض استبانة البحث على عدد من المحكمين من أصحاب الاختصاص في الجامعات، وذلك لإبداء الرأي بخصوص صلاحيتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ووضوحها وترابطها وتماسكها، وقياس الفقرات لمحاور ومتغيرات الدراسة، واعتماد الملاحظات المقدمة بخصوص أداة الدراسة.
- **الاتساق الداخلي:** ولغاية التأكد من أن مكونات أداة الدراسة جميعها صالحة ومناسبة لقياس ما يراد قياسه بها سيتم استخدام اختبار (كروبناخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي.

16.1 إجراءات تطبيق الدراسة:

ستعتمد الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي كم خلال النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على آراء افراد عينة الدراسة حول فقرات ومحاور الدراسة.
- اختبار الانحدار المتعدد (Multi-Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي

1.1.2 تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات تقنية متسارعة أعادت تشكيل ملامح بيئة الأعمال، وأفرزت أنماطاً جديدة من التفاعل بين الإنسان والآلة، حتى غدت التقنيات الذكية ركيزةً جوهريةً في إدارة المنظمات وتوجيه قراراتها. ويُعدّ الذكاء الاصطناعي من أبرز هذه التقنيات التي أحدثت نقلةً نوعيةً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تجاوز كونه أداةً تقنيةً مساعدةً ليصبح شريكاً استراتيجياً في صياغة الرؤى وتحديد المسارات. وفي قطاع الاتصالات على وجه الخصوص، تتضاعف أهمية هذه التقنية نظراً لما يتسم به القطاع من ديناميكية عالية وتنافسية حادة وتدفق هائل للبيانات يستلزم معالجةً ذكيةً وآنية. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم تأصيل نظري معمّق لمفهوم الذكاء الاصطناعي، عبر استعراض المداخل الفكرية المختلفة في تعريفه، والوقوف على أهميته في السياق التنظيمي، وتحديد أهدافه الجوهرية، ثم الانتقال إلى تحليل أبعاده الثلاثة المعتمدة في الدراسة الحالية، وهي النظم الخبيرة والشبكات العصبية والروبوتات، مع إبراز الاستراتيجيات الحاكمة لتوظيفه في المنظمات المعاصرة.

2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي

تعدّدت المقاربات الفكرية في تعريف الذكاء الاصطناعي، وتباينت زوايا النظر إليه بحسب الحقل المعرفي الذي يُتناول من خلاله، فمنهم من نظر إليه باعتباره فرعاً من علوم الحاسب، ومنهم من تعامل معه بوصفه منظومةً إداريةً متكاملةً تُعيد تشكيل العمليات التنظيمية. ويرى مهدي (٢٠٢٥) أن الذكاء الاصطناعي يمثل قدرة الأنظمة الحاسوبية على محاكاة العمليات الذهنية للإنسان، بما يشمل التعلم والاستنتاج وحل المشكلات، عبر خوارزميات قادرة على معالجة كميات ضخمة من البيانات واستخلاص الأنماط منها. وفي السياق ذاته، يُعرّفه آل خالص والبشر (٢٠٢٥) بأنه فرع متقدّم من علوم الحوسبة يُعنى ببناء آلات ذكية قادرة على أداء مهام تتطلب ذكاءً بشرياً، مع التركيز على البُعد التطبيقي في دعم عمليات الإدارة وصناعة القرار.

ومن منظور أكثر شمولاً، يذهب جفايلة (٢٠٢٥) إلى أن الذكاء الاصطناعي منظومة تقنية متكاملة تجمع بين الخوارزميات المتقدمة وقواعد البيانات الضخمة وأدوات التحليل التنبؤي، بغرض تمكين المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية. ويضيف الساعاتي والساعاتي (٢٠٢٥) بُعداً ريادياً للمفهوم، إذ يعتبرانه قوةً دافعةً للتحويل الرقمي، تُتيح للمؤسسات استكشاف فرص جديدة وابتكار نماذج أعمال غير تقليدية. أما صلاح (٢٠٢٥) فيقدم تعريفاً وظيفياً يربط الذكاء الاصطناعي بقدرة الأنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة، مما يجعله أداةً استراتيجية لإدارة عدم اليقين في بيئات الأعمال المعقّدة.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُعرّف Zein (2025) الذكاء الاصطناعي بوصفه مجموعة من التقنيات الحاسوبية القادرة على أداء مهام إدراكية متقدمة، تشمل التعلم الآلي ومعالجة اللغات الطبيعية والرؤية الحاسوبية، بهدف دعم القيادات في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات. ويتقاطع هذا التعريف مع ما طرحه Trunk et al. (2020) من أن الذكاء الاصطناعي يُمثل جسراً معرفياً بين القدرات البشرية والآلية، يُتيح تكاملاً وظيفياً يُعزّز من جودة المخرجات التنظيمية. ويُسهّم Venkatasubramanian (2021) في إثراء المفهوم بإشارته إلى أن الذكاء الاصطناعي يتجاوز كونه مجرد أتمتة للمهام، ليصل إلى مستوى المحاكاة المعرفية القادرة على إنتاج معرفة جديدة وابتكار حلول غير مسبقة.

ويضيف Kaggwa et al. (2024) بُعداً استراتيجياً، إذ يعتبرون الذكاء الاصطناعي رافعةً تحويليةً تُعيد تشكيل النماذج الإدارية التقليدية، عبر دمج القدرات التحليلية المتقدمة في صلب العمليات الاستراتيجية. ويتفق معهم Csaszar et al. (2024) في النظر إليه بوصفه أداةً معرفيةً تُعزّز من قدرة المديرين ورجال الأعمال على التعامل مع الغموض الاستراتيجي، عبر توفير رؤية تنبؤية مستندة إلى تحليل أنماط البيانات. أما Keding (2021) فيقدم رؤيةً تطويريةً للمفهوم، تنتبّع مساره عبر أربعة عقود من البحث، ويُبين أن الذكاء الاصطناعي انتقل من مرحلة الأنظمة الرمزية إلى مرحلة التعلم العميق، مما وسّع نطاق تطبيقاته في الإدارة الاستراتيجية.

ومن استقراء هذه التعريفات، يتّضح أن ثمة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية في تعريف الذكاء الاصطناعي: الاتجاه التقني الذي يركّز على البنية الخوارزمية والمكونات الحاسوبية، والاتجاه الوظيفي الذي يُعنى بالمهام والقدرات التي تؤديها الأنظمة الذكية، والاتجاه الاستراتيجي الذي ينظر إلى الذكاء الاصطناعي

بوصفه عاملاً تحويلياً في الفكر الإداري المعاصر. ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن الذكاء الاصطناعي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: "منظومة تقنية وإدارية متكاملة، تجمع بين خوارزميات التعلم الآلي وقواعد المعرفة الذكية والقدرات التشغيلية الآلية، تُمكن المنظمة من محاكاة العمليات الإدراكية البشرية، ومعالجة البيانات الضخمة، وإنتاج رؤى تنبؤية تدعم صناعة القرارات الاستراتيجية في بيئات الأعمال المتغيرة، ولا سيما في قطاع الاتصالات الذي يتميز بكثافة المعلومات وسرعة التحول".

3.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي

تتبع أهمية الذكاء الاصطناعي من الدور المحوري الذي باتت تؤديه التقنيات الذكية في إعادة هندسة العمليات التنظيمية وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمات، إذ لم تعد المنظمات قادرةً على الحفاظ على ميزتها التنافسية بمعزل عن توظيف هذه التقنيات في صلب منظوماتها الإدارية. وقد تنامي الاهتمام بهذه الأهمية في ضوء التحولات المتلاحقة التي يشهدها الاقتصاد الرقمي، وما يفرضه من ضغوط على المنظمات للاستجابة السريعة لمتغيرات السوق وتوقعات العملاء.

ويُشير القرني والمستادي (٢٠٢٦) إلى أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتجلى في عدة محاور جوهرية، أولها قدرته على تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة المهام المتكررة وتقليل الأخطاء البشرية، وثانيها إسهامه في تحسين جودة القرارات عبر توفير قاعدة معرفية موضوعية مستندة إلى تحليل البيانات، وثالثها دوره في تمكين المنظمات من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واستباق التحديات. ويُضيف عبد الستار وجازم (٢٠٢٥) أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتعدى الجوانب التشغيلية لتشمل البُعد الاستراتيجي، حيث يُتيح للقيادات الإدارية رؤيةً بانوراميةً شاملةً لبيئة العمل، تُمكنها من رصد المخاطر وتحديد الفرص بدقة عالية.

ويرى القرني (٢٠٢٤) أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتمحور حول قدرته على تحسين جودة المخرجات المؤسسية عبر دمج التحليل الذكي في مراحل العمل المختلفة، بدءاً من جمع البيانات وصولاً إلى تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها. ويُؤكد مشوح والعيد (٢٠٢٥) على أن هذه الأهمية تنعكس بصورة جلية في تنمية مهارات اتخاذ القرار الإداري، إذ يُسهّم الذكاء الاصطناعي في إثراء الذخيرة المعرفية لصانعي القرار وتوسيع آفاقهم التحليلية. ومن جهة أخرى، يُبين آل عزام وابن ظفيرة (٢٠٢٣) أن أهمية الذكاء الاصطناعي تبرز بوضوح في الأزمات وحالات عدم اليقين، حيث تُوفّر التقنيات الذكية أدوات استجابة سريعة ودقيقة تُمكن المنظمات من التعامل مع المتغيرات المفاجئة بكفاءة عالية.

ويُشير الصبحي والبحيري (٢٠٢٥) إلى أهمية إضافية تتمثل في إسهام الذكاء الاصطناعي في تطوير القرارات الاستراتيجية، عبر تزويد القيادات بأدوات تخطيط متقدمة قادرة على محاكاة السيناريوهات المستقبلية وتقييم بدائلها. ويرى الفزاري والشاوي (٢٠٢٤) أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتجلى أيضاً في تفعيل إدارة المعرفة داخل المنظمات، من خلال تيسير عمليات اكتساب المعرفة وتنظيمها وتوزيعها بصورة ذكية تخدم الأهداف الاستراتيجية. ويُضيف البزايعة (٢٠٢٥) بُعداً مهماً يتعلّق بقدرة الذكاء الاصطناعي على دعم اتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة، عبر توفير منصات تفاعلية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُبين Pu et al. (2025) أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتعدّى الإطار التشغيلي لتلامس جوهر التنافسية المؤسسية، إذ تُمثّل التقنيات الذكية رافداً جوهرياً في بناء القدرات التنافسية المستدامة. ويُشير Vudugula et al. (2023) إلى أهمية الذكاء الاصطناعي في بناء النماذج التنبؤية التي تُسهم في صياغة القرارات الاستراتيجية، عبر توظيف الخوارزميات المتقدمة في معالجة البيانات الضخمة واستخلاص الرؤى منها. أما Rajagopal et al. (2022) فيبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية المستقبلية، عبر تطوير إطار رقمي يُعيد توجيه عمليات صنع القرار نحو مستويات أعلى من الموضوعية والشفافية.

ويرى Mohammed et al. (2025) أن أهمية الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحديثة تتمثل في قدرته على تحويل البيانات من مجرد أرقام جامدة إلى أصول معرفية فاعلة، تُغذي العمليات الاستراتيجية بمدخلات عالية الجودة. ويُضيف Marimira & Gumel (2025) أن الذكاء الاصطناعي يؤدي دوراً محورياً في صناعة القرار الاستراتيجي، عبر تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال. ويُشير Dietzmann & Duan (2022) إلى أهمية الذكاء الاصطناعي في معالجة ظاهرة الحمل الزائد للمعلومات التي يُعاني منها صانعو القرار، إذ تُتيح التقنيات الذكية تصفية ذكية للبيانات وترتيبها وفق الأولويات الاستراتيجية. ومن جهة موازية، يُبرز Singh et al. (2024) أن الذكاء الاصطناعي يُمثّل أداة جوهريّة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يُعزّز من المسؤولية المجتمعية للمنظمات ويُكسبها قبولاً مؤسسياً ومجتمعياً.

ويتّضح من خلال استعراض هذه الآراء أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتوزّع على مستويات متعددة، تبدأ من المستوى التشغيلي حيث تُحسّن الكفاءة وتقلّل التكاليف، وتمتدّ إلى المستوى التكتيكي حيث تُعزّز

جودة القرارات اليومية، وتصل إلى المستوى الاستراتيجي حيث تُسهم في صياغة الرؤى المستقبلية وبناء الميزة التنافسية المستدامة، وهو ما يجعل من توظيفها في شركات الاتصالات الخلوية ضرورةً استراتيجيةً لا غنى عنها.

