International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

The Impact of Integrating Human Expertise and Artificial Intelligence on Improving Logistics Decision-Making: A Field Study in the Saudi Environment

https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI202609

Faisal Mohammed Al-Rashidi
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah 11952, Saudi Arabia
461105020@s.mu.edu.sa

Said Mahfoudh Toumi
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah 11952, Saudi Arabia
s.toumi@mu.edu.sa

Received: 22 Sep. 2026. Accepted: 10 Oct. 2026. Published: 20 Oct. 2026

Abstract:

The study aimed to identify the effect of combining human experience and artificial intelligence to improve logistical decision-making. A field study on the Saudi environment was conducted, where the descriptive analytical method was used as the study method to analyze the effect of human experience and artificial intelligence as independent variables on rationalizing logistical decisions as the dependent variable. A field study was conducted on a sample of Saudi joint-stock companies, where the sample size was 111 individuals, and the SPSS statistical program was used to conduct the statistical analysis. The study concluded with several findings: A statistically significant relationship ($p < 0.05$) exists between artificial intelligence and improved logistical decision-making. However, no statistically significant relationship ($p > 0.05$) exists between human experience and improved logistical decision-making, as the study relies solely on human experience without the use of artificial intelligence. Furthermore, the statistical results indicate a statistically significant relationship ($p < 0.05$) between the integration of both artificial intelligence and human experience and improved logistical decision-making. The study made several recommendations, including paying attention to artificial intelligence education at all educational levels, providing training courses to raise the level of performance of workers in the field of artificial intelligence, and focusing on conducting research and studies in the field of artificial intelligence in the Saudi environment.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Expertise, Logistics Decisions, Decision-Making, Saudi Arabia.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أثر الدمج بين الخبرة البشرية والذكاء الاصطناعي لتحسين اتخاذ القرارات اللوجستية: دراسة ميدانية على البيئة السعودية

فيصل محمد الرشيدي
قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية
سعيد محفوظ تومي
قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية

المستخلص:
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدمج بين الخبرة البشرية والذكاء الاصطناعي لتحسين اتخاذ القرارات اللوجستية دراسة ميدانية على البيئة السعودية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة بغرض تحليل تأثير الخبرة البشرية والذكاء الاصطناعي كمتغيرات مستقلة على ترشيد القرارات اللوجستية كمتغير تابع، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة السعودية حيث بلغ حجم العينة 111 مفردة وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية. كما اتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية على اعتبار أنه يتم الاعتماد على الخبرة البشرية فقط دون الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات اللوجستية. كما تشير النتائج الإحصائية إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية من جانب وتحسين القرارات اللوجستية من جانب آخر. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات وهي: الاهتمام بتعليم الذكاء الاصطناعي في كافة المراحل التعليمية، وتقديم دورات تدريبية لرفع مستوى أداء العاملين في مجال الذكاء الاصطناعي، والتركيز على عمل أبحاث ودراسات في مجال الذكاء الاصطناعي في البيئة السعودية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، الخبرة البشرية، القرارات اللوجستية، اتخاذ القرار، المملكة العربية السعودية

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة .

إن التطور التكنولوجي وما يرتبط به من تغيرات قد أثر على جميع مناحي الحياة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، حيث ساهم هذا التطور في تغيير نمط الحياة سواء علي مستوي الأفراد أو الشركات أو المجتمعات .

الذكاء الاصطناعي أحد أهم التطورات التكنولوجية المعاصرة والتي تمس كافة المجالات المختلفة سواء اقتصادية أو تعليمية واجتماعية أو سياسية وغيرها من المجالات الأخرى. حيث يساهم في تقديم الدعم والمعلومات اللازمة والتي تناسب كافة المجالات.

وبالنظر إلي تأثير هذه التطور التكنلوجي على المنظمات نجد أنه أثر على جميع المستويات الإدارية سواء المستويات العليا أو الدنيا من خلال استخدام هذه التكنولوجيا في التخطيط والتنظيم والإدارة والأهم في دعم اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة . ويعتبر الذكاء الاصطناعي (AI) جزءًا لا يتجزأ من أنظمة دعم اتخاذ القرار في مختلف الصناعات، بما في ذلك اللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد.

ويساعد الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات الضخمة بسرعة، حيث يستخدم AI تقنيات التنبؤ للتوقع بدقة أعلى لحجم الطلبات المستقبلية، وتحسين مسارات النقل، وإدارة المخزون بشكل مستمر في الوقت الحقيقي، مما يعزز كفاءة العمليات ويقلل التكاليف التشغيلية.

ويهدف البحث إلي دراسة أثر الدمج بين مزايا الذكاء الاصطناعي من ناحية ومزايا الخبرة البشرية من ناحية أخري بغرض تحسين عملية اتخاذ القرارات اللوجستية.

1.2 مشكلة البحث .

على الرغم من هذه المزايا التي يقدمها الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرارات الا أنه يواجه العديد من الصعوبات والتحديات وأهمها عدم مراعاة الجوانب الثقافية والاجتماعية عند اتخاذ القرارات.

وعلى الجانب الآخر الخبرة البشرية تراعي النواحي الثقافية، والابداع وحلول المشاكل غير المتوقعة، وهي عناصر يصعب على الذكاء الاصطناعي تحقيقها بشكل كامل بمفرده، وخاصة في بيئات لوجستية معقدة حيث تتداخل العوامل البيئية، الاقتصادية والبشرية. والخبرة البشرية مهمة في تفسير السيناريوهات أو البدائل غير المتوقعة أو عندما تكون البيانات ناقصة أو مضللة أمر. بينما يقدم الخبراء خبرتهم العملية للتعامل مع العوامل غير المتوقعة مثل الطقس أو الاحتجاجات، ويمكن للخبراء تعديل السياسات لتناسب الاستراتيجيات الطويلة المدى وتحسين مستويات الخدمة.

وعلى الرغم من ذلك فإن الخبرة البشرية تعتبر ذات محدودية في تجميع البيانات وتحليلها خصوصا البيانات الكبيرة أو الضخمة والتي يصعب علي العقل البشري تحليلها كما بالذكاء الاصطناعي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: هل يمكن التعاون بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية كنهج فعال لتحسين جودة القرارات اللوجستية، مستفيدًا من نقاط القوة في كل من الإنسان والذكاء الاصطناعي؟

والاسئلة التالية تتفرع من السؤال الرئيس:

1. ما هو الذكاء الاصطناعي ودوره في اتخاذ القرارات اللوجستية ؟
2. ماهي هي الخبرة البشرية وكيف تساهم في تحسين اتخاذ القرارات اللوجستية ؟
3. هل يحقق الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية لتحسين اتخاذ القرارات اللوجستية ؟

1.3 أهمية البحث .

أولاً: الأهمية النظرية .

تظهر أهمية الدراسة العلمية من خلال النقاط التالية:

1/ تظهر الدراسة أهمية الذكاء الاصطناعي ودور في اتخاذ القرارات اللوجستية.

2/ستساعد الدراسة في التعرف على سلبيات تطبيق الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات اللوجستية.

3/ ستساعد الدراسة في التعرف على مزايا الدمج بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحسين اتخاذ القرارات.

4/ اضافة للمكتبة الجامعية حيث تقدم دليلا علمياً على أثر الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحسين القرارات اللوجستية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

تظهر أهمية الدراسة التطبيقية من خلال النقاط التالية:

1/ستساعد الدراسة في التعرف على سلبيات تطبيق الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات اللوجستية

2/ستفيد الدراسة في معرفة أهمية الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في التطبيق الفعلي ودورهما في اتخاذ القرارات اللوجستية .

1.4 أهداف البحث.

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي وهو: التعرف علي أثر الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحسين القرارات اللوجستية، ويخرج من هذا الهدف عدة أهداف فرعية وهي:

1/ توضيح دور الذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات اللوجستية.

2/ توضيح دور الخبرة البشرية في تحسين القرارات اللوجستية.

3/ التعرف على أثر الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحسين القرارات اللوجستية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

1.5 فرضيات البحث.

نظرا لاعتماد الذكاء الاصطناعي على الآلة فمن المتوقع وجود بعض النواحي التي تتطلب مساندة من العنصر البشري بغرض تحسين القرارات ومعالجة نواحي القصور. وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث استخلاص فروض البحث وصياغتها على النحو التالي: -

الفرضية الأولي:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية.

الفرضية الثانية :

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية.

H1 : **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية

الفرضية الثالثة:

HO : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية من جانب وتحسين القرارات اللوجستية من جانب آخر.

H1 : **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية من جانب وتحسين القرارات اللوجستية من جانب آخر.

1.6 منهج البحث .

سوف تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل موضوع البحث، حيث يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، وعن طريق دراسة أثر الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية يمكن التوصل إلي نتائج تفيد في التعرف على كيفية تحسين اتخاذ القرارات اللوجستية من خلال دمج كل من مزايا الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية علي القرارات اللوجستية.

ببناء استبانة تشتمل على أثر الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية لعينة الدراسة و التي تتكون من عينة لجهات تتعامل في الذكاء الاصطناعي في البيئة السعودية، بغرض تحديد مدي تحسين القرارات اللوجستية من خلال الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية، وتحليل النتائج، وبعد ذلك دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

1.7 حدود البحث .

تلتزم الدراسة بالحدود التالية: الحدود المكانية: عينة لجهات تتعامل بالذكاء الاصطناعي بالسوق السعودية. أما الحدود الزمنية: 2025-2026م. الحدود الموضوعية تقتصر الدراسة علي أثر دمج الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحسين اتخاذ القرارات اللوجستية دون التطرق للجوانب التقنية التفصيلية للأنظمة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

1.9 : الدراسات السابقة .

دراسة (**الموسوي ، 2025) بعنوان"*تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية لشركة أور العامة*** " هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية لشركة أور العامة. و تم استخدام المنهج الارتباطي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات من العينة. وتألف مجتمع البحث من موظفي شركة أور العامة، ، وخلصت الدراسة إلي عدة نتائج، كان من أهمها وجود علاقة معنوية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية. وأظهرت وجود علاقة معنوية على المستوى الإحصائي .بين قدرة النظام والقرار التسويقي الاستراتيجي، اوصى البحث بضرورة تطوير العاملين للمهارات اللازمة للتعامل مع أساليب الذكاء الاصطناعي المختلفة، ومحاولة تحديد الأسس العلمية والموضوعية البحتة التي يجب توظيفها لاتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية.

دراسة (**عبد الجبار، 2025**) بعنوان"***أثر استخدام الذكاء الاصطناعي علي عملية اتخاذ القرار- دراسة ميدانية علي لجان الفصل في مخالفات نظام مزاولة المهن الصحية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية*** " ، وهدفت إلي التنبؤ بتأثير الذكاء الاصطناعي على العمليات الإدارية واتخاذ القرار في لجان الفصل في مخالفات نظام مزاولة المهن الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية " ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام أدوات دراسة متنوعة وهي: الاستبانات ، والمقابلات ، والملاحظات الميدانية . وكان حجم العينة 205مشارك. وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج منها: أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يحسن عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم بيانات وتحليلات دقيقة تدعم القرارات مما يساهم في دقتها ، كما يساعد علي تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الروتينية مما يتيح للموظفين التركيز على العمليات ذات القيمة العالية . كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات محتملة يمكن أن تعيق تطبيق الذكاء الاصطناعي ومنها: ضعف البنية التحتية الرقمية، وجود مقاومة من العاملين لاي تغيير ، ونقص الكفاءات اللازمة . وأوصت الدراسة بوضع سياسات تدعم التكامل بين الخبرات البشرية والتقنيات الذكية.

دراسة (ثاندوكوازي، 2025) " أثر *الذكاء الاصطناعي علي ممارسات إدارة الموارد البشرية*" وهدفت الدراسة إلي " إلى مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة بالتكامل الحالي للذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الم وارد البشرية عبر مختلف الصناعات " تستخدم هذه الدراسة المنهج التحليلي ، والاستبانة كاده للدارسة وخلصت الدراسة إلي عدة نتائج منها: أنه على الرغم من أن أدوات الذكاء الاصطناعي قد تزيد بشكل ملحوظ من كفاءة وفعالية عملية التوظيف، وتعزز دقة وموضوعية تقييمات الأداء، وتتيح تنفيذ مبادرات تدريب وتطوير أكثر تخصيصًا، إلا أن هناك العديد من التداعيات والتحديات الأخلاقية التي لا تزال قائمة. وتشمل هذه التحديات التحيزات المحتملة في خوارزميات الذكاء الاصطناعي، والمخاوف المتعلقة بخصوصية البيانات، والإفراط في مراقبة الموظفين، بالإضافة إلى تفاقم الفجوة الرقمية بين من يملكون إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا ومن لا يملكونها .

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

دراسة (**الرقيبة ، 2024**) بعنوان "***دور الذكاء الاصطناعي في كفاءة العمليات الإدارية*** " ، وهدفت الدراسة إلي استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة الإدارة من خلال تحسين الإداء المؤسسي ، وتقليل التكاليف التشغيلية ، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت دراسة الحالة كاده للدراسة ، وخلصت الدراسة إلي النتائج التالية : أدي استخدام تقنيات مثل التحليلات التنبؤية والتعلم الآلي إلي أتمتة العمليات الروتينية، مما ساهم في تقليل التكاليف ، والوقت ، وزيادة الإنتاجية ، كما مكنت تطبيقات الذكاء الاصطناعي المديرين من اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة وسرعة التحليل مما أدي إلي تحسين التخطيط الإستراتيجي ، إن استخدام الشات بوت وتخليل بيانات العملاء ساهم في تقديم خدمات مخصصة زادت من رضاء العملاء . أظهرت الدراسة أن الأتمتة خفضت الحاجة للتدخل البشري المكثف مما قلل من التكلفة .

دراسة (**محمد ، 2024**) بعنوان "***الذكاء الاصطناعي وجودة الأداء : دراسة وزارة الرياضة المصرية***" ، وهدفت الدراسة إلي تحليل واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الوزارة ، ومدي تأثيرها على تحقيق جودة الأداء الإداري . اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة لوزارة الرياضية ، وخلصت الدراسة إلي النتائج التالية : أن هناك وعي كبير لدي الموظفين بأهمية استخدام الذكاء الاصطناعي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية ، وهناك التزام من قبل العاملين بتنفيذ التعليمات بدقة مما يعزز جودة الأداء الإداري . كما أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة مناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وجودة الأداء الإداري.

