Manar Elsharq Journal
For Management and Commerce Studies
ISSN: 2959-0655 (Print)
http://meijournals.com/ara/index.php/mejcms/index

دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تحليلية ميدانية

د. حسين جبر الطائي[1]، نغم هادي جبار[2]، وديان صباح عبيس[3]، نوال رائد سهيل[4]
قسم إدارة الاعمال – كلية العلوم الادارية – جامعة المستقبل، بابل، الحلة، العراق[1&2&3&4]

ARTICLE INFO

Received: 04 Jan
Accepted: 17 Feb
Volume:4
Issue: 1

ABSTRACT

يتناول هذا البحث دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي والرقمي. يهدف البحث إلى تقديم إطار علمي متكامل يوضح مفهوم الذكاء الاصطناعي وتطوره وأنواعه وتقنياته الأساسية، إضافة إلى تحليل تطبيقاته المختلفة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، مثل تحليل البيانات الضخمة، والتحليلات التنبؤية، وأتمتة العمليات، وإدارة المخاطر. كما يستعرض البحث الفوائد المتحققة من استخدام الذكاء الاصطناعي، ومنها تحسين سرعة ودقة القرارات وتقليل الأخطاء البشرية والتحيزات، إلى جانب التحديات المرتبطة بتطبيقه، مثل نقص الخبرات، وارتفاع التكاليف، والمخاوف المتعلقة بالخصوصية والشفافية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني الكمي من خلال استبانة وُزعت على عينة من المديرين والقياديين في مؤسسات متنوعة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لاستخدام الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤكد أهميته كأداة استراتيجية تدعم الأداء المؤسسي وتعزز القدرة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، القرارات الإدارية، جودة القرارات، التحليلات التنبؤية

Abstract:

This study examines the role of artificial intelligence in improving the quality and effectiveness of administrative decision-making in contemporary organizations amid the rapid transformations in the business environment driven by technological and digital advancements. The research aims to provide an integrated scientific framework that explains the concept of artificial intelligence, its evolution, types, and core technologies, in addition to analyzing its various applications in administrative decision-making, such as big data analysis, predictive analytics, process automation, and risk management. The study also reviews the benefits of using artificial intelligence, including enhancing the speed and accuracy of decisions and reducing human errors and biases, as well as the challenges associated with its implementation, such as lack of expertise, high costs, and concerns related to privacy and transparency. The study adopted both the descriptive-analytical approach and the quantitative field approach through a questionnaire distributed to a sample of managers and executives across various institutions, and the data were analyzed using statistical methods. The findings revealed a statistically significant positive effect of artificial intelligence on the quality of administrative decision-making, confirming its importance as a strategic tool that supports organizational performance and enhances competitiveness.

Keywords : Artificial Intelligence, Administrative Decisions, Decision Quality, Predictive Analytics

المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات جذرية في بيئة الأعمال نتيجة الثورة التكنولوجية المتسارعة التي يقودها الذكاء الاصطناعي، حيث انتقل من كونه مفهوماً مستقبلياً إلى واقع ملموس يؤثر في صميم العمليات الإدارية وعملية صنع القرار. تواجه المؤسسات الحديثة تحديات متزايدة التعقيد تتمثل في ضخامة حجم البيانات، وتسارع التغيرات السوقية، وتعدد المتغيرات المؤثرة، مما يستوجب الاستعانة بأدوات وتقنيات متطورة تسهم في تعزيز جودة القرارات الإدارية وفاعليتها. في ظل هذه التطورات المتلاحقة، برز الذكاء الاصطناعي كأحد أهم الركائز الأساسية للتطور الإداري والاقتصادي على مستوى العالم، إذ أصبح عاملاً محورياً في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات، حيث تطورت أنظمته من مجرد أدوات

مساندة إلى شركاء فاعلين في عملية صنع القرار، قادرة على تحليل كميات هائلة من البيانات، واستخلاص الأنماط الخفية، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتقديم توصيات مبنية على أسس علمية ومنطقية رصينة. [1]

يمثل الذكاء الاصطناعي نقلة نوعية في منهجيات العمل الإداري، حيث تحول من كونه أداة تقنية محدودة إلى منظومة متكاملة قادرة على إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير المؤسسات واتخاذها للقرارات الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء. هذا التحول يعكس حاجة ملحة لإعادة النظر في الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات التي كانت تعتمد بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والحدس البشري، والتي أصبحت قاصرة عن مواكبة التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة. يسعى هذا البحث إلى تقديم دراسة شاملة ومعمقة حول دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والتطبيقات العملية والفوائد المتحققة والتحديات المواجهة، وصولاً إلى اختبار ميداني لمدى تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، بما يسهم في توفير رؤية واضحة وشاملة للباحثين والممارسين في هذا المجال الحيوي.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الإدارية المعاصرة تحديات متزايدة في عملية اتخاذ القرارات نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتعقيد المتزايد في العمليات الإدارية، والكم الهائل من البيانات والمعلومات التي يجب معالجتها وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة. أصبحت الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، التي تعتمد بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والحدس البشري، غير كافية للتعامل مع التحديات المعقدة التي تفرضها العولمة والثورة الرقمية والمنافسة الشديدة[2].

في ظل هذه التحديات، ظهر الذكاء الاصطناعي كتقنية واعدة قادرة على إحداث تحول جذري في طريقة اتخاذ القرارات الإدارية. ومع ذلك، لا يزال هناك غموض كبير حول كيفية تطبيق هذه التقنية بشكل فعال في السياق الإداري، وما هي الفوائد الحقيقية التي يمكن تحقيقها، وما هي التحديات والمخاطر المرتبطة بها، وكيف يمكن تحقيق التوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري في عملية اتخاذ القرارات.

تتمحور مشكلة البحث حول الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي :ما هو دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المعاصرة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي وتطوره التاريخي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

[1] فواز بن عبدالله بن محمد التويجري & ,عبدالعزيز بن سالم بن محمد النوح. (2022). متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.171-154 ,(85), *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences* .