4.1.2 أهداف الذكاء الاصطناعي

يسعى تبني الذكاء الاصطناعي في المنظمات المعاصرة إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف التي تتراوح بين التحسين التشغيلي والتمكين الاستراتيجي، وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف بحسب السياق التطبيقي والمنظور الفكري المعتمد.

ويُحدّد كروم ودحمون (٢٠٢٥) جملةً من الأهداف الجوهرية للذكاء الاصطناعي في المؤسسات الاقتصادية، يمكن إجمالها فيما يلي: تحسين عمليات اتخاذ القرار عبر توفير قاعدة معرفية موضوعية، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية من خلال الأتمتة الذكية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المتغيرة، ودعم الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، إضافةً إلى تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين هوامش الربحية.

ويُضيف المنصوري والطحيطاح (٢٠٢١) مجموعةً من الأهداف ذات الصبغة المؤسسية، تتمثل في: تعزيز جودة الخدمات المُقدّمة للمستفيدين، وتسريع وتيرة اتخاذ القرارات في البيئات عالية الديناميكية، وتوفير قاعدة بيانات تحليلية تدعم التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب تمكين القيادات من رصد المؤشرات الحيوية للأداء في الوقت الفعلي.

ويُبيّن كبان وجلاب (٢٠٢٢) أن الذكاء الاصطناعي يستهدف تحقيق جودة عالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، من خلال جملة من الأهداف الفرعية تشمل: تقليل الاعتماد على الحدس الشخصي في القرارات الحاسمة، وتعزيز الموضوعية في تقييم البدائل الاستراتيجية، وتوسيع نطاق الخيارات المتاحة أمام صانعي القرار، فضلاً عن دعم عمليات المتابعة والتقييم المستمر للقرارات المتخذة.

ومن منظور إداري متقدم، يُشير الشيخ حسن والسليمان (٢٠٢٢) إلى أن الذكاء الاصطناعي يستهدف تجاوز القيود التقليدية للنماذج الإدارية الكلاسيكية، عبر: توفير أدوات تحليلية متقدمة لمعالجة المشكلات

المعقّدة، وإدارة التدفقات التشغيلية بكفاءة عالية، وتحسين جودة الخدمات في بيئات العمل ذات الطلب المتذبذب.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُحدّد (Gautam & Bhimavarapu 2022) أهداف الذكاء الاصطناعي في سياق صناعة القرار المبني على البيانات، ومنها: تحويل البيانات الخام إلى رؤى استراتيجية قابلة للتطبيق، ودعم عمليات التخطيط المالي بأدوات تنبؤية متقدمة، وتعزيز الشفافية في عمليات صنع القرار، وتمكين المنظمات من بناء نماذج تحليلية مخصّصة تتناسب مع طبيعة نشاطها.

ويُضيف (Kilani & Haikal 2020) بُعداً أخلاقياً للأهداف، حيث يُبيّن أن الذكاء الاصطناعي يستهدف تعزيز الأخلاقيات التنظيمية من خلال: توفير أنظمة ضبط ذكية لعمليات اتخاذ القرار، والحدّ من التحيزات الشخصية في القرارات الإدارية، وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية، إضافةً إلى دعم الالتزام بالمعايير المهنية والتنظيمية.

ويرى مولاي وآخرون (٢٠٢١) أن من أهداف الذكاء الاصطناعي تحقيق التكامل بين القدرات التقنية والذكاء العاطفي في عمليات اتخاذ القرار، من خلال: مراعاة الأبعاد الإنسانية في القرارات التنظيمية، وتعزيز التواصل الفعّال بين صانعي القرار، وبناء بيئة قرار متوازنة تجمع بين الموضوعية الرقمية والحساسية الإنسانية.

ويتّضح من تكامل هذه الرؤى أن أهداف الذكاء الاصطناعي تنتظم في ثلاثة مستويات مترابطة: مستوى تشغيلي يستهدف الكفاءة والإنتاجية، ومستوى تكتيكي يستهدف جودة القرارات اليومية ودقتها، ومستوى استراتيجي يستهدف بناء قدرات تنافسية مستدامة وتمكين المنظمة من الاستجابة الذكية لمتغيرات بيئتها.

5.1.2 أبعاد الذكاء الاصطناعي

تمّ تحديد أبعاد الذكاء الاصطناعي في هذه الدراسة بناءً على ما طرحته دراسة بدر وأبو جمعة (٢٠٢٢) ودراسة سليمان (٢٠٢٤)، إذ تقاطعت هاتان الدراستان في اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية تُمثّل الركائز الجوهرية لمنظومة الذكاء الاصطناعي في السياق التنظيمي، وهي: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، والروبوتات. وقد جاء اختيار هذه الأبعاد منسجماً مع طبيعة قطاع الاتصالات الخلوية الذي يستوعب هذه التقنيات الثلاث بشكل متكامل في عملياته الاستراتيجية.

⦿ النظم الخبيرة

تُعَدّ النظم الخبيرة من أقدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأكثرها رسوخاً في البيئة التنظيمية، وهي أنظمة حاسوبية مُصمّمة لمحاكاة قدرات الخبير البشري في مجال معرفي محدّد، تعتمد على قاعدة معرفة منظّمة ومحرك استدلال قادر على استخلاص النتائج من المعطيات المتاحة. ويبيّن العجمي وآخرون (٢٠٢٢) أن النظم الخبيرة تُمثّل بنيةً معرفيةً متكاملةً تجمع بين الخبرة المتراكمة للمتخصصين والقدرات الحاسوبية المتقدمة، مما يُتيح للمنظمات الاستفادة من الخبرات النادرة وتعميمها على نطاق واسع.

وتقوم النظم الخبيرة في جوهرها على ثلاثة مكونات رئيسية: قاعدة المعرفة التي تحتوي على الحقائق والقواعد المستقاة من الخبراء البشريين، ومحرك الاستدلال الذي يُطبّق هذه القواعد على المعطيات المُدخلة لاستخلاص النتائج، وواجهة المستخدم التي تُتيح التفاعل بين النظام والمستفيدين منه. ويرى Kilani & Haikal (2020) أن النظم الخبيرة تُمثّل أداةً مهمّةً لتعزيز الأخلاقيات التنظيمية وضبط عمليات اتخاذ القرار، إذ تُوفّر إطاراً منهجياً للتقييم يُقلّل من التحيزات الشخصية ويُعزّز الموضوعية.

وفي سياق صناعة القرار الاستراتيجي، تُؤدّي النظم الخبيرة دوراً محورياً في تشخيص المشكلات المعقدة واقتراح الحلول المناسبة لها، عبر تطبيق منطق "إذا-فإن" على سلاسل طويلة من القواعد المتداخلة. وتتميّز هذه النظم بقدرتها على تفسير قراراتها وتبريرها، مما يُعزّز من ثقة المستخدمين فيها ويُيسّر اعتمادها في القرارات الحاسمة. ويُشير العجمي وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن النظم الخبيرة تُسهم في معالجة البيانات الضخمة وتحويلها إلى مدخلات قابلة للاستخدام في عمليات اتخاذ القرار، ولا سيما في الظروف الاستثنائية كالأزمات والجوائح.

وتتجلّى أهمية النظم الخبيرة في قطاع الاتصالات في عدة تطبيقات، منها: تشخيص الأعطال الفنية في الشبكات واقتراح الحلول المناسبة، وتحليل سلوك العملاء وتقديم توصيات مخصّصة لكل شريحة، ودعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتوسيع التغطية وتطوير الخدمات. كما تُتيح هذه النظم بناء ذاكرة مؤسسية متماسكة تحفظ خبرات المنظمة وتُيسّر استرجاعها واستثمارها في القرارات اللاحقة.

⦿ الشبكات العصبية

تُمثّل الشبكات العصبية الاصطناعية تجسيداً متقدماً لمحاكاة بنية الدماغ البشري ووظائفه، عبر بناء شبكات حاسوبية مكوّنة من عقد مترابطة تُعالج المعلومات بأسلوب توازي يُحاكي طريقة عمل الخلايا العصبية. ويوضّح (Vudugula et al. (2023 أن الشبكات العصبية تُمثّل القلب النابض للنماذج التنبؤية المتقدمة، إذ تتميز بقدرتها على التعلم من البيانات واكتشاف الأنماط الخفية فيها دون الحاجة إلى برمجة صريحة لكل قاعدة.

وتتكوّن الشبكة العصبية من طبقات متعددة من العقد، تبدأ بطبقة الإدخال التي تستقبل البيانات، وتتمرّ بطبقات خفية تُجري عليها معالجات رياضية متتالية، وتنتهي بطبقة الإخراج التي تُقدّم النتائج النهائية. وما يُميّز هذه الشبكات هو قدرتها على التعلم من خلال تعديل أوزان الاتصالات بين العقد بناءً على الأخطاء المُكتشفة في مخرجاتها، مما يُتيح لها تحسين أدائها بشكل تراكمي مع زيادة البيانات المُدخلة.

ويؤكد (Pu et al. (2025 أن الشبكات العصبية تُمثّل ركيزةً جوهريةً في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، إذ تُتيح للمنظمات بناء نماذج تنبؤية دقيقة لسلوك السوق وحركة المنافسين وتوجهات العملاء. وتتمتاز هذه الشبكات بقدرتها على التعامل مع البيانات غير الخطية والمعقّدة التي يصعب على النماذج الإحصائية التقليدية معالجتها، مما يجعلها أداةً فاعلةً في بيئات الأعمال المتقلّبة. ويُضيف (Csaszar et al. (2024 أن الشبكات العصبية تُسهم في دعم القرارات الاستراتيجية لرواد الأعمال والمستثمرين، عبر تحليل كميات هائلة من البيانات التاريخية واستخلاص الأنماط التنبؤية منها.

وفي سياق التطبيق التنظيمي، تُستخدم الشبكات العصبية في تحليل سلوك المستهلكين والتنبؤ بمعدلات الطلب، وتقييم المخاطر الاستراتيجية، واكتشاف الفرص السوقية الناشئة، وتحسين عمليات تجزئة السوق. كما تُؤدي دوراً مهماً في معالجة اللغات الطبيعية والتعرّف على الصور والصوت، مما يُتيح للمنظمات تحليل البيانات غير المهيكلة مثل تعليقات العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي.

وفي قطاع الاتصالات الخلوية على وجه التحديد، تكتسب الشبكات العصبية أهميةً مضاعفةً نظراً لما يتولّد عن هذا القطاع من بيانات ضخمة ومتدفقة باستمرار، تشمل أنماط الاستخدام وحركة الشبكة وسلوك المشتركين. وتُتيح الشبكات العصبية تحليل هذه البيانات لاستخلاص رؤى استراتيجية تتعلّق بتحسين جودة الخدمة وتطوير باقات مبتكرة وتقليل معدلات تسرّب العملاء.

يُشكّل بُعد الروبوتات التجسيد المادي والإجرائي للذكاء الاصطناعي، إذ يجمع بين القدرات الذكية البرمجية والإمكانات التشغيلية المادية في منظومة متكاملة قادرة على التفاعل مع البيئة المحيطة وأداء المهام بكفاءة عالية. وتتعدّى الروبوتات في الفكر الإداري المعاصر مفهومها التقليدي المرتبط بالأذرع الميكانيكية في خطوط الإنتاج، لتشمل الروبوتات البرمجية والمحادثة الذكية والوكلاء الافتراضيين الذين يؤدّون مهام معرفية متقدمة.

ويُشير Rajagopal et al. (2022) إلى أن الروبوتات تُمثّل أحد الأبعاد الجوهرية للإطار الرقمي الموجّه بالذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار التنظيمي، إذ تُتيح أتمتة العمليات الإدارية المتكرّرة وتحرير الموارد البشرية للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة العالية. وتُسهّم الروبوتات في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين سرعة الاستجابة وضمان اتساق المخرجات.

