

دورة خطة المشروع البحثي

اثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية
وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات السعودية .

اسم الطالب

أروى أحمد أبو سيفين

كلية ماجستير إدارة الأعمال – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

السنة الدراسية :

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، له الحمد على ما أنعم، وله الشكر على ما ألهم وأعان، فما كان لهذا الجهد أن يكتمل لولا توفيقه سبحانه وتعالى.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ..

إلى أبي الغالي..
إلى أول قدوة في حياتي، وإلى من علّمني أن الطموح لا يعرف المستحيل، وأن النجاح يولد من الصبر والعمل، شكرًا لكل ما قدمته لي من دعم وعطاء، ولكل تضحية بذلتها من أجل أن أصل إلى هذه المرحلة، أسأل الله أن يمد في عمرك، ويجزيك عني خير الجزاء، ويجعلني دائمًا سببًا لفخرك.

وإلى أمي الحبيبة..
إلى القلب الذي احتواني، وإلى الدعاء الذي لم ينقطع، وإلى الحزن الذي كان ملاذي في كل تعب، كلمات الدنيا كلها تعجز عن وصف فضلك، فأنت بعد الله سر قوتي، وسبب ثباتي، ونور أيامي، أسأل الله أن يحفظك، ويبارك في عمرك، وأن يرزقني برك ما حبيت.

وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء..
أنتم السند بعد الله، ورفقاء الطريق، وشركاء الفرح والنجاح، وجودكم في حياتي كان نعمة عظيمة، ودعمكم وتشجيعكم كانا من أعظم أسباب استمراري وعزيمتي، شكرًا لكل كلمة رفعت من همتي، ولكل موقف منحني القوة، ولكل دعوة صادقة حملتموني بها في ظهر الغيب، أسأل الله أن يديم بيننا المحبة، وأن يجمعنا دائمًا على الخير والسعادة.

كما أهدي هذا الإنجاز إلى كل أستاذ ومعلم أفادني بعلمه، وإلى كل من كان له أثر طيب في رحلتي العلمية والعملية، وإلى كل من آمن بقدرتي، وساندني بكلمة أو دعاء أو موقف لن أنساه.

وأخيرًا...

إلى نفسي... التي صبرت، واجتهدت، وتعثرت ثم نهضت، وآمنت بأن لكل حلم طريقًا، ولكل طريق نهاية مشرقة بإذن الله، أحمد الله أن بلغني هذه اللحظة، وأسأله أن يجعل هذا الإنجاز بدايةً لنجاحات أعظم، وأن ينفعني بما تعلمت، ويجعل علمي وعَملي خالصين لوجهه الكريم.

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا

سُبْحَانَكَ وَبِحَمْدِكَ

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير من علم وأرشد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم أولاً بخالص الحمد والثناء إلى الله سبحانه وتعالى، الذي وفقني وأعانني، ومنَّ عليَّ بالصبر والعزيمة حتى أتممت هذه الرسالة، فله الحمد والشكر على نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى.

ثم أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل، **الدكتور الفیصل عبد الحمید**، على ما أولاني من كريم الإشراف، وسديد التوجيه، وصادق النصيح، وما بذله من وقتٍ وجهدٍ وعلمٍ طوال مراحل إعداد هذه الرسالة، لقد كان لتوجيهاته القيمة، وملاحظاته العلمية الدقيقة، ودعمه المستمر، بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل وإخراجه بالصورة التي أرجو أن تليق بالمستوى العلمي المنشود، فله مني خالص التقدير والامتنان، وأسأل الله تعالى أن يجزيه خير الجزاء، وأن يبارك في علمه وعمله.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية قيمة تُثري هذا العمل، وتسهم في تطويره، سائلاً الله أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم.

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس، الذين كان لهم الفضل -بعد الله- في إثراء مسيرتي العلمية، بما قدموه من علمٍ نافع، وتوجيهٍ مخلص، فكانوا خير معينٍ لي في رحلتي الأكاديمية.

أما والداي العزيزان، فلا تكفي الكلمات للتعبير عن عظيم فضلهما، فقد كانا السند الحقيقي في هذه المسيرة، بدعائهما الصادق، ودعمهما اللامحدود، وصبرهما وتضحياتهما التي كانت الدافع الأكبر لمواصلة الطريق حتى بلوغ هذه اللحظة، أسأل الله أن يحفظهما، ويمتعهما بالصحة والعافية، وأن يجزيهما عني خير الجزاء.

وأخيراً، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من مدَّ لي يد العون، أو قدَّم لي نصيحة، أو دعمني بكلمة طيبة، أو دعا لي بظهر الغيب، وأسهم، من قريبٍ أو بعيد، في إنجاز هذا العمل.

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب للجميع الأجر والثواب، إنه ولي ذلك والقادر عليه

المستخلص

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في تطبيقات الذكاء الاصطناعي ، الأمر الذي أدى إلى تغييرات جوهرية في أساليب إدارة المنظمات واتخاذ القرارات الإدارية ، وقد أصبحت الشركات تعتمد بصورة متزايدة على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ودعم متخذي القرار بمعلومات دقيقة تساعد على رفع جودة القرارات وتقليل الأخطاء البشرية ، وفي المملكة العربية السعودية يشكل الذكاء الاصطناعي أحد المحاور الرئيسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يدفع المؤسسات إلى الاستثمار في التقنيات الذكية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات السعودية، من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة ، كما تسعى الدراسة إلى إبراز أهم الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال السعودية ، وتتوقع الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر في تعزيز الميزة التنافسية للشركات، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والابتكار.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاصطناعي، القرارات الإدارية، الميزة التنافسية، الشركات السعودية، التحول الرقمي.