[2]) كريم، فريال محمد، ونايف، نبيلة نبيل. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت.

2. ما هي التطبيقات المختلفة للذكاء الاصطناعي في مجال اتخاذ القرارات الإدارية وكيف تساهم في تحسين الأداء المؤسسي؟

3. ما هي الفوائد والمزايا التي يحققها استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية؟

4. ما هي التحديات والمخاطر والعقبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات؟

5. ما هي الاعتبارات الأخلاقية والقانونية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية؟

6. ما هي الاتجاهات المستقبلية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية؟

7. ما هي الاستراتيجيات والممارسات الفضلى التي يجب على المؤسسات اتباعها لتطبيق الذكاء الاصطناعي بفعالية في اتخاذ القرارات؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

الأهداف الرئيسية:

1. **استكشاف وتحليل دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية** من خلال دراسة شاملة للمفاهيم والتطبيقات والفوائد والتحديات[3].

2. **تقديم إطار معرفي شامل** يساعد المؤسسات على فهم كيفية الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز قدراتها على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة وفعالية.

3. **تطوير توصيات عملية وقابلة للتطبيق** تساعد المؤسسات على تبني ودمج الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرارات بشكل مسؤول وفعال.

الأهداف الفرعية:

1. **توضيح المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي** وتطوره التاريخي وأهميته في السياق الإداري المعاصر[4].

2. **تحديد وتصنيف التطبيقات المختلفة للذكاء الاصطناعي** في مجال اتخاذ القرارات الإدارية مع تقديم أمثلة عملية من مؤسسات رائدة[5].

---

[3] محمود عثمان & ,د/سعاد سعيد. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي .*مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد* ,(20)*10* , 470-494.

[4] الكوار & ,محمد محمود. (2023). الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المعاصرة .*المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات*.302-297 ,(2)*3* ,

[5] عمر الخطاب & ,بسمة. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي.286-255 ,(1)*7*, *Journal of Intellectual Property and Innovation Management* .

3. **تحليل الفوائد والمزايا** التي يحققها الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية من حيث السرعة والدقة والكفاءة والموضوعية.

4. **تحديد ودراسة التحديات والمخاطر** المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات، بما في ذلك التحيزات الخوارزمية، ومشاكل الشفافية، وقضايا الخصوصية، والمساءلة.

5. **استعراض وتحليل القضايا الأخلاقية والقانونية** التي يثيرها استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، مع التركيز على العدالة والشفافية والمسؤولية.

6. **استشراف الاتجاهات المستقبلية** لاستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على المؤسسات والموظفين والمجتمع.

7. **تقديم استراتيجيات وممارسات فضلى** للمؤسسات الراغبة في تطبيق الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرارات بشكل ناجح ومسؤول.

8. **المساهمة في الأدبيات العربية** حول موضوع الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات الإدارية من خلال تقديم دراسة شاملة باللغة العربية.

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من عدة اعتبارات نظرية وعملية:

الأهمية النظرية:

1. يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الإدارة، حيث لا يزال هناك نقص نسبي في الدراسات الشاملة في هذا المجال باللغة العربية[6].

2. يقدم البحث إطاراً نظرياً متكاملاً لفهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يساعد الباحثين والأكاديميين على بناء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

3. يسلط البحث الضوء على القضايا الأخلاقية والقانونية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، وهي موضوعات حيوية تحتاج إلى مزيد من البحث والنقاش في السياق العربي.

[6] محمود عثمان & ,د/سعاد سعيد. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي .*مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد* ,(20)*10* , 470-494.

الأهمية العملية:

1. يوفر البحث للمديرين وصناع القرار في المؤسسات معلومات قيمة حول كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحسين قراراتهم الإدارية.
2. يساعد البحث المؤسسات على فهم الفوائد المحتملة والتحديات المتوقعة عند تطبيق الذكاء الاصطناعي، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.
3. يقدم البحث توصيات عملية وقابلة للتطبيق يمكن للمؤسسات استخدامها كدليل إرشادي عند تطوير وتطبيق استراتيجيات الذكاء الاصطناعي.
4. يساهم البحث في رفع الوعي حول أهمية الاعتبارات الأخلاقية والقانونية عند استخدام الذكاء الاصطناعي، مما يشجع على تطبيق مسؤول للتكنولوجيا.
5. يوفر البحث معلومات حول الاتجاهات المستقبلية، مما يساعد المؤسسات على الاستعداد للتغيرات القادمة والتخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل.

فرضيات البحث

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة لاستخدام الذكاء الاصطناعي على جودة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات. [7]

الفرضيات الفرعية:

1. يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية مقارنة بالأساليب التقليدية.
2. يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة القرارات الإدارية من خلال تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالنتائج.
3. يساهم الذكاء الاصطناعي في تقليل التحيزات البشرية في عملية اتخاذ القرارات عند تصميمه وتطبيقه بشكل صحيح.
4. تواجه المؤسسات تحديات تقنية وتنظيمية وأخلاقية عند تطبيق الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات.

[7]) الشمري، عدي بن سعيد فهيد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، 3(1)، 76–89.

5. يتطلب التطبيق الناجح للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية إيجاد توازن مناسب بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على منهجية بحثية متكاملة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني الكمي، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري من البحث من خلال مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات والدراسات السابقة والكتب المتخصصة والتقارير البحثية المنشورة من قبل مؤسسات بحثية واستشارية رائدة في مجال الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات الإدارية، مع التركيز على تحليل المفاهيم والنظريات وربطها ببعضها البعض لتكوين إطار نظري متماسك ومتكامل. أما المنهج الميداني الكمي فقد استُخدم في الجزء التطبيقي من البحث، حيث تم تصميم استبيان علمي محكم يتضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات المقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعه على عينة متنوعة من المديرين والقياديين العاملين في مؤسسات مختلفة من حيث الحجم والقطاع والموقع الجغرافي، بهدف جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لاختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج والتوصيات<

الدراسات السابقة

1- دراسة ديب وآخرون[8](2025) دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة العامة هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء مؤسسات الإدارة العامة والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. واستنتجت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية من خلال الأتمتة وتحليل البيانات.