وتتنوّع الروبوتات في تطبيقاتها الإدارية إلى عدة فئات، منها روبوتات أتمتة العمليات التي تُؤدّي مهام تشغيلية متكرّرة بدقة عالية، وروبوتات المحادثة الذكية التي تتفاعل مع العملاء وتُجيب عن استفساراتهم، والروبوتات التحليلية التي تُعالج البيانات وتولّد التقارير تلقائياً، والروبوتات المعرفية التي تُسهّم في صناعة القرار من خلال محاكاة العمليات الذهنية المعقّدة.

ويُبيّن Trunk et al. (2020) أن الروبوتات تُمثّل جسراً مهماً للتكامل بين القدرات البشرية والاصطناعية في صناعة القرار الاستراتيجي، إذ تُحرّر صانعي القرار من المهام الروتينية وتُتيح لهم التركيز على الأبعاد الاستراتيجية التي تتطلّب حكماً إنسانياً ورؤيةً شاملة. وفي السياق ذاته، يُبرز Marimira & Gumel (2025) دور الروبوتات في تعزيز كفاءة العمليات الاستراتيجية، عبر توفير قدرات تشغيلية متواصلة لا تتأثر بقيود الزمن والمكان.

وفي قطاع الاتصالات الخلوية، تتجلّى تطبيقات الروبوتات في عدة مجالات حيوية، منها: روبوتات خدمة العملاء التي تُتيح استجابةً فوريةً على مدار الساعة، وروبوتات إدارة الشبكات التي تُراقب الأداء وتكتشف الأعطال وتُصلحها تلقائياً، وروبوتات التسويق الرقمي التي تُدير الحملات الترويجية وتُحسّن

استهدافها. كما تُسهم هذه الروبوتات في تحسين تجربة العملاء عبر تقديم خدمات شخصية ومخصصة لكل مستخدم.

6.1.2 استراتيجيات توظيف الذكاء الاصطناعي

يستلزم التوظيف الفعّال للذكاء الاصطناعي في المنظمات المعاصرة تبني استراتيجيات متكاملة تربط بين التقنية والإدارة والثقافة التنظيمية. ويُبيّن Keding (2021) أن استراتيجيات توظيف الذكاء الاصطناعي تطوّرت عبر العقود الأربعة الماضية من مقاربات تقنية بحتة إلى مقاربات استراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية والإنسانية. وتشمل هذه الاستراتيجيات بناء البنية التحتية التقنية اللازمة، وتطوير قدرات الموارد البشرية، وإعادة هندسة العمليات لتتناسب مع الإمكانيات الجديدة.

ويؤكد Mohammed et al. (2025) على أهمية تبني استراتيجية تكامل تدريجي للذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية، تبدأ بتطبيقات تجريبية محدودة النطاق، ثم تتوسّع تدريجياً مع تراكم الخبرة وبناء الثقة. وتُسهم هذه المقاربة في تقليل المخاطر وضمان نجاح التحول الرقمي. كما يُشير Singh et al. (2024) إلى ضرورة أن تنطلق استراتيجيات توظيف الذكاء الاصطناعي من رؤية متوازنة تجمع بين الأهداف الاقتصادية وأهداف التنمية المستدامة.

ويُضيف Dietzmann & Duan (2022) أن استراتيجيات توظيف الذكاء الاصطناعي ينبغي أن تستهدف معالجة ظاهرة الحمل المعلوماتي الزائد التي يُعاني منها صانعو القرار، عبر تصميم منظومات ذكية تُصَفّي البيانات وترتّبها وفق أولويات استراتيجية واضحة. ويرى Sheldon (2023) أن نجاح هذه الاستراتيجيات يتوقّف على وضوح عملية صنع القرار وانسجامها مع الإمكانيات التقنية المتاحة.

ومن استقراء هذه التوجهات، يتّضح أن استراتيجيات توظيف الذكاء الاصطناعي تتمحور حول ثلاثة محاور: محور البناء التحتي الذي يستهدف توفير المتطلبات التقنية، ومحور التمكين البشري الذي يُعنى بتطوير المهارات اللازمة، ومحور التحول الثقافي الذي يستهدف بناء ثقافة تنظيمية محتضنة للتقنيات الذكية.

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الاستراتيجية

1.2.2 تمهيد

يُمثّل اتخاذ القرارات الاستراتيجية جوهر العمل الإداري وقلبه النابض، إذ يتوقّف عليه مصير المنظمات ومسارها المستقبلي في بيئة الأعمال المتغيرة. وتكتسب القرارات الاستراتيجية أهميتها الاستثنائية من كونها قرارات بعيدة المدى، ذات تأثير شامل على المنظمة بكل مكوناتها، وتُحدّد ملامح علاقتها بمحيطها التنافسي. وفي ظلّ تنامي تعقيد البيئة المؤسسية وتسارع التغيرات التقنية والاقتصادية، باتت عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب أدوات متقدمة ومنظومات ذكية تتجاوز القدرات البشرية التقليدية. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم تأصيل نظري معمّق لمفهوم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، عبر استعراض مقارباته الفكرية المختلفة، والوقوف على أهميته في السياق التنظيمي، وتحديد أهدافه الجوهرية، ثم الانتقال إلى تحليل أبعاده ومراحلها، مع إبراز التحديات والاستراتيجيات الحاكمة له في قطاع الاتصالات الخلوية.

2.2.2 مفهوم اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تعدّدت المداخل الفكرية في تعريف القرارات الاستراتيجية، وتنوّعت زوايا النظر إليها بحسب الإطار النظري الذي ينطلق منه الباحثون، إذ تتقاطع في تعريفها الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية والمعرفية. ويُعرّف الصبحي والبحيري (٢٠٢٥) القرارات الاستراتيجية بأنها القرارات الجوهرية التي تتعامل مع القضايا المصيرية للمنظمة، وتستهدف توجيه مسارها المستقبلي على المدى البعيد، وتتميّز بشموليتها وتأثيرها العميق على مختلف وحدات المنظمة وأنشطتها.

ومن منظور تكاملي، يرى البزايعة (٢٠٢٥) أن اتخاذ القرار الاستراتيجي يُمثّل عملية منهجية تتضمّن تشخيص المشكلات وتحليل بدائلها واختيار البديل الأمثل في ضوء معايير محددة، تستند إلى رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى. ويضيف القرني (٢٠٢٤) بُعداً تطبيقياً للمفهوم، حيث يُعرّف القرارات الاستراتيجية بأنها القرارات الكبرى التي تتخذها القيادات العليا، وتتعلّق بتحديد الاتجاه العام للمنظمة وتخصيص مواردها بصورة تُحقّق ميزتها التنافسية.

ويُقَدَّم القرني والمستادي (٢٠٢٦) تعريفاً وظيفياً يربط القرار الاستراتيجي بقدرة المنظمة على الاستجابة الذكية لمتغيرات بيئتها، عبر منظومة من الخيارات المدروسة التي تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات والقدرات الداخلية. أما عبد الستار وجازم (٢٠٢٥) فيُعرِّفان القرار الاستراتيجي بأنه ناتج عملية تفاعلية معقّدة، تتضمن جمع المعلومات وتحليلها وتقييم البدائل واختيار الأنسب منها، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى درجات الكفاءة.

ويُبيّن مشوح والعيد (٢٠٢٥) أن اتخاذ القرار الإداري بصورة عامة، والاستراتيجي بصورة خاصة، يُمثّل عملية ذهنية متطورة تتطلب مهارات متخصصة وأدوات تحليلية متقدمة. ويُشير آل عزام وابن ظفرة (٢٠٢٣) إلى أن جودة القرار الاستراتيجي ترتبط بمدى قدرته على معالجة المتغيرات البيئية المعقدة، ولا سيما في حالات عدم اليقين والأزمات. ومن جهة متممة، يؤكّد كبان وجلاب (٢٠٢٢) على أن القرار الاستراتيجي يُمثّل المحصلة النهائية لتفاعل عدة عوامل، تشمل الخبرة الشخصية وقاعدة المعلومات والأدوات التحليلية والثقافة التنظيمية السائدة.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُعرّف Csaszar et al. (2024) القرار الاستراتيجي بأنه عملية ذهنية وتحليلية معقدة، تستهدف اختيار المسار الأمثل من بين بدائل متعددة في ظلّ ظروف عدم اليقين، استناداً إلى تحليل عميق للبيانات وتقييم منهجي للسيناريوهات المحتملة. ويُضيف Trunk et al. (2020) بُعداً تكاملياً، إذ يُعرّفون القرار الاستراتيجي بأنه ناتج تفاعل بين العقل البشري والقدرات الاصطناعية في إطار منظومة قرار متكاملة تستثمر مزايا كلا الطرفين.

ويرى Pu et al. (2025) أن القرارات الاستراتيجية تُمثّل الأداة الجوهرية لبناء التنافسية المؤسسية، إذ تُحدّد كيفية توظيف الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويُقدّم Zein (2025) تعريفاً يربط القرار الاستراتيجي بقدرة القيادة على رؤية المستقبل واستشراف اتجاهاته، عبر منظومة من القرارات المتسلسلة التي تُحدّد مسار المنظمة عبر الزمن. ويُضيف Marimira & Gumel (2025) أن القرار الاستراتيجي عملية متكاملة تجمع بين التحليل الموضوعي والحكم الإداري، وتهدف تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى.

وفي مقاربة منهجية، يُحدّد Sheldon (2023) عملية اتخاذ القرار بأنها سلسلة من الخطوات المنظمة التي تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بتقييم نتائج القرار، وتتمّ بمراحل وسيطة تشمل جمع المعلومات وتحديد

البدائل وتقييمها واختيار الأفضل منها. ويُؤكّد (Mohammed et al. (2025 على أن القرارات الاستراتيجية في الإدارة الحديثة باتت تتشكّل في فضاء معرفي مختلف، يدمج بين القدرات البشرية والذكاء الاصطناعي لإنتاج قرارات أكثر دقة وموضوعية.

ومن استعراض هذه المقاربات، يتّضح وجود ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية في تعريف القرار الاستراتيجي: الاتجاه العمليّ الذي يركّز على الخطوات والمراحل، والاتجاه المخرجاتي الذي يُعنى بطبيعة القرار وخصائصه ومضامينه، والاتجاه التكاملي الذي ينظر إلى القرار الاستراتيجي بوصفه ناتج تفاعل معقّد بين العوامل الإنسانية والتقنية والبيئية. ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن القرار الاستراتيجي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: "عملية ذهنية وتحليلية منهجية تقوم بها القيادات العليا في المنظمة، تستهدف اختيار المسار الأمثل من بين بدائل متعددة لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، تستند إلى منظومة متكاملة من المعلومات والتحليلات والأدوات الذكية، وتتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بمرونة وكفاءة، بما يُعزّز الميزة التنافسية للمنظمة ويضمن استدامتها في قطاع الاتصالات الخلوية."

3.2.2 أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تكتسب القرارات الاستراتيجية أهميتها الاستثنائية من كونها المحرّك الرئيسي لمسار المنظمة وأداتها الجوهرية في التعامل مع التحديات المستقبلية، إذ تُمثّل الجسر الذي تعبر من خلاله المنظمة من واقعها الراهن إلى مستقبلها المنشود. وقد تنامي الاهتمام بأهمية هذه القرارات في ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وما يفرضه ذلك من ضغوط متزايدة على القيادات الإدارية.

ويشير الفزاري والشاوي (٢٠٢٤) إلى أن أهمية القرارات الاستراتيجية تتجلى في عدة محاور جوهرية، أولها أنها تُحدّد التوجه العام للمنظمة وترسم ملامح مستقبلها، وثانيها أنها تُسهم في تخصيص الموارد بأكثر الطرق كفاءةً وفاعليةً، وثالثها أنها تُمثّل أداة المنظمة الرئيسية في بناء ميزتها التنافسية، ورابعها أنها تُعزّز قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

ويُبيّن جفافلة (٢٠٢٥) أن القرارات الاستراتيجية تُمثّل العنصر الحاسم في نجاح التخطيط المالي وتوجيه استثمارات المنظمة، عبر منظومة من الاختيارات المدروسة التي تضمن تحقيق العوائد المرجوة وتقليل المخاطر. ويُضيف الساعاتي والساعاتي (٢٠٢٥) بُعداً ريادياً للأهمية، إذ يُؤكّدان أن القرارات

الاستراتيجية تُمثّل الأداة الجوهرية لاقتناص الفرص الناشئة في الاقتصاد الرقمي، وتُتيح للمنظمات استكشاف نماذج أعمال جديدة وابتكار حلول غير مسبقة.