Abstract

The Impact of Artificial Intelligence Technologies on Improving the Quality of Managerial Decision-Making and Enhancing Competitive Advantage in Saudi Companies

Artificial Intelligence (AI) has become one of the most influential technologies in modern business environments.

Organizations increasingly rely on AI technologies to improve operational efficiency, analyze large volumes of data, support managerial decision-making, and strengthen their competitive position. In Saudi Arabia, the adoption of AI has accelerated significantly in line with Vision 2030, encouraging both public and private organizations to invest in intelligent technologies.

This study aims to explore the impact of applying Artificial Intelligence technologies on improving the quality of managerial decision-making and enhancing competitive advantage in Saudi companies. The study reviews relevant literature, theoretical concepts, and previous studies to explain the relationship between AI applications, managerial decisions, and organizational competitiveness.

The study is expected to conclude that Artificial Intelligence positively contributes to improving the quality, speed, and accuracy of managerial decisions while enhancing organizations' ability to achieve sustainable competitive advantage through innovation, operational efficiency, and better utilization of organizational resources.

Keywords: Artificial Intelligence, Managerial Decision-Making, Competitive Advantage, Saudi Companies, Business Administration.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
بسم الله الرحمن الرحيم	
الإهداء	
الشكر والتقدير	
المستخلص	
Abstract	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1.1 المقدمة	
1.2 مشكلة الدراسة	
1.3 أهمية الدراسة	
1.4 أهداف الدراسة	
1.5 تساؤلات الدراسة	
1.6 فرضيات الدراسة	
1.7 متغيرات الدراسة	
1.8 نموذج الدراسة	
١،٨،٢ تمهيد	
1.8.2 دراسة Keding (2021)	
1.8.3 دراسة العزام وآل ظفرة (2023)	
1.8.4 دراسة الشريف (2024)	
1.8.5 دراسة المشاري وآخرون (2024)	
1.8.6 دراسة العتيبي وآخرون (2024)	
1.8.7 دراسة Csaszar وآخرون (2024)	
1.8.٨ تحليل الدراسات السابقة	
1.8.9 المقارنة بين الدراسات السابقة	
1.8.10 الفجوة البحثية	
1.9 الخلفية النظرية للدراسة	
1.10 منهج الدراسة	
1.11 مجتمع الدراسة وعينتها	
1.12 أدوات الدراسة	
1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة	
1.14 حدود الدراسة	
1.15 مصطلحات الدراسة	

الفصل الثاني : الإطار النظري

تمهيد

المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي

- 2.1 مفهوم الذكاء الاصطناعي
- 2.2 نشأة وتطور الذكاء الاصطناعي
- 2.3 أنواع الذكاء الاصطناعي
- 2.4 تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال
- 2.5 فوائد استخدام الذكاء الاصطناعي
- 2.6 تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي

المبحث الثاني : جودة القرارات الإدارية

- 2.7 مفهوم القرار الإداري
- 2.8 مفهوم جودة القرار الإداري
- 2.9 مراحل اتخاذ القرار
- 2.10 العوامل المؤثرة في جودة القرار الإداري
- 2.11 دور الذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات الإدارية

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

- 2.12 مفهوم الميزة التنافسية
- 2.13 مصادر الميزة التنافسية
- 2.14 أبعاد الميزة التنافسية
- 2.15 أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز الميزة التنافسية
- 2.16 العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية والميزة التنافسية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- 3.1 منهج الدراسة
 - 3.2 مجتمع الدراسة
 - 3.3 عينة الدراسة
 - 3.4 أداة الدراسة
 - 3.5 صدق وثبات أداة الدراسة
 - 3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة
 - 3.7 النتائج المتوقعة للدراسة
 - 3.8 التوصيات المقترحة
- الخاتمة
- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

1.9 الدراسات السابقة

تمهيد

حظي موضوع الذكاء الاصطناعي باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة؛ نظرًا لدوره في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، مرتبة ترتيبًا زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث.

1.9.1 دراسة (Keding 2021)

عنوان الدراسة : Understanding the Interplay of Artificial: Intelligence and Strategic :
Management: Four Decades of Research in Review

الباحث: Christoph Keding.

سنة النشر: 2021م.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والإدارة الإستراتيجية، وبيان كيفية مساهمة تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية داخل المنظمات. المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review). أهم النتائج:

- أصبح الذكاء الاصطناعي عنصرًا أساسيًا في دعم القرارات الإستراتيجية.
- يساهم في تحسين جودة القرارات من خلال تحليل البيانات والتنبؤ.
- أوصت الدراسة بزيادة الدراسات التطبيقية حول أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء والميزة التنافسية.