دراسة (**جهلول وآخرون ، 2024**) **بعنوان**"***تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين نوعية القرارات الإدارية*** " وهدفت الدراسة إلي تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين نوعية القرارات الإدارية من خلال استكشاف دوره في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار عبر أبعاد متعددة تشمل التدريب، والتطوير، والملائمة، والفعالية ، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي ، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة الميدانية من خلال عينة مكونة من 50 مديرا من مختلف الفروع ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة القرارات الإدارية ، كما أكدت الدراسة إن اعتماد الشركات على برامج الذكاء الاصطناعي ساهم في تعزيز دقة وفعالية اتخاذ القرارات ، من خلال نظام متكامل يربط بين المركز الرئيسي والفروع باستخدام شبكات حاسب متطورة . وأظهرت النتائج أن الملاءمة والفعالية يسهمان في تحسين جودة القرارات، ولكنها تحتاج مزيدا من التطوير لتحقيق أقصي استفادة

دراسة (**Zhuoyan, 2024**) **بعنوان" تأثير تطبيقات** الذكاء الاصطناعي **علي سلوكيات اتخاذ القرار البشري** " وهدفت الدراسة إلي التعرف على تأثير أشكال مختلفة من المساعدة المقدمة من الذكاء الاصطناعي علي سلوكيات اتخاذ القرار البشري ، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي ، وتم استخدام تجارب عملية لإجراء الدراسة الميدانية علي المشاركين لفهم تأثير الذكاء الاصطناعي علي سلوكيات متخذ القرار ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: أثبتت

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

فاعلية الإطار المقترح الحسابي بشكل كبير في التنبؤ بكيفية تصرف الناس عتد استخدام الذكاء الاصطناعي حسب طريقة تفكيرهم وكيفية تعاملهم مع المعلومات . وأوصت الدراسة بتصميم أنظمة ذكاء اصطناعي تقدم مساعدات مخصصة تتوافق مع الأساليب المعرفية للمستخدمين المختلفين، وتعزز الشفافية في كيفية تقديم المساعدة من الذكاء الاصطناعي لتمكين المستخدمين من فهم تأثيرها على قراراتهم ، كما يوصي بتطوير نماذج تدمج بين الذكاء الاصطناعي والتقييم البشري لتقديم مساعدات متوازنة تعزز من جودة القرارات مع تقليل الاعتماد غير المدروس علي الأنظمة الذكية.

دراسة (**الطبال، 2024**) **بعنوان"** ***إطار مقترح لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بناء سلاسل توريد الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية*** **"** وهدفت الدراسة إلي تحليل علاقة تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسلاسل توريد الموارد البشرية بالتطبيق علي مصلحة الجمارك المصرية ، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة التطبيقية على عينة من 313مفردة ، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج منها: حيث يوجد علاقة تأثر قوي ومعنوي مباشر لأبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي محل الدراسة وهي (النظم الخبيرة، نظم التحكم والنقل الذكي ، الروبوت ، البيانات الضخمة) في إبعاد سلاسل توريد الموارد البشرية محل الدراسة وتشمل (تحسين ممارسات الموارد البشرية ، الاتصال المعلوماتي الفعال ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، أتمتة نظم معلومات الموارد البشرية) .

دراسة (المشاري، 2024) بعنوان "***تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات السعودية*** " ، حيث هدفت الدراسة إلي " التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده(الخوارزميات الجينية ، الوكلاء الأذكياء ، النظم الخبيرة) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (مراحل صنع القرار- عناصر اتخاذ القرار- محددات اتخاذ القرار- المشاركة في اتخاذ القرار) في شركة الاتصالات السعودية . وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من عينة تتكون من 464مفردة . وخلصت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود علاقة طردية لمستوي استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللوجستية والدعم الخاص بتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي للمحافظة على المستوي المتميز لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشركة الاتصالات السعودية.

دراسة **(Siu, et al ,2024)** بعنوان "***تعزيز القدرات المعرفية للخبراء في عصر الذكاء الاصطناعي التوليدي: رؤى من العمل المعرفي المتمحور حول الوثائق*** " حيث هدفت الدراسة إلي التعرف على علاقة القدرات المعرفية للخبراء بالذكاء الاصطناعي التوليدي وكيفية تعزيزها للتعامل مع هذه التكنولوجيا، أي دراسة آثار تصميم أنظمة الذكاء الاصطناعي من الجيل الجديد التي تدعم الإدراك الخبير. وتشمل هذه الآثار تمكين التفويض الانتقائي بما يتناسب مع مستويات الخبرة، وخلصت الدراسة إلي: الحفاظ على سيطرة الخبير على المهام التحليلية الحاسمة، ومراعاة مستويات الخبرة المختلفة في تصميم النظام، ودعم آليات التحقق التي تُساعد المستخدمين على معايرة اعتمادهم مع تعميق خبراتهم.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

دراسة (Thompson , 2023) بعنوان "*التأثير التحويلي للذكاء الاصطناعي علي عمليات اتخاذ القرارات الإدارية* " وهدفت الدراسة إلي التعرف على كيفية إعادة تشكيل الذكاء الاصطناعي باستخدام تقنيات مثل: التعلم الآلي، والتحليلات التنبؤية، وأنظمة دعم القرار من خلال توفر رؤية قائمة على البيانات وأتمتة المهام المتكررة وتحسين التخطيط الإستراتيجي . وتحدد الدراسة بعض التحديات بما في ذلك المعضلات الأخلاقية، قضايا الخصوصية، وخطر تقليل دور العنصر البشري في اتخاذ القرارات، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي ، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة الميدانية ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: وجود تحسين في دقة القرارات الإدارية بنسبة تصل إلي 40% ، وتقليل الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات بنسبة 25%، وقدرة الذكاء الاصطناعي على استخراج الأنماط والاتجاهات الخفية التي قد لا يلاحظها المديرون . ويوصي البحث بمعالجة التحديات الأخلاقية والخصوصية المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتعزيز مهارة المديرين في التعامل مع تقنيات البيانات، والتعلم الآلي، وتحسين البحث لتكامل الذكاء الاصطناعي مع العمليات الإدارية التقليدية.

دراسة (Sousa,2023) بعنوان" *دور الذكاء الاصطناعي في دعم وتعزيز عملية اتخاذ القرارات الإدارية*" وهدفت **الدراسة إلي التعرف على كيفية تسهيل تقنيات** الذكاء الاصطناعي مثل: التحليلات التنبؤية ، التعلم الآلي ، ومعالجة اللغة الطبيعية ، وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير رؤي قائمة البيانات ، وتعزيز الكفاءة التشغيلية ، والتخفيف من المخاطر ، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة الميدانية ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: أسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تقديم تحليلات دقيقة وتوقعات مستقبلية ، وتمكين المديرين من اتخاذ قرارات أكثر استنارة بناء على معطيات واقعية . وكذلك إبراز دور الذكاء الاصطناعي كأداة إستراتيجية لدعم الأداء المؤسسي. واوصت الدراسة بتوسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات الإدارية، وتقديم برامج تدريب شاملة للمديرين والموظفين لاستخدام هذه التقنيات بفاعلية.

دراسة (Shrestha , 2023) بعنوان"*دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرارات الإدارية* " وهدفت الدراسة إلي **التعرف على كيفية استخدام** الذكاء الاصطناعي مثل: التعليم الألي ، والتحليلات التنبؤية ، ومعالجة البيانات الضخمة ، لتحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة كفاءتها ودقتها . وتناقش الدراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات الإدارية مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وتخصيص الموارد، وتحليل الأداء. وتناولت التحديات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي منها الخصوصية، والتحيز في النماذج الذكية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة الميدانية، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: أهمية تعزيز قدرات التحليل والتنبؤ في القرارات الإدارية باستخدام خوارزميات التعلم العميق، وتحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية في إدارة العمليات التنظيمية. وأوصت الدراسة بتطوير إستراتيجيات لدمج الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار ، وتقديم تدريب مستمر للعاملين لاستخدام الذكاء الاصطناعي بفاعلية ، وتكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي ومعالجة التحديات المرتبطة بتكلفة تبني الخوارزميات ، وضمان توافقها مع القيم الأخلاقية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

دراسة (Cornet ,et al.,2023) بعنوان "***البشر ضروريون لتدريب الذكاء الاصطناعي***" حيث هدفت الدراسة إلي التعرف على أهمية البشر في علاقته بالذكاء الاصطناعي، حيث أوضحت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي أقرب إلى الطبيعة البشرية مما نتصور، و يتطلب تطوير العديد من أنظمة التعرف على الصور وتحليل النصوص ومعالجة الصوت وجود كوادر بشرية أساسية تعمل ميدانيًا.

دراسة **(أل عزام وأل ظفرة ، 2023) بعنوان"*أثر تطبق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات*** " وهدفت الدراسة إلي التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في إمارة منطقة عسير، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة الميدانية ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية ، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات العاملين بهدف التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي ، والعمل على تحديد الأسس العلمية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرارات.

دراسة (**التويجري والنوح ، 2022) بعنوان"** *متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام* ***الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية*** " وهدفت الدراسة إلي التعرف على متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وتم استخدام المقابلات كأداة للدراسة الميدانية مع 17 خبير من القيادات في وزارة التعليم ، وأساتذة الجامعات ، والمختصين في الذكاء الاصطناعي ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: جاءت أعلى متطلبات بعد تحديد المشكلة على التوالي: (رفع مستوي جودة البيانات المتوفرة لدي وزارة التعليم ومعالجتها، توحيد مركز البيانات والمعلومات في الوزارة ، إعادة بناء النظام الرقمي بما يتواءم مع الذكاء الاصطناعي . الالتزام بمبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية وجاءت أعلى المتطلبات بعد التنفيذ ومتابعة القرار على التوالي.

دراسة (**الملا والشباطات، 2022) بعنوان"*أثر التطبيقات الإدارية الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية*** " وهدفت الدراسة إلي تسليط الضوء على مشكلتين وهما: الأولي ماهي القرارات المتخذة عن طريق الذكاء الاصطناعي ، والثانية مدي ملائمة القرارات الإدارية من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثره على عملية اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة والدقيقة بما يقلل من الأخطاء وتقليل الإجراءات الإدارية ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة الميدانية ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية ، وأوصت الدراسة بضرورة وجود تشريعات لغرض تنظيم الأتمتة الذكية ، والاهتمام بالبنية التحتية لتطوير البرامج الإلكترونية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لغرض دعم متخذي القرارات الإدارية.

دراسة (**القحطاني ، 2022)** بعنوان"***واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه- بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة***" ، وهدفت الدراسة إلي التعرف على واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات استخدامه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . تم

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة على عينة بلغت 54 عضو هيئة تدريس ، وخلصت الدراسة إلي عدة نتائج منها: عدم استخدام الذكاء الاصطناعي بالشكل المناسب في إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير البنية التحتية الازمة والمخصصات المالية لاستخدام الذكاء اصطناعي مع توفير المدربين المختصين في الذكاء الاصطناعي.

دراسة (**الشراري ، 2021**) **بعنوان**"*أثر الذكاء الاصطناعي علي جودة اتخاذ القرارات الإدارية* " **وهدفت الدراسة إلي تحليل أثر** الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة الميدانية ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: وجود تأثر مرتفع ذو دلالة إحصائية تؤثر أبعاد الذكاء الاصطناعي (القدرة الإدارية ، سلوك المستخدم، التدريب والتطوير، وتوافر الخبراء) على جودة القرار . لا توجد فروق جوهرية في تقدير المبحوثين للذكاء الاصطناعي لمتغيري الجنس والخبرة، كما لا توجد فروق ات دلالة إحصائية لجودة القرارات الإدارية والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء الاصطناعي وعمليات سلوك المستخدم والتدريب والتطوير في مجال الذكاء الاصطناعي .

دراسة (**Zhang ,et al ,2020**) بعنوان "***تأثير الثقة والدقة في عملية صنع القرار بمساعدة الذكاء الاصطناعي***"، وقد تم استخدام دراسة حالة لتطبيق الدراسة ، وخلصت الدراسة إلي أن قدرة الإنسان على تقديم المعرفة والخبرة المتخصصة تفيد في صنع القرار ، و يُستخدم الذكاء الاصطناعي اليوم بشكل متزايد لمساعدة الخبراء البشريين على اتخاذ القرارات في المواقف بالغة الأهمية. في هذه المواقف، غالبًا ما يكون التشغيل الآلي الكامل غير مرغوب فيه، ليس فقط لأهمية النتيجة، بل أيضًا لأن الخبراء البشريين يمكنهم الاستفادة من معرفتهم المتخصصة التي تُكمّل معرفة النموذج لضمان نجاح المهمة. نشير إلى هذه المواقف باسم "صنع القرار بمساعدة الذكاء الاصطناعي"، حيث تتضافر نقاط القوة الفردية لكل من الإنسان والذكاء الاصطناعي لتحسين نتيجة القرار المشترك.

دراسة (**حسن ، 2020**) **بعنوان**"*أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة عملية اتخاذ القرار* " وهدفت الدراسة إلي التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي (قدرة النظام، سلوك المستخدم، عملية التدريب والتطوير ،توفر الخبراء) في جودة عملية اتخاذ القرار ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانات لإجراء الدراسة الميدانية لعينة من 120مفردة ، وقد خلصت الدراسة إلي عدة نتائج وهي: أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جودة القرارات الإدارية ، وأوصت الدراسة بضرورة توفير خبراء من ذوي الكفاءة العالية ، وعقد دورات تدريبية للعاملين على استخدام الذكاء الاصطناعي ، وتحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات الملائمة وفي الوقت المناسب.

التعليق على الدراسات السابقة.

من خلال تناول الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وكيفية الاستفادة من الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية كما يلي:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة .

من خلال تناول الدراسات السابقة يمكن تناول أوجه الاتفاق بها وبين الدراسة الحالية فيما يلي:

-تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناول الإطار العام للدراسة والذي يتضمن: تقسيم الدراسة إلي : مقدمة، والإطار النظري ، والدراسة الميدانية .

-تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول منهج الدراسة والذي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، فيما عدا دراسة كل من (التويجري، 2022) ، ودراسة (القحطاني، 2022) فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي .

-كما تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة لإجراء الدراسة الميدانية فيما عدا دراسة (التويجري، 2022) استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية، وكذلك دراسة (Zhuotan, 2024) استخدمت الدراسة التجارب لإجراء الدراسة الميدانية على عينة من 17 مدير.

-كما تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجالات الإدارية.

-وتتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المزيد من الأبحاث والدراسة – طبقا لتوصيات هذه الدراسات السابقة- لتأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على القرارات الإدارية.

أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة .

من خلال تناول الدراسات السابقة يمكن تناول أوجه الاختلاف عن هذه الدراسات فيما يلي:

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول تأثير الذكاء الاصطناعي على القرارات الإدارية اللوجستية والتي لم يتم تناولها في الدراسات السابقة.

-تختلف الدراسة الحالية أيضا في تناولها تأثير الخبرة البشرية على القرارات الإدارية وكلك علي القرارات اللوجستية والتي لم تتناولها الدراسات السابقة.

- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول تأثير دمج كل من الخبرة البشرية مع الذكاء الاصطناعي معا بشكل تكاملي ومدي تأثير ذلك على القرارات اللوجستية والتي لم تتناولها الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 : الذكاء الاصطناعي وأهميته في المجالات الإدارية.

مقدمة .

في الجزء التالي سوف نستعرض مفهوم الذكاء الاصطناعي ومراحل تطوره وكيف يمكن أن يساهم في تحسين اتخاذ القرارات اللوجستية من خلال تناول الموضوعات التالية: مفهوم وتطور الذكاء الاصطناعي، مجالات الذكاء الاصطناعي، فوائد ومزايا الذكاء الاصطناعي، أهمية الذكاء الاصطناعي في المجالات الإدارية ، أنواع الذكاء الاصطناعي ، تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فاعلية القرارات الإدارية ، مشاكل ومعيقات تطبيق الذكاء الاصطناعي، ونعرض لكل موضوع كما يلي:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

2.1.1 مفهوم وتطور الذكاء الاصطناعي.

يعتبر الذكاء الاصطناعي أحد التطورات التكنولوجية المعاصرة والتي أفرزت أنظمة وبرامج قادرة على محاكاة العنصر البشري من التعلم والاستدلال واتخاذ القرارات في بيئات معقدة وبما يمكن التعامل مع كم هائل من البيانات والمعلومات. وتتعدد مفاهيم الذكاء الاصطناعي حيث لا يوجد تعريف محدد للذكاء الاصطناعي ومن أهم هذه المفاهيم:

- يشير الذكاء الاصطناعي إلى مجموعة من التقنيات والأنظمة القادرة على محاكاة بعض أنماط التفكير البشري، مثل التعلم، والاستنتاج، واتخاذ القرار، أي محاكاة العنصر البشري من خلال الاستفادة من مهارات العنصر البشري من : تفكير، واستنتاج، وابتكار، اعتمادًا على تحليل البيانات والخوارزميات المتقدمة. ويُستخدم الذكاء الاصطناعي في اللوجستيات لتحسين الكفاءة التشغيلية ودعم القرارات في الوقت الحقيقي . ويعرف (خطاب، 2025) الذكاء الاصطناعي بأنه " العلم الذي يمكن من خلاله جعل العديد من التطبيقات قادرة على اتخاذ قرارات والتصرف بشكل مثالي من خلال محاكاة البشر وطريقتهم في التفكير، ويتم من خلال التعامل مع البيانات بتطبيق خوارزميات ونماذج مسبقة البناء عليها نعطيها لها مع البيانات لتستنتج بذلك معلومات دون أن تتم برمجتها وتحليلها بشكل صريح وبذلك تتعلم الآلات " ، ويري (عمر ، 2022، ص26) الذكاء الاصطناعي هو علم يهتم بصناعة آلات تقوم بتصرفات يعتبرها الإنسان تصرفات ذكية "، أو" هو فرع من علوم الحاسب من خلاله يمكن تصميم برامج تحاكي الذكاء البشري من خلال أداء بعض المهام كالتفكير وحل المشكلات واتخاذ قرارات وغير ذلك" ، او " العلم القادر علي بناء آلات تؤدي مهام قادرة علي محاكاة الذكاء البشري" . إضافة إلي هذه المفاهيم للذكاء الاصطناعي هناك مفاهيم معاصرة تعتمد على إضافة الجوانب الأخلاقية للذكاء الاصطناعي حتي يصبح أكثر فائدة.

ومن خلال المفاهيم السابقة للذكاء الاصطناعي يري الباحث أن الذكاء الاصطناعي عبارة عن الاستفادة من التطورات التكنولوجية المعاصرة من خلال برمجة متطورة لهذه التكنولوجيا بغرض محاكاة التفكير البشري والاستفادة من هذه التكنولوجيا في التعامل مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات التي لا يستطيع العنصر البشري التعامل معها بغرض المساعدة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية العادية وغير العادية .

ويري الباحث أن الذكاء الاصطناعي يتضمن عدة جوانب هي: أنه عبارة عن آلة من صنع البشر، يعمل من خلال تعليمات وبرامج يتم إعدادها من خلال البشر ، أنه تطور في التفكير البشري والذي يجعل الآلة تعمل كما لو كان إنسان يفكر ويتعلم ويستنتج ويتخذ قرارات .

التطور التاريخي للذكاء الاصطناعي .

تعتبر العصور القديمة هي بداية ظهور الذكاء الاصطناعي والذي كان يهتم بعمل آلة تستطيع أن تؤدي مهام بشرية وتطور منذ القرن الثامن عشر وما بعده إلي أن تم اختراع الكمبيوتر الرقمي . ومن مراحل تطور الذكاء الاصطناعي يمكن تناول المراحل التالية: (خطاب، 2025))

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المرحلة الأولي :1900-1950م : بداية ظهور الذكاء الاصطناعي من خلال أفلام الخيال العلمي والمسرحيات ، وقد تم اختراع أول روبوت في اليابان عام 1929. وفي عام 1940م بدأ محاولات تصميم نظام تفكير يستخدم المنطق في أداء العملات وكان البداية لابتكار الشبكات العصبية والتي تشبه الخلايا العصبية لدي البشر . وتم إجراء العديد من المحاولات لاستخدام الشبكات العصبية لكن بعضها باء بالفشل لفترة معينة .

المرحلة الثانية: ما بعد 1950-1980م: حيث عادت أبحاث استخدام الشبكات العصبية لبناء آلة تحاكي تفكير الإنسان، حيث تم تطوير برنامج كمبيوتر عام 1952 م بلعب لعبة الداما بشكل مستقل، وفي عام 1955م ظهر أول برنامج كمبيوتر للذكاء الاصطناعي. ثم ظهر مصطلح التعلم الآلي في عام 1959م والذي ناقش فكرة برمجة كمبيوتر للعب لعبة الشطرنج بشكل أفضل من البشر. وشهدت فترة الستينات تطور كبير نتيجة تطور لغات البرمجة والروبوتات وظهور برامج كمبيوتر تؤدي عمليات مختلفة مثل: أداء مهام مثل الإنسان، وتطوير برامج تتحدث باللغة الإنجليزية.

وبحلول السبعينات من القرن العشرين شهدت تطور سريع في الروبوتات والآلات، حيث أطلقت اليابان أول روبوت يتحرك ويتحدث، وفي الثمانينات تم تطوير روبوت يستطيع التواصل مع البشر وقراءة النتائج الموسيقية، وتشغيل الموسيقي على جهاز إلكتروني.

المرحلة الثالثة: بعد عام 1980م حتي الآن: خلال هذه الفترة يتجدد الاهتمام بالذكاء الاصطناعي وتعلم الخيال الذي يعتبر جزء من الذكاء الاصطناعي، حيث تتضمن خوارزميات لتحسين أداء النظام والقدرة علي أداء مهام تحاكي البشر والقدرة على التفكير والاستنتاج واتخاذ القرارات.

(خطاب، 2025)

2.1.2: مجالات الذكاء الاصطناعي.

قدم (Russell & Norving ,2009) أربعة مناهج مختلفة لمجالات الذكاء الاصطناعي ويمكن تقسيمهم إلي قسمين أساسيين وهما:

1-**الوكيل العقلاني والأنظمة** التي تعمل بعقلانية والذ ي يهدف إلي تحقيق أفضل نتيجة متوقعه في حالة عدم التأكد. وك ذلك الأنظمة التي تفكر بعقلانية وبرامج تمثل التفكير الصحيح لإنشاء أنظمة ذكية.

2-**الأنظمة التي تفكر مثل البشر** (على أساس المنطق او على أساس السلوك) .

والجدول التالي يوضح الفرق بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري .

جدول (1) يوضح الفرق بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري

وجه المقارنة	الذكاء الاصطناعي	الذكاء البشري
التكلفة	أقل	أكبر
السرعة	أسرع وأكفأ	البطيء
الثبات	أكثر ثبات	أقل
التوثيق	السهولة	الصعوبة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الاستنتاجات	محدودة	متنوعة
النسخ والنقل	السهولة	الصعوبة
ابتكار نموذج	تمثيل نموذج تم إعداده من قبل	إمكانية ابتكار نموذج جديد

المصدر (خير الدين وآخرون ، 2019 ص ص: 154-155)

ويري ((Ali ,2018 العلاقة بين الذكاء الصناعي والبشري يمكن تناولها فيما يلي :

1-محاكاة بعض أساليب الذكاء البشري مثل : استخدام الرموز في التعامل مع الأشياء، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات ، والاستفادة من الخبرات السابقة لشخص خبير في مجال معين ونقلها إلي الحاسب الآلي في شكل برامج .

2-محاكاة طرق الإدراك مثل: الإدراك السمعي والفهم من خلال برامج حاسب.

3-محاكاة أساليب التحكم بعقل الإنسان وحواسه على الجهاز الحركي، وبالتالي تصميم أنظمة مشابهه مثل الروبوت الذي يستطيع التحرك ومعرفة الأشياء المحيطة والتعامل معها.

4-محاكاة الرؤية البشرية وأنظمتها لدي الإنسان، وتطويرها من خلال برامج الرؤية الحاسوبية بغرض التعرف علي الأشياء والتعامل معها .

5-محاكاة وظيفية الخلايا العصبية بالدماغ، من خلال تحديد نماذج سلوك الدماغ البشري وتطوير النمذجة الرياضية لمحاكاة السلوكيات المعرفية، وتطوير الشبكات العصبية والحوسبة العصبية التي أصبحت قادرة على محاكاة التعلم .

2.1.3 : فوائد ومزايا الذكاء الاصطناعي.

يحقق الذكاء الاصطناعي العديد من الفوائد والمزايا في المجالات المختلفة ويمكن تناول أهم هذه الفوائد والمزايا في الجزء التالي:

فوائد الذكاء الاصطناعي.

يحقق الذكاء الاصطناعي العديد من الفوائد للمنظمات والمجتمع ومنها: (الطبال، 2024)

-**فوائد الذكاء الاصطناعي للمنظمة والعاملين:** يساعد الذكاء الاصطناعي على أتمتة العمليات المتكررة مما يوفر القوت للعمليات الأخرى التي تحتاج إلي مزيد من الوقت والتركيز ، كما يساعد على منع أو تقليل الإخطاء وبالتالي يحسن عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات أكثر دقة . كما أنه يساعد على تبسيط عملية الإدارة ويقلل التكلفة المرتبطة بها ، كما يؤدي تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل: إنترنت الأشياء والنظم الخبيرة والتعلم الآلي والخوارزمية الجينية إلي تحسين إدارة سلسلة التوريد وتحسين الإنتاجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية واللوجستية .

-**فوائد الذكاء الاصطناعي للمجتمع:** يساعد على إتاحة فرص توظيف جديدة للموارد البشرية نظار لأنه يعتبر من المجالات الجديدة والمتطورة ، مثل: متخصصي الروبوت وعلماء البيانات وخبراء التعلم العميق والتعلم الآلي ، ويلعب الذكاء الاصطناعي دورا حاسما في معالجة بعض قضايا ومشكلات بعض الدول مثل تغير المناخ والمبادرات التعليمية لمحو الأمية الرقمية . ويساهم في معالجة المشاكل المجتمعية وتحقيق الاستدامة والتنمية .

مزايا الذكاء الاصطناعي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح أن الذكاء الاصطناعي يوفر أدوات قوية لتعزيز الكفاءة والدقة في أداء العمليات واتخاذ القرارات المختلفة، و يمكن تحديد أهم مزايا الذكاء الاصطناعي فيما يلي: (Cooper,2021)

1-تمثيل المعرفة بواسطة الرموز.

2-قابلية التعامل مع البيانات الغير كاملة أو البيانات الناقصة .

3-المساعدة على حل المشكلات المختلفة في مجالات متنوعة، مثل المجالات الإدارية .

4-التعامل مع الفرضيات بدقة كبيرة وسرعة عالية.

5-تقليل الاعتماد على البشر والخبراء.

6-القدرة على استخدام الخبرات السابقة المتراكمة بغرض الاستفادة منها في مواقف جديدة حاليا ومستقبلا.

2.1.4: أهمية الذكاء الاصطناعي في المجالات الإدارية.

أولا: **أهمية الذكاء الاصطناعي بشكل عام.**

تتمثل أهمية الذكاء الاصطناعي في ما يوفره من بيانات ومعلومات بالشكل وفي الوقت المناسب وبما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات المناسبة، وتنبع أهميته في النقاط التالية :(القطان ، 2022)

1.الإستفادة والمحافظة على الخبرات البشرية ونقلها إلي النظم الذكية.

2.إمكانية استخدام اللغات الطبيعية بدلا من لغات الكمبيوتر عند التعامل مع الآلات.

3.يساعد استخدام الأجهزة الذكية من تقليل العوائق والضغط النفسي خصوصا في حالة المهام الصعبة والخطرة أو التي تتضمن تفاصيل معقدة وتتطلب مزيدا من التركيز.

4.تتمتع هذه الأجهزة الذكية بالاستقلالية والموضوعية والدقة والبعد عن التحيز والعنصرية عند اتخاذ القرارات الإدارية .

5.تناسب العديد من المجالات المختلفة كالطب والهندسة والمجالات الأمنية والإدارية وغيرها.

ثانيا: أهمية الذكاء الاصطناعي في الإدارة.

يساعد الذكاء الاصطناعي في مجال الإدارة في العديد من المجالات منها: دعم اتخاذ القرار ، تحسين الكفاءة التشغيلية ، إدارة الموارد البشرية ، التخطيط الإستراتيجي ، تحسين خدمة العملاء ،وغيرها من المجالات الأخرى. وفيما يلي نعرض لأهم هذه المجالات: (Russell, 2021)

1-دعم اتخاذ القرار: تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في مجال دعم القرار من تخليل كم هائل من البيانات في وقت قصير جدا وبدقة عالية وتستطيع أن تقدم الدعم التالي: تنبؤات دقيقة جدا ، تحليلات آنية ، توصيات مبنية على أنماط سابقة . وتفيد هذه المعلومات في اتخاذ قرارات أكثر فائدة وأقل مخاطر.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

2- **تحسين الكفاءة التشغيلية**: يساعد الذكاء الاصطناعي في المجال التشغيلي في أداء العديد من المهام والتي تنعكس على رفع الكفاءة التشغيلية للشركة ومنها: أتمتة المهام الروتينية ، وتقليل الأخطاء البشرية ، وخفضت تكاليف التشغيل ، وتسريع الإجراءات الإدارية .