ويرى مهدي (٢٠٢٥) أن أهمية القرارات الاستراتيجية تتعدّى المستوى التشغيلي لتشمل البُعد التحويلي للمنظمة، إذ تُمثّل هذه القرارات الأداة الرئيسية لإحداث التغييرات الجوهرية في هيكل المنظمة وعملياتها واستراتيجيات نموّها. ويُشير المنصوري والطحيطاح (٢٠٢١) إلى أن أهمية القرارات الاستراتيجية تتجلّى أيضاً في قدرتها على توجيه المنظمة نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها، عبر سلسلة من الاختيارات المتسقة التي تُترجم الأهداف الكبرى إلى مسارات تنفيذية محددة.

ويؤكد الشيخ حسن والسليمان (٢٠٢٢) على أهمية القرارات الاستراتيجية في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمات، إذ تُتيح هذه القرارات مقاربةً منهجيةً للتعامل مع التحديات متعددة الأبعاد، عبر توظيف أدوات تحليلية متقدمة كنظرية صفوف الانتظار وغيرها من النماذج الكمية. ويُضيف مولاي وآخرون (٢٠٢١) أن أهمية القرارات الاستراتيجية تكمن أيضاً في قدرتها على دمج الأبعاد الموضوعية والإنسانية في عملية صنع القرار، بما يضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية.

ومن منظور تطبيقي، يُبرز كروم ودحمون (٢٠٢٥) أهمية القرارات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي العام، عبر توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر إنتاجيةً وتأثيراً. كما يُشير العجمي وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن أهمية القرارات الاستراتيجية تتضاعف في الظروف الاستثنائية كالأزمات والجوائح، إذ تُمثّل هذه القرارات الأداة الرئيسية للاستجابة السريعة والفعّالة للمتغيرات المفاجئة.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُؤكّد Kaggwa et al. (2024) على أن القرارات الاستراتيجية تُمثّل المحور الذي تدور حوله عمليات التحول المؤسسي، إذ تُحدّد هذه القرارات وتيرة التحول ومداه واتجاهاته. ويبيّن Vudugula et al. (2023) أن أهمية القرارات الاستراتيجية تتجلّى في قدرتها على ترجمة الرؤى التنبؤية إلى مسارات تنفيذية واضحة، تستثمر الفرص المستقبلية وتتجنّب المخاطر المحتملة. ويرى Gautam & Bhimavarapu (2022) أن القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات تُمثّل ركيزةً جوهريةً في الإدارة المالية الحديثة، إذ تُحدّد كيفية توظيف الموارد المالية وتوجيه الاستثمارات بأعلى درجات الكفاءة.

ويُضيف (Keding 2021) بُعداً معرفياً للأهمية، إذ يرى أن القرارات الاستراتيجية تُمثّل المختبر الذي تتبلور فيه الخبرات التنظيمية وتتطوّر من خلاله المعارف الإدارية. ويُشير (Singh et al. 2024) إلى أن القرارات الاستراتيجية تُؤدّي دوراً جوهرياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، عبر توجيه المنظمات نحو ممارسات أكثر مسؤولية تجاه البيئة والمجتمع.

ويؤكد (Venkatasubramanian 2021) على أن أهمية القرارات الاستراتيجية في القطاعات التقنية والصناعية المتقدمة تتضاعف بفضل تعقيد المتغيرات التي تتعامل معها، مما يستلزم توظيف أدوات ذكية تُعزّز جودة هذه القرارات. ويبيّن (Dietzmann & Duan 2022) أن أهمية القرارات الاستراتيجية في عصر فيض المعلومات تتجلّى في قدرتها على تصفية الضجيج المعلوماتي والتركيز على المعطيات الجوهرية ذات الأثر الفعلي على مسار المنظمة.

ومن خلال هذا الاستعراض، يتّضح أن أهمية القرارات الاستراتيجية تتوزّع على مستويات متعددة: مستوى توجيهي يُحدّد مسار المنظمة، ومستوى تخصيصي يُوجّه الموارد، ومستوى تنافسي يبنّي الميزة التنافسية، ومستوى تكتيقي يُعزّز قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات، وكلها مستويات تكتسب أهمية مضاعفة في قطاع الاتصالات الخلوية السعودية الذي يتسم بحدّة المنافسة وسرعة التطور التقني.

4.2.2 أهداف اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يستهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف التي تتراوح بين تحقيق الأداء الراهن وبناء المستقبل المنشود، وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف بحسب السياق التطبيقي والإطار النظري.

ويُحدّد آل خالص والبشر (٢٠٢٥) جملةً من الأهداف الجوهرية للقرارات الاستراتيجية في الإدارة المعاصرة، يمكن إجمالها فيما يلي: تعزيز الكفاءة المؤسسية عبر توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية، ودعم عمليات النمو والتوسع في المنظمة، وتحسين جودة الخدمات المُقدّمة للمستخدمين، إضافةً إلى تمكين القيادات من الاستجابة الفاعلة لمتغيرات البيئة الخارجية.

ويُبيّن صلاح (٢٠٢٥) أن القرارات الاستراتيجية تستهدف تحقيق جملة من الغايات المؤسسية، تشمل: تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وبناء منظومة معرفية متكاملة تدعم القرارات اللاحقة، وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة، فضلاً عن ضمان الاستدامة التشغيلية على المدى البعيد.

ويرى الصبحي والبحيري (٢٠٢٥) أن من أهداف القرارات الاستراتيجية في إدارة التعليم تطوير الممارسات المؤسسية وتحديثها، عبر مجموعة من الغايات الفرعية تشمل: مواكبة التطورات التقنية المعاصرة، وتعزيز جودة المخرجات، وبناء منظومة متكاملة من المؤشرات والمعايير، إضافةً إلى تمكين القيادات من رصد الأداء وتقييمه بصورة مستمرة.

ومن منظور إداري متقدم، يُحدّد القرني (٢٠٢٤) أهداف القرارات الاستراتيجية في عدة محاور: تحسين عمليات التخطيط المؤسسي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ودعم عمليات الابتكار والتطوير، وبناء قدرات تنافسية مستدامة. ويضيف عبد الستار وجازم (٢٠٢٥) أن القرارات الاستراتيجية في قطاع الاتصالات تستهدف تحقيق التميّز في الخدمة، عبر تطوير منتجات مبتكرة وتحسين تجربة العملاء وتعزيز الولاء التنظيمي.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُحدّد Csaszar et al. (2024) أهداف القرارات الاستراتيجية في سياق ريادة الأعمال والاستثمار، ومنها: اقتناص الفرص الواعدة في الأسواق الناشئة، وتقليل المخاطر الاستثمارية، وتوظيف الموارد بأعلى درجات الكفاءة، وبناء قدرات استشرافية للتعامل مع المستقبل.

ويضيف Pu et al. (2025) بُعداً تنافسياً للأهداف، حيث يُبيّن أن القرارات الاستراتيجية تستهدف تعزيز التنافسية المؤسسية من خلال: تحسين الوضع التنافسي في السوق، وبناء قدرات تمييزية يصعب على المنافسين تقليدها، وتطوير علاقات استراتيجية مع الشركاء وأصحاب المصلحة، فضلاً عن تعزيز قيمة المنظمة في نظر العملاء والمستثمرين.

ويرى Marimira & Gumel (2025) أن من أهداف القرارات الاستراتيجية تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى، عبر منظومة من الاختيارات المدروسة التي تأخذ بعين الاعتبار: الأداء الراهن للمنظمة، والتطلعات المستقبلية، وتوقعات أصحاب المصلحة، إضافةً إلى متطلبات الاستدامة التنظيمية.

ويؤكد Zein (2025) على أن القرارات الاستراتيجية تستهدف بناء رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، تتضمن: تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، ورسم ملامح النموذج التشغيلي المستقبلي، وتطوير القدرات اللازمة للتعامل مع التحديات القادمة، فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية محتضنة للتغيير والابتكار.

ومن تكامل هذه الرؤى، يتضح أن أهداف القرارات الاستراتيجية تنتظم في أربعة محاور رئيسية: محور الكفاءة الذي يستهدف الاستخدام الأمثل للموارد، ومحور الفاعلية الذي يُعنى بتحقيق الأهداف المؤسسية، ومحور التنافسية الذي يستهدف بناء الميزة التنافسية، ومحور الاستدامة الذي يُعنى بضمان استمرارية المنظمة وازدهارها في المستقبل.

5.2.2 أبعاد ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تمّ تحديد مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هذه الدراسة بناءً على ما طرحه Sheldon (2023) من إطار منهجي متكامل لعملية اتخاذ القرار، وما أكدّه Trunk et al. (2020) من تكامل بين القدرات البشرية والاصطناعية في صناعة القرار الاستراتيجي. وتتمثّل هذه المراحل في: تشخيص المشكلة، وجمع المعلومات وتحليلها، وتحديد البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأمثل، وتنفيذ القرار وتقييم نتائجه.

● مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الفرص

تُمثّل هذه المرحلة نقطة الانطلاق في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، إذ يتوقّف عليها مسار العملية بأكملها. وتتضمّن هذه المرحلة رصد المتغيرات البيئية وتحليل دلالاتها، وتشخيص المشكلات الراهنة والمحتملة، واستكشاف الفرص الناشئة في البيئة الخارجية. ويُشير البزايعة (٢٠٢٥) إلى أن جودة تشخيص المشكلة تُحدّد إلى حدّ كبير جودة القرار النهائي، إذ إن التشخيص الخاطئ يقود حتماً إلى حلول غير ملائمة مهما بلغت دقتها التحليلية.

● مرحلة جمع المعلومات وتحليلها

تستلزم هذه المرحلة جمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة من مصادرها المختلفة، وتحليلها لاستخلاص الرؤى والأنماط المُساعدة على فهم الموقف بصورة أعمق. ويبيّن Gautam & Bhimavarapu (2022)

أن جودة هذه المرحلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على الوصول إلى البيانات وتحليلها بصورة ذكية، مما يُؤكّد على أهمية توظيف الأدوات التحليلية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي في هذه المرحلة الحيوية.

● مرحلة تحديد البدائل وتقييمها

تتضمّن هذه المرحلة استكشاف الخيارات المتاحة لمعالجة المشكلة أو اقتناص الفرصة، وتقييم كل بديل في ضوء معايير محددة. ويُؤكّد كروم ودحمون (٢٠٢٥) على أن ثراء البدائل المُتاحة وعمق تقييمها يُمثّلان معياراً جوهرياً لجودة القرار الاستراتيجي، إذ تُتيح المنظمات الناجحة لنفسها هامشاً واسعاً من الخيارات بدلاً من الاقتصار على بدائل محدودة.

● مرحلة اختيار البديل الأمثل

تُمثّل هذه المرحلة لحظة الحسم في عملية اتخاذ القرار، إذ يتم خلالها اختيار البديل الذي يُحقّق أعلى مستوى من الانسجام مع معايير التقييم المعتمدة. ويُشير Mohammed et al. (2025) إلى أن هذه المرحلة تتطلب توازناً دقيقاً بين التحليل الموضوعي والحكم الإداري، وأن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تعزيز موضوعية هذه المرحلة دون أن يلغي البُعد الإنساني فيها.

● مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم

لا يكتمل القرار الاستراتيجي إلا بتنفيذه على أرض الواقع ومتابعة نتائجه وتقييم آثاره. وتتضمّن هذه المرحلة وضع خطط تنفيذية تفصيلية، وتخصيص الموارد اللازمة، ورصد المؤشرات المتعلقة بنتائج القرار، وإجراء التعديلات المطلوبة في ضوء المستجدات. ويُؤكّد القرني والمستادي (٢٠٢٦) على أن مرحلة التقييم تُمثّل حلقة التغذية الراجعة التي تُغذي القرارات اللاحقة بالخبرات المتراكمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يُمثل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يتناول الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث في تنفيذ دراسته، بدءاً من تحديد المنهج المُتبّع، ومروراً بتوصيف مجتمع الدراسة وعيّنتها، ووصف أداة الدراسة وإجراءات بنائها، والتحقق من خصائصها السيكمترية المتمثلة في الصدق والثبات، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية التي وُظفت في معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد حرص الباحث على اتباع منهجية علمية دقيقة تستجيب لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وتتلاءم مع متغيرات الدراسة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي بأبعاده الثلاثة (النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، والروبوتات) بوصفه متغيراً مستقلاً، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً، في سياق شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، نظراً لما يُتيحهُ هذا المنهج من إمكانية وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل أبعادها وعلاقاتها، واستخلاص الدلالات الكامنة فيها. ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف الكمي للظاهرة، والتحليل النوعي لمكوناتها وعلاقاتها، مما يجعله الأنسب لاستقصاء أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده الثلاثة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية.