1.9.2 دراسة المشاري وآخرون (2024)

عنوان الدراسة: Applications of Artificial Intelligence in Management Decision-Making: An
Applied Study on Saudi Telecommunications Company

الباحثون: Meshari Saleh Almeshari، Asama Zayed Alsharif، Njood Ahmed Alzahrani Walid
Soliman Sadek، Al-Faisal Abdul Hamid

سنة النشر: 2024م.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي (الخوارزميات الجينية، والوكلاء الأذكاء، والأنظمة الخبيرة) في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل شركة الاتصالات السعودية. المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. أهم النتائج:

- وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي في تحسين مراحل اتخاذ القرار.
- أسهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع دقة القرارات وسرعة إنجازها.
- أوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل الشركات السعودية وتدريب العاملين عليها.

1.9.3 دراسة الشريف (2024)

عنوان الدراسة : The Use of Artificial Intelligence in Supporting Managerial Decision-Making: Perspectives of Management Information Systems Faculty Members in Saudi Universities.

الباحث: Mohammed Hussain A. Alshareef.

سنة النشر: 2024م.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات السعودية، وقياس تصورات أعضاء هيئة التدريس حول فعاليته والتحديات المرتبطة بتطبيقه. المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. أهم النتائج:

- وجود تأييد كبير لاستخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية.
- يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة القرار وكفاءته والتخطيط الإستراتيجي.
- أبرز التحديات تمثلت في الجوانب التقنية، وأمن البيانات، والحاجة إلى التدريب والسياسات التنظيمية.

1.9.4 دراسة العزام وآل ظفرة (2023)

عنوان الدراسة: أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في إمارة منطقة عسير خلال جائحة كوفيد-19. الباحثان: سعد العزام، وفايز آل ظفرة.

سنة النشر: 2023م.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في إمارة منطقة عسير، وقياس دورها في رفع كفاءة وسرعة اتخاذ القرار أثناء جائحة كوفيد-19. المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في إمارة منطقة عسير، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية، كما أسهمت هذه التطبيقات في زيادة سرعة الحصول على المعلومات، وتحسين دقة القرارات، ورفع كفاءة الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل الجهات الحكومية، مع توفير التدريب المستمر للعاملين وتطوير البنية التقنية اللازمة.

1.9.5 دراسة الشريف (2024)

عنوان الدراسة : The Use of Artificial Intelligence in Supporting Managerial Decision-Making: Perspectives of Management Information Systems Faculty Members in Saudi Universities.

الباحث : Mohammed Hussain A. Alshareef.

سنة النشر: 2024م.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات السعودية، والكشف عن العوامل المؤثرة في تبني هذه التقنيات، بالإضافة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه استخدامها.

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية بالجامعات السعودية.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة سرعة اتخاذ القرار، ودعم التخطيط الاستراتيجي، كما أوضحت أن نجاح تطبيقه يعتمد على توافر البنية التقنية، وأمن البيانات، وتأهيل الكوادر البشرية.

وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل مؤسسات التعليم العالي.

1.9.6 دراسة المشاري وآخرون (2024)

عنوان الدراسة : Applications of Artificial Intelligence in Management Decision-Making: An Applied Study on Saudi Telecommunications Company

الباحثون : Meshari Saleh Almeshari، Asama Zayed Alsharif، Njood Ahmed Alzahrani، Walid Soliman Sadek، Al-Faisal Abdul Hamid

سنة النشر : 2024م.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والمتمثلة في الخوارزميات الجينية، والوكلاء الأنكياء، والأنظمة الخبيرة، في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل شركة الاتصالات السعودية، وبيان أثرها في رفع كفاءة الأداء الإداري.

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من 464 موظفًا من العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية التقنية، وزيادة الاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتوفير التدريب المستمر للعاملين لتعزيز كفاءة استخدام هذه التقنيات.

1.9.7 دراسة العتيبي وآخرون (2024)

عنوان الدراسة : Using Artificial Intelligence Technologies in Administrative Decision Making and Innovation Processes within Saudi Institutions (استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية وعمليات الابتكار داخل المؤسسات السعودية).

الباحثون: Sarah Fahd Al-Otaibi، Alfaisal Abdelhameed Mohamed، Fayez Ali Jrad

سنة النشر: 2024م.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات السعودية، وبيان مدى إسهام هذه التقنيات في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (80) موظفًا من العاملين في المؤسسات الاقتصادية السعودية.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات السعودية، كما أوصت بتوسيع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الكوادر البشرية لضمان نجاح التحول الرقمي.

1.9.8 دراسة Kim و Ketkar و Csaszar (2024)

عنوان الدراسة: Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors

الباحثون : Felipe A. Csaszar، Harsh Ketkar، Hyunjin Kim.

سنة النشر: 2024م.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقياس قدرة نماذج الذكاء الاصطناعي على مساعدة المديرين ورواد الأعمال في تحليل البدائل واتخاذ قرارات أكثر كفاءة. المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، حيث أجريت تجارب على رواد أعمال ومستثمرين لمقارنة جودة القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي مع القرارات البشرية. أهم النتائج: أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين جودة وسرعة القرارات الإستراتيجية، ويعزز قدرة المديرين على تحليل البدائل وتقييمها، إلا أن الدراسة أكدت ضرورة الإبقاء على الدور البشري في اتخاذ القرار لضمان مراعاة الجوانب الأخلاقية والسياقية. كما أوصت بدمج الذكاء الاصطناعي مع الخبرة الإدارية لتحقيق أفضل النتائج.