3-**إدارة الموارد البشرية**: يساعد الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية في أداء العديد من العمليات الهامة المرتبطة بالعنصر البشري ومنها: تقييم أداء العاملين، وإعداد السيرة الذاتية ، تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين ، وقياس مستوي رضاء العاملين.

4-**التخطيط الاستراتيجي**: يساعد الذكاء الاصطناعي في مجال التخطيط الإستراتيجي بالعديد من الدراسات والخطط المستقبلية والمرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي للشركة ومنها: تحليل البيئة الداخلية للشركة وتحديد نقاط القوة والضعف، تحليل البيئة الخارجية للشركة وتحديد الفرص والتهديدات، وتوقع الطلب المستقبلي، دراسة سلوك العملاء، توقع الطلب المستقبلي.

5-**تحسين خدمة العملاء** : من خلال تقنية الذكاء الاصطناعي يمكن استخدامها في تحسين خدمة العملاء من خلال : الاستجابة الفورية لطلبات العملاء ، والدعم المستمر علي مدار اليوم ، والاستجابة لمقترحات العملاء.

6-**تحقيق الرقابة وإدارة المخاطر**: يساعد الذكاء الاصطناعي في توفير الرقابة على العمليات وإدارة المخاطر من خلال اكتشاف الاحتيال المالي، وتحديد نقاط الضعف في النظام ، تحديد واكتشاف العمليات غير الطبيعية .

وعلى الرغم من المميزات التي يقدمها الذكاء الاصطناعي في الإدارة ألا أن هناك العديد من التحديات مثل: القضايا الأخلاقية ، وحماية البيانات، ومقاومة التغيير داخل الشركات ، والحاجة إلى كوادر مؤهلة .

2.1.5: أنواع الذكاء الاصطناعي.

يمكن تقسيم الذكاء الاصطناعي إلي عدة أنواع بناءا على قدراته وهي: (الموسوي، 2025)

1- الذكاء الاصطناعي المحدودة (أوالضيق) : هذا النوع هو الأكثر استخداما حاليا ، ويستخدم لتنفيذ مهام محددة . ولايعمل إلا بوجود خوارزميات تدعمه، ولا يمكنه التعلم أو التكيف من نطاق المهمة المحددة. ومن أمثلة هذا النوع :

-المساعدون الافتراضيون الذين يعتمدون علي الكلام ويتفاعلون مع الأوامر الصوتية والأسئلة المحددة مسبقا مثل : Alexa .

-تحليل الصور الطبية للكشف عن الأورام.

-أنظمة التوصيل مثل : أمازون ، ونتفلكس ، والتي تقترح محتوي بناء على التفضيلات .

2- **الذكاء الاصطناعي العام**: (محاكاة الذكاء البشري) : يعتبر التطور التالي ويعتمد على تطوير أنظمة ذكية تستطيع محاكاة التفكير البشري وحل المشكلات كما يفعل البشر .

خصائصه :

- يمكنه التعلم ذاتيا، ويتكيف مع المهام الجديدة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- يعتمد على وجود نماذج تعلم عميق متقدمة.

- يعتمد على خوارزميات ذكية لا داء المهام.

أهم مميزاته:

- إمكانية التفكير المنطقي.

- إمكانية اتخاذ القرارات طبقا للسياق المحدد.

- يمكنه التعلم من التجارب السابقة .

- إمكانية التعامل مع مواقف جديدة لم يسبق التعامل معها .

3- الذكاء الاصطناعي الفائق (ASI) : وهو المرحلة النهائية من تطور الذكاء الاصطناعي- أي المستقبل غير المحدود- ومن المتوقع أن تظهر قدرات تتفوق على العقل البشري بما فيها الإبداع والتفكير الإستراتيجي .

خصائص هذا النوع:

- إمكانية حل المشكلات بطرق مبتكرة وجديدة.
- إمكانية التفكير بما يفوق العقل البشري.

إلا أنه يؤخذ عليه النواحي الأخلاقية والأمنية ، حيث يتطلب فرض قيود واضحة على الاستخدام المناسب أخلاقيا وأمنيا.

2.1.6 : تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فاعلية القرارات الإدارية .

أولا : **تطبيقات الذكاء الاصطناعي.**

الرقمنة أصبحت من التطبيقات الهامة في جميع المجالات علي مستوي الشركات او علي مستوي المجتمعات كوسيلة ومحرك رئيسي للتنمية . ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في العديد من التطبيقات ومنها:

1-النظم الخبيرة .

2-المنطق الضبابي.

3-الشبكات العصبية الاصطناعية.

4-التنقيب في البيانات.

5-الخوارزميات الجينية.

6-تعلم الآلة .

7-الروبوت .

8-البيانات الضخمة .

(الطبال، 2024 ، ص :79-81) (Qamar, et al . ,2021)

ونعرض لكل تطبيق كما يلي:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

1-**النظم الخبيرة**: هي برامج حاسب مصممة لتشكيل معرفة الخبراء لحل المشكلات غير المهيكلة، كما تساعد في تطوير أنظمة معلومات كاملة، ويمكن تطبيقه في تخطيط الموارد البشرية.

تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في توفير البيانات والمعلومات الملائمة التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية. (الموسوي، 2025) . فهي أنظمة تعتمد على المعرفة الخبيرة في مجال معين ، والاستفادة من الخبرات البشرية وتمثيلها في شكل نماذج ذكية تستطيع حل المشكلات المماثلة . وتهدف إلي تقديم المساعدة للمستويات الإدارية العليا بالمنظمة. وتعتمد النظم الخبيرة على ما يسمي القاعدة المعرفية التي تعتبر أهم قاعدة في النظم الخبيرة والتي تعتبر أحد أدوات الذكاء الاصطناعي.

-**مكونات النظم الخبيرة**: تتكون النظم الخبيرة من عدة عناصر تساعد علي حل المشكلة وتتكون من نظم فرعية منها :

-قاعدة المعرفة: تشمل المعرفة الخبيرة في مجال معين وتمثل خبرة بشرية ذات قيمة.

-الذاكرة العاملة: تعتبر كالأرشيف الذي يحوي البيانات الخاصة بالمشكلة.

-آلة الاستدلال: من خلال برنامج " آلة الاستدلال" يمكن للنظام مزج ومقارنة الحقائق المخزنة في الذاكرة العاملة مع المعرفة المتاحة بقاعدة المعرفة لاستخلاص النتائج والوصول إلي الحلول المناسبة للمشكلة بغرض اتخاذ القرار المناسب.

-مرافق الترجمة الفورية: هي ميزة تستطيع من خلال نماذج لديها القدرة على التفسير والتفكير وشرح الاقتراح والحل .

-معالجة البيئة للمستفيد: يحدث التفاعل بين النظام الخبير ومتخذ القرار الإداري من خلال اللغة الطبيعية، وما يمز النظام الخبير انه قريب إلي الحوار الشخصي حيث يتميز بالسهولة في التعامل بين الطرفين.

2-**المنطق الضبابي**: يساعد على التنبؤ بالسناريوهات المستقبلية لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية

3-**الشبكات العصبية الاصطناعية**: نموذج حاسب يحاكي وظيفة العقل البشري ويمكن أن يستخدم في إدارة أداء العاملين وتوظيفهم.

4-**التنقيب في البيانات**: يفيد التطبيق في توفير معلومات غير ملموسة تساعد المنظمة علي تحويل المعلومات والنماط المفيدة إلي مزايا تنافسية ويمكن تطبيقه علي تقييم الأداء للعاملين.

5-**الخوارزمية الجينية** : تساعد في البحث عن المعلومات بطريقة معينة وتساهم في تقديم الحلول المثلي للمشكلات الرياضية ، ويمكن أن تستخدم في تخطيط القوي العاملة.

وتفيد في تحليل المشاكل وإيجاد حلول مفيدة لصانعي القرار من خلال تقنيات مستوحاه من التطور الطبيعي ، حيث تقوم الخوارزميات الجينية بفرز الأشخاص المؤهلين أكثر عن طريق تكرار البيانات والمعلومات التي اعتادت على جمعها وصولا إلي الاختيار المناسب ، لذلك نلاحظ أن استخداماتها لحل المشاكل اللوجستية ذات الكميات الكبيرة من البيانات يكون لديها عدد كبير من العقد التي تمثل تفرعات تقود إلي اتخاذ قرارات مختلفة . (العوضي ، 2020)

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

6-**تعلم الآلة**: وهي تقنية تتيح للألة التعلم ذاتي دون أن تكون مبرمجة بشكل خاص للقيام بذلك ، وتساعد في صنع القرار وتقدير معدل دوران العمل ولقد حظي تعلم الآلة باهتمام كبير لدي الباحثين لتفوقه علي الذكاء البشري في المواقف التي يجب فيها سرعة اتخاذ القرارات المناسبة ، وكذلك في حالة تحليل البيانات ، وبالاعتماد علي كمية كبيرة من البيانات .

ويمثل تعلم الآلة مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي الذ يركز بشكل كبير على كيفية استخدام برامج الحاسب للتعلم وتفسير البيانات، بينما يشمل الذكاء الاصطناعي جميع الطرق التي يمكن لبرامج الحاسب من خلالها اتخاذ قرارات ذكية ، بينما يركز تعلم الالة علي كيفية قيام الذكاء الاصطناعي بجمع البيانات واستخدامها والتي لم يتم برمجتها من قبل شخص ما.

7-**الروبوت** : من المتوقع خلال الفترات القادمة تصبح الروبوتات مسؤولة عن اتخاذ القرارات التحليلية والتي يتم اتخاذها بواسطة البشر ، بينما يكون البشر مسؤولون عن مهام أخري مثل الابتكار والإبداع .

8-**البيانات الضخمة** : هي بيانات متنوعة تأتي بسرعة أعلى وحجم متزايد ، ومجموعات البيانات هذه كبيرة جدا لا يمكن معالجتها بالطرق التقليدية ، ولكن يمكن استخدام هذه الكميات الكبيرة من البيانات للتعامل مع مشكلات العمل التي لم تتمكن من حلها من قبل ، وهذه النوعية من البيانات أصبحت الأن رأس مال ذو أهمية في الوقت الحاضر ، حيث تعتمد بعض شكات التكنولوجيا على تحليل هذه البيانات لتحقيق مزيد من الكفاءة وإنشاء منتجات وخدمات جديدة ، ويمكن تخفيض تكلفة تخزين البيانات بشكل كبير من خلال التطورات التكنولوجية المعاصرة ، والذي يعني أن البيانات هذه المحفوظة تكون أرخص من أي وقت مضي . وبما يمكن من اتخاذ قرارات عمل أكثر دقة ويمكن استخدامها في العديد من الحالات منها: تطوير المنتج، التنبؤ بطلب السوق ، وخدمة العملاء بشل أفضل ،وتساعد في تدعيم الكفاءة التشغيلية ، وعملية صنع القرارات والابتكار. وتتسم البيانات الضخمة بالخصائص الثلاث التالية: كبر الحجم ،و السرعة ، والتنوع .

9-**الوكيل الذكي**: عبارة عن كائن برمجي يملك خصائص معينة خاصة مثل: الاستقلالية، التفكير، القدرة علي التعلم، التفاوض ، مما يجعله قادر على إنجاز الأعمال دون التدخل البشري ، كما يمكنه التعاون مع الوكلاء الاخرين لإنجاز المهام الخاصة . ويستخدم بعض الأدوات مثل الكاميرات وأجهزة الكشف والتعرف. (العوضي ، 2020)

2.1.7: مشاكل وتحديات الذكاء الاصطناعي.

بالرغم من المزايا التي يقدمها الذكاء الاصطناعي في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن هناك بعض المشاكل والمعيقات التي تأتي نتيجة تطبيق الذكاء الاصطناعي ومنها :

1-تحتاج هذه الأنظمة إلي بيانات ضخمة لكي تستطيع التعامل معها بشكل أفضل.

2-ارتفاع معدل البطالة نتيجة إلغاء بعض الوظائف التي كان يقوم بها البشر.

3-وجود مخاوف كبيرة من انقراض العنصر البشري نتيجة إحلال الآلات محل العنصر البشري.

4-الإستخدام الخاطئ لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الحروب.

5-ظهور تحديات جديدة يمكن أن تؤثر على ثقافات المجتمعات وأخلاقياتهم نتيجة الثورة الصناعية الرابعة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

6-تتطلب إعادة الهيكلة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بما يتوافق مع الثورة الرابعة ، يتطلب بنية تحتية اقتصادية واجتماعية وسياسة جديدة تتوافق مع المحتوي الجديد الذى خلفته هذه الثورة لمفهوم التنمية المستدامة.

2.2: الخبرة البشرية ودورها في صنع القرار.

مقدمة .

نعرض في الجزء التالي مفهوم الخبرة البشرية وأهميتها ودورها في خدمة الإدارة. وسوف يتم تناول الموضوعات التالية: مفهوم الخبرة البشرية، دور الخبرة البشرية في صنع القرار ونعرض لكل موضوع فيما يلي:

2.2.1: مفهوم الخبرة البشرية.

تتعدد مفاهيم العنصر البشري ولا يوجد مفهوم محدد، ومن هذه المفاهيم: الخبرة البشرية تتمثل في المعرفة التراكمية والمهارات المكتسبة من خلال التجربة العملية والتفاعل مع المواقف الواقعية، من خلال التجربة الفعلية التي يمر بها العنصر البشري حيث وتلعب الخبرة دورًا محوريًا في تفسير النتائج النهائية من خلال مخرجات الأنظمة الذكية ، وتقييم ملاءمتها للمواقف التنظيمية والاستثمارية المناسبة .

2.2.2: دور الخبرة البشرية في صنع القرار.

مقدمة.

ويمكن تناول ذلك من خلال الموضوعات التالية: كيفية صنع القرار ، دور الخبرة البشرية في صنع القرار . ونستعرض كل موضوع كما يلي:

2.2.2.1: كيفية صنع القرار الإداري.