كما وظّف الباحث الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها، وتقدير قوة هذه العلاقات واتجاهها. وقد تكامل المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب الإحصائي الاستدلالي في إطار منهجي متنسق يستجيب لمتطلبات الدراسة ويُحقّق أهدافها.

3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في شركات الاتصالات الخلوية السعودية الثلاث الكبرى، وهي: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة موبيلي، وشركة زين السعودية، ممّن لهم صلة مباشرة بعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. وقد بلغ إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات المتوفرة (١٨٤٠) موظفاً وموظفة، موزعين على الشركات الثلاث.

عيّنة الدراسة

اعتمد الباحث على أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات العيّنة، بما يضمن تمثيلاً عادلاً لمختلف فئات المجتمع. وقد تمّ تحديد حجم العيّنة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغ حجم العيّنة المطلوب (٣١٧) مفردة، وتمّ توزيع (٣٥٠) استبانة احتياطاً لمواجهة احتمالات عدم الاستجابة أو الاستبعاد، تمّ استرداد (٣٢٨) استبانة منها، استبعد (١١) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو عدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣١٧) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت (٩٠.٥٧٪)، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز الثقة في نتائج الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات العيّنة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من المستجيبين في وقت محدود وبتكلفة مناسبة. وقد تمّ بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكوّنت من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العيّنة، ويتضمّن خمسة متغيرات هي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي)، ويتضمّن (٢١) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: بُعد النظم الخبيرة (٧ فقرات)، وبُعد الشبكات العصبية (٧ فقرات)، وبُعد الروبوتات (٧ فقرات).

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، ويتضمن (١٤) فقرة تقيس عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمراحلها المختلفة.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). وقد تمّ اعتماد معيار الحكم على المتوسطات الحسابية وفق التقسيم التالي: من (١ إلى أقل من ٢.٣٤) منخفض، ومن (٢.٣٤ إلى أقل من ٣.٦٧) متوسط، ومن (٣.٦٧ إلى ٥) مرتفع.

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الأداة

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكّمين بلغ عددهم (١١) محكّماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية والإحصاء، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، ووضوح صياغتها، وانتمائها للبُعد الذي تقيسه. وقد تمّ إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكّمين، حيث تمّ تعديل صياغة (٦) فقرات، وحذف (٣) فقرات، وإضافة فقرتين، وذلك بعد اعتماد نسبة اتفاق لا تقلّ عن (٨٠٪) بين المحكّمين معياراً لقبول الفقرة.

ب. صدق الاتساق الداخلي

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، وذلك على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (٣٠) مفردة من خارج عيّنة الدراسة.

جدول (3 - 1) معاملات الاتساق الداخلي بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية

البُعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
النظم الخبيرة	٠.٨٧٤	٠.٠٠٠

٠.٨٩٢	٠.٠٠٠	الشبكات العصبية
٠.٨٤٦	٠.٠٠٠	الروبوتات

يتّضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يُشير إلى تمتّع المقياس بصدق اتساق داخلي مرتفع.

ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد ولكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول (3 - 2) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
النظم الخبيرة	٧	٠.٨٦٢
الشبكات العصبية	٧	٠.٨٩١
الروبوتات	٧	٠.٨٣٧
الذكاء الاصطناعي (الدرجة الكلية)	٢١	٠.٩٢٤
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	١٤	٠.٩٠٨
الثبات الكلي للأداة	٣٥	٠.٩٤٦

يتّضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات تجاوزت (٠.٨٠)، وهي قيم مرتفعة تُشير إلى تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يُعزّز الثقة في النتائج التي تُسفر عنها.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تمّ احتساب مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

جدول (3 - 3) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (ن = ٣١٧)

المتغير	١	٢	٣	٤	٥
١. النظم الخبيرة	١				
٢. الشبكات العصبية	٠.٦٤٢	١			
٣. الروبوتات	٠.٥٨٧	٠.٦١٩	١		
٤. الذكاء الاصطناعي (الدرجة الكلية)	٠.٨٦٥	٠.٨٨٣	٠.٨٣٢	١	
٥. اتخاذ القرارات الاستراتيجية	٠.٧١٤	٠.٧٤٨	٠.٦٧٦	٠.٨٢٧	١

*جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

يتَّضح من مصفوفة الارتباط أن جميع العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقات طردية موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بين (٠.٦٧٦) و(٠.٧٤٨)، فيما بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات الاستراتيجية (٠.٨٢٧)، وهي قيمة ارتباط قوية تُؤشِّر على وجود علاقة وثيقة بين المتغيرين. كما يتَّضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاته تراوحت بين (٠.٥٨٧) و(٠.٦٤٢)، وهي قيم لا تتجاوز الحد الذي يُشير إلى مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، مما يُتيح المضىّ قُدماً في إجراء تحليل الانحدار.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة البيانات وتحليلها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار السادس والعشرين، حيث وُظِّفت مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتوزيع الاستبانات على شركات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد درجة تقدير أفراد العينة لفقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب هذه الأبعاد والفقرات وفق أهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقُّق من اتساقها الداخلي.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للتأكد من اعتدالية توزيع استجابات أفراد العينة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة منفردة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي مجتمعةً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار الكلي.
- معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المُعدّل ($Adjusted R^2$) لقياس القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة، وتحديد نسبة التباين المُفسّر من المتغير التابع بفعل المتغير المستقل وأبعاده.
- اختبار (T-Test) للعينة الواحدة: لاختبار مدى دلالة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، إذ يشمل تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتحليل الوصفي لاستجاباتهم على فقرات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تم تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

جدول (4 - 1) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٢١	٦٩.٧٢%
أنثى	٩٦	٣٠.٢٨%
الإجمالي	٣١٧	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (٦٩.٧٢%)، فيما بلغت نسبة الإناث (٣٠.٢٨%)، ويُعزى ذلك إلى طبيعة قطاع الاتصالات الذي يستقطب أعداداً أكبر من العاملين الذكور، ولا سيما في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.

توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

جدول (4 - 2) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
٪١٨.٣٠	٥٨	أقل من ٣٠ سنة
٪٣٩.١٢	١٢٤	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٪٢٩.٣٤	٩٣	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
٪١٣.٢٤	٤٢	٥٠ سنة فأكثر
٪١٠٠	٣١٧	الإجمالي

تُبين النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٪٣٩.١٢)، تليها فئة (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٪٢٩.٣٤)، مما يعكس أن عينة الدراسة تتمتع بمزيج من الخبرة والحيوية المهنية، وهو ما يُعزّز من قيمة استجاباتهم.

توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

جدول (4 - 3) توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٪٨.٥٢	٢٧	دبلوم
٪٦٢.٤٦	١٩٨	بكالوريوس
٪٢٣.٣٤	٧٤	ماجستير
٪٥.٦٨	١٨	دكتوراه
٪١٠٠	٣١٧	الإجمالي

يتّضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (٪٦٢.٤٦)، تليها فئة حملة الماجستير بنسبة (٪٢٣.٣٤)، مما يُؤشّر على المستوى التعليمي المرتفع لأفراد العينة، وقدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة.

توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

جدول (4 - 4) توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٦	%١٤.٥١
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠٢	%٣٢.١٨
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٠٨	%٣٤.٠٧
١٥ سنة فأكثر	٦١	%١٩.٢٤
الإجمالي	٣١٧	%١٠٠

تُشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرات مهنية متراكمة، إذ بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) (%٣٤.٠٧)، ومن لديهم خبرة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) (%٣٢.١٨)، مما يُعزّز من موثوقية استجاباتهم حول موضوع الدراسة.

توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإداري

جدول (4 - 5) توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	٦٨	%٢١.٤٥
إدارة وسطى	١٧٤	%٥٤.٨٩
إدارة تنفيذية	٧٥	%٢٣.٦٦
الإجمالي	٣١٧	%١٠٠

يتّضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ينتمون إلى الإدارة الوسطى بنسبة (%٥٤.٨٩)، وهي الفئة الأكثر احتكاكاً بعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما يجعل استجاباتهم ذات قيمة عالية للدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيبها وفق الأهمية النسبية، مع تحديد درجة التقدير وفق المعيار المعتمد في الدراسة.

التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي)

أ. بُعد النظم الخبيرة

جدول (4 - 6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد النظم الخبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	تعتمد الشركة على نظم خبيرة متقدمة في تشخيص المشكلات الإدارية.	٤.١٢	٠.٧٤٦	٣	مرتفعة
٢	توفّر النظم الخبيرة قاعدة معرفية تدعم عملية اتخاذ القرار.	٤.٢٤	٠.٦٩٨	١	مرتفعة
٣	تُسهّل النظم الخبيرة في تقليل الاعتماد على الحدس الشخصي في القرارات.	٤.٠٥	٠.٨١٢	٥	مرتفعة
٤	تُساعد النظم الخبيرة في تفسير القرارات وتبرير منطقها.	٣.٩٨	٠.٨٢٧	٦	مرتفعة
٥	تستثمر الشركة خبرات المتخصصين عبر النظم الخبيرة.	٤.١٨	٠.٧٥٤	٢	مرتفعة
٦	تُتيح النظم الخبيرة معالجة المشكلات المعقدة بكفاءة عالية.	٤.٠٩	٠.٧٨٣	٤	مرتفعة
٧	تُسهّل النظم الخبيرة في بناء ذاكرة مؤسسية متماسكة.	٣.٩١	٠.٨٥٦	٧	مرتفعة
	المتوسط العام لبُعد النظم الخبيرة	٤.٠٨	٠.٦٨٤	٢	مرتفعة

يتّضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد النظم الخبيرة بلغ (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٦٨٤)، وهو متوسط يقع ضمن درجة التقدير المرتفعة، وقد جاءت الفقرة الثانية "توفّر النظم الخبيرة قاعدة معرفية تدعم عملية اتخاذ القرار" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤)، مما يعكس وعي القيادات الإدارية بأهمية هذا الدور للنظم الخبيرة.

ب. بُعد الشبكات العصبية

جدول (4 - 7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشبكات العصبية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	تستخدم الشركة الشبكات العصبية في التنبؤ بسلوك العملاء.	٤.٢١	٠.٧١٥	٢	مرتفعة
٢	تُسهّم الشبكات العصبية في تحليل أنماط استخدام الخدمات.	٤.٢٨	٠.٦٨٢	١	مرتفعة
٣	تعتمد الشركة على الشبكات العصبية في اكتشاف الفرص السوقية.	٤.٠٣	٠.٧٩٥	٥	مرتفعة
٤	تُتيح الشبكات العصبية معالجة البيانات غير المهيكلة بكفاءة.	٣.٩٥	٠.٨٣٤	٦	مرتفعة
٥	تُسهّم الشبكات العصبية في تقييم المخاطر الاستراتيجية.	٤.١٥	٠.٧٣٨	٣	مرتفعة
٦	تُحسّن الشبكات العصبية أداءها من خلال التعلم من البيانات.	٤.٠٧	٠.٧٧١	٤	مرتفعة
٧	تُتيح الشبكات العصبية بناء نماذج تنبؤية لحركة الشبكة.	٣.٨٩	٠.٨٦٢	٧	مرتفعة
	المتوسط العام لبُعد الشبكات العصبية	٤.٠٨	٠.٦٩٧	١	مرتفعة

يتّضح أن بُعد الشبكات العصبية حصل على متوسط عام بلغ (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٦٩٧)، وقد جاءت الفقرة الثانية "تُسهّم الشبكات العصبية في تحليل أنماط استخدام الخدمات" في الترتيب الأول بمتوسط (٤.٢٨)، وهو ما يعكس الاستثمار الكبير لشركات الاتصالات في تقنيات تحليل البيانات السلوكية.