1.9.9 تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات اتفقت على أهمية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسات أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة استراتيجية تساعد متخذي القرار على تحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، واختيار البدائل المناسبة بصورة أكثر سرعة ودقة، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما تبين أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، في حين استخدمت بعض الدراسات الأجنبية المنهج التجريبي والمراجعة المنهجية للأدبيات لإبراز دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية والاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة القرارات الإدارية، كما أكدت أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتوفير قواعد بيانات دقيقة لضمان نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات.

1.9.10 المقارنة بين الدراسات السابقة

على الرغم من اتفاق معظم الدراسات السابقة على الدور الإيجابي للذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية، إلا أنها اختلفت في طبيعة البيئة التي أجريت فيها، حيث ركزت بعض الدراسات على المؤسسات الحكومية، بينما تناولت دراسات أخرى الشركات الخاصة أو الجامعات أو قطاع الاتصالات. كما اختلفت الدراسات في المناهج المستخدمة، إذ اعتمدت أغلب الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت بعض الدراسات الأجنبية المنهج التجريبي أو المراجعة المنهجية للأدبيات. كذلك تنوعت أدوات جمع البيانات بين الاستبانة والمقابلات وتحليل الأدبيات العلمية. ورغم هذا الاختلاف، فقد اتفقت جميع الدراسات على أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم في رفع جودة القرارات الإدارية، وتحسين كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مع التأكيد على ضرورة وجود بنية تقنية متطورة، وكفاءات بشرية مؤهلة، ودعم إداري لتطبيق هذه التقنيات بفاعلية.

1.9.11 الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالقرارات الإدارية أو الميزة التنافسية، إلا أن معظمها ركز على أحد المتغيرين بصورة منفصلة، كما أن عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي، وجودة القرارات الإدارية، والميزة التنافسية في إطار واحد داخل الشركات السعودية ما يزال محدودًا. كما ركزت بعض الدراسات على القطاع الحكومي أو المؤسسات التعليمية، في حين لم تحظ الشركات السعودية بدراسات كافية تربط بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة القرارات الإدارية وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بأنها تسعى إلى دراسة أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات السعودية، وهو ما يمثل إضافة علمية وعملية تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بهذا المجال.

1.10 الخلفية النظرية للدراسة

تُعد تقنيات الذكاء الاصطناعي من أبرز التطورات التقنية التي أحدثت تحولًا كبيرًا في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد عليها في دعم العمليات الإدارية، وتحليل البيانات، والتنبؤ بالمشكلات، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

وقد أسهم هذا التطور في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق مستويات أعلى من الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، مما أدى إلى زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

وتستند هذه الدراسة إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)، التي ترى أن امتلاك المنظمة لموارد وقدرات يصعب تقليدها يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. ويُعد الذكاء الاصطناعي من الموارد الإستراتيجية التي تسهم في تطوير قدرات المؤسسة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات بصورة أكثر كفاءة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والميزة التنافسية.

كما تستند الدراسة إلى نظرية اتخاذ القرار (Decision Theory)، التي تؤكد أن جودة القرار تعتمد على توافر المعلومات الدقيقة وتحليل البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل. وفي هذا الإطار يؤدي الذكاء الاصطناعي دوراً محورياً في توفير المعلومات وتحليلها بسرعة ودقة، مما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

وانطلاقاً من هاتين النظريتين، تفترض الدراسة أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، الأمر الذي ينعكس على تعزيز الميزة التنافسية للشركات السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى توضيحه من خلال الإطار النظري والمراجعة العلمية للدراسات السابقة.

1.11 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف ظاهرة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الشركات السعودية، وتحليل أثرها في تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية؛ لقدرته على وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج بصورة علمية.

1.12 مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات السعودية التي تطبق أو تسعى إلى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في أعمالها الإدارية. ونظراً لأن هذه الدراسة تُعد مشروعاً بحثياً لمقرر دراسي، فإنها تعتمد على المجتمع المستهدف بصورة نظرية، ويتمثل في المديرين والعاملين في الإدارات المختلفة داخل الشركات السعودية. أما عينة الدراسة المقترحة فتتكون من عينة عشوائية من المديرين والموظفين العاملين في هذه الشركات، بهدف التعرف على آرائهم حول أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

1.13 أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تتضمن مجموعة من الفقرات المصممة لقياس أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات السعودية.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، حيث يشتمل القسم الأول على البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، بينما يشتمل القسم الثاني على عبارات تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

1.14 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك لاستخراج النتائج واختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند الحاجة.