القرار الإداري يعتبر قلب العملية الإدارية حيث تمارس الإدارة العديد من الوظائف بغرض إدارة الشركة من خطيط وتنظيم ورقابة والأهم اتخاذ القرارات، ويمكن تناول مفهوم اتخاذ القرار الإداري من خلال التعريف التالي:

-" اتخاذ القرار يقصد به العملية التي من خلالها يتم اختيار بديل من البدائل المتاحة وذلك لمعالجة موقف معين أو مشكلة معينة، أو بتعريف آخر هو" اتخاذ القرار هو الاختيار الفعلي من بين البدائل الممكنة للتصرف (محمد إبراهيم، 1996،ص174) لذلك فأن القرار الإداري هو عملية الاختيار الأفضل من بين بدائل وبما يحقق أهداف المشروع (Abo Abbas ,2024 . وأن عملية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة داخل المستويات الإدارية والتي تمثل جوهر الإدارة. بالتالي فإن اتخاذ القرار يتم في كافة وظائف الإدارة فالتخطيط يحتاج إلي اتخاذ قرار، والتنظيم يحتاج إلي اتخاذ قرار ، والرقابة تحتاج إلي اتخاذ قرار. وأن اتخاذ القرار يمثل مشكلة كبيرة للمنظمة وذلك بسبب عوامل خارجية يمكن تؤثر على المنظمة والتي تتواجد في البيئة الخارجية للمنظمة . (Shafik,2025)

أولا: خطوات صنع القرار الإداري.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

متخذ القرار لكي يقوم باتخاذ قرار معين يجب أن يمر بعدد من المراحل بغرض اتخاذ القرار المناسب، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي: التعرف على المشكلة ، وتحليل المشكلة ، وتحديد البدائل لحل المشكلة ، وتقييم البدائل واختيار البديل الأفضل ، والتنفيذ والرقابة. ونعرض لكل مرحلة كما يلي: (المشاري ، 2024 ؛ الموسوي ، 2025)

1-**تحديد المشكلة :** على المدير أن يقوم بتحديد المشكلة ووصفها بدقة لأن القرار السليم لعلاج المشكلة مرتبط بشكل كبير بمدى الدقة في تحديدها وتشخيصها. ويمكن القول أن متخذ القرار عليه أن يبدأ في تحديد المشكلة حتى يستطيع تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة لحل هذه المشكلة، ومن ثم يراعى قيامه بالبحث عن أسبابها وملابساتها بعمق ومتابعة كافة الظواهر التي تدل على حدوث المشكلة من أجل تشخيص جوانبها المختلفة، وعلينا أن نعلم أن تحديد المشكلة يعتبر نصف الحل، فالتحديد الخاطئ لها يؤدى إلى ضياع الجهد والوقت والإمكانيات ومن ثم الفشل في وضع الحلول الممكنة لهذه المشكلة.

2-**تحليل المشكلة:** تأتى أهمية جمع البيانات والمعلومات عنها بشكل دقيق حتى يستطيع متخذ القرار دراستها وتحليلها، ومن الضروري في التحليل الاعتماد على بيانات ومعلومات بشكل كافي ودقيق ومتوفرة في الوقت المناسب لكي يصل المدير إلى اتخاذ القرار السليم. على سبيل المثال، إذا حدث انخفاضاً للمبيعات في المنظمة فإن هذا يمثل مشكلة كبيرة يجب على المدير اتخاذ قرار لوضع الحل الأمثل. ومن خلال الدراسة الدقيقة وتحليل المشكلة ومناقشة كافة جوانبها قد يصل المدير إلى السبب الحقيقي وراء انخفاض المبيعات وهو عدم القيام بتطوير المنتج بالشكل الذي يتوافق مع رغبات وحاجات المستهلكين. (Taylor, (2024)

3- **تحديد البدائل الممكنة:** بعد تحليل المشكلة وأسبابها وتحديد جوانبها يصبح لدي متخذ القرار العديد من البدائل المناسبة لحل المشكلة، ويمكن الاستعانة بالاستشاريين أو مكاتب الخبرة الخارجية في التفكير وتحديد البدائل، ويمكن أن نقول أن البديل هو قرار أو حل يتم أخذه في الحسبان عند الاقتراح بالحلول المختلفة، ويتوقف عدد البدائل ونوعيتها على طبيعة المشكلة، وأيضا على عوامل أخرى مثل سياسات المنظمة، التكلفة والوقت، وهل توجد قرارات مبرمجة تساعد في حل المشكلة أم لا إلى آخر ذلك. (Autor, D. H. (2015))

4-**تقييم البدائل واختيار الأفضل:** تتم عملية الدراسة لكل بديل على حده للوصول إلى كفاءة كل منها في علاج المشكلة التي تواجه المنظمة، وعملية التقييم نقصد بها المقارنة بين النتائج التي يمكن أن يحققها البديل كحل مقترح من حيث الجهد والهدف والتكلفة ومزايا وعيوب البديل، وبالطبع تكون هذه العملية تأخذ صورة التوقعات أو التنبؤات المدروسة بعناية، ونشير إلى ضرورة التقييم بعيداً عن التحيز الشخصي لمتخذ القرار. بعد دراسة وتقييم البدائل وتحديد جدوي كل بديل ، يتم اختيار البديل الأفضل في حل المشكلة والذي يتوافق مع أهداف المنظمة وسياساتها، وأيضا الظروف والإمكانيات سواء البشرية أو المادية التي تمتلكها المنظمة، وهذه المرحلة تسمى القرار المبدئي لأن اختيار البديل الأفضل يعتبر قراراً لكنه لم يوضع موضع التنفيذ بعد.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

5-التنفيذ والرقابة: بعد اختيار البديل الأفضل يجب التشاور مع الإدارات المختلفة لمعرفة آرائهم في هذا البديل ومدى الاتفاق عليه، ثم التعرف على العيوب المتواجدة في حالة استخدام تلك البديل، وبالتالي تجربة البديل في منطقة محددة حتى يتعرف الجميع على النتائج التي يمكن التوصل إليها. وأثناء هذه المرحلة يتخذ قرار بتنفيذ البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة الإدارية متضمناً تحديد الأفراد المكلفين بالتنفيذ، ومسئولية كل فرد، والوقت المحدد للتنفيذ إلى آخر ذلك من جوانب إضافة لتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل حتى تضمن المنظمة اقتناعهم وقبولهم لهذا القرار.

ومن الواجب على المنظمة القيام بمتابعة عملية تنفيذ القرار هل يتم حسب ما تم تخطيطه بالفعل وهل يسير كل شيء في طريقه الصحيح الذي سيؤدى إلى علاج المشكلة التي من اجلها قامت المنظمة بكل المراحل والخطوات التي تحدثنا عنها ولا ننسى أن المتابعة تؤدى إلى التغذية العكسية التي تساعد عملية القرار من البداية مرة أخرى حيث يمكن إجراء التغيير المناسب في أية مرحلة من المراحل السابقة.

ثانيا: أنواع القرارات الإدارية.

بعد اختيار البديل الأفضل وتنفيذه يتم عمل المتابعة للتنفيذ وتقييم تنفيذ القرار . وتختلف عملية تنفيذ ومتابعة القرار طبقا لنوعية القرار نفسه ، حيث تتعدد تصنيفات القرارات ومنها: القرارات الأساسية والقرارات الروتينية ، و القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

ونعرض لكل نوع كما يلي: (بكري ، بدون سنة)

1. **القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.**

- **القرارات الأساسية:** تمثل قرارات ذو أهمية كبيرة للمنظمة وتتعلق بالأجل الطويل وتكلفة مالية مؤثرة بدرجة كبيرة. وهذا النوع من القرارات إذا حدث به خطأ ما قد يؤدى إلى مشكلات وأضرار تحدث دماراً وفشلاً بالمنظمة، ومثال علي هذه النوع من القرارات: تحديد موقع المشروع في منطقة معينة، أو بتغيير نوع النشاط من تجاري إلى صناعي أو العكس ، أو إضافة أنواع جديدة من المنتجات.

- **القرارات الروتينية:** هي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر وباستمرار وتأثيرها بسيط على المنظمة. وهذا النوع من القرار قد يحتاج إلى قدر ضئيل جداً من التفكير ويقوم بها العاملون بشكل دوري، وهي تشابه الإجراءات التي ترشد المدير في القيام بعمله المتكرر، وتقوم بتقسيم عملية القرارات إلى خطوات معينة .

2. **القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.**

- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات الروتينية المتكررة والتي يمكن اتخاذها تبعاً لإجراءات وخطوات محددة. ويسهل تقييمها بطريقة كمية ، وهذا النوع من القرارات يكون تأثيره محدود لا يحقق أضرار جسيمة للشركة ، ومن أمثلة ها النوع من القرارات : قرارات مناولة المواد، أو قرارات خاصة بالمخزون حيث تخضع لخطوات معروفة ومتكررة .

- **القرارات غير المبرمجة:** هي القرارات الأساسية التي تتصف بكونها قرارات جديدة غير متكررة وتحتاج إلى التفكير، وتتميز بأنها غير نمطية بل تأتي من مواقف معينه وتحتاج إلي حل مشكلة معينة بطريقة مختلفة من قبل متخذ القرار.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وهذا النوع من القرارات يمثل خطورة كبيرة لأنه قد يكون له تأثير مستقبلي كبير مثل: وضع سياسات أو إجراءات معينة للشركة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على القرار الإداري.

قد يتعرض متخذ القرار لمتغيرات مختلفة سواء كانت داخلية من داخل المنظمة، أو خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على القرار وتجعله غير مفيد في حل المشكلات الإدارية ، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي لها تأثير على اتخاذ القرار وهي: درجة التعليم والخبرة لمتخذ القرار ، والصفات الشخصية لمتخذ القرار ، والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وتأثير البيئة الخارجية على القرار، وتأثير البيئة الداخلية على القرار. ونعرض لكل نوع كما يلي: (محمد إبراهيم ، بدون سنة ، ص194)

1- **درجة التعليم والخبرة لمتخذ القرار**: إذا كان لدى متخذ القرار درجة عالية من التعليم والخبرة والمهارة الفكرية فإن ذلك يساعده في حل المشكلة الإدارية بشكل صحيح وبما يمكنه من اتخاذ قرار مناسب وفعال.

2- **الصفات الشخصية لمتخذ القرار**: الصفات الشخصية التي يتصف بها متخذ القرار وسماته السلوكية تؤثر على قراراته، فالمدير الذي يتصف بكونه حاد الطباع أو عصبي تجعله يتخذ قرارات غير صحيحة لاتخاذها بشكل انفعالي تؤثر على قراراته ، علي عكس المدير الهادئ الذي يستطع التحكم في تصرفاته وانفعالاته سوف تكون قراراته أفضل بكثير من المدير العصبي او الحاد الطباع. هناك احتمالية تأثير العوامل العاطفية لمتخذ القرار على عملية القرارات ، فالمدير المتفائل يتأثر قراره بذلك بخلاف المدير المتشائم .

3-المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: تمثل المعلومات مدخلات عملية اتخاذ القرار، فإذا كانت المعلومات كافية ومناسبة ودقيقة سوف يساعد المدير على اتخاذ القرار السليم لحل المشكلة التي من أجلها يتم اتخاذ القرار. ومن الطبيعي أن تختلف المعلومات تبعاً لاختلاف المستوى الإداري، فالإدارة العليا تحتاج إلى معلومات شاملة تكفى لدراسة التنبؤات المستقبلية للخطط طويلة الأجل، في حين أن مستوى الإدارة الوسطى تحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلاً سواء في مجال التخطيط أو في مجال الرقابة وعلى المدى المتوسط، كما أن مستوى الإدارة الدنيا يحتاج إلى اتساع المعلومات بشكل أكثر تفصيلاً عن مستوى الإدارة الوسطى لأنها تستخدم الإجراءات في المدى القصير.

4-تأثير البيئة الخارجية علي القرار: تلعب البيئة دوراً كبيراً على اتخاذ القرار، فالمنظمات تتواجد في بيئة متغيرة تتصف بالثقافة، والعادات والتقاليد وغيرها وهذا من شأنه يؤثر على نوعية القيادة التي يتصف بها المديرين وبالتالي على أسلوبهم في اتخاذ القرار، ولهذا نجد نماذج متعددة للإدارة مثل النموذج الياباني .

5-تأثير البيئة الداخلية علي متخذ القرار:

-تأثير المستوي الإداري والتنظيمي: المستوى الإداري والتنظيمي الذي يتبعه المدير له تأثير كبير على نوعية وحدود القرار، ويمكن اختلاف طبيعة القرارات ونطاقها حسب هذا المستوى الإداري، فالمستوى الإداري الأعلى يقوم باتخاذ قرارات تتعلق بوضع الأهداف العامة للمنظمة ويقوم بالتعامل مع المتغيرات المختلفة للبيئة الخارجية. أما المستوى الإداري

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الثاني (مستوي الإدارة الوسطي) الذي يقوم بوضع القرارات الخاصة بالوحدات والأقسام الإدارية التي تتبع هذا المستوي مثل الإنتاج، والتسويق، والمشتريات وغيرها، ومساهمتهم في تحقيق الأهداف الفرعية لتلك الإدارات يحقق الوصول إلى الأهداف العامة والنهائية للمنظمة. أما بالنسبة للمستوى الإداري الأقل (مستوي الإدارة الدنيا) فإن قراراته تتعلق بالقرارات الروتينية المتكررة، وهذا المستوى يعمل في درجة عالية من التأكد تسمح لها بتنفيذ عدد كبير من القرارات المبرمجة. أما في المستوى الأول والثاني فإن درجة التأكد تقل ولهذا فهم يقومون باتخاذ قرارات غير مبرمجة.

- **طبيعة أعمال المنشاة: لا** شك أن الظروف الداخلية التي تعيشها المنظمة تؤثر على درجة التأكد من صحة القرار. والتي تعتمد علي نوعية النشط وحجم الأعمال وتعقدها داخل الشركة

-**تأثير العمل الجماعي في اتخاذ القرار**: اتخاذ القرار بطريقة جماعية حيث لا يقتصر فقط على المدير، لأن المشكلات أصبحت أكثر تعقيداً في البيئة بسبب الظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمات، ولهذا أصبحت بعض المجتمعات تؤمن باتخاذ القرار بشكل جماعي والذي يكون له بعض المميزات والعيوب، فمن مميزاته : وجود عدد كبير من البدائل أمام متخذ القرار ، الحصول على قدر كبير من البيانات والمعلومات تفيد في اتخاذ القرار ، مشاركة عدد كبير من المديرين يعطي نوع من الحماس والعمل علي تحقيق أهداف المنظمة. ومن أهم العيوب: سيطرة عدد معين على اتخاذ القرار، وقد يكون هناك ضغوط لقبول قرار معين .

رابع: المعوقات أو الصعوبات التي تواجه اتخاذ القرار.

القرار الفعال يعتبر قراراً مؤثراً وبشكل كبير عل المنظمة ومعالجة المشكلة التي من اجلها تم اتخاذ القرار، ولكن في كثير من الأحيان قد تعترض هذه الفعالية بعض المعوقات والصعوبات التي تؤثر بشكل ما على الايجابية المرغوبة من صدور القرار وتتمثل تلك المعوقات في كل من :

(بكري، بدون سنة)

أ-**عدم الدقة ونقص المعلومات**: نادراً ما يتوافر لدى المديرين معلومات شاملة عن المشكلة التي يرغبون في اتخاذ قرار بحلها، أو تتوافر المعلومات ولكن بشكل غير سليم وهذا قد يؤدى إلى القرار الخطأ، ولمعالجة ذلك تعتمد الإدارات على نظام للمعلومات يتم إنشاؤه وهذا يحتاج إلى وقت وجهد وتكاليف كبيرة.

ب- **عدم القدرة على تحديد البدائل والاختيارات**: عندما لا يكون لدى المدير خبرة وتجربة سابقة في وضع الاختيارات والبدائل المتاحة التي يمكن استخدامها في حل المشكلة فإن ذلك سيكون معوقاً لعملية القرار، وأحياناً تحديده للمشكلة بشكل غير سليم ينعكس على وضع البدائل.

ج- **النظم واللوائح المستخدمة في المنظمة**: تفرض المنظمة قيوداً قانونية وأنظمة يجب إتباعها أثناء العمل ولا يمكن لأي شخص أن يخرج عن إطارها ومع مرور الوقت تتحول هذه الأنظمة واللوائح إلى بيروقراطية تعرقل وتعطل اتخاذ القرارات، ففي بعض الأحيان يحتاج المدير إلى مرونة تساعده في الخروج من الأزمة التي يواجهها.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

د- **العوامل المتعلقة بالبيئة**: البيئة تفرض ضغوطاً سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية على عمل الإدارة وتحد من فعالية القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

هـ- **العوامل الشخصية والنفسية**: عندما لا يتوافر في بعض المديرين الصفات التي تؤهلهم على تشخيص المشكلات أو درجة الذكاء والخبرة المناسبة للتعامل مع كافة المتغيرات وأيضا العوامل النفسية التي تجعل المدير يستطيع التعامل مع زملائه ومرؤوسيه بطريقة سليمة كل هذا يؤثر على القرارات.

و- **الشك والتردد في اتخاذ القرار**: الشك والتردد عند اتخاذ القرار له آثار سلبية داخل المنظمة وقد يرجع هذا إلى بعض الأنماط القيادية التي تتصف بذلك وتجعلهم غير قادرين على التعامل مع كافة الظروف والمشكلات التي تمر بها المنظمة، وفي بعض الأحيان ينعكس ذلك على البطء في اتخاذ القرار مما يجعله قراراً لا يصدر في الوقت المناسب وكأنه لم يكن موجوداً من البداية.

2.2.2.2: دور الخبرة البشرية في صنع القرار.

أولا: الخبرة البشرية وصنع القرار.

من خلال مراحل صنع القرار يتضح أن العنصر البشري يلعب الدور الأساسي في صنع القرار بداية من تحديد المشكلة وتحليلها ويساعد في ذلك التكنولوجيا المعاصرة كالذكاء الاصطناعي. ويمكن تناول أهم هذه الأدوار كما يلي: (المشاري، 2024)

-تفسير المعلومات بعمق: يستطيع الإنسان تفسير المعلومات وربط الماضي بالحاضر واستنباط النتائج الهامة.

- الحكم في حالات عدم التأكد: تساعد الخبرة البشرية في تقدير المخاطر المحتملة، خصوصا عندما تكون البيانات غير كاملة أو بها نقص.

- البعد الإنساني والقيمي: اتخاذ القرارات لا ينظر فقط إلي تحقيق الأرباح بل هناك مبادئ وقيم أخلاقية وإنسانية يجب مراعاتها والمسؤولية الاجتماعية.

- الإبداع والحدس: تساعد الخبرات المتراكمة للإنسان من تولد حس مهني يمكن من الابتكار الإبداع وتقديم حلول جديدة وبشكل خاص في حالة الأزمات.

- إدارة العلاقات مع الغير: تلعب الخبرة البشرية دورا كبيرا من حيث فهم الأخرين ، والتفاوض، والتحفيز ، في ظل البيئات القيادية المختلفة.

ثانيا: دور الخبرة البشرية في الإدارة .

تلعب الخبرة البشرية دورا أساسيا في مجال الإدارة ويمكن تناول أهم هذه الأدوار فيما يلي:

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: تساعد الخبرة البشرية القيادي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتقدير المخاطر المحتملة واختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات الأساسية – الإستراتيجية مثلا- كالتوسع أو إعادة الهيكلة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- إدارة الأزمات: تساعد الخبرة البشرية في ظل وجود أزمات تتعرض لها الشركة في: سرعة التعامل مع الأزمة ، ترتيب الأولويات ، تحديد أسلوب التعامل مع الأزمة أي الإستراتيجية الواجب إتباعها والتكتيكات المناسبة للتعامل معها ، العمل على تقليل الخسائر ، توفير الهدوء والجو المناسب للتعامل مع الأزمة.

- القيادة وتشكيل الفرق: يتمكن الخبير في القيادة من القدرة على : فهم الشخصيات المختلفة ، إمكانية توزيع المهام علي العاملين طبقا لتقييم نقاط القوة والضعف لكل عامل، القدرة علي التحفيز ورفع الروح المعنوية للفريق، القدرة علي حل النزاعات بسهولة. وهنا تتجلى أهمية الذكاء العاطفي، الذي لا يمكن تعويضه بالأنظمة التقنية وحدها.

-التفاوض وإدارة العلاقات : تمكن الخبرة البشرية من تكوين علاقات وشراكات طويلة الأجل بما يحقق مصالح الشركة وأهدافها.

-القدرة على ربط الجانب النظري والعملي: على الرغم من أهمية النظريات العلمية إلا أن الخبرة العملية تساعد على ربط الجوانب النظرية بالتطبيق العملي مما يعمل علي تطوير الأداء الفعلي.

-توجيه التكنولوجيا الرقمية: تساعد الخبرة البشرية في مراجعة واختيار الحلول المناسبة بالرغم من استخدام التكنولوجيا المتطورة كالذكاء الاصطناعي، وبما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2.3 : العلاقة التكاملية بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية على القرارات اللوجستية

مقدمة.

سوف نعرض في هذا القسم العلاقة التكاملية بين الذكاء الاصطناعي والخبرة الخبرة البشرية واثر ذلك على القرارات اللوجستية من خلال الموضوعات التالية: القرارات الإدارية والقرارات اللوجستية ، و أهمية الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية على القرارات اللوجستية . وفيما يلي نعرض لكل قسم كما يلي:

2.3.1: القرارات الإدارية والقرارات اللوجستية.

مقدمة.

نتناول في القسم التالي التفرقة بين القرارات الإدارية والقرارات اللوجستية، من حيث أوجه التشابه والاختلاف مع تناول بعض الأمثلة التي تندرج تحت القرارات الإدارية والت تندرج تحت القرارات اللوجستية.

أولا: القرارات الإدارية.

هي قرارات تتعلق بتوجيه وإدارة المنظمة بشكل عام لتحقيق أهدافها. او هي قرارات تأتي من إدارة الشركة -طبقا للمستوي الإداري وتتعلق بتحديد السياسات أو الأهداف أو تنظيم العمل داخل المؤسسة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أمثلة: قرار خاص بوضع الخطة الاستراتيجية، قرار تعيين الموظفين، قرار إعادة هيكلة الأقسام، قرار وضع السياسات الداخلية للشركة أو تعديل السياسات القائمة، قرار اعتماد ميزانية الشركة السنوية .

-خصائص القرارات الإدارية : تتضمن القرارات الإدارية العديد من الخصائص عن غيرها من القرارات الأخرى والتي تتمثل في الخصائص التالية: **(المشاري، 2024)**

- تتضمن جميع أقسام المؤسسة.
- قد تكون طويلة الأجل أو قصيرة الأجل (تكتيكية أو تشغيلية) .
- يتخذها المديرون على مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطي والدنيا.
- تحدد ماذا نريد أن نفعل ؟ ولماذا؟ .

ثانيا: القرارات اللوجستية.

هي قرارات تتعلق بإدارة تدفق الموارد (مواد، منتجات، معلومات) من المورد إلى العميل. أو هو قرار يتعلق بتوفير الموارد وتنظيم عمليات النقل والتخزين والتوزيع لدعم تنفيذ القرارات الإدارية.

-خصائص القرارات اللوجستية: تهتم القرارات اللوجستية بكيفية التنفيذ للقرارات الإدارية أي أن القرارات الإدارية تضع الهدف الواجب تحقيقه أما اللوجستية تهتم بكيفية التنفيذ ، وفيما يلي خصائص القرارات اللوجستية:

- يركز على **كيف ننفذ القرار.**
- يتعلق بالإمداد، النقل، التخزين، التجهيزات.
- يدعم القرارات الإدارية ويحولها إلي واقع فعلي.
- تركز على الكفاءة وتقليل التكاليف.
- تهدف إلى ضمان توفر المنتج في الوقت والمكان المناسب .

أمثلة:

- اختيار الموردين.
- تحديد طرق النقل.
- إدارة المخزون.
- تحديد مواقع المستودعات.

ثالثا: أوجه التشابه والاختلاف بين القرارات الإدارية والقرارات اللوجستية.

1-أوجه التشابه بين القرارات الإدارية والقرارات اللوجستية:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- كلاهما يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- كلاهما يتطلب جمع معلومات وتحليل قبل اتخاذ القرار.
- يؤثران على أداء المنظمة وربحيتها.
- يحتاجان إلى تخطيط وتنظيم ومتابعة.

2-أوجه الاختلاف بين القرارات الإدارية والقرارات اللوجستية:

الجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف فيما بين القرارات الإدارية والقرارات اللوجستية :

جدول (2) يوضح أوجه الاختلاف بين القرارات الإدارية والقرارات اللوجستية

وجه المقارنة	القرارات الإدارية	القرارات اللوجستية
النطاق	شامل لكل المؤسسة	يركز على العمليات والإمداد
الهدف	توجيه وإدارة المنظمة	تحسين تدفق الموارد
المستوي	استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي	غالبًا تشغيلي وتكتيكي
التأثير	طويل وقصير المدى	غالبًا قصير ومتوسط المدى

وكل قرار لوجستي هو قر ار إداري، لكن ليس كل قرار إداري قرارًا لوجستيًا. فالقرارات اللوجستية جزء متخصص داخل إطار القرارات الإدارية العامة.

مثال: على شركة لصناعة المشروبات الغازية، نفترض أن الشركة تريد زيادة أرباحها وقرر مدير الشركة التوسع في السوق وفتح فروع جديدة في مدن أخرى خلال السنة القادمة . هذا قرار إداري لأنه: يحدد اتجاه الشركة المستقبلي، يؤثر على جميع الأقسام (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية) ، قرار طويل المدى يعتبر قرار إستراتيجي. و بعد اتخاذ قرار التوسع بفتح فروع جديدة، ظهرت قرارات أخري والتي تعتبر قرارات لوجستية مثل:

- من أي مورد سنتعامل لتوريد المواد الأولية اللازمة؟
- ماهي أفضل طريقة لنقل المنتجات؟
- ما هي كمية المخزون الواجب تخزينها؟
- اين موقع المستودعات الجديدة؟

هذه القرارات اللوجستية: تتعلق بحركة المواد والمنتجات، وتهدف إلي تقليل التكاليف وضمان توفر المنتج، وتعتبر قرارات تشغيلية أو تكتيكية. ومن المثال السابق يمكن القول أن : القرار الإداري يحدد ماذا نريد أن نفعل ، والقرار اللوجستي يحدد كيف ننفذ ذلك من ناحية الإمداد والتشغيل.

مثال : على شركة صناعية ، نفترض أن هذه الشركة تريد التوسع في الإنتاج من خلال إضافة منتج جديد إلي منتجاتها . وقد قام مجلس الإدارة باتخاذ قرار التالي" قررت الشركة إنشاء خط إنتاجي جديد لإنتاج منتج جديد للشركة " . وقد أعقب هذه القرار عدة قرارات أخري وهي:

-قرارات خاصة بموقع خطة الإنتاج الجديد.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

-قرار تصميم المنتج.

-قرار اختيار التوريد (اختيار الموردين) .

-قرار بموقع المستودعات.

-قرار بطرق نقل المنتج.

-قرار بكمية المخزون الواجب تخزينها.

-وغيرها.

وبالتالي القرار الخاص بإنشاء خط إنتاجي جديد للشركة يعتبر قرار إداري لأنه يؤثر على مستقبل الشركة ويعتبر قرار إستراتيجي، أما القرارات الأخرى الخاصة بالتنفيذ الفعلي من تصميم المنتج وموقع المستودعات وغيرها تعتبر قرارات لوجستية لأنها تتعلق بالتنفيذ الفعلي ، مما يعني أن القرار الإداري يحدد ماذا سنفعل أما القرار اللوجستي فهو قرار إداري يختص بكيف سنعمل.

مثال: إنشاء حديقة بمنطقة القصيم (مدينة بريدة) ، قررت أمانة منطقة القصيم تطوير حديقة عامة:والقرار الإداري: اعتماد مشروع تطوير الحديقة وتخصيص الميزانية ، والقرار اللوجستي: شراء الأشجار، التعاقد مع شركة تنفيذ، نقل المعدات، تنظيم جدول العمل ، وغير ذلك من العمليات التي تتطلب التنفيذ الفعلي.

2.3.2: أهمية الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية على القرارات اللوجستية.

مقدمة.

يمكن تناول هذا القسم من خلال تناول أهمية الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات اللوجستية، وكذلك دور الخبرة البشرية في اتخاذ القرارات اللوجستية، ثم أثر التكامل بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية على القرارات اللوجستية. من خلال الموضوعات التالية:

أولا: العلاقة التكاملية بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية .

تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات اللوجستية المختلفة ومنها:

- التنبؤ بالطلب.

- تحسين مسارات النقل.

-تقليل التكاليف.

لكن هذه القرارات تظل بحاجة إلى إشراف بشري لضمان توافقها مع أهداف المشروع والقيم المؤسسية.