ج. بُعد الروبوتات

جدول (4 - 8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الروبوتات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	تعتمد الشركة على روبوتات المحادثة في خدمة العملاء.	٤.٣٢	٠.٦٥٤	١	مرتفعة
٢	تُسهّم الروبوتات في أتمتة العمليات الإدارية المتكرّرة.	٤.١٨	٠.٧٤٢	٢	مرتفعة
٣	تُستخدم الروبوتات في مراقبة أداء الشبكات.	٤.٠٦	٠.٧٨٧	٣	مرتفعة
٤	تُسهّم الروبوتات في تقليل الأخطاء التشغيلية.	٣.٩٢	٠.٨٢٤	٥	مرتفعة
٥	تُتيح الروبوتات استجابة فورية على مدار الساعة للعملاء.	٤.٠١	٠.٧٦٨	٤	مرتفعة
٦	تُسهّم الروبوتات في إدارة الحملات التسويقية الرقمية.	٣.٨٤	٠.٨٧١	٦	مرتفعة
٧	تُحرّر الروبوتات الموارد البشرية للتركيز على المهام الاستراتيجية.	٣.٧٨	٠.٨٩٣	٧	مرتفعة
	المتوسط العام لبُعد الروبوتات	٤.٠١	٠.٧١٢	٣	مرتفعة

تُشير النتائج إلى أن بُعد الروبوتات حصل على متوسط عام بلغ (٤.٠١)، وقد جاءت الفقرة الأولى “تعتمد الشركة على روبوتات المحادثة في خدمة العملاء” في الترتيب الأول بمتوسط (٤.٣٢)، مما يعكس انتشار هذا التطبيق في قطاع الاتصالات السعودي.

د. الترتيب العام لأبعاد الذكاء الاصطناعي

جدول (4 - 9) الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	الشبكات العصبية	٤.٠٨	٠.٦٩٧	١	مرتفعة
٢	النظم الخبيرة	٤.٠٨	٠.٦٨٤	٢	مرتفعة
٣	الروبوتات	٤.٠١	٠.٧١٢	٣	مرتفعة
	الذكاء الاصطناعي (الدرجة الكلية)	٤.٠٦	٠.٦٤٣		مرتفعة

التحليل الوصفي للمتغير التابع (اتخاذ القرارات الاستراتيجية)

جدول (4 - 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	تعتمد القيادة على البيانات الموضوعية في صياغة القرارات الاستراتيجية.	٤.٢٦	٠.٦٧٤	٢	مرتفعة
٢	تُشخص الشركة المشكلات الاستراتيجية بدقة عالية.	٤.١٤	٠.٧٢٥	٥	مرتفعة
٣	تُجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من مصادر متعددة وموثوقة.	٤.٢٩	٠.٦٥٢	١	مرتفعة
٤	تُحلّل بدائل القرار وفق معايير علمية واضحة.	٤.١٧	٠.٧١٨	٤	مرتفعة

٥	تُختار البدائل الاستراتيجية بناءً على تقييم موضوعي.	٤.٠٨	٠.٧٦٣	٧	مرتفعة
٦	تُراعى المخاطر المحتملة عند اختيار البدائل الاستراتيجية.	٤.١١	٠.٧٤٦	٦	مرتفعة
٧	تُوضع خطط تنفيذية تفصيلية للقرارات الاستراتيجية.	٤.٠٣	٠.٧٨٩	٩	مرتفعة
٨	تُتابع نتائج القرارات الاستراتيجية بصورة مستمرة.	٣.٩٧	٠.٨١٥	١٠	مرتفعة
٩	تُجرى التعديلات اللازمة على القرارات في ضوء المستجدات.	٤.٠٥	٠.٧٧٤	٨	مرتفعة
١٠	تُساهم القرارات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للشركة.	٤.٢١	٠.٦٩١	٣	مرتفعة
١١	تستجيب القرارات الاستراتيجية لمتغيرات البيئة الخارجية.	٣.٩٥	٠.٨٢٤	١١	مرتفعة
١٢	تُحقّق القرارات الاستراتيجية الأهداف بعيدة المدى للشركة.	٣.٩١	٠.٨٣٧	١٢	مرتفعة
١٣	تُساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.	٣.٨٧	٠.٨٥٢	١٣	مرتفعة
١٤	تُوظّف نتائج تقييم القرارات في إثراء القرارات اللاحقة.	٣.٨٢	٠.٨٧٤	١٤	مرتفعة
المتوسط العام لاتخاذ القرارات الاستراتيجية		٤.٠٦	٠.٦٥٨		مرتفعة

يتّضح من الجدول أن المتوسط العام لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بلغ (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٦٥٨)، وهو يقع ضمن درجة التقدير المرتفعة، وقد جاءت الفقرة الثالثة "تُجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من مصادر متعددة وموثوقة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٩)، مما يعكس الاهتمام البالغ لشركات الاتصالات بجودة المدخلات المعلوماتية لقراراتها الاستراتيجية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الروبوتات) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي (كعوامل مستقلة) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	٠.٤٨٧	٣.٢٤٦	**٠.٠٠١
النظم الخبيرة	٠.٣٩٢	٧.٨٢٤	**٠.٠٠٠
الشبكات العصبية	٠.٤١٦	٨.٣٥٧	**٠.٠٠٠
الروبوتات	٠.٢٧٣	٥.٦٤٢	**٠.٠٠٠
معامل الارتباط = ٠.٨٤٢	معامل التحديد = ٠.٧٠٩		
قيمة الاختبار F = ٢٥٤.١٧٦	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 11) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاصطناعي كمتغيرات مستقلة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٠٩)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٧٠.٩٪) من التباين في

اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية يُمكن تفسيره من خلال أبعاد الذكاء الاصطناعي الثلاثة، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الشبكات العصبية" هو الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.416$)، وبلغت قيمة T (8.357) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويُؤكّد ذلك الدور المحوري الذي تؤديه الشبكات العصبية في تحليل الأنماط المعقّدة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يجعلها رافداً جوهرياً للقرارات الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الذي يتميز بكثافة البيانات وتعقّدها.

كما أظهرت النتائج أن بُعد النظم الخبيرة يُسهم بشكل دالّ في تفسير التباين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.392$) بقيمة T بلغت (7.824) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يعكس أهمية قواعد المعرفة المنظّمة ومحركات الاستدلال في دعم القرارات المعقّدة. بينما أظهر بُعد الروبوتات أثراً أقلّ نسبياً ($B = 0.273$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يُمثّل فرصةً لتحسين متكامل في منظومة الذكاء الاصطناعي داخل شركات الاتصالات. وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. ويتفرّع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع				ملخص النموذج				المتغير المستقل	
ANOVA				المعاملات		Coefficient			
معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	النظم الخبيرة	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
0.714	0.510	1	327.846	0.000		0.687	0.038	18.106	0.000

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "النظم الخبيرة" باعتبارها أحد أبعاد الذكاء الاصطناعي على "اتخاذ القرارات الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.714$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.510$)، مما يشير إلى أن (51%) من التباين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال متغير النظم الخبيرة منفرداً، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (327.846) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.687$) بقيمة T بلغت (18.106)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توظيف النظم الخبيرة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.687) في مستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشبكات العصبية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشبكات العصبية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الشبكات العصبية	B	الخطأ المعياري	T
	٠.٧٤٨	٠.٥٦٠	١	٤٠٠.٨١٢	٠.٠٠٠		٠.٧٠٦	٠.٠٣٥	٢٠٠.٢٠
									٠.٠٠٠

تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الشبكات العصبية" باعتبارها أحد أبعاد الذكاء الاصطناعي على "اتخاذ القرارات الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (4 - 13)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.748$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.560$)، مما يُشير إلى أن (٥٦٪) من التباين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير الشبكات العصبية منفرداً، وهي أعلى نسبة تفسير على مستوى الأبعاد الفردية، مما يؤكّد المكانة المتقدّمة لهذا البُعد في منظومة الذكاء الاصطناعي.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٤٠٠.٨١٢) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.706$) بقيمة T بلغت (٢٠٠.٢٠)، وهي أيضاً دالّة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توظيف الشبكات العصبية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٠٦) في مستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للروبوتات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الروبوتات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الروبوتات	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	٠.٦٧٦	٠.٤٥٧	١	٢٦٥.٢١٤	٠.٠٠٠		٠.٦٢٤	٠.٠٣٨	١٦.٢٨٥	٠.٠٠٠

تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الروبوتات" باعتبارها أحد أبعاد الذكاء الاصطناعي على "اتخاذ القرارات الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (4 - 14)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.676$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.457$)، مما يُشير إلى أن (٤٥.٧%) من التباين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير الروبوتات منفرداً، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٦٥.٢١٤) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.624$) بقيمة T بلغت (١٦.٢٨٥)، وهي أيضاً دالّة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توظيف

الروبوتات تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٢٤) في مستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء البيانات الميدانية التي جُمعت وحُللت في الفصل السابق، مع تفسير هذه النتائج وتعليلها بالاستناد إلى الإطار النظري وما طرحته الدراسات السابقة، ثم تقديم جملة من التوصيات العملية المُستخلصة منها، وصولاً إلى اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُثري هذا الحقل البحثي.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعةً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية، إذ بلغ معامل التحديد (0.709)، وهي نسبة مرتفعة تعكس قدرة تفسيرية كبيرة لأبعاد الذكاء الاصطناعي مجتمعةً في تفسير التباين الحاصل في جودة القرارات الاستراتيجية. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الطبيعة الخاصة لقطاع الاتصالات الذي يتميز بكثافة البيانات وسرعة التحوّل التقني، مما يجعل توظيف الذكاء الاصطناعي ضرورةً استراتيجية لا غنى عنها لمواكبة هذه التحولات. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمةً مع المنحى العام الذي طرحه Kaggwa et al. (2024) في تناوله للذكاء الاصطناعي بوصفه رافعةً تحويلية تُعيد تشكيل النماذج الإدارية التقليدية، وما طرحه Csaszar et al. (2024) من إبراز للدور الذي يؤديه الذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرة صانعي القرار على التعامل مع الغموض الاستراتيجي. كما يتقاطع هذا التوجّه مع ما طرحته دراسة عبد الستار وجازم (٢٠٢٥) في معالجتها لأثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في قطاع الاتصالات اليمني، وما طرحته دراسة القرني والمستادي (٢٠٢٦) في سياق شركة أرامكو السعودية، وما طرحته دراسة آل عزام وابن ظفرة (٢٠٢٣) في معالجتها للقرارات الإدارية في الظروف الاستثنائية.

وتبيّن أن بُعد الشبكات العصبية حلّ في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الانحدار له (0.416) في النموذج المتعدد، ومعامل التحديد (0.560) في

النموذج البسيط. ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الفريدة لقطاع الاتصالات الذي يُولّد كميات هائلة من البيانات المتدفقة باستمرار، تشمل أنماط الاستخدام وحركة الشبكة وسلوك المشتركين وتوزّع الطلب، وكلها بيانات غير خطية ومعقدة يصعب على النماذج الإحصائية التقليدية معالجتها، فيما تتميز الشبكات العصبية بقدرتها الاستثنائية على اكتشاف الأنماط الخفية فيها وبناء نماذج تنبؤية دقيقة منها. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه (Pu et al. (2025 من إبراز للدور المحوري للشبكات العصبية في الإدارة الاستراتيجية، وما طرحه (Vudugula et al. (2023 من تأكيد على مكانتها في بناء النماذج التنبؤية الاستراتيجية. كما تتقاطع هذه النتيجة مع المنحى الذي تبنته دراسة كروم ودمحون (٢٠٢٥) في تناولها لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية.

وجاء بُعد النظم الخبيرة في المرتبة الثانية من حيث قوة الأثر، بمعامل انحدار بلغ (٠.٣٩٢) في النموذج المتعدد ومعامل تحديد بلغ (٠.٥١٠) في النموذج البسيط. ويُمكن تعليل ذلك بالنضج الكبير الذي بلغته النظم الخبيرة في البيئة التنظيمية، باعتبارها من أقدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأكثرها رسوخاً واستيعاباً من قِبَل القيادات الإدارية، فضلاً عن قدرتها على محاكاة الخبرة البشرية في مجالات معرفية محددة، وتوفير قواعد معرفة منظّمة ومحرّكات استدلال قادرة على دعم القرارات المعقّدة في قطاع الاتصالات، ولا سيما تلك المتعلقة بتشخيص الأعطال الفنية وتحليل سلوك العملاء. ويتفق هذا التفسير مع ما طرحه Kilani & Haikal (2020) من إبراز لدور النظم الخبيرة في تعزيز الأخلاقيات التنظيمية وضبط عمليات اتخاذ القرار، ومع ما تناوله العجمي وآخرون (٢٠٢٢) من معالجة لدور البيانات الضخمة ومتغيراتها في دعم القرارات في الظروف الاستثنائية.