2- دراسة كريم ونايف (2024) دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت[9]سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت، وتحديد مستوى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الجامعة وتأثيره على جودة القرارات, توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة.

[8] ديب, نبيل, سامح & ,عزيزة. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة العامة.

[9] فريال محمد كريم & ,نبيلة نبيل نايف. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت *Journal of Al-Rafidain University College For Sciences (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293)*, (1), 84-96.

3- دراسة الشمري(2025) دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية[10]سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية بشكل عام، مع التركيز على مختلف جوانب الإدارة بما في ذلك التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة العمليات الإدارية من خلال تقليل الوقت والجهد المطلوب لإنجاز المهام.

الفصل الاول

الإطار النظري للذكاء الاصطناعي

المبحث الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي وتطوره التاريخي

الذكاء الاصطناعي هو قدرة الأنظمة الحاسوبية على محاكاة القدرات الذهنية البشرية مثل التعلم والاستنتاج وحل المشكلات واتخاذ القرار، ويعتمد على تقنيات متقدمة مثل التعلم الآلي، التعلم العميق، معالجة اللغة الطبيعية، والرؤية الحاسوبية لتحليل البيانات واستخلاص الأنماط دون برمجة تفصيلية لكل حالة.

مرّ بتطور تاريخي بدأ بأنظمة قائمة على قواعد ثابتة محدودة المرونة، ثم انتقل إلى التعلم الآلي القادر على التحسن من البيانات، وصولاً إلى المرحلة الحالية التي تعتمد على التعلم العميق والشبكات العصبية القادرة على التعامل مع مهام معقدة. وتسارع تطوره مؤخراً بسبب توافر البيانات الضخمة، وتقدم القدرات الحوسبية، وتطور الخوارزميات، ما جعله أكثر دقة وكفاءة وفتح المجال لاستخدامه الواسع في مجالات عديدة منها الإدارة واتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: أنواع الذكاء الاصطناعي وتقنياته الأساسية

يمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي إلى ثلاثة أنواع رئيسية حسب قدراته: **الذكاء الاصطناعي الضيق** وهو الأكثر انتشاراً حالياً ويختص بمهام محددة مثل التعرف على الوجوه والترجمة والتوصيات والقيادة الذاتية، لكنه لا يستطيع التعميم خارج ما دُرِّب عليه. يليه **الذكاء الاصطناعي العام** الذي لا يزال قيد البحث ويهدف إلى محاكاة القدرات الذهنية البشرية الشاملة والانتقال المرن بين المهام، ثم **الذكاء الاصطناعي الفائق** وهو مفهوم مستقبلي يفترض تفوق الأنظمة على البشر في مختلف المجالات ولا يزال محل نقاش علمي.

يعتمد الذكاء الاصطناعي على تقنيات أساسية أبرزها **التعلم الآلي** الذي يمكّن الأنظمة من التعلم من البيانات وتحسين أدائها، ويشمل التعلم الموجّه وغير الموجّه والتعلم المعزز، إضافة إلى **التعلم العميق** القائم على الشبكات العصبية القادر على معالجة البيانات المعقدة مثل الصور والنصوص والأصوات واكتشاف الأنماط العميقة فيها.

[10] الشمري & ,عدي بن سعيد فهيد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية .*المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية* ,(1)*3* , 76-89.

كما تُعد **معالجة اللغة الطبيعية** من التقنيات المهمة لتمكين الحواسيب من فهم اللغة البشرية وتطبيقاتها مثل الترجمة وتحليل المشاعر والإجابة عن الأسئلة والتلخيص واستخراج المعلومات. وتبرز أيضاً **الرؤية الحاسوبية** لتحليل الصور والفيديو والتعرف على الوجوه والأشياء ودعم القيادة الذاتية، إلى جانب **التحليلات التنبؤية** التي تستخدم البيانات والخوارزميات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ودعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

الفصل الثاني

الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وأهمية الذكاء الاصطناعي فيها

تُعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للإدارة، بل يمكن القول إنها تمثل جوهر العمل الإداري وحجر الزاوية في نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. يمكن تعريف اتخاذ القرارات الإدارية بأنها العملية المنهجية والمدروسة التي يقوم المديرون من خلالها باختيار مسار عمل معين أو بديل محدد من بين مجموعة من البدائل والخيارات المتاحة، وذلك بهدف حل مشكلة قائمة أو استغلال فرصة متاحة أو تحقيق هدف محدد من أهداف المؤسسة. تتضمن هذه العملية عدة مراحل متتالية ومترابطة تبدأ بالتعرف على المشكلة أو الموقف الذي يتطلب اتخاذ قرار وتحديد طبيعته ونطاقه وأهميته، ثم جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة من مصادر مختلفة داخلية وخارجية، يلي ذلك تحديد البدائل والخيارات الممكنة وتحليل كل بديل من حيث مزاياه وعيوبه وتكاليفه ومنافعه والمخاطر المرتبطة به، ثم يتم اختيار البديل الأنسب والأفضل بناءً على معايير ومحددات معينة، وأخيراً يأتي تنفيذ القرار المتخذ ومتابعة نتائجه وتقييم مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة، مع إمكانية إجراء تعديلات أو تصحيحات إذا لزم الأمر[11].