1.15 حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات السعودية.
ثانيًا: الحدود المكانية
تقتصر الدراسة على الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
ثالثًا: الحدود البشرية
تقتصر الدراسة على المديرين والموظفين العاملين في الشركات السعودية.
رابعًا: الحدود الزمنية
تطبق الدراسة خلال العام الجامعي 2026م.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد

يشهد العالم في الوقت الحاضر تطورًا متسارعًا في تقنيات الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي أدى إلى تحول جذري في أساليب الإدارة واتخاذ القرارات داخل منظمات الأعمال. فقد أصبحت المؤسسات تعتمد بصورة متزايدة على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات، والتنبؤ بالمستقبل، ودعم متخذي القرار، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.
ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري للدراسة، من خلال تناول مفهوم الذكاء الاصطناعي، ونشأته، وأنواعه، وتطبيقاته في إدارة الأعمال، إضافة إلى توضيح مفهوم جودة القرارات الإدارية، ومراحل اتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة فيه، ثم استعراض مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها، وصولًا إلى بيان العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية والميزة التنافسية.

المبحث الأول الذكاء الاصطناعي

يُعد الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) من أهم التقنيات الحديثة التي أحدثت تحولًا جذريًا في مختلف المجالات، ولا سيما مجال إدارة الأعمال، حيث أصبح أداة رئيسة لدعم العمليات الإدارية وتحسين جودة القرارات. وقد ساعد التطور الكبير في تقنيات الحوسبة والبيانات الضخمة والتعلم الآلي على توسيع استخدامات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات، مما أسهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية.
ويستعرض هذا المبحث مفهوم الذكاء الاصطناعي، ونشأته وتطوره، وأنواعه، وأبرز تطبيقاته في إدارة الأعمال، إضافة إلى أهم فوائده والتحديات التي تواجه تطبيقه داخل المؤسسات.

2.1 مفهوم الذكاء الاصطناعي

يُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه أحد فروع علوم الحاسب الآلي الذي يهتم بتطوير الأنظمة والبرامج القادرة على محاكاة الذكاء البشري، من خلال التعلم، والاستنتاج، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وفهم اللغة الطبيعية، والتعرف على الأنماط المختلفة.
كما يُعرف بأنه مجموعة من التقنيات والخوارزميات التي تمكّن الحاسوب من أداء مهام كانت تتطلب في السابق تدخل الإنسان، مثل تحليل البيانات، والتنبؤ بالمستقبل، والتخطيط، والتعرف على الصور والأصوات، ودعم متخذي القرار داخل المؤسسات.
ويتميز الذكاء الاصطناعي بقدرته على معالجة كميات هائلة من البيانات خلال وقت قصير، واستخلاص الأنماط والعلاقات بينها، الأمر الذي يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة مقارنة بالأساليب التقليدية.
وقد أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم ركائز التحول الرقمي، حيث تعتمد عليه المؤسسات في تطوير الخدمات، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتعزيز القدرة على المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة.

2.2 نشأة وتطور الذكاء الاصطناعي

بدأت فكرة الذكاء الاصطناعي في خمسينيات القرن العشرين، عندما اقترح العالم جون مكارثي مصطلح “الذكاء الاصطناعي” خلال مؤتمر دارتموث عام 1956، الذي يُعد نقطة الانطلاق الرسمية لهذا المجال. وكان الهدف آنذاك هو تطوير أنظمة حاسوبية تستطيع محاكاة التفكير البشري وأداء المهام الذهنية التي يقوم بها الإنسان. وفي العقود اللاحقة شهد الذكاء الاصطناعي تطورات متسارعة، بدأت بالأنظمة الخبيرة التي اعتمدت على قواعد معرفية محددة، ثم تطورت إلى تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning)، التي تمكّن الحاسوب من التعلم من البيانات وتحسين أدائه باستمرار دون الحاجة إلى برمجته بشكل مباشر. ومع التطور الهائل في تقنيات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والشبكات العصبية العميقة، أصبح الذكاء الاصطناعي قادرًا على تقديم حلول متقدمة في مجالات متعددة، مثل الرعاية الصحية، والتعليم، والصناعة، والقطاع المالي، وإدارة الأعمال.

وفي الوقت الحاضر، أصبحت المؤسسات تعتمد بصورة متزايدة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية.

2.3 أنواع الذكاء الاصطناعي

يمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي إلى عدة أنواع وفقًا لقدراته ومستوى تطوره، ومن أبرز هذه الأنواع ما يأتي:

أولاً: الذكاء الاصطناعي الضيق (Narrow AI): وهو أكثر أنواع الذكاء الاصطناعي انتشارًا في الوقت الحالي، ويُستخدم لأداء مهمة محددة بكفاءة عالية، مثل أنظمة التوصية، والمساعدات الذكية، والتعرف على الصور، والترجمة الآلية.

ثانيًا: الذكاء الاصطناعي العام (General AI): وهو نوع متقدم يهدف إلى محاكاة القدرات العقلية للإنسان بصورة شاملة، بحيث يستطيع التعلم والاستنتاج وحل المشكلات في مختلف المجالات، إلا أنه ما يزال في مرحلة البحث والتطوير.

ثالثًا: الذكاء الاصطناعي الفائق (Super AI): وهو مفهوم مستقبلي يشير إلى أنظمة تمتلك قدرات تفوق الذكاء البشري في جميع المجالات، ولم يتم الوصول إليه حتى الآن، وما يزال ضمن نطاق الدراسات النظرية.