و تشير الدراسات الحديثة إلى أن أفضل النتائج تتحقق عندما يعمل الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة للقرار، وليس بديلًا عن الإنسان. حيث يري (Shneiderman, 2020) يركز هذا العمل على مفهوم «الذكاء الاصطناعي التمحور حول الإنسان»، مؤكدًا أن الأنظمة الذكية يجب أن تعمل تحت إشراف بشري ، حيث يناقش أهمية الخبرة البشرية في مراجعة القرارات الآلية، خصوصًا في المجالات الحساسة مثل التخطيط اللوجستي وإدارة المخاطر. كما يري(Brynjolfsson, 2014

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

( ) أن القيمة الحقيقية تتحقق من خلال **تكامل** الذكاء الاصطناعي مع الخبرة البشرية، وليس من خلال الاستبدال. يبرز الكتاب كيف تؤثر هذه العلاقة على القرارات التشغيلية وسلاسل التوريد. كما يري ((Davenport. 2018) يركز على استخدام التطبيقات العملية للذكاء الاصطناعي في المؤسسات، حيث يوضح أن نجاح الأنظمة الذكية في دعم القرارات يعتمد على دمجها مع خبرات المديرين والمختصين . كما يري((OECD , 2019) يناقش التقرير أثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار المؤسسي، مع التأكيد على ضرورة وجود العنصر البشري لضمان الكفاءة والمسؤولية. يقدم إطارًا تحليليًا يساعد في تقييم القرارات اللوجستية الناتجة عن الأنظمة الذكية، خاصة في البيئات الديناميكية. ويُعد هذا التكامل عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة القرارات اللوجستية، خاصة في البيئات المعقدة.

ثانيا: أثر دمج الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية على القرارات اللوجستية

يؤدي الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية إلى العديد من المزايا والفوائد والتي تنعكس علي اتخاذ القرارات اللوجستية وتعمل على تحسينها ، خلاف الاعتمادي عالي أحداهما بشكل منفرد ،أي الاعتماد فقط علي الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات اللوجستية ، او الاعتماد على الخبرة البشرية فقط ، حيث يؤدي الدمج إلي العديد من المزايا التالية : (**Davenport , 2018**)

-رفع مستوى الدقة في القرار اللوجستي.

- تقليل المخاطر المترتبة على اتخاذ القرار اللوجستي.

- زيادة مرونة القرارات اللوجستية .

-الاستفادة من مزايا كل منهما معا .

-معالجة نواحي القصور في الذكاء الاصطناعي والتي تتعلق بالجوانب الأخلاقية والثقافية والتي تستطيع الخبرة البشرية مراعاتها قبل اتخاذ القرار اللوجستي..

-التغلب على القصور للذكاء الاصطناعي والخاص بعدم مراعاة بعض الظروف المحيطة مثل: الإضرابات، والاعتصامات، والأزمات العالمية المحتملة والتي تستطيع الخبرة البشرية مراعاتها قبل اتخاذ القرار اللوجستي، والتي ما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي للمشروع.

-معالجة نواحي القصور في العنصر البشري والتي لا يستطيع القيام بها من تحليل الكم الهائل من البيانات ، والتعامل مع المتغيرات المختلفة ، وغيرها من العمليات الأخرى . والذي يمكن للذكاء الاصطناعي التعامل معها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 منهجية الدراسة.

تم إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات النظرية والميدانية من خلال مصدرين أساسيين وهما:

1.**المصادر الثانوية** .

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المصادر الثانوية تتمثل في المراجع التي تم الاعتماد عليها في إعداد الجانب النظري من الدراسة والتي تتمثل في الدراسات السابقة، حيث تم الاعتماد علي الدوريات والمجلات العلمية والعربية والأجنبية والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال المكتبات الورقية ، وكذلك من خلال المواقع الإلكترونية للمجلات والدوريات العربية والأجنبية .

2.**المصادر الأولية** .

والمصادر الأولية عبارة عن البيانات التي تم جمعها الباحث من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة، حيث تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تحويلها إلي رابط الكتروني لتسهيل توزيعها على عينة الدراسة عبر وسائل التواصل الإلكترونية المناسبة، وبعد جمع الردود من عينة الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات إحصائيا تمهيدا لتحليل هذه النتائج .

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها ودراسة العلاقة بين مكوناتها، حيث يتم دراسة أثر الدمج بين الخبرة البشرية والذكاء الاصطناعي للتعرف علي العوامل والمتغيرات التي لها تأثير على تحسين اتخاذ القرارات اللوجستية من خلال إجراء دراسة ميدانية علي البيئة السعودية.

3.2 مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية المستهدفة، والذين يمثلون الفئات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. والشركات المساهمة المستهدفة وهي: شركة المراعي ، أسواق العثيم ، إكسترا ، شركة زين السعودية ، شركة جرير ، شركة مطاعم كنتاكي . والفئات المستهدفة في مجتمع الدراسة هم : القيادات بهذه الشركات المستهدفة وممن لهم علاقة باللوجستيات واتخاذ القرارات اللوجستية.

3.3 عينة الدراسة .

حيث تم تطبيق الدراسة علي عينة عشوائية بسيطة من الشركات المساهمة السعودية المستهدفة. بحيث يتم اختيار أفرادها من مجتمع الدراسة بحيث يكون لكل مفردة نسب متساوية في أن يتم اختياره ضمن مفردات العينة . وتم اختيار عينة تتكون من 111مفردة من مجتمع الدراسة المستهدف لإجراء الدراسة الميدانية .

3.4 أداة الدراسة.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بغرض جمع البيانات الميدانية لعينة الدراسة ، وقد تم إعدادها من خلال موضوع الدراسة والدراسات السابقة ، مع الاستعانة بآراء المحكمين ومن ذوي الخبرة المختصين ، وتم تصميم الاستبانة بحيث تضم قسمين أساسيين وهما:

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية) : و هي بيانات شخصية لعينة الدراسة وهي: العمر ، والجنس، والمؤهل ، والخبرة ، ونوع النشاط ، ونوع القسم.

القسم الثاني: بيانات متغيرات الدراسة. وتتمثل في المحاور التالية:

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية، ويتكون من (10) فقرات.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المحور الثاني: الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية، ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثالث: ال**دمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية علي تحسين القرارات اللوجستية**، ويتكون من (8) فقرات.

المحور الرابع: القرارات اللوجستية، ويتكون من (5) فقرات .

3.5 إجراءات تطبيق أداة الدراسة .

3.5.1 صدق الاستبانة .

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال كل من:

1.التحكيم الأكاديمي: حيث تم عرضها علي المشرف الأكاديمي لمراجعتها وتم بالفعل إجراء عدة تعديلات حتي تم إقرارها من المشرف الأكاديمي بالشكل النهائي وبالتالي تم إعدادها في شكل إلكتروني لسهولة توزيعها على عينة الدراسة.

2.الدراسة التجريبية: حيث تم تطبيقها على عينة تجريبية بغرض التحقق من وضوح الأسئلة وسلامة إجراءات استلام استجابات العينة التجريبية.

3.5.2 ثبات الاستبانة.

قياس ثبات الاستبانة يعني قدرة الاستبيان علي إعطاء نفس النتائج عند تكرار تطبيقه تحت نفس الظروف، و تم قياس ثبات الاستبانة من خلال اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (3) يوضح اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية.	10	0.913
المحور الثاني: الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية.	7	0.921
المحور الثالث: الدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية علي تحسين القرارات اللوجستية.	8	0.930
المحور الرابع: القرارات اللوجستية.	5	0.914
إجمالي متوسط المحاور	30	0.919

ويوضح الجدول معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ ، حيث بلغ معاملات الثبات الكلي (0.919) ويتضح أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة مما يعكس موثوقية الاستبانة وأنه يمكن الاعتماد عليها في الحصول علي المعلومات المرتبطة بعينة الدراسة .

3.6 المعالجات الإحصائية في الدراسة.

بعد جمع البيانات من خلال الاستبانة يتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة إحصائيا ويوجد عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات ويمكن التحليل من خلال الأساليب الإحصائية التالية :

*اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach ' alpha) : يفيد في تحديد مدي ثبات أداة الدراسة .

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

*الإحصاء الوصفي (*التكرارات والنسب المئوية) : التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من خلال تحديد التكرارات والنسب المئوية تجاه استجابتهم لبيانات الدراسة ومحاورها .

*المتوسط الحسابي (Mean): للتعرف على متوسط استجابة أفراد العينة لمحاور الدراسة، ويفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

* الانحراف المعياري (Standard Deviation): يساعد الانحراف المعياري في معرفة مدي تشتت استجابة أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي ، وكلما اقتربتا قيمته من الصفر دل ذلك على انخفاض تشتت الاستجابات .

*Friedman's Two-Way Analysis بغرض اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة .

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

4.1 نتائج البيانات الوصفية.

أولا : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر وأنثي) ، حيث يبلغ نسبة (88.3%) ذكور أما نسبة (11.7%) من الإناث .

جدول (4) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	98	88.3%
أنثي	13	11.7%
الإجمالي	111	100%

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل .

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل، حيث بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس (63.1%) ، ونسبة الحاصلين علي ماجستير (7.2%) ، ونسبة الحاصلين علي دكتوراه (9%) ، ونسبة الحاصلين على مؤهلات أخري (20.7%) .

جدول (5) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	70	63.1%
ماجستير	8	7.2%
دكتوراه	10	9%
أخري	23	20.7%
الإجمالي	111	100%

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث بلغ أقل من 5 سنوات (40.5%) ، ومن 5- 10سنوات (15.3%) ، ومن 11-15سنة (24.3%) ، وأكثر من 15 سنة (19.8%) .

جدول (6) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	45	40.5%
من 5-10سنوات	17	15.3%
من 11-15سنة	27	24.3%
أكثر من 15سنة	22	19.8%
الإجمالي	111	100%

رابعا : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر ، حيث بلغ أقل من 25عام نسبة مئوية (47.7%) ، ومن 25-40عام نسبة (22.5%) ، ومن 40-45 عام نسبة مئوية (14.4%) ، وأكثر من 45 عام نسبة(15.3%)

جدول (7) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	53	47.70%
من 25-40سنة	25	22.5%
من 40-45سنة	16	14.4%
أكثر من 45سنة	17	15.3%
الإجمالي	111	100%

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع القسم .

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع القسم ، وبلغ قسم المالية نسبة (34.2%) ، وقسم الإدارية (22.5%) ، وقسم الموارد البشرية نسبة (31.5%) ، والأقسام الأخرى (11.7%) .

جدول (8) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب نوع القسم

نوع القسم	التكرار	النسبة المئوية
مالية	38	34.2%
إدارية	25	22.5%
موارد بشرية	35	31.5%
أخري	13	11.7%
الإجمالي	111	100%

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع النشاط:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع النشاط، يتضح أن النشاط الصناعي بلغ نسبة (31.5%) ، والنشاط الخدمي (30.6%) ، والنشاط التجاري نسبة (20.7%) ، والنشاط المالي نسبة (17.1%) .

جدول (9) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب نوع النشاط

نوع النشاط	التكرار	النسبة المئوية
صناعي	35	31.5%
خدمي	34	30.6%
تجاري	23	20.7%
مالي	19	17.1%
الإجمالي	111	100%

4.2 النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

من خلال نتائج الدراسة للبيانات الديموغرافية في المبحث الأول يتضح الآتي:

المحور الأول: المتغير المستقل - الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية.

من خلال فقرات المحور الأول والتي تتكون من (10) فقرات فرعية فقد تم تحليل نتائج الدراسة وتحديد الوسط الحساب والانحراف المعياري كما بالجدول التالي، والذي يحدد مدي أهمية الذكاء الاصطناعي على وتحسين القرارات اللوجستية.

جدول (10) نتائج تحليل الإحصاء الوصفي للمحور الأول

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد الكلي
1	يساعد الذكاء الاصطناعي علي تحليل الكم الهائل من البيانات الضخمة بسرعة ودقة عالية بما يسهم في دعم اتخاذ القرار	4.06	1.106	111
2	يوفر الذكاء الاصطناعي المعلومات اللازمة في الوقت المناسب بما يمكن من ترشيد القرارات.	3.98	1.062	111
3	يفيد الذكاء الاصطناعي في تحقيق الكفاءة التشغيلية للشركة.	3.88	1.085	111
4	يمكن الذكاء الاصطناعي من توفير العديد من البدائل التي تتيح الاختيار منها واتخاذ القرار المناسب.	3.85	1.122	111
5	تفيد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الشركة بكفاءة عالية من خلال أتمتة العمليات الروتينية.	3.77	1.286	111
6	يساعد الذكاء الاصطناعي في استخدام خوارزميات ونماذج مسبقة لإمكانية الاستنتاج والتوقع المستقبلي.	3.85	1.266	111

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

7	يساهم الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي للشركة بالشكل الأمثل.	3.63	1.213	111
8	تفيد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين خدمة العملاء.	4.03	1.107	111
9	الذكاء الاصطناعي لا يراعي بعض الظروف مثل: الإضرابات، الاعتصامات، الكوارث العالمية، والنواحي الأخلاقية.	3.71	1.246	111
10	يساعد الذكاء الاصطناعي في توفير الرقابة علي العمليات وإدارة المخاطر بكفاءة عالية.	3.84	1.148	111

المحور الثاني: المتغير المستقل- الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية.

من خلال ردود عينة الدراسة على المحور الثاني والتي تتكون من (7) فقرات فرعية ، فقد تم تحليل نتائج الدراسة وتحديد الوسط الحساب والانحراف المعياري كما بالجدول التالي ، والذي يحدد مدي تأثير **الخبرة البشرية في تحسين القرارات اللوجستية.**

جدول (11) نتائج تحليل الإحصاء الوصفي للمحور الثاني

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد الكلي
11	تعتبر الموارد البشرية أساس قيام المشروعات حيث تمارس وظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة، واتخاذ القرارات.	4.02	1.136	111
12	ساهم الفكر البشري في تقديم أفكار وابتكارات ساهمت في تقديم تطورات تكنولوجية كالذكاء الاصطناعي.	4.05	1.111	111
13	ما يميز الفكر البشري هو التعليم والتعلم، من خلال اكتساب المعارف والمهارات من التعليم الأكاديمي والخبرات العملية في مجال العمل.	4	1.152	111
14	تساعد الخبرات البشرية من توفير حصيلة معرفية تسهم في دعم اتخاذ القرارات.	3.91	1.210	111
15	تفيد الخبرة البشرية في تحقيق الكفاءة التشغيلية للشركة.	4.03	1.254	111
16	يستطيع العنصر البشري عند اتخاذ القرار أن يراعي بعض الظروف مثل: الإضرابات، الاعتصامات، الكوارث العالمية، والنواحي الأخلاقية.	3.95	1.147	111
17	تفيد الخبرة البشرية في التخطيط الاستراتيجي للشركة.	4.07	1.126	111

المحور الثالث: المتغير المستقل - الدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية علي تحسين القرارات اللوجستية.