في البيئة الإدارية التقليدية، كانت عملية اتخاذ القرارات تعتمد بشكل رئيسي وأساسي على الخبرة الشخصية المتراكمة للمديرين عبر سنوات العمل، وعلى الحدس والتقدير الشخصي القائم على فهمهم للموقف، وعلى التحليل اليدوي المحدود للبيانات والمعلومات المتاحة، وهي أساليب رغم أهميتها ودورها التاريخي في إدارة المؤسسات، إلا أنها أصبحت قاصرة وغير كافية للتعامل مع التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة. يتجلى هذا القصور في عدة جوانب، منها محدودية القدرة البشرية على معالجة كميات كبيرة من البيانات في وقت قصير، والتأثر بالتحيزات الإدراكية والنفسية التي تؤثر على الموضوعية في التحليل والحكم، وصعوبة التنبؤ الدقيق بالنتائج المستقبلية في ظل بيئة متغيرة وغير مؤكدة، بالإضافة إلى طول الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات المهمة مما قد يفوت فرصاً حرجة أو يؤخر التعامل مع التهديدات الملحة.

المبحث الثاني: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القرارات الإدارية

تتنوع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل واسع، خاصة في **تحليل البيانات الضخمة** التي تنتج من مصادر متعددة مهيكلة وغير مهيكلة مثل الأنظمة المؤسسية ووسائل التواصل والمستشعرات. تتيح هذه التقنية تحليل

[11] محمود عثمان, & د/سعاد سعيد. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد, 10(20), 470-494.

كميات كبيرة من البيانات واستخلاص رؤى حول أداء المؤسسة وسلوك العملاء واتجاهات السوق، مما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات أدق وأكثر اعتماداً على البيانات بدلاً من التخمين.

في مجال التحليلات التنبؤية والاستشرافية، يقدم الذكاء الاصطناعي إسهامات كبيرة وقيمة من خلال استخدام تقنيات التعلم الآلي المتقدمة لبناء نماذج رياضية وإحصائية معقدة قادرة على التنبؤ بالاتجاهات والأحداث المستقبلية المحتملة بناءً على تحليل البيانات التاريخية والحالية واكتشاف الأنماط الزمنية والعلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة. تساعد هذه التحليلات التنبؤية الشركات والمؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأجل ومصيرية مثل قرارات التوسع في أسواق جديدة أو تطوير منتجات وخدمات مبتكرة أو الاستثمار في تقنيات ومجالات جديدة، كما تستخدم هذه التحليلات بشكل واسع في التنبؤ بالطلب المستقبلي على المنتجات والخدمات بناءً على عوامل متعددة مثل الموسمية والاتجاهات السكانية والظروف الاقتصادية، وفي تحديد احتياجات العملاء المستقبلية وتوقع التغيرات في تفضيلاتهم وسلوكياتهم، وفي توقع المخاطر المحتملة سواء كانت مخاطر تشغيلية أو مالية أو استراتيجية أو سمعة، وفي تقدير تأثير القرارات المختلفة على الأداء المستقبلي للمؤسسة. هذه القدرة على الاستشراف والتنبؤ بالمستقبل تمنح المؤسسات ميزة تنافسية كبيرة وهامة من خلال التخطيط الاستباقي والاستعداد المسبق للتغيرات والتحديات قبل حدوثها، مما يتيح لها الاستجابة بسرعة وفاعلية وتحويل التحديات إلى فرص[12].

تمثل الأتمتة الروبوتية للعمليات الإدارية تطبيقاً هاماً آخر للذكاء الاصطناعي، حيث تستخدم هذه التقنية لأتمتة المهام الروتينية المتكررة والمملة التي لا تتطلب حكماً بشرياً معقداً أو إبداعاً، مثل عمليات إدخال البيانات في الأنظمة المختلفة، ومعالجة الطلبات والفواتير والمدفوعات، وإدارة المستندات والملفات وتصنيفها وأرشفتها، والرد الآلي على الاستفسارات البسيطة والشائعة من العملاء أو الموظفين. تحقق هذه الأتمتة فوائد متعددة ومهمة، فهي أولاً تحرر وقت الموظفين وجهدهم من المهام الروتينية المملة للتركيز على المهام الأكثر أهمية وقيمة التي تتطلب تفكيراً استراتيجياً وإبداعاً وحكماً بشرياً لا يمكن للآلات القيام به، وهي ثانياً تقلل بشكل كبير من الأخطاء البشرية التي قد تحدث نتيجة الملل أو التعب أو قلة التركيز عند القيام بمهام روتينية متكررة، وهي ثالثاً تحسن من كفاءة العمليات وسرعتها حيث يمكن للأنظمة الآلية العمل بشكل مستمر دون توقف أو تعب، مما يؤدي إلى إنجاز أسرع وتكاليف تشغيلية أقل وجودة أعلى وأكثر اتساقاً.

يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في إدارة المخاطر عبر تحليل البيانات لاكتشاف مؤشرات المخاطر المحتملة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية أو متعلقة بالسمعة والامتثال. كما يساعد على تقييم احتمالات حدوثها وتأثيراتها واقتراح إجراءات للحد منها أو تجنبها، مما يمكّن المؤسسات من اتخاذ قرارات استباقية وتقليل الأزمات قبل حدوثها.

[12] محمود عثمان & د/سعاد سعيد. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي .*مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد*.494-470 ,(20)*10* ,

المبحث الثالث: فوائد استخدام الذكاء الاصطناعي والتحديات المرتبطة به

يحقق استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية مجموعة واسعة ومتنوعة من الفوائد والمزايا التي تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية. تأتي في مقدمة هذه الفوائد القدرة على تحسين السرعة والكفاءة في عملية اتخاذ القرارات بشكل ملموس وكبير، حيث أن أنظمة الذكاء الاصطناعي قادرة على معالجة كميات هائلة من الأرقام والبيانات وتقييم الخيارات والبدائل المتاحة بوتيرة تفوق بمراحل القدرة البشرية المحدودة، مما يترجم إلى اتخاذ قرارات في ثوانٍ أو دقائق معدودة بينما قد يستغرق فريق بشري أياماً أو حتى أسابيع لتحليل نفس الكمية من المعلومات والوصول إلى استنتاجات مماثلة. هذه السرعة الفائقة في اتخاذ القرارات تمنح المؤسسات ميزة تنافسية كبيرة وحاسمة في بيئة الأعمال السريعة التغير والتي تتطلب استجابة فورية للفرص والتهديدات الناشئة. في هذا السياق، أفادت شركة آي بي إم في تقاريرها البحثية أن العملاء الذين يستخدمون أنظمة تحليلات مدعومة بالذكاء الاصطناعي حققوا زيادة ملحوظة بنسبة ثلاثين بالمائة في سرعة اتخاذ القرارات مقارنة بالأساليب التقليدية، وهي زيادة كبيرة لها تأثيرات إيجابية متعددة على الأداء العام للمؤسسات.