2.4 تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تحولًا كبيرًا نتيجة الاعتماد المتزايد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث أصبحت المؤسسات تستخدم هذه التقنيات في مختلف الوظائف الإدارية والتشغيلية بهدف تحسين الأداء، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز قدرتها على المنافسة. ويعد الذكاء الاصطناعي من أهم أدوات التحول الرقمي التي تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية اعتمادًا على تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

ومن أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال ما يأتي:

أولاً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

يساعد الذكاء الاصطناعي المديرين في تحليل كميات كبيرة من البيانات خلال وقت قصير، واستخراج الأنماط والعلاقات بينها، مما يساهم في اختيار البدائل المناسبة واتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية.

ثانيًا: إدارة الموارد البشرية

تستخدم المؤسسات الذكاء الاصطناعي في عمليات استقطاب الموظفين، وفرز السير الذاتية، وتقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى التنبؤ بمعدلات دوران العاملين، مما يساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.

ثالثًا: خدمة العملاء

تعتمد العديد من المؤسسات على روبوتات المحادثة (Chatbots) والمساعدات الذكية للإجابة عن استفسارات العملاء على مدار الساعة، وتقديم الخدمات بسرعة وكفاءة، وتحسين تجربة العميل وزيادة مستوى رضاه.

رابعاً: التسويق الذكي
يسهم الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك العملاء، وتحديد احتياجاتهم، وتصميم الحملات التسويقية المناسبة، والتنبؤ بالطلب، مما يساعد المؤسسات على زيادة المبيعات وتحقيق رضا العملاء.

خامساً: إدارة العمليات والإنتاج
تستخدم المؤسسات الذكاء الاصطناعي في مراقبة خطوط الإنتاج، والتنبؤ بالأعطال قبل حدوثها، وتحسين جودة المنتجات، وتقليل الفاقد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

سادساً: إدارة سلاسل الإمداد
يساعد الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالطلب، وإدارة المخزون، وتحسين عمليات النقل والتوزيع، واختيار أفضل الموردين، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة سلسلة الإمداد وتقليل التكاليف التشغيلية.

2.5 فوائد استخدام الذكاء الاصطناعي
حقق استخدام الذكاء الاصطناعي العديد من الفوائد للمؤسسات، وأصبح يمثل عنصراً أساسياً في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم هذه الفوائد ما يأتي:

- تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تحليل البيانات بصورة دقيقة.
- سرعة معالجة البيانات واستخراج المعلومات.
- رفع كفاءة الأداء والإنتاجية.
- تقليل الأخطاء البشرية.
- ترشيد التكاليف التشغيلية.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- تعزيز الابتكار داخل المؤسسات.
- دعم التخطيط الاستراتيجي.
- تحسين إدارة المخاطر والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
- تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الاستدامة.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تستثمر في تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة واتخاذ القرار.

2.6 تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي
على الرغم من المزايا العديدة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، إلا أن تطبيقه داخل المؤسسات يواجه عدداً من التحديات، من أبرزها:

- أولاً: ارتفاع تكاليف التطبيق
- يتطلب تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي استثمارات مالية كبيرة لتوفير الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية المناسبة.
- ثانياً: نقص الكفاءات البشرية
- تعاني بعض المؤسسات من نقص الموظفين المؤهلين للتعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مما يحد من الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات.
- ثالثاً: أمن المعلومات والخصوصية

يزداد خطر التعرض للهجمات الإلكترونية أو تسرب البيانات عند الاعتماد على الأنظمة الذكية، الأمر الذي يستوجب توفير أنظمة حماية متقدمة.

رابعاً: مقاومة التغيير

قد يواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي مقاومة من بعض العاملين نتيجة الخوف من فقدان الوظائف أو صعوبة التكيف مع التقنيات الحديثة.

خامساً: الجوانب الأخلاقية

يثير استخدام الذكاء الاصطناعي عدداً من القضايا الأخلاقية، مثل العدالة في اتخاذ القرارات، والشفافية، والمساءلة، وضرورة الحد من التحيز في الخوارزميات.

سادساً: جودة البيانات

تعتمد كفاءة أنظمة الذكاء الاصطناعي على جودة البيانات المستخدمة، لذلك فإن البيانات غير الدقيقة أو غير المكتملة قد تؤدي إلى نتائج وقرارات غير صحيحة.

خاتمة المبحث الأول

يتضح مما سبق أن الذكاء الاصطناعي أصبح أحد أهم المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، لما يوفره من إمكانيات كبيرة في تحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء المؤسسي. كما أن تطبيقاته المتنوعة في إدارة الأعمال أسهمت في زيادة كفاءة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية، إلا أن نجاح تطبيقه يتطلب توافر بنية تقنية متطورة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وسياسات تنظيمية واضحة تضمن الاستخدام الأمثل لهذه التقنيات

المبحث الثاني : جودة القرارات الإدارية

تُعد عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات واستمرارها، إذ ترتبط جميع الأنشطة الإدارية بقدرة الإدارة على اختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب. وتزداد أهمية القرارات الإدارية في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على معلومات دقيقة وأدوات تحليل متطورة لضمان اتخاذ قرارات فعالة. وقد ساهم التطور التقني، وخاصة الذكاء الاصطناعي، في إحداث نقلة نوعية في أساليب اتخاذ القرار، من خلال توفير بيانات دقيقة، وتحليل كميات ضخمة من المعلومات، والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، مما أدى إلى تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل نسبة الأخطاء البشرية.