من خلال تناول فقرات المحور الثالث والتي تتكون من (8) فقرات فرعية فقد تم تحليل نتائج الدراسة وتحديد الوسط الحساب والانحراف المعياري بالجدول التالي ، والذي يحدد مدي أهمية الدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية علي تحسين القرارات اللوجستية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جدول (12) نتائج تحليل الإحصاء الوصفي للمحور الثالث

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد الكلي
18	يسهم الدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية معا في تحسين دعم اتخاذ القرارات.	4.04	1.183	111
19	يساعد الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تقديم معلومات أكثر ملائمة لاتخاذ القرارات. .	4.10	1.160	111
20	يفيد الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في الاستفادة من مميزات كل منهما والذي يحسن من اتخاذ القرارات.	4.10	1.136	111
21	يفيد الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة.	4.05	1.107	111
22	يفيد الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في مراعاة بعض الجوانب مثل: الإضرابات والاعتصامات والأزمات العالمية وغير ذلك، والنواحي الأخلاقية.	3.91	1.149	111
23	يفيد الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحسين التخطيط الاستراتيجي.	4.09	1.164	111
24	يفيد الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحسين خدمة العملاء.	4.04	1.167	111
25	يساعد الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في تحقيق الرقابة وإدارة المخاطر بكفاءة عالية.	3.78	1.217	111

المحور الرابع: المتغير التابع- القرارات اللوجستية.

من خلال ردود عينة الدراسة علي المحور الرابع والتي تتكون من (5) فقرات فرعية ، فقد تم تحليل نتائج الدراسة وتحديد الوسط الحساب والانحراف المعياري كما بالجدول التالي ، والذي يحدد مدي تأثر **القرارات اللوجستية** بالدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية .

جدول (13) نتائج تحليل الإحصاء الوصفي للمحور الرابع

م	**الفقرة**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**العدد الكلي**
26	تتأثر القرارات بشكل إيجابي عند **تحديد المشكلة** وتحليلها في حالة الاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي مع الخبرات البشرية معا.	4	1.120	111
27	تتأثر القرارات إيجابيا عند **جمع البيانات والمعلومات** المناسبة لحل المشكلة في حالة الاعتماد علي تقنية الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية معا	4.10	1.112	111
28	تتأثر القرارات بشكل إيجابي عند **تحديد البدائل لحل المشكلة** اللازمة عن المشكلة في حالة الاعتماد علي تقنية الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية معا	4.16	1.014	111

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

4.3	29	تتأثر القرارات بشكل إيجابي عند **اختيار البدل المناسب** في حالة الاعتماد علي تقنية الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية معا	4	1.160	111
	30	تتأثر القرارات بشكل إيجابي عند **التنفيذ والمتابعة** في حالة الاعتماد علي تقنية الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية معا	4.12	1.142	111

اختبار الفرضيات.

فيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الدراسة بناءا على نتائج الاستجابات لاستبانات الدراسة:

أولا: نتائج اختبار الفرضية الأولي:

الفرضية الأولي:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية.

والجدول التالي يوضح نتيجة التحليل لإحصائي للفرضية.

جدول (14) Friedman's Two- Way ANOVA للفرضية الأولي

ملخص اختبار الفرضية			
الفرضية الصفرية	**الاختبار**	**P-Value**	**القرار**
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية.	**تحليل فريدمان ثنائي الاتجاه للتباين حسب الرتب** Friedman's Two- Way ANOVA	**0.005**	**رفض الفرضية الصغرية**

ويوضح الجدول السابق نتائج Friedman's Two- Way ANOVA للفرضية الأولي وكانت قيمة P-Value تساوي (0.005) مما يدل علي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة " **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية " .

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية.

الفرضية الثانية:

H0 :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية.

H1 : **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية.

والجدول التالي يوضح نتيجة التحليل لإحصائي للفرضية.

جدول (15) Friedman's Two- Way ANOVA للفرضية الثانية

ملخص اختبار الفرضية			
الفرضية الصفرية	**الاختبار**	**P-Value**	**القرار**

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية.	**تحليل فريدمان ثنائي الاتجاه للتباين حسب الرتب** Friedman's Two- Way ANOVA	**0.775**	**قبول الفرضية الصغرية**

ويوضح الجدول السابق نتائج Friedman's Two- Way ANOVA للفرضية الثانية وكانت قيمة P-Value تساوي (0.775) مما يدل علي قبول الفرضية الصفرية " لا **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

الفرضية الثالثة:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية من جانب وتحسين القرارات اللوجستية من جانب آخر.

H1 : **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية من جانب وتحسين القرارات اللوجستية من جانب آخر.

والجدول التالي يوضح نتيجة التحليل لإحصائي للفرضية.

جدول (16) Friedman's Two- Way ANOVA للفرضية الثالثة

ملخص اختبار الفرضية			
الفرضية الصفرية	**الاختبار**	**P-Value**	**القرار**
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية من جانب وتحسين القرارات اللوجستية من جانب آخر.	**تحليل فريدمان ثنائي الاتجاه للتباين حسب الرتب** Friedman's Two- Way ANOVA	**0.013**	**رفض الفرضية الصغرية**

ويوضح الجدول السابق نتائج Friedman's Two- Way ANOVA للفرضية الثالثة وكانت قيمة P-Value تساوي (0.013) مما يدل علي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة " **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية من جانب وتحسين القرارات اللوجستية من جانب آخر. "

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 النتائج.

نتائج الدراسة الميدانية .

من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات يمكن استخلاص النتائج التالية:

-هناك أهمية كبيرة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في ترشيد القرارات اللوجستية .

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

-تشير الفرضية الأولي إلي أنه **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الذكاء الاصطناعي وتحسين القرارات اللوجستية. حيث تتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (الموسوي، 2025) ، ودراسة (عبد الجبار، 2025) ، ودراسة (الرقيبة ، 2024) في أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

-وطبقا لنتائج التحلي الإحصائي للفرضية الثانية يتضح أنه لا **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05 بين الخبرة البشرية وتحسين القرارات اللوجستية. على اعتبار أنه يتم الاعتماد على الخبرة البشرية فقط دون الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات اللوجستية. لم يتضح للباحث دراسات سابقة تركز على دور الخبرة البشرية في ترشيد القرارات اللوجستية.

-كما تشير النتائج الإحصائية إلي أنه **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية عتد مستوي 0.05للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية من جانب وتحسين القرارات اللوجستية من جانب آخر. حيث تتفق بعض الدراسات السابقة مع هذه الدراسة ومنها: دراسة (القحطاني، 2022) ، ودراسة (Thompson,2023) ، ودراسة (Cornet.et al.2023) ، ودراسة (Zhang, et al. 2020) في أهمية الدمج بين مميزات كل من الخبرة البشرية والذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات الإدارية.

نتائج الدراسة بشكل عام.

-اثبتت الدراسة أهمية الذكاء الاصطناعي في ترشيد القرارات اللوجستية مع الاعتماد على الخبرات البشرية في التعامل مع المتغيرات المحيطة بمتخذ القرار.

-أن هناك أهمية للدمج بين كل من الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية لتحسين جودة الخدمات للعملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية ، وتحقيق الرقابة على العمليات وإدارة المخاطر خوصا للعمليات اللوجستية.

-يساعد الدمج بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في التعامل مع الظروف الغير عادية أو الطارئة والذي يعني الاستفادة من مميزات الدمج فيما بينهما .

5.2 التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

-الاهتمام بتعليم الذكاء الاصطناعي في كافة المراحل التعليمية.

-تقديم دورات تدريبية لرفع مستوي أداء العاملين في مجال الذكاء الاصطناعي.

-عمل المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال الذكاء الاصطناعي في البيئة السعودية .

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الرقيبة ، ع، أ(2024) ، " دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية " ، ***مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*** . المجلد 4- العدد2 .
- الموسوي، هيام حسن – فرج، ابتسام عدنان. (2025) ، " تأثير الذكاء الاصطناعي علي اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية " ، ***مجلة منار الشرق للإدارة والدراسات التجارية*** ، المجلد 3- العدد 2.
- المشاري، مشاري صالح – الشريف، أسماء زايد – الزهراني، نجود أحمد، (2024) ، " تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية " ، ***المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*** ، الإصدار 3- العدد 4 .
- التويجري، فواز بن عبد الله – والنوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد ، (2022) ، "متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية " ، ***مجلة الفنون الآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*** ، العدد 85 ، ص:154-171.
- العوضي ، رأفت ، أبو لطيفة . (2020) ، " تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي علي تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية علي الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة" ، ***المؤتمر الدولي الأولي حول تكنولوجيا المعلومات والأعمال*** .
- القطان، بسمة . (2022) ، " مدي جاهزية القيادات الإدارية لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في تشكيلات عينة التعليم التقني – ***مجلة بحوث مستقبلية*** ، العدد 40، ص: 67-88.
- القحطاني، غادة بنت علي سعد (2022) ، " واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة" ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – ***مجلة العلوم التربوية والنفسية*** ، العدد 55 .
- الملا ، رشا محمد صائم أحمد – والشباطات ، محمد علي زعل . (2022) " تطبيقات الإدارة للذكاء لاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية (***رسالة ماجستيرغيرمنشورة***) – جامعة الشرق الأوسط ، عمان.
- الموسوي ، ز، ع. وشاه منصوري ، م، ج، (2024) ، "دور الذكاء الاصطناعي وأثره في إصدار القرار الإداري "، ***مجلة آداب الكوفة*** .العراق.
- أل عزام ،س، ن ، وال ظفرة ، ف، ع ، (2023)، " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في إمارة منطقة عسير ، ***المجلة العربية للإدارة***.
- الطبال ، عبد الله عبد الله أحمد (2024) ، " إطار مقترح لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بناء سلاسل توريد الموارد البشرية : دراسة ميدانية علي مصلحة الجمارك المصرية " ، ***مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*** ، المجلد الرابع – العدد الأول .
- ثاندوكوازي آر نكوبي، كوسانجيفيلا ك. سيشي، جين بي سكينر ، (2025) ، " أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية" ، ***منظمة AOSIS*** ، جنوب إفريقيا.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- حسن ، فداء علي الشيخ .(2020) ، "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة عملية اتخاذ القرار – دراسة حالة المصرف العقاري السوري " ، ***مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*** ، المجلد 42- العدد19.
- الشراري، جمال بن صبيح الهملان . (2021) ، " أثر الذكاء الاصطناعي علي جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية ، ***مجلة سلوك***، المجلد 8- العدد 1، ص: 14-37.
- بكري ، طه عطية (بدون سنة) ، ***إدارة منظمات الأعمال*** ، مكتبة القاهرة للنشر والتوزيع .
- جهلول ، و آخرون . (2024) ، " تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين نوعية القرارات الإدارية " بالتطبيق علي شركة الاتصالات المتنقلة " آسيا سيل" – العراق ، ***مجلة البحوث والنشر.***
- خطاب، محمد أحمد محمود. (2025) ، " الذكاء الاصطناعي وعلاقاه بمستقبل البحث العلمي السيكولوجي – ***دراسة مرجعية نقدية تطبيقية*** " ، المجلد 82- العدد (2) .
- خير الدين، بوزرب ، سحنون، هبة ، (2019) ، " الذكاء الاصطناعية وتطبيقاته في القطاع المصرفي: المركز ***الديموقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية*** ، الطبعة الأولي
- عمر، أحمد مختار . (بدون سنة) ، ***معجم اللغة العربية المعاصرة*** ، عالم الكتب ، القاهرة – الطبعة الأولي .
- عبد الجبار، سيماء ، وآخرون . (2025) ، " أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على لجان الفصل في مخالفات نظام مزاولة المهن الصحية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية " ، ***المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*** ، المجلد 6- الإصدار 65.
- محمد، (2024) ، " الذكاء الاصطناعي وجودة الأداء: دراسة في وزارة الشباب والرياضة المصرية " ، ***المجلة العربية لنشر البحوث.***
- محمد ، محمد إبراهيم وآخرون (1996) ، ***أصول التنظيم والإدارة*** ، الناشر مكتبة الصفا للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abo Abbas , A. (2024) . Deciphering Decision -Making Dynamics : the art of Taking Decisions theory . A*merican Journal of Industrial and Business Management* , 14(6).
- Ali , M. (2018) , The human Intelligence Vs Artificial Intelligence : Issues and challenges in computer Assisted Language Learning , *International Journal of English Linguistics* , 8(5), pp.259-271.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? *Journal of Economic Perspectives, 29*(3), 3–30.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cooper , .N. , (2021) , "" Artificial Intelligence in Managerial Decision -Making " *International Journal of Human*–Computer.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- Shneiderman, B. (2020). Human-centered artificial intelligence: Reliable, safe & trustworthy. *International Journal of Human–Computer Interaction, 36*(6), 495–504.
- Shafik , W . (2024) . Techniques for Multicriteria Decision -Making . Multi- Criteria Decision – Making and Optimum Design with Machine Learning : A Practiacal Guide .
- Qamar , Y., Agrawal , R.k.,Samad , T.A. , Jabbour , C.J.C., (2021) , When technology meets people : the interplay of artificial intelligence and human resource management , Journal of Enterprise Information Management , 34(5) , pp:1339-1370.
- Siu, Alexa. , Raymond Fok , (2024) , " Augmenting Expert Cognition in the Age of Generative AI: Insights from Document-Centric Knowledge Work ", Internet .
- Sousa,. N. (2023). "The Role of Artificial Intelligence for Management Decision : A Structured Literature Review " , Internet web.
- Shrestha ,M. (2023). " AI- Powered Decision Making in Management: A Review and Future Perspectives " , Internet web.
- Taylor ,M. (2024) . Understanding Management Actions : A Qualitive Exploratory Look at Decision -Making of Executive Leadership (Doctoral dissertation , Colorado Technical University .
- Thompson, . B. (2023) , " Artificial Intelligence in Managerial Decision -Making : A Comprehensive Review " , internet web.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- OECD. (2019). *Artificial intelligence in society*. OECD Publishing.
- Zhang, Q. Vera Liao, Rachel K. E. Bellamy , (2020), Effect of Confidence and Explanation on Accuracy and Trust Calibration in AI-Assisted Decision Making , Internet .
- Zhuoyan , M. (2024) , Decoding AI 's Nudge : A Unified Framework to predict Human Behavior in AI-assisted Decision Making" , Internet Web .