وحلّ بُعد الروبوتات في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار بلغ (٠.٢٧٣) في النموذج المتعدد ومعامل تحديد بلغ (٠.٤٥٧) في النموذج البسيط، وهي نسبة لا تزال دالة إحصائياً وإن كانت أقلّ مقارنةً بالبُعدين الآخرين. ويرجع ذلك إلى أن تطبيقات الروبوتات في قطاع الاتصالات تتركّز في الجوانب التشغيلية والخدمية كروبوتات المحادثة الذكية وأتمتة العمليات الإدارية، أكثر من تركّزها في الجوانب الاستراتيجية البحتة، مما يجعل أثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية أثراً غير مباشر يمرّ عبر تحرير الموارد البشرية وتقليل الأعباء التشغيلية. وينسجم هذا التفسير مع ما طرحه (Trunk et al. (2020 من إبراز للدور التكاملي للروبوتات بوصفها جسراً بين القدرات البشرية والاصطناعية، ومع ما تناوله (Rajagopal et al. (2022 من معالجة للإطار الرقمي الموجّه بالذكاء الاصطناعي في صنع القرار التنظيمي. كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما

طرحته دراسة بدر وأبو جمعة (٢٠٢٢) في معالجتها لأثر الذكاء الاصطناعي في فاعلية العمليات الإدارية الإلكترونية في شركات التوظيف.

وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى توظيف أبعاد الذكاء الاصطناعي مجتمعةً في شركات الاتصالات الخلوية السعودية، إذ بلغ المتوسط العام للذكاء الاصطناعي (٤.٠٦)، وهو يقع ضمن درجة التقدير المرتفعة. ويُعزى ذلك إلى الرؤية الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية المتمثلة في رؤية ٢٠٣٠ التي وضعت التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في صلب أولوياتها، فضلاً عن البيئة التنافسية الحادة التي تعمل فيها شركات الاتصالات والتي تستلزم تبنيًا مستمرًا للتقنيات المتقدمة. وينسجم هذا التوجّه مع ما طرحه صلاح (٢٠٢٥) في معالجته لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة من وجهة نظر القيادات الإدارية، ومع ما تناوله الساعاتي والساعاتي (٢٠٢٥) من إبراز للذكاء الاصطناعي بوصفه قوةً دافعةً للريادة الرقمية.

كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (٤.٠٦). ويُمكن تعليل ذلك بالنضج الإداري الذي بلغته هذه الشركات نتيجة عملها في بيئة عالية التنافسية، وما تتمتع به من قيادات مؤهلة وكوادر بشرية ذات خبرات متراكمة، إضافةً إلى البنية التحتية المعلوماتية المتقدمة التي تتيح لها الوصول إلى بيانات دقيقة وآنية تدعم قراراتها. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه الصبحي والبحيري (٢٠٢٥) من معالجة لتطوير القرارات الاستراتيجية في ضوء الذكاء الاصطناعي، ومع ما طرحه Zein (2025) من تأكيد على الدور الجوهري للذكاء الاصطناعي في صناعة القرار الاستراتيجي. كما ينسجم مع ما طرحه مهدي (٢٠٢٥) في معالجته لأهمية الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار.

وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الذكاء الاصطناعي بدرجة الكلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٢٧). ويُعزى ذلك إلى أن الذكاء الاصطناعي يُمثّل بيئةً معرفيةً متكاملة تُغذي عملية اتخاذ القرار في مراحلها كافة، بدءاً من تشخيص المشكلات ومروراً بجمع البيانات وتحليلها، ووصولاً إلى تقييم البدائل واختيار الأنسب منها، ومتابعة نتائج التنفيذ. وينسجم هذا التفسير مع ما طرحه Marimira & Gumel (2025) من إبراز للدور التكاملي للذكاء الاصطناعي في صناعة القرار الاستراتيجي، ومع ما تناوله Mohammed et al. (2025) من معالجة لأثر الذكاء الاصطناعي في صناعة القرار الاستراتيجي في الإدارة الحديثة. كما يتقاطع مع المنحى الذي تبنته دراسة

كبان وجلاب (٢٠٢٢) في تناولها لأثر استخدام الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ومع ما طرحته دراسة المنصوري والطحيطاح (٢٠٢١) في معالجتها لدور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات.

وتبين من خلال التحليل الوصفي أن الفقرة المتعلقة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من مصادر متعددة وموثوقة حصلت على أعلى متوسط حسابي في المتغير التابع. ويمكن تفسير ذلك بإدراك القيادات الإدارية في قطاع الاتصالات للأهمية البالغة لجودة المدخلات المعلوماتية، باعتبارها الركيزة الأولى لأي قرار استراتيجي ناجح، ولا سيما في بيئة تشهد فيضاً من البيانات وتنوعاً في مصادرها. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه Dietzmann & Duan (2022) من معالجة لظاهرة الحمل المعلوماتي الزائد ودور الذكاء الاصطناعي في إدارتها، ومع ما طرحه Gautam & Bhimavarapu (2022) من إبراز لأهمية القرارات المبنية على البيانات. كما يتقاطع مع ما طرحته دراسة آل خالص والبشر (٢٠٢٥) في تناولها لتعزيز عملية اتخاذ القرار المبنية على البيانات من خلال الذكاء الاصطناعي.

وأظهرت النتائج تفوقاً نسبياً لفقرة الاعتماد على روبوتات المحادثة في خدمة العملاء ضمن بُعد الروبوتات، وفقرة تحليل أنماط استخدام الخدمات ضمن بُعد الشبكات العصبية، وفقرة توفير قاعدة معرفية تدعم القرار ضمن بُعد النظم الخبيرة. ويُعزى هذا التفوق إلى الانتشار الكبير لهذه التطبيقات في قطاع الاتصالات السعودي، نتيجة للاستثمارات الضخمة التي توجّهها شركات الاتصالات نحو التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء، فضلاً عن طبيعة هذه التطبيقات التي تتسم بالمرود السريع والملموس، مما يجعلها أولوية في خطط التطوير. وينسجم هذا التوجّه مع ما طرحه جفافة (٢٠٢٥) من معالجة لمزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط واتخاذ القرارات، ومع ما طرحته دراسة البزايعة (٢٠٢٥) في معالجتها لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة.

وكشفت النتائج عن قوة العلاقات البينية بين أبعاد الذكاء الاصطناعي ذاتها، إذ بلغت معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد قيمة مرتفعة دون أن تصل إلى الحد الذي يُشير إلى مشكلة التعدّد الخطي. ويمكن تفسير ذلك بالطبيعة المتكاملة لمنظومة الذكاء الاصطناعي، إذ تعمل أبعادها الثلاثة بصورة تكاملية لا تنافسية، فالنظم الخبيرة توفر قواعد المعرفة، والشبكات العصبية تُغذيها بالأنماط المُكتشفة، والروبوتات تُترجم القرارات إلى أفعال تشغيلية. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه Keding (2021) من رؤية تطويرية للذكاء

الاصطناعي بوصفه منظومة متكاملة، ومع ما طرحته دراسة الفزاري والشاوي (٢٠٢٤) في معالجتها لدور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة بصورة متكاملة.

وتبين من خلال نتائج التحليل أن معامل التحديد المُجمَع للنموذج (٠.٧٠٩) أعلى بكثير من مجموع معاملات التحديد الفردية مقسومةً على عددها، مما يُشير إلى وجود أثر تفاعلي تكاملي بين أبعاد الذكاء الاصطناعي. ويُعزى ذلك إلى أن القيمة المضافة الحقيقية للذكاء الاصطناعي لا تكمن في تطبيق أبعاده بمعزل عن بعضها، بل في التكامل بينها ضمن منظومة موحدة تخدم أهداف المنظمة الاستراتيجية. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه Singh et al. (2024) من رؤية شمولية للذكاء الاصطناعي في خدمة الأهداف المؤسسية والمجتمعية، ومع ما طرحه Venkatasubramanian (2021) من إبراز للقدرات التكاملية للذكاء الاصطناعي في القطاعات المتقدمة. كما ينسجم مع ما طرحته دراسة مولاي وآخرون (٢٠٢١) في معالجتها للتكامل بين الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار.

وبيّنت النتائج أن مستوى توظيف الشبكات العصبية في القرارات الاستراتيجية، رغم تقدّمه، لا يزال دون المستوى الأمثل في بعض التطبيقات، ولا سيما تلك المتعلقة ببناء النماذج التنبؤية لحركة الشبكة. ويُمكن تفسير ذلك بالتحديات التقنية والبشرية المرتبطة بتطبيق هذه التقنية المتقدمة، والتي تتطلب كوادراً متخصصة وبنية تحتية متطورة. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحته دراسة مشوح والعيد (٢٠٢٥) في معالجتها لتأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات اتخاذ القرار الإداري، ومع ما طرحته دراسة القرني (٢٠٢٤) في تناولها لقياس أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرارات.

وأظهرت النتائج كذلك أن الفقرات المتعلقة بالمراحل المتقدمة من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، كمتابعة نتائج القرارات وتوظيفها في إثراء القرارات اللاحقة، حصلت على متوسطات أدنى نسبياً مقارنةً بمراحل جمع المعلومات وتحليل البدائل. ويُعزى ذلك إلى أن الاهتمام التنظيمي يتركز عادةً في المراحل الأولى من عملية اتخاذ القرار، فيما تُهمل أحياناً مراحل المتابعة والتقييم رغم أهميتها في بناء الذاكرة المؤسسية. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه Sheldon (2023) من تأكيد على ضرورة التكامل بين مراحل عملية اتخاذ القرار، ومع ما طرحته دراسة سليمان (٢٠٢٤) في معالجتها لأثر الذكاء الاصطناعي على القرارات التصميمية، ومع ما طرحه الشيخ حسن والسليمان (٢٠٢٢) في معالجتهما لدور الأدوات الكمية في القرارات الإدارية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم من نتائج، تُقدّم الدراسة جملةً من التوصيات الموجّهة إلى شركات الاتصالات الخلوية السعودية وقياداتها الإدارية، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تعزيز الاستثمار في تقنيات الشبكات العصبية وتطوير تطبيقاتها في معالجة البيانات الضخمة، نظراً لدورها المحوري في رفع جودة القرارات الاستراتيجية.
- توسيع نطاق توظيف النظم الخبيرة في المجالات الاستراتيجية، بما يتجاوز الاستخدامات التشغيلية إلى الاستخدامات الاستراتيجية المُعقّدة.
- تطوير منظومة متكاملة لروبوتات الأعمال تشمل الروبوتات المعرفية والتحليلية، وليس الاقتصار على روبوتات المحادثة والخدمة فحسب.
- بناء بنية تحتية بياناتية متقدمة تدعم تكامل أبعاد الذكاء الاصطناعي الثلاثة في منظومة موحّدة تخدم القرارات الاستراتيجية.
- إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، ترتبط مباشرةً بالإدارة العليا وتُساهم في صياغة القرارات الاستراتيجية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية في شركات الاتصالات، تستهدف تعزيز مهاراتهم في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في صناعة القرار.
- استقطاب الكفاءات المتخصصة في علوم البيانات والذكاء الاصطناعي، وبناء برامج لتأهيل الكوادر الوطنية في هذه المجالات.
- تعزيز ثقافة القرار المبني على البيانات داخل شركات الاتصالات، عبر برامج توعوية وأدوات تحفيزية تُشجّع على تبني هذا النهج.
- إيلاء اهتمام أكبر بمراحل ما بعد اتخاذ القرار، ولا سيما مراحل المتابعة والتقييم وتوظيف نتائجها في إثراء القرارات اللاحقة.
- تطوير منظومة مؤشرات أداء متكاملة لقياس فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة بدعم من تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- تعزيز التكامل بين القدرات البشرية والاصطناعية في عمليات اتخاذ القرار، بما يستثمر مزايا كلا الطرفين دون إلغاء الدور الإنساني.