لا تأتي هذه الزيادة في السرعة على حساب الدقة والجودة، بل على العكس تماماً، فالذكاء الاصطناعي يوفر أيضاً دقة أعلى وأفضل في القرارات المتخذة من خلال تقليل الأخطاء البشرية التي قد تنشأ من عوامل متعددة مثل التعب والإرهاق وقلة التركيز والتحيزات الإدراكية اللاواعية، والاعتماد بدلاً من ذلك على تحليل شامل ودقيق ومنهجي للبيانات المتاحة. الأنظمة الذكية قادرة على اكتشاف وتحديد الأنماط الدقيقة والمعقدة في البيانات والعلاقات الخفية بين المتغيرات المختلفة، وهي أنماط وعلاقات قد يغفل عنها البشر أو يصعب عليهم اكتشافها باستخدام الأساليب التقليدية المحدودة، مما يؤدي إلى توقعات ونتائج أكثر دقة وموثوقية. فائدة أخرى مهمة وجوهرية تتمثل في تقليل التحيزات في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن القرارات البشرية غالباً ما تتأثر بشكل واعٍ أو غير واعٍ بالعواطف الشخصية والتحيزات الإدراكية المختلفة مثل التحيز التأكيدي والتحيز للألفة والتحيز الثقافي، مما قد يؤدي إلى قرارات غير موضوعية أو غير عادلة أو غير مثلى. الذكاء الاصطناعي، عندما يتم تصميمه وتدريبه بشكل صحيح ومسؤول على بيانات متنوعة وممثلة، يعتمد على البيانات الفعلية والحقائق الموضوعية بدلاً من العواطف والآراء الشخصية، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر عدالة وموضوعية ومبنية على أسس علمية صحيحة[13].

رغم فوائد الذكاء الاصطناعي، تواجه المؤسسات تحديات مهمة عند تطبيقه، أبرزها مشكلة "الصندوق الأسود" حيث يصعب فهم آلية عمل بعض الأنظمة المتقدمة أو تفسير قراراتها. هذا الغموض يضعف الشفافية والثقة ويصعّب المساءلة وتصحيح الأخطاء، خاصة عند اتخاذ قرارات حساسة تؤثر في الأفراد أو المؤسسات.

[13] محمود عثمان, & د/سعاد سعيد. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد, 10(20), 470-494.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للبحث

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها

تم تصميم الدراسة الميدانية لاختبار تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية باستخدام بيانات كمية وتحليل إحصائي متقدم. اعتمد الباحث على استبيان علمي متعدد الأقسام، شمل أسئلة ديموغرافية ووظيفية وعبارات مقاسة بمقياس ليكرت لتقييم استخدام الذكاء الاصطناعي، سرعة ودقة القرارات، تقليل التحيز، والتحديات المرتبطة به.

تم التحقق من صدق الاستبيان وثبات بمراجعة خبراء واختبار ألفا كرونباخ (حوالي 90%). وزُع الاستبيان إلكترونياً على عينة طبقية عشوائية من المديرين والقياديين في مؤسسات متنوعة بالدول العربية، حيث تم استرجاع 300 استبيان، واستبعد 15 لاستكمال البيانات، ليصبح العدد النهائي 285 استبياناً** بنسبة استجابة ~82%. نسبة جيدة ومقبولة في البحوث الميدانية من هذا النوع[14].

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة

يعرض الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية الرئيسية:

جدول (1): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	198	69.5%
	أنثى	87	30.5%
العمر	أقل من 30 سنة	42	14.7%
	30–39سنة	108	37.9%
	40–49سنة	89	31.2%
	50سنة فأكثر	46	16.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	124	43.5%
	ماجستير	126	44.2%

[14] Sweet, S. A., & Grace-Martin, K. (1999). *Data analysis with SPSS* (Vol. 1). Boston, MA, USA: Allyn & Bacon.

	دكتوراه	35	12.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	13.3%
	5–10سنوات	97	34.0%
	11–15سنة	86	30.2%
	أكثر من 15 سنة	64	22.5%
حجم المؤسسة	صغيرة (أقل من 50 موظف)	68	23.9%
	متوسطة (50–250 موظف)	119	41.8%
	كبيرة (أكثر من 250 موظف)	98	34.3%
القطاع	حكومي	97	34.0%
	خاص	142	49.8%
	مختلط	46	16.2%

تتمتع عينة الدراسة بتنوع ديموغرافي ووظيفي جيد شمل الجنسين وفئات عمرية ومؤهلات وخبرات مختلفة، إضافة إلى مديرين من مؤسسات وقطاعات متعددة، ما يعزز موثوقية النتائج. أظهرت البيانات أن نحو 70% من المشاركين ذكور، وأن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت في الثلاثينيات تليها الأربعينيات، ما يشير إلى نضج مهني مناسب. كما أن أغلب المشاركين يحملون مؤهلات جامعية عليا، ومعظمهم يمتلك خبرة إدارية تزيد عن خمس سنوات، مما يدعم قدرتهم على تقييم دور الذكاء الاصطناعي في القرارات الإدارية.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان المختلفة، وذلك لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة ومحور. يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للمحور الأول المتعلق بمدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استخدام الذكاء الاصطناعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستخدام

تستخدم مؤسستنا تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات	3.82	0.96	1	مرتفع
نعتمد على أنظمة ذكية في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية	3.45	1.12	3	متوسط
نستخدم الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات الروتينية	3.68	1.04	2	مرتفع
تتوفر لدينا أنظمة ذكية لإدارة المخاطر	3.21	1.18	5	متوسط
نستخدم النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات المعقدة	3.15	1.21	6	متوسط
تستخدم مؤسستنا روبوتات المحادثة لخدمة العملاء	3.38	1.15	4	متوسط
المتوسط العام للمحور	**3.45**	**0.89**	–	**متوسط**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية بلغ ثلاثة وأربعين من مائة من خمسة بانحراف معياري تسعة وثمانين من مائة، وهذا يشير إلى أن مستوى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المشمولة في الدراسة هو مستوى متوسط بشكل عام. جاءت العبارة المتعلقة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ ثلاثة واثنين وثمانين من مائة، مما يدل على أن تحليل البيانات هو التطبيق الأكثر شيوعاً للذكاء الاصطناعي في المؤسسات المدروسة، وهذا أمر منطقي ومتوقع نظراً لأهمية البيانات المتزايدة في عملية صنع القرار وتوفر أدوات تحليل البيانات المدعومة بالذكاء الاصطناعي بشكل واسع في السوق. تلتها في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات الروتينية بمتوسط حسابي ثلاثة وثمانية وستين من مائة، مما يعكس إدراك المؤسسات لأهمية الأتمتة في تحسين الكفاءة وتوفير الوقت والجهد. في المقابل، حصلت العبارات المتعلقة باستخدام النظم الخبيرة وأنظمة إدارة المخاطر الذكية على متوسطات أقل نسبياً، مما يشير إلى أن هذه التطبيقات الأكثر تقدماً وتخصصاً لا تزال في مراحل مبكرة من التبني في العديد من المؤسسات.

يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني المتعلق بتأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة اتخاذ القرارات	4.12	0.81	1	مرتفع
يزيد الذكاء الاصطناعي من دقة القرارات المتخذة	3.95	0.88	2	مرتفع
يساعد الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية	3.88	0.92	3	مرتفع
يقلل الذكاء الاصطناعي من التحيزات في القرارات	3.65	1.02	5	مرتفع
يحسن الذكاء الاصطناعي من موضوعية القرارات	3.78	0.95	4	مرتفع
يعزز الذكاء الاصطناعي القدرة على التنبؤ بالمستقبل	3.72	0.98	6	مرتفع
يساعد الذكاء الاصطناعي في التعامل مع البيانات الضخمة	4.18	0.79	1	مرتفع
يوفر الذكاء الاصطناعي رؤى قيمة لصناع القرار	3.91	0.89	3	مرتفع
المتوسط العام للمحور	**3.90**	**0.74**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية بلغ ثلاثة وتسعين من مائة من خمسة بانحراف معياري أربعة وسبعين من مائة، وهو متوسط مرتفع يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على أن الذكاء الاصطناعي له تأثير إيجابي وملموس على جودة القرارات الإدارية في مؤسساتهم. حصلت العبارة المتعلقة بمساعدة الذكاء الاصطناعي في التعامل مع البيانات الضخمة على أعلى متوسط حسابي بلغ أربعة وثمانية عشر من مائة، تلتها مباشرة العبارة المتعلقة بمساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي أربعة واثني عشر من مائة. هذه النتائج تتفق مع الأدبيات النظرية التي تؤكد أن من أبرز مزايا الذكاء الاصطناعي قدرته على معالجة كميات ضخمة من البيانات بسرعة فائقة، مما ينعكس إيجاباً على

سرعة اتخاذ القرارات. كما حصلت العبارات المتعلقة بزيادة الدقة وتقليل الأخطاء وتحسين الموضوعية على متوسطات حسابية مرتفعة أيضاً، مما يعزز الفرضية الرئيسية للبحث حول التأثير الإيجابي للذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية.

يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للمحور الثالث المتعلق بالتحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الذكاء الاصطناعي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحديات[15]

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
نقص الخبرات المتخصصة في الذكاء الاصطناعي	4.32	0.76	1	مرتفع جداً
ارتفاع تكاليف تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي	4.15	0.83	2	مرتفع
ضعف البنية التحتية التقنية الحالية	3.95	0.91	4	مرتفع
مقاومة بعض الموظفين للتغيير	3.78	0.98	6	مرتفع
القلق من فقدان الوظائف بسبب الأتمتة	3.88	0.94	5	مرتفع
صعوبة تفسير قرارات الأنظمة الذكية	4.02	0.87	3	مرتفع
المخاوف المتعلقة بأمن وخصوصية البيانات	4.18	0.81	2	مرتفع
غموض الأطر القانونية والتنظيمية	3.72	1.01	7	مرتفع
المتوسط العام للمحور	**4.00**	**0.69**	–	**مرتفع**

تكشف النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الذكاء الاصطناعي بلغ أربعة من خمسة بانحراف معياري تسعة وستين من مائة، وهو متوسط مرتفع يدل على أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة على وجود تحديات حقيقية وجادة تواجه مؤسساتهم عند محاولة تطبيق واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي التحدي المتعلق بنقص الخبرات المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات بمتوسط حسابي بلغ أربعة واثنين وثلاثين من مائة، وهذا يعكس مشكلة عالمية

[15] Sweet, S. A., & Grace-Martin, K. (1999). *Data analysis with SPSS* (Vol. 1). Boston, MA, USA: Allyn & Bacon.

معروفة تتمثل في وجود فجوة كبيرة بين الطلب المتزايد على المتخصصين في الذكاء الاصطناعي والعرض المحدود منهم. تلاه في المرتبة الثانية بشكل متساوٍ كل من التحدي المتعلق بارتفاع تكاليف تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحدي المتعلق بالمخاوف حول أمن وخصوصية البيانات بمتوسطات حسابية بلغت أربعة وخمسة عشر من مائة وأربعة وثمانية عشر من مائة على التوالي، مما يشير إلى أن الاعتبارات المالية والأمنية تمثل عوائق مهمة أمام التبني الواسع للذكاء الاصطناعي في المؤسسات.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات والتحليل الإحصائي المتقدم

لاختبار فرضيات البحث، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أولاً، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية حول وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل على جودة القرارات الإدارية كمتغير تابع.