2.2.1 مفهوم القرار الإداري

يعرف القرار الإداري بأنه عملية اختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وحل المشكلات التي تواجهها، اعتماداً على المعلومات والبيانات المتوافرة لدى متخذ القرار. كما يُعرف بأنه عملية عقلانية ومنظمة تهدف إلى المفاضلة بين عدة خيارات واختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة، مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويُعد القرار الإداري من أهم وظائف الإدارة، حيث تعتمد عليه عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما يؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2.2.2 مفهوم جودة القرار الإداري

تشير جودة القرار الإداري إلى مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، مع الاعتماد على معلومات دقيقة وتحليل علمي للبدائل المتاحة، بما يضمن تقليل المخاطر وتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وتتأثر جودة القرار بعدة عوامل، من أهمها دقة المعلومات، وخبرة متخذ القرار، وسرعة الحصول على البيانات، واستخدام التقنيات الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، في تحليل البيانات ودعم عملية اتخاذ القرار. وتعد جودة القرار من أهم مؤشرات نجاح الإدارة، إذ تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

2.2.3 مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل مترابطة، تتمثل فيما يأتي:

أولاً: تحديد المشكلة

تبدأ عملية اتخاذ القرار بتحديد المشكلة أو الفرصة التي تتطلب اتخاذ قرار بشأنها، مع تحديد أسبابها وأبعادها بصورة دقيقة.

ثانياً: جمع المعلومات

تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة من مصادر مختلفة، وتحليلها للتأكد من دقتها وموثوقيتها.

ثالثاً: تحديد البدائل

يقوم متخذ القرار بوضع مجموعة من البدائل الممكنة التي يمكن من خلالها معالجة المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

رابعاً: تقييم البدائل

يتم تقييم كل بديل وفق مجموعة من المعايير، مثل التكلفة، والوقت، والمخاطر، والعائد المتوقع، لاختيار البديل الأكثر ملاءمة.

خامساً: اختيار البديل المناسب

بعد تحليل البدائل يتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة وأعلى كفاءة.

سادساً: تنفيذ القرار

تشمل هذه المرحلة تطبيق القرار على أرض الواقع، وتوفير الموارد اللازمة لضمان نجاح التنفيذ.

سابعاً: متابعة وتقييم القرار

تتم متابعة نتائج تنفيذ القرار وقياس مدى تحقيقه للأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

2.2.4 العوامل المؤثرة في جودة القرار الإداري

تتأثر جودة القرارات الإدارية بعدد من العوامل، من أهمها:

- دقة المعلومات وتوافرها.
- خبرة متخذ القرار وكفاءته.
- استخدام نظم المعلومات الإدارية.
- تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار.
- ثقافة المنظمة ودعم الإدارة العليا.
- البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- توفر الموارد المالية والبشرية.

وتسهم هذه العوامل مجتمعة في تحسين جودة القرارات وزيادة احتمال نجاحها وتحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.5 دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين جودة القرارات الإدارية، حيث يوفر إمكانيات متقدمة لتحليل البيانات الضخمة، واكتشاف الأنماط، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة. كما يسهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين إدارة المخاطر، ودعم التخطيط الإستراتيجي، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية. كذلك تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثل التعلم الآلي والأنظمة الخبيرة والتحليلات التنبؤية، في تقديم توصيات مبنية على البيانات، مما يعزز من جودة القرارات ويزيد من فرص نجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة.

خاتمة المبحث الثاني

يتضح أن جودة القرارات الإدارية تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، وأن الذكاء الاصطناعي أصبح من أهم الأدوات الداعمة لهذه الجودة من خلال توفير معلومات دقيقة، وتحليل البيانات بكفاءة، وتقليل الأخطاء، وتسريع عملية اتخاذ القرار. لذلك فإن الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق التميز.

المبحث الثالث : الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال، نظرًا لدورها في تحقيق التفوق المؤسسي واستمرار المنظمة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر. وتسعى المؤسسات إلى بناء ميزة تنافسية تمكنها من تقديم قيمة مضافة للعملاء، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، والمحافظة على مكانتها في السوق. وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز الابتكار، وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية.

2.3.1 مفهوم الميزة التنافسية

يقصد بالميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يفوق أداء منافسيها، من خلال امتلاك موارد أو قدرات أو تقنيات يصعب على المنافسين تقليدها، مما يمكنها من تحقيق قيمة مضافة للعملاء وزيادة حصتها السوقية. كما تُعرف بأنها القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بجودة أعلى أو تكلفة أقل أو سرعة أكبر مقارنة بالمنافسين، الأمر الذي يسهم في تحقيق رضا العملاء واستمرار نجاح المؤسسة. وتُعد الميزة التنافسية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النمو والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

2.3.2 مصادر الميزة التنافسية

تستمد المؤسسات ميزتها التنافسية من مجموعة من المصادر، ومن أهمها:

أولاً: الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية المؤهلة من أهم مصادر الميزة التنافسية، حيث يسهم العاملون ذوو الخبرة والكفاءة في تحسين الأداء، والابتكار، واتخاذ القرارات الفعالة.