- وضع أطر حوكمة واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية، تضمن الشفافية والمساءلة وتراعي الاعتبارات الأخلاقية.
- بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث المتخصصة في الذكاء الاصطناعي، بما يدعم الابتكار المستمر وتطوير حلول مُخصّصة لقطاع الاتصالات.
- تطوير أدوات تحليلية متقدمة لاستشراف المستقبل ومحاكاة السيناريوهات الاستراتيجية المحتملة بدعم من تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- تشجيع تبادل الخبرات بين شركات الاتصالات الخلوية السعودية فيما يتعلق بأفضل ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

- استكمالاً للجهد البحثي الذي قدّمته هذه الدراسة، تُقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُثري هذا الحقل البحثي:
- إجراء دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات الخلوية في دول مجلس التعاون الخليجي حول أثر الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية.
 - دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في أبعاد أخرى للأداء التنظيمي كالميزة التنافسية والابتكار المؤسسي.
 - دراسة أبعاد إضافية للذكاء الاصطناعي لم تتناولها الدراسة الحالية كالتعلم العميق ومعالجة اللغات الطبيعية والرؤية الحاسوبية.
 - دراسة التحديات الأخلاقية والحوكمة المرتبطة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية.
 - دراسة الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الاستراتيجية.
 - إجراء دراسات نوعية معمّقة تستخدم المقابلات وتحليل الحالة لفهم آليات توظيف الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية.
 - دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في القرارات الاستراتيجية في قطاعات أخرى كالقطاع المصرفي والقطاع الصحي والقطاع التعليمي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of Artificial Intelligence with its three dimensions (Expert Systems, Neural Networks, and Robotics) on Strategic Decision-Making in Saudi cellular telecommunications companies. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate method for the nature and objectives of the research. A questionnaire was employed as the primary data collection tool, distributed to a stratified random sample of (317) male and female employees working in middle and top management levels at Saudi Telecom Company (STC), Mobily, and Zain Saudi Arabia. Data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through various statistical techniques, including means and standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's Alpha, and simple and multiple linear regression analysis.

The study revealed a statistically significant impact at the (0.05) significance level of Artificial Intelligence with its combined dimensions on Strategic Decision-Making, as the independent variable's dimensions explained (70.9%) of the variance in the dependent variable. The Neural Networks dimension ranked first in terms of impact strength, followed by Expert Systems, and then Robotics. The results also showed a high level of employment of Artificial Intelligence dimensions and the practice of strategic decision-making processes in the studied companies. The study recommended enhancing investment in Neural Network technologies, expanding the use of Expert Systems in strategic domains, building an integrated system for AI dimensions, paying greater attention to post-decision phases, and establishing clear governance frameworks for using Artificial Intelligence in strategic decisions.

Keywords: Artificial Intelligence, Expert Systems, Neural Networks, Robotics, Strategic Decisions, Saudi Cellular Telecommunications Companies.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ال خالص، مهند، والبشر، سعود. (2025). تعزيز عملية اتخاذ القرار المبنية على البيانات في الإدارة التعليمية في الرياض من خلال الذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (66)، 182-164.
- آل عزام، سعد بن ناصر، و ابن ظفرة، فايز عوض سعد. (2023). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في إمارة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19. المجلة العربية للإدارة، مج43، ع4 ، 347 - 360. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505530>
- بدر، مها ماهر، و أبو جمعة، محمود حسين. (2022). أثر الذكاء الاصطناعي في فاعلية الاختيار والتعيين الإلكتروني في شركات التوظيف الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع2 ، 328 - 354. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1322183>
- البزايعة، شادن أيمن عبد ربه. (2025). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية الحديثة. جرش للبحوث والدراسات، مج25، عدد خاص ، 1 - 17. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1653964>
- جفافة، عبد العالي. (2025). مزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 12(2)، 190-208.
- الساعاتي، ثناء عبد الكريم، والساعاتي، سفير عبد الكريم. (2025). الذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال الرقمية (الفرص والتحديات). مجلة تسنيم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية، (3)4، 479-467.
- سليمان، سارة منصور محمد. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على القرارات التصميمية في العمارة الداخلية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج4، ع14 ، 1355 - 1387. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1514382>

- الشيخ حسن، فداء، والسليمان، نسرین أحمد (2022). دور استخدام نظرية صفوف الانتظار في اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 44(1)، 503-520.
- الصبحي، نسرین محمد سمان، و البحيري، السيد السيد محمود. (2025). تطوير القرارات الاستراتيجية في إدارة التعليم في ضوء الذكاء الاصطناعي: تصور مقترح. مجلة القراءة والمعرفة، ع286، 173 - 207. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1603917>
- صلاح، رستم شريف. (2025). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة من وجهة نظر القيادات الإدارية دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في مؤسسات الدولة في محافظة عدن. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، 8(2)، 185-212.
- عبدالستار، إسكندر حسن، و جازم، سمير محمد. (2025). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون - عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج31، ع7، 50 - 75. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611311>
- العجمي، محمد علي عبدالله، الفضلي، مشعل شهاب، و العتيبي، جميلة حمدان. (2022). أثر البيانات الضخمة وبعض متغيراتها على اتخاذ القرارات خلال فترة انتشار جائحة كوفيد - 19 من وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج2، ع5، 430 - 450. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286580>
- الفزاري، عارف بن خميس، و الشاوي، عبدالله. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استقصائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع13، 65 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538186>
- القرني، سارة عبدالله، و المستادي، ولاء عبدالله عبدالرحمن. (2026). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية كمية على الموظفين الإداريين في شركة الزيت العربية "أرامكو السعودية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج10، ع4، 143 - 163. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1683773>
- القرني، محمد علي. (2024). قياس أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، مج90، ع4، 86 - 151. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1532191>

- كبان، حنان، وجلاب، خديجة. (2022). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة-اتصالات الجزائر تيارت (رسالة ماجستير). جامعة تيارت، الجزائر.
- كروم، حنان، ودحمون، شروق. (2025). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). جامعة تيارت، الجزائر.
- مشوح، ندى أبو بكر، و العيد، علي الحسين. (2025). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات اتخاذ القرار الإداري: دراسة تحليلية على مؤسسات التعليم العالي في مدينة جرابلس. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع39، 288 - 302. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636594>
- المنصوري، شيخة والطحيطاح، علي. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة كلية المعارف الجامعة، 32(3)، 80-99.
- مهدي، علي. (2025). أهمية الذكاء الاصطناعي والإدارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، 3(82)، 549-574.
- مولاي، أمينة، طبي، إكرام، و بن الزرقة، إكرام. (2021). تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار. مجلة مجاميع المعرفة، مج7، عدد خاص، 187 - 205. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1200616>

المراجع الأجنبية

- Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *Strategy Science*, 9(4), 322-345.
- Dietzmann, C., & Duan, Y. (2022). Artificial intelligence for managerial information processing and decision-making in the era of information overload.
- Gautam, R. S., & Bhimavarapu, V. M. (2022). Data Driven Decision Making: Application in Finance. *Iconic Research and Engineering Journals*, 5(12), 52-56.
- Kaggwa, S., Eleogu, T. F., Okonkwo, F., Farayola, O. A., Uwaoma, P. U., & Akinoso, A. (2024). AI in decision making: transforming business strategies. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 10(12), 423-444.
- Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91-134.

- Kilani, Y., & Haikal, E. (2020). Exploitation of expert system in identifying organizational ethics through controlling decision-making process. *Management Science Letters*, 10(7), 1417-1426.
- Marimira, N., & Gumel, B. I. (2025). The role of artificial intelligence in strategic decision-making. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(3), 316-327.
- Mohammed, I. A., Pandey, P., & Sruthi, S. (2025). The Impact Of AI On Strategic Decision Making In Modern Management. *European Economic Letters (EEL)*, 15(3), 3770-3782.
- Pu, Y., Li, H., Hou, W., & Pan, X. (2025). The analysis of strategic management decisions and corporate competitiveness based on artificial intelligence. *Scientific Reports*, 15(1), 17942.
- Rajagopal, N. K., Qureshi, N. I., Durga, S., Ramirez Asis, E. H., Huerta Soto, R. M., Gupta, S. K., & Deepak, S. (2022). Future of business culture: An artificial intelligence-driven digital framework for organization decision-making process. *Complexity*, 2022(1), 7796507.
- Sheldon, R. (2023). Decision-making process. From the website <https://www.techtarget.com/> (Retrieved in 7/3/2026).
- Singh, A., Kanaujia, A., Singh, V. K., & Vinuesa, R. (2024). Artificial intelligence for Sustainable Development Goals: Bibliometric patterns and concept evolution trajectories. *Sustainable Development*, 32(1), 724-754.
- Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (2020). On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *Business Research*, 13(3), 875-919.
- Venkatasubramanian, V. (2021). The Promise of Artificial Intelligence in Chemical Engineering: Is It Here, finally? *AIChE Journal*, 65(2).
- Vudugula, S., Chebrolu, S. K., Bhuiyan, M., & Rozony, F. Z. (2023). Integrating artificial intelligence in strategic business decision-making: A systematic review of predictive models. *International Journal of Scientific Interdisciplinary Research*, 4(1), 01-26.
- Zein, A. (2025). Artificial intelligence in strategic decision making. *International Journal of Social Sciences*, 1(1), 17-25.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس اثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الخلوية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐
40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐
10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- المستوى الوظيفي إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐
إدارة إشرافية ☐

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: الذكاء الاصطناعي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
النظم الخبيرة					
					تعتمد الشركة على نظم خبيرة متقدمة في تشخيص المشكلات الإدارية.
					توفّر النظم الخبيرة قاعدة معرفية تدعم عملية اتخاذ القرار.
					تُسهّل النظم الخبيرة في تقليل الاعتماد على الحدس الشخصي في القرارات.
					تُساعد النظم الخبيرة في تفسير القرارات وتبرير منطقها.
					تستثمر الشركة خبرات المتخصصين عبر النظم الخبيرة.
					تُتيح النظم الخبيرة معالجة المشكلات المعقدة بكفاءة عالية.
					تُسهّل النظم الخبيرة في بناء ذاكرة مؤسسية متماسكة.
الشبكات العصبية					
					تستخدم الشركة الشبكات العصبية في التنبؤ بسلوك العملاء .
					تُسهّل الشبكات العصبية في تحليل أنماط استخدام الخدمات.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعتمد الشركة على الشبكات العصبية في اكتشاف الفرص السوقية.
					تُتيح الشبكات العصبية معالجة البيانات غير المهيكلة بكفاءة.
					تُسهل الشبكات العصبية في تقييم المخاطر الاستراتيجية.
					تُحسن الشبكات العصبية أداءها من خلال التعلم من البيانات.
					تُتيح الشبكات العصبية بناء نماذج تنبؤية لحركة الشبكة.
الروبوتات					
					تعتمد الشركة على روبوتات المحادثة في خدمة العملاء.
					تُسهل الروبوتات في أتمتة العمليات الإدارية المتكررة.
					تُستخدم الروبوتات في مراقبة أداء الشبكات.
					تُسهل الروبوتات في تقليل الأخطاء التشغيلية.
					تُتيح الروبوتات استجابة فورية على مدار الساعة للعملاء.
					تُسهل الروبوتات في إدارة الحملات التسويقية الرقمية.
					تُحرر الروبوتات الموارد البشرية للتركيز على المهام الاستراتيجية.

✿ المحور الثاني: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تعتمد القيادة على البيانات الموضوعية في صياغة القرارات الاستراتيجية.					
تُشخّص الشركة المشكلات الاستراتيجية بدقة عالية.					
تُجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من مصادر متعددة وموثوقة.					
تُحلّل بدائل القرار وفق معايير علمية واضحة.					
تُختار البدائل الاستراتيجية بناءً على تقييم موضوعي.					
تُراعى المخاطر المحتملة عند اختيار البدائل الاستراتيجية.					
تُوضع خطط تنفيذية تفصيلية للقرارات الاستراتيجية.					
تُتابع نتائج القرارات الاستراتيجية بصورة مستمرة.					
تُجرى التعديلات اللازمة على القرارات في ضوء المستجدات.					
تُسهم القرارات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للشركة.					
تستجيب القرارات الاستراتيجية لمتغيرات البيئة الخارجية.					
تُحقّق القرارات الاستراتيجية الأهداف بعيدة المدى للشركة.					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.
					تُوظَّف نتائج تقييم القرارات في إثراء القرارات اللاحقة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

Faculty of Management

Specialization: Business Administration



The Impact of Artificial Intelligence on Strategic Decision-Making: An Applied Study on Saudi Mobile Telecommunications Companies

Prepared by:

Mohammed Abdulaziz Al-Shahrani

Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448