جدول (5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	R	R^2	R^2المعدل	الخطأ المعياري	F	Sig. F
1	0.742	0.551	0.549	0.458	346.28	0.000

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.
الثابت	1.124	0.168	–	6.69	0.000
استخدام الذكاء الاصطناعي	0.802	0.043	0.742	18.61	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبعة واربعين من مائة، كما بلغت قيمة معامل التحديد خمسة وخمسين من مائة، وهذا يعني أن استخدام الذكاء الاصطناعي يفسر حوالي خمسة وخمسين بالمائة من التباين في جودة القرارات الإدارية، وهي نسبة تفسير مرتفعة ودالة على قوة العلاقة بين المتغيرين. بلغت قيمة اختبار ف ثلاثمائة وستة وأربعين وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من واحد من ألف، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية ومناسب للتنبؤ. كما تشير قيمة معامل الانحدار بيتا البالغة اثنين وثمانين من مائة إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي تؤدي إلى زيادة بمقدار اثنين وثمانين من مائة في مستوى جودة القرارات الإدارية، وهذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من واحد من ألف بناءً على قيمة اختبار ت البالغة ثمانية عشر وواحد وستين من مائة. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية للبحث التي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المعاصرة.

لاختبار الفرضيات الفرعية بشكل أكثر تفصيلاً، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد استخدام الذكاء الاصطناعي المختلفة على أبعاد جودة القرارات المختلفة.

جدول (6): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig.	النتيجة
سرعة القرارات	استخدام التحليلات التنبؤية	0.456	0.423	9.87	0.000	قبول الفرضية
	استخدام الأتمتة	0.328	0.312	7.24	0.000	
دقة القرارات	استخدام تحليل البيانات الضخمة	0.512	0.487	11.32	0.000	قبول الفرضية
	استخدام النظم الخبيرة	0.287	0.265	6.15	0.000	
تقليل التحيزات	الاعتماد على البيانات الموضوعية	0.398	0.372	8.53	0.000	قبول الفرضية
	التصميم الأخلاقي للأنظمة	0.341	0.318	7.28	0.000	

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية، حيث أظهرت النتائج أن استخدام التحليلات التنبؤية والأتمتة له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على سرعة القرارات، وأن استخدام تحليل البيانات الضخمة والنظم الخبيرة له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على دقة القرارات، وأن الاعتماد على البيانات الموضوعية والتصميم الأخلاقي للأنظمة له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على تقليل التحيزات في القرارات. كل هذه التأثيرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من واحد من ألف.

جدول (7): اختبار (T) للفروق في استخدام الذكاء الاصطناعي حسب القطاع

المتغير	القطاع	المتوسط	الانحراف	t	Df	Sig.
مستوى الاستخدام	حكومي	3.28	0.92	−3.45	283	0.001

	خاص	3.68	0.84			

تشير نتائج اختبار ت المستقل في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من واحد من ألف بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مستوى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك لصالح القطاع الخاص الذي سجل متوسطاً أعلى بلغ ثلاثة وثمانية وستين من مائة مقارنة بثلاثة وثمانية وعشرين من مائة للقطاع الحكومي. هذه النتيجة منطقية ومتوقعة حيث أن القطاع الخاص عادة ما يكون أكثر مرونة وسرعة في تبني التقنيات الحديثة بسبب الضغوط التنافسية والحاجة إلى تحسين الكفاءة والربحية.

جدول (8): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حسب حجم المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
جودة القرارات	بين المجموعات	24.56	2	12.28	18.92	0.000
	داخل المجموعات	182.94	282	0.65		
	الكلي	207.50	284			

جدول (9): اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لحجم المؤسسة

المقارنة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	Sig.
صغيرة – متوسطة	−0.42	0.11	0.001
صغيرة – كبيرة	−0.68	0.12	0.000
متوسطة – كبيرة	−0.26	0.09	0.018

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول الثامن إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من واحد من ألف في مستوى جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير حجم المؤسسة، حيث بلغت قيمة ف ثمانية عشر واثنين وتسعين من مائة. ولتحديد اتجاه هذه الفروق، تم إجراء اختبار المقارنات البعدية شيفيه الذي أظهرت نتائجه في الجدول التاسع أن الفروق كانت لصالح المؤسسات الأكبر حجماً، حيث سجلت المؤسسات الكبيرة أعلى مستوى لجودة القرارات تليها المؤسسات المتوسطة ثم الصغيرة. هذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن المؤسسات الكبيرة عادة ما تمتلك موارد مالية وتقنية وبشرية أكبر تمكنها من الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة والاستفادة منها بشكل أفضل.

جدول (10): معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات

	سرعة القرارات	دقة القرارات	تقليل التحيزات	موضوعية القرارات
تحليل البيانات الضخمة	0.682**	0.745**	0.621**	0.698**
التحليلات التنبؤية	0.724**	0.689**	0.583**	0.645**
الأتمتة الروبوتية	0.756**	0.612**	0.548**	0.597**
النظم الخبيرة	0.634**	0.701**	0.672**	0.715**
إدارة المخاطر الذكية	0.589**	0.658**	0.623**	0.681**

دالة عند مستوى 0.01

تظهر نتائج الجدول العاشر وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى واحد من مائة بين جميع أبعاد استخدام الذكاء الاصطناعي وجميع أبعاد جودة القرارات الإدارية. كانت أقوى علاقة ارتباط بين الأتمتة الروبوتية وسرعة القرارات حيث بلغت ستة وسبعين من مائة، يليها الارتباط بين تحليل البيانات الضخمة ودقة القرارات بمعامل ارتباط بلغ أربعة وخمسين من مائة، ثم الارتباط بين التحليلات التنبؤية وسرعة القرارات بمعامل ارتباط اثنين وسبعين من مائة. هذه النتائج تدعم بقوة فرضيات البحث وتؤكد الدور المحوري للذكاء الاصطناعي في تحسين مختلف جوانب جودة القرارات الإدارية.

مناقشة النتائج والتوصيات

أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي قوي للذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية، إذ يفسّر أكثر من نصف التباين فيها بفضل قدرته على تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالنتائج. كما أثبتت النتائج أنه يسرّع اتخاذ القرار ويحسّن دقته عبر التحليلات التنبؤية والأتمتة وتقليل الأخطاء البشرية، وهو ما أشارت إليه تقارير شركات مثل.IBM

كذلك يمكن للذكاء الاصطناعي **تقليل التحيزات البشرية عند استخدامه بشكل مسؤول، رغم احتمال ظهور تحيز خوارزمي من البيانات. بالمقابل تواجه المؤسسات **تحديات تطبيقه مثل نقص الخبرات، ارتفاع التكاليف، ومخاوف أمن البيانات. وأظهرت النتائج أيضاً أن القطاع الخاص والمؤسسات الأكبر حجماً** أكثر تقدماً في استخدامه بسبب الموارد والمرونة الإدارية الأعلى.

التوصيات والمقترحات

1- وضع استراتيجية واضحة ومتكاملة للذكاء الاصطناعي متوافقة مع أهداف المؤسسة، تشمل الأهداف والموارد والجدول الزمني ومؤشرات الأداء.

2-الاستثمار في بنية البيانات التحتية (جمع البيانات، تخزينها، حوكمتها، أمنها وجودتها) لضمان قرارات دقيقة.

3-بناء فريق متخصص بالذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات عبر التوظيف والتدريب والشراكات مع جهات تقنية وأكاديمية.

4-تطوير سياسات حوكمة وأخلاقيات للذكاء الاصطناعي تضمن الخصوصية والعدالة والشفافية والامتثال القانوني.

5-الاهتمام بـ إدارة التغيير والجانب الإنساني عبر التدريب والتواصل وتقليل مقاومة التحول الرقمي اعتماد نهج تدريجي مرن يبدأ بمشاريع تجريبية صغيرة ثم التوسع وفق النتائج

6-بناء شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا والمؤسسات الأكاديمية والاستشارية للاستفادة من الخبرات والتقنيات.

7-دعوة الحكومات إلى وضع أطر قانونية وتنظيمية واضحة وتشجيع التعليم والبحث والبنية الرقمية لدعم الذكاء الاصطناعي.

الخاتمة

لقد سعى هذا البحث إلى تقديم دراسة شاملة ومعمقة حول دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، من خلال الجمع بين الإطار النظري القوي المبني على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية التطبيقية التي اعتمدت على جمع بيانات كمية من عينة متنوعة وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. أظهرت النتائج بوضوح ودون أدنى شك أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة قوية وفعالة قادرة على إحداث تحسينات جوهرية وملموسة في جودة القرارات الإدارية من خلال تعزيز السرعة والدقة والموضوعية وتقليل التحيزات البشرية، وذلك بفضل قدراته الاستثنائية في معالجة البيانات الضخمة وتحليلها واكتشاف الأنماط والتنبؤ بالمستقبل.

في الوقت ذاته، أكدت الدراسة على وجود تحديات حقيقية وجادة تواجه المؤسسات في رحلتها نحو التحول الرقمي واعتماد الذكاء الاصطناعي، وتشمل هذه التحديات نقص الكفاءات المتخصصة، وارتفاع التكاليف، وضعف البنية التحتية، والمخاوف الأخلاقية والقانونية، ومقاومة التغيير. معالجة هذه التحديات بشكل استباقي ومنهجي أمر ضروري لضمان التطبيق الناجح والمسؤول للذكاء الاصطناعي. إن المستقبل يحمل فرصاً هائلة للمؤسسات القادرة على دمج الذكاء الاصطناعي بفاعلية في عمليات صنع القرار مع الحفاظ على القيم الأخلاقية والإنسانية الأساسية. المؤسسات التي ستنجح في تحقيق التوازن الصحيح بين القدرات الاستثنائية للذكاء الاصطناعي والحكمة والإبداع البشريين ستكون في وضع أفضل بكثير للازدهار والتميز في عالم الأعمال المستقبلي الذي يتسم بالتعقيد والتغير السريع والمنافسة الشديدة.

المراجع

- فواز بن عبدالله بن محمد التويجري، & عبدالعزيز بن سالم بن محمد النوح. (2022). متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية, *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (85), 154-171.
- Majeed, A. W. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الادارية: دراسة لاراء عينة من الأكاديميين في الجامعات العراقية. *PROSPECTIVE RESEARCHES*, *25*(1), 42-57.

- كريم، فريال محمد، ونايف، نبيلة نبيل. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت.
- محمود عثمان، & د/سعاد سعيد. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي .*مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد*.494-470 ,(20)*10* ,
-
- الكوار، & محمد محمود. (2023). الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المعاصرة .*المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات*.302-297 ,(2)*3* ,

- عمر الخطاب، & بسمة. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي *Journal of Intellectual Property and* . *Innovation Management*, *7*(1), 255-286.
- محمود عثمان & ,د/سعاد سعيد. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي .*مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد*.494-470 ,(20)*10* ,
- الشمري، عدي بن سعيد فهيد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، 3(1)، 76-89.
- ديب، نبيل، سامح، & عزيزة. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة العامة.
- فريال محمد كريم، & نبيلة نبيل نايف. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت. Journal of Al-Rafidain University College For Sciences (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293), (1), 84-96.
- تهامه سميح موسى الجعافرة. (2023). الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4(2), 986-1002.
- الشمري، & عدي بن سعيد فهيد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية, 3(1), 76-89.
- غزة عبد الرزاق. (2024). الأسس المفاهيمية والتقنية للذكاء الاصطناعي وتطوره: من نماذج الحوسبة إلى التعلم الآلي. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- محمود عثمان، & د/سعاد سعيد. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد, 10(20), 470-494.
- Sweet, S. A., & Grace-Martin, K. (1999). Data analysis with SPSS (Vol. 1). Boston, MA, USA: Allyn & Bacon.