ثانيًا: التكنولوجيا

يسهم استخدام التقنيات الحديثة، وخاصة الذكاء الاصطناعي، في تطوير العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وخفض التكاليف، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثالثًا: الابتكار

يعد الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على التميز عن منافسيها والاستجابة لاحتياجات العملاء.

رابعًا: جودة الخدمات والمنتجات

تؤدي جودة المنتجات والخدمات إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي للمؤسسة.

خامساً: السمعة المؤسسية

تمثل السمعة الجيدة والثقة التي تتمتع بها المؤسسة لدى العملاء أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

2.3.3 أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أهم أبعاد الميزة التنافسية فيما يأتي:

- الجودة: تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.
 - خفض التكلفة: تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على الجودة.
 - الابتكار: تطوير منتجات وخدمات جديدة بصورة مستمرة.
 - المرونة: قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات السوق.
 - السرعة: سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء وإنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية.
- وتسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد لضمان استدامة ميزتها التنافسية.

2.3.4 أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز الميزة التنافسية

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء، وتحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية. كما يساهم في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، الأمر الذي يمنح المؤسسة قدرة أكبر على المنافسة وتحقيق النمو المستدام. وتساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي أيضاً في خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين إدارة الموارد، وتقليل الأخطاء، ورفع الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تستثمر في تقنيات الذكاء الاصطناعي تمتلك فرصاً أكبر لتحقيق التفوق التنافسي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة واتخاذ القرار.

خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم استعراض مفهوم الذكاء الاصطناعي ونشأته وأنواعه وتطبيقاته في إدارة الأعمال، إضافة إلى توضيح مفهوم جودة القرارات الإدارية ومراحل اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، ثم تناول مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها، وبيان أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيزها. وتبين من العرض النظري أن الذكاء الاصطناعي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال دعم عملية اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة الأداء، ورفع مستوى الابتكار، مما يؤكد أهمية دراسة هذا الموضوع في بيئة الأعمال السعودية.

الفصل الثالث

النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات السعودية، كما يتضمن مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز استخدام هذه التقنيات داخل المؤسسات، بالإضافة إلى عدد من المقترحات البحثية للدراسات المستقبلية.

3.1 النتائج

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أصبح الذكاء الاصطناعي من أهم التقنيات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أعمالها وتحسين كفاءة أدائها.
2. يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تحليل البيانات الضخمة، وتوفير معلومات دقيقة، ودعم متخذي القرار في اختيار البدائل المناسبة.
3. يؤدي استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى زيادة سرعة اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء البشرية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.
4. يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، ودعم الابتكار.
5. تعتمد فاعلية تطبيق الذكاء الاصطناعي على توافر البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الكوادر البشرية، وتوفير البيانات الدقيقة والحديثة.
6. تواجه المؤسسات عددًا من التحديات عند تطبيق الذكاء الاصطناعي، من أبرزها ارتفاع تكاليف التطبيق، ومقاومة التغيير، ونقص الكفاءات المتخصصة، إضافة إلى المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية.

3.2 التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

1. التوسع في تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل الشركات السعودية لدعم عمليات اتخاذ القرار.
2. تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير الأنظمة التقنية اللازمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي بكفاءة.
3. تنظيم برامج تدريبية مستمرة للعاملين والمديرين لتنمية مهارات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
4. تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات بما يسهم في تقبل التقنيات الحديثة والاستفادة منها.
5. وضع سياسات وإجراءات واضحة لحماية البيانات وضمان أمن المعلومات عند استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي.
6. تشجيع الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير حلول ذكاء اصطناعي تتناسب مع احتياجات الشركات السعودية.
7. دعم التعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال لتطوير تطبيقات ذكاء اصطناعي تخدم البيئة السعودية.

3.3 المقترحات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء عدد من البحوث المستقبلية، منها:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء المالي للشركات السعودية.
- دراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والإبداع الإداري.
- دراسة دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين رضا العملاء.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات السعودية، من خلال استعراض الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة. وأوضحت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمثل أحد أهم الأدوات الحديثة التي تساعد المؤسسات على تطوير عملياتها الإدارية، وتحسين جودة قراراتها، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة. كما أكدت الدراسة أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي لا يعتمد على التقنية وحدها، وإنما يتطلب وجود قيادة إدارية داعمة، وبنية تحتية تقنية متطورة، وكوادر بشرية مؤهلة، وثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر. وفي ضوء ذلك،

توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات السعودية، والاستثمار في تدريب الموارد البشرية، وتطوير الأنظمة الرقمية بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المراجع العربية

العزام، س.، وآل ظفيرة، ف. (2023). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في إمارة منطقة عسير خلال جائحة كوفيد-19. مجلة الإدارة العربية.

الشريف، م. ح. (2024). استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإدارية.

المشاري، م. ص.، الشريف، أ. ز.، الزهراني، ن. أ.، صادق، و. س.، وعبد الحميد، أ. ف. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. المجلة الدولية للدراسات المالية والإدارية.

المراجع الأجنبية

Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*.

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.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The Business of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*, 33(3), 114–135