مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية
ISSN :2600-6286 / E-ISSN :2661-7706
المجلد09 / العدد: 01 (2026)
ص ص. 224- 239

صنع القرار في العصر الرقمي: نحو تكامل فعال بين العنصر البشري والذكاء الاصطناعي.

Decision-Making in the Digital Age: Toward Effective Integration between the Human Element and Artificial Intelligence

مفيدة مقورة[1]، جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (الجزائر)
meggoura.m@centre-univ-mila.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/11تاريخ القبول: 2026/04/27 تاريخ النشر: 2026/06/20

الملخص:

تركز هذه الدراسة على الإطار المفاهيمي للذكاء الاصطناعي ودوره في عملية صنع القرار، مستعرضة أهميته في تعزيز جودة القرارات مع التأكيد على ضرورة عقلنة استخدامه، بما يضمن الحفاظ على دور العنصر البشري في صنع القرار وعدم استبداله بالخوارزميات. كما تناقش الدراسة العلاقة التفاعلية بين العنصر البشري والذكاء الاصطناعي، مع تسليط الضوء على كيفية المحافظة على توازن فعّال بينهما في العصر الرقمي.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار؛ الذكاء الاصطناعي؛ الخوارزميات؛ تكامل الانسان والذكاء البشري.

Abstract

This study examines the conceptual framework of artificial intelligence (AI) and its role in the decision-making process, emphasizing its significance in enhancing the quality of decisions while underscoring the necessity of its judicious use to preserve human agency and prevent the displacement of human judgment by algorithms. The study further explores the interactive dynamics between humans and AI, highlighting the importance of maintaining an effective balance between human decision-makers and intelligent systems in the digital era.

key words: Decision-Making; Artificial Intelligence;Algorithms; Human-AI Integration.

مقدمة:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، يفرض الذكاء الاصطناعي نفسه كأحد أبرز ملامح العصر الحديث، حيث لم يعد يقتصر دوره على المهام التقنية أو التكرارية، بل امتد ليشمل مجالات حساسة تتطلب تحليلاً معقدًا، وتقديرًا للمواقف، واتخاذ قرارات قد تكون مصيرية.

ولعل من أبرز تلك المجالات هي مجال صناعة القرار، التي لطالما ارتبطت بالعقل البشري، وبمستويات متعددة من الخبرة، والتفكير النقدي، والحس الأخلاقي.

إن دخول الذكاء الاصطناعي إلى هذا المجال يثير العديد من التساؤلات الجوهرية حول طبيعة العلاقة بين الإنسان والخوارزمية هل يعد الذكاء الاصطناعي أداة داعمة لتعزيز جودة القرارات البشرية، عبر تقديم تحليلات دقيقة ومعطيات أوسع، أم أنه يمثل تهديدا صامتا لدور العنصر البشري، من خلال سحب سلطة القرار تدريجيا نحو الآلة.

انطلاقًا من هذه التحولات، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار، من خلال التعرف على كيفيات توظيفه، وتحديد حدود التكامل أو التعارض بين الطرفين، بهدف استكشاف نموذج تكاملي يعيد رسم دور الإنسان في بيئة يكون فيها صنع القرار مدعوما بالذكاء الاصطناعي.

حيث تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في محاولة فهم كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على عملية صنع القرار داخل المؤسسات، ومدى تأثيره على تعزيز أو تقييد دور العنصر البشري.

كما تبرز الدراسة التحديات المختلفة المصاحبة لاعتماد النظم الذكية، وتسعى إلى تقديم إطار يضمن شراكة فعّالة بين العنصر البشري والآلة في اتخاذ القرارات، بما يحافظ على المسؤولية والمساءلة ويعزز جودة القرار.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بدور الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار. فهي تسعى أولا إلى تحليل كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، وتقييم مدى تأثير الاعتماد على هذه النظم على مشاركة العنصر البشري في العملية نفسها. كما تهدف إلى استكشاف المخاطر والتهديدات المصاحبة لتوظيف النظم الذكية بشكل مفرط، واقتراح آليات لضمان توظيفه بشكل عقلاني.

الإشكالية:

مع تزايد اعتماد مختلف المؤسسات والادارات على نظم الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار، يبرز تساؤل محوري حول مدى قدرة هذه النظم على دعم القرار دون تقليص دور العامل البشري أو التأثير على مسؤولياته القانونية والأخلاقية. في هذا السياق، نطرح تساؤل جوهري: هل يمثل توظيف الذكاء الاصطناعي في صنع القرار أداة لدعم العنصر البشري أم تهديدا لدوره ومسؤوليته؟

من خلال الاشكالية السابقة نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو دور الذكاء الاصطناعي في دعم عملية صنع القرار؟
- إلى أي مدى يؤثر الاعتماد على نظم الذكاء الاصطناعي على مشاركة الإنسان ومسؤولياته في اتخاذ القرار؟
- كيف يمكن تصميم آليات تكامل فعّالة بين العنصر البشري والذكاء الاصطناعي لضمان جودة القرار والمسؤولية القانونية؟

الفرضيات:

- يساهم الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي في دعم عملية صنع القرار داخل المؤسسات، من خلال تعزيز سرعة ودقة التحليل.
- يمكن تحقيق تكامل فعّال بين العنصر البشري والذكاء الاصطناعي من خلال تصميم آليات تنظيمية واستراتيجية تضمن مشاركة الإنسان وحماية جودة القرار والمسؤولية القانونية.

المقاربة النظرية الموظفة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المقاربة النظرية المؤسسية والتحليلية للقرار، التي تركز على فهم دور الإنسان في التفاعل مع النظم التقنية. كما توظف الدراسة مفاهيم حوكمة الذكاء الاصطناعي والمسؤولية القانونية، لبيان كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة القرار، وعلى الالتزامات الأخلاقية والتنظيمية للمؤسسات.

كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توظيف مختلف المفاهيم والتعاريف الخاصة بمختلف عناصر الدراسة، بالإضافة الى تحليل الأدبيات السابقة حول الذكاء الاصطناعي وصنع القرار، وتوضيح التطبيقات العملية والتحديات المرتبطة بها.

بالإضافة الى تحليل ودراسة العلاقة بين اعتماد الذكاء الاصطناعي ومشاركة الإنسان في اتخاذ القرار، وتقييم المخاطر والتهديدات القانونية والأخلاقية.

ولمناقشة هذه الإشكالية، تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين على النحو التالي:

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي وصنع القرار اطار مفاهيمي.

المحور الثاني: نحو تكامل فعّال بين العنصر البشري والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي وصنع القرار اطار مفاهيمي.

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبح الذكاء الاصطناعي (AI) بمختلف تطبيقاته أحد أبرز الأدوات المساعدة للإنسان في مختلف أعماله اليومية، وتعتبر عملية صنع القرار في مختلف المؤسسات الحكومية كانت أو الخاصة من بين العمليات التي تعتمد هذه الادواتمن أجل تحسين جودة القرارات المتخذة. ولضمان فهم العلاقة بين هذه النظم والقرار البشري، لا بد أولا من التطرق الى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وصنع القرار، والتي تشكل الإطار النظري الذي سيستند إليه كل بحث.

حيث سنتناول في هذا المحور مفهوم الذكاء الاصطناعي من الناحية العلمية والتقنية، وتوضيح مختلف خصائصه الأساسية، بالإضافة إلى تعريف عملية صنع القرار، بما يشمل مراحله المختلفة.

أولاً: مفهوم الذكاء الاصطناعي.

يعد الذكاء الاصطناعي من التقنيات الحديثة التي أحدثت تحولاً كبيراً في مختلف مجالات الحياة، لا سيما في صناعة القرار.

يعتبر الذكاء الاصطناعي هو فرع من علوم الحاسوب يختص بتطوير أنظمة قادرة على أداء مهام تتطلب ذكاءً بشريا، مثل التعلم، التحليل، واتخاذ القرار، بهدف محاكاة أو تعزيز القدرات العقلية البشرية. واذا ما رجعنا الى بوادر ظهور الذكاء الاصطناعي فهو لا يتجاوز 60 عامًا، وعلى الرغم من ذلك فإن له جذور راسخة في مجالات متعددة مثل: الرياضيات، والعلوم، علوم الحاسوب، والفلسفة، وعلم النفس، واللغويات يرى بعض العلماء أن بدايات ظهور الذكاء الاصطناعي كانت أثناء الحرب العالمية الثانية عندما قام رائد علم الحاسوب "آلان تورينج" بفك شفرة آلة "انجما Enygma"؛ لاعتراض الاتصالات النازية، وهي نموذج حاسوب ذكي مثالي يطور نظرية الأوتوماتا AutomataTheory (نظرية التشغيل الذاتي) ونتيجة لذلك، اهتم باحثون آخرون بإنشاء "آلة تفكير" لديها القدرة على التفكير مثل البشر، أو يحاكي العقل البشري ان صح التعبير.(الشوري، 2022).

والذكاء الاصطناعي هو جزء من علوم الحاسب يهدف الى تصميم أنظمة ذكية تعطي نفس الخصائص التي نعرفها بالذكاء في سلوك الانسان، وهو يعمل متعمدا على مبدأ مضاهاة التشكيلات التي يمكن بواسطته وصف الأشياء والأحداث والعمليات باستخدام خواصها الكيفية وعلاقتها المنطقية والحسابية. كما يعرف كذلك على أنه مجال نظم معلومات له جذور عميقة في عقود من البحث متعدد التخصصات نظرا لكونه موجه لمحاكاة البشر.(الزعبي،خالد، 2024).

أن الذكاء الاصطناعي قائم على ذكاء حوسبي Computational Intelligence حيث تتمتع الآلات الذكية بالقدرة على الفهم، والتعلم، ومعالجة تعليمات معينة يجب اتباعها، أو القيام بعمل ما، وهناك اتجاهات تركز على مدى قدرة الآلات الذكية على محاكاة السلوك الإنساني أو العقل البشري.(الشوري، 2022).

أو بمعنى أدق قدرة الآلات على أداء المهام التي يقوم بها البشر. فهو مزيج من المعرفة، التعلم الألي الاستدلالي، إنشاء الفرضيات وتحليلها، معالجة اللغة الطبيعية مما ينتج عنه رؤى وتحاليل على القدرة البشرية أو أعلى منها.(الزعبي، خالد، 2024)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الذكاء الاصطناعي هو فرع من علوم الحاسوب وأخر ما توصلتاليه علوم التكنولوجيا الرقمية،حيث يعنى بتصميم أنظمة وبرمجيات قادرة على محاكاة الذكاء البشري، من خلال تنفيذ مهام مختلفة على غرار التعلم، التحليل، الفهم، اتخاذ القرار، وحل المشكلات، بشكل يمكن الآلة من التصرف بطريقة ذكية ومستقلة نسبيا.

ثانيا: مفهوم عملية صنع القرار.

يشكل صنع القرار عملية مركزية في مختلف الادارات والمؤسسات، إذ يحدد الخيارات الاستراتيجية والتكتيكية لتحقيق الأهداف. وسيتناول هذا العنصر تعريف القرار، اضافة الى تعريف متخذ القرار، ثم عملية صنع القرار.

1- مفهوم القرار

قبل التطرق إلى عملية صنع القرار، لا بد أولًا من التمييز بين القرار نفسه ومتخذ القرار، الذي يمثلالعنصر البشري الذي يقوم باتخاذ القرار. بعد ذلك، سيتم الانتقال إلى تعريف عملية صنع القرار.

يعرف القرارعلى أنه الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.(كنعان، 2006).

كما يعرف أيضا القراربأنه اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الهدف، حلمشكلة، انتهازالفرص.(بن عمر، 2017).

ويعرف "Henry Mintzberg " القراربأنه التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما ويختلف مفهوم الالتزام بعمل شيء ما عن الكلام عنه فقط.(Chris Gore, et al، 1992).

في حين عرفه "Harrison ":بأنه مرحلة في عملية مستمرة في تقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين.(Harrison، 1999).

وعليه يمكن تعريف القرار على أنه حصيلة اختيار افضل البدائل المتاحة وبعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة، اذ يراد به تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة، او موقف معين يتطلب ذلك.

2- مفهوم متخذ القرار

متخذي القرارات هم الأشخاص القانونية التي لها حق اتخاذ القرار والمواقف المختلفة، والاشخاص القانونية هما شخصان:(سرير، 2006).

شخص طبيعيوهو الانسان عندما يكون كامل الأهلية، وشخص معنوي وهو المؤسسات التي تتمتع بالاستقلالية في ادارة شؤونها، ولها ناطق باسمها هو المدير أو الرئيس الاداري الأعلى والأشخاص المعنوية صنفها الفقه الى أشخاص معنوية عامة، وأشخاص معنوية خاصة، وقسمت الاشخاص المعنوية العامة الى اشخاص معنوية مرفقية (مصلحية)، وأشخاص معنوية اقليمية على راسها الدولة، ثم وحدات الجماعات المحلية مثل: الولاية والبلدية في التنظيم الاداري الجزائري، ومهما كانت الطبيعة القانونية لهذه الوحدات فان لها رئيس يتولى التصرف باسمها، ويتخذ قرارات يراعي فيها الجوانب الشكلية والموضوعية لان تكون مشروعية وعقلانية. حيث يمكن لمتخذ القرار ان يتخذ قرارات ومواقف اما بصورة مباشرة او يفوض السلطة والمسؤولية او يفوض التوقيع لاتخاذ قرارات باسمه.

3- مفهوم عملية صنع القرار:

تعد عملية صنع القرار من العمليات الإدارية المهمة التي تؤثر وتنعكس بشكل مباشر في تجسيد الأهداف المراد تحقيقها. وقد تنوعت تعريفاتها واختلفت بتنوع وجهات نظر الباحثين واختلاف مجالات اهتمامهم.

حيث تعرف عملية صنع القرار على أنها الالية التي يتم من خلالها تحويل الاهداف العامة أو الخاصة للدولة الى مواقف معلنة وقرارات محددة، تنعكس على شكل سلوكيات واقعية أو برامج تطبيقية تمارسها الاجهزة التنفيذية للدولة. فإن عملية صنع القرار تمثل عصب الادارة وتفاعلها مع الاحداث المحيطة بها. فهي عملية معقدة ومتواصلة، تبدأ بالمراحل الاولية لتحديد أطر القرار وأهدافه، وتستمر طوال فترة الاعداد والتحضير له وتتابع طريقة ترجمته على ارض الواقع.(خليفة و جوهر، 2009).

في حين يعرف" David Holt" عملية صنع القرار: انها عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول البديلة واختيار بديلا واحدا وتنفيذه.(Holt، 1993).

كما تعرف من وجهة نظر أخرى أنها كيفية والية اتخاذ السياسات والقوانين والقرارات في المجتمعات المختلفة وكيفية تنفيذها بما في ذلك المشاركين في وضع القرارات ومن هم الاكثر قوة في ذلك.(عبدالكافي، 2006).

من خلال ما سبق فان عملية صنع القرار اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل المتاحة لغرض حل مشكلة قائمة أو تقديم حلول رشيدة من أجل تحقيقالأهدافالمسطرة. حيث تمر على عدة مراحل بداية من تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تقييم البدائل، واختيار الحل الأنسب. الهدف الرئيسي منها هو تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية وتقليل المخاطر المرتبطة بالاختيارات.

المحور الثاني: نحو تكامل فعّال بين العنصر البشري والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار

في بداية الأمر لم يكن يُنظر إلى نظم الذكاء الاصطناعي بوصفها بديلًا عن العنصر البشري، بل كأداة مساعدة فقط مثلها مثل مختلف الوسائل التكنولوجيا التي توصل اليها الانسان سابقا والتي ساعدت وسهلت مختلف مجالات الحياة، تهدف هذه الأخيرة إلى دعم القرار من خلال معالجة كميات ضخمة من البيانات، والكشف عن أفكار مذهلة ودقيقة ان صح التعبير تحاكي القدرات البشرية أحيانا وتتفوق عليها أحيانا أخرى. الأمر الذي قد يجعلها تسيطر على العنصر البشري وتهدده دوره، ما يتوجب ضرورة إخضاعها لأطر تنظيمية واضحة، تضمن عقلنة وترشيد استعمالها. وعليه سنتناول في هذا العنصر مساهمة التحول الرقمي في اعادة تشكيل عملية صنع القرار، بالإضافة الى اهمية دمج الذكاء الاصطناعي مع القدرات البشرية لتحسين جودة القرارات، كما سنتناولعقلنة استعمال الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار.

أولا: التحول الرقمي واعادة تشكيل عملية صنع القرار

أدى التحول الرقمي الذي نعيشه اليوم إلى إحداث تغيّر جذري في آليات صنع القرار داخل المؤسسات العامة والخاصة، حيث لم يعد القرار المؤسسي قائمافقط على القدرات والخبرات البشرية، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على مختلف أدواتونظم الذكاء الاصطناعي، خاصة فيما يخص التحليل، التنبؤ، وتقييم المخاطر. حيث أسهم هذا التطور في رفع كفاءة القرار وسرعة زمن معالجته. اذ يظهر دور الذكاء الاصطناعي في عملية صنع ورفع كفاءة القرار من خلال:

- يساعد الذكاء الاصطناعي في تحويل البيانات المعقدة إلى رؤى قابلة للتنفيذ، مما يمكن صانعي القرار من فهم الأنماط والتوجهات التي قد تكون مستترة في المعلومات التقليدية.

كمايساهم في التنبؤ بالمخاطر وتقديم توصيات مبنية على تحليل علمي دقيق، مما يعزز من سرعة وجودة القرارات المتخذة في المؤسسات.(Górka et al, 2025) .

-يلعب الذكاء الاصطناعي دورًا متزايد الأهمية في دعم وتحسين عملية صنع القرار، من خلال تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة. حيث يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر فعالية واستنادا إلى معلومات موثوقة، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر حلولا مبتكرة.(Lee&Wang، 2020).

-تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة التنبؤات وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات من خلال استخدام تقنيات التعلم الآلي والتحليلات التنبؤية، مما يمكن المؤسسات من الاستفادة من البيانات المختلفة السابقة لتحويلها إلى رؤى استراتيجية قابلة للتنفيذ وتحسين جودة القرارات. وقد وجد عدد من الدراسات أن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يساعد في زيادة فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في بيئات العمل المتسارعةكما يضيفطابع مميز على الجوانب الإبداعية والاستراتيجية في صنع القرار.(Iqbal& ,Fayaz, Amin، 2024).

- فمن مميزاته أنه يُستخدم الذكاء الاصطناعي في الوقت الحاضر كأداة مساندة لصانعي القرار من خلال توفير تحليلات تنبؤيه ومعالجة فورية للبيانات الضخمة، ما يُسهم في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتحسين جودة النتائج. كما تساعد الخوارزميات الذكية في الكشف عن الأنماط والعلاقات التي قد لا تكون ظاهرة للعنصر البشري، مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة باستمرار.(Lee&Wang، 2020).

ثانيا: اهمية دمج الذكاء الاصطناعي مع القدرات البشرية لتحسين جودة القرارات.

يعمل الباحثون والمختصون بشكل متزايد نحو بناء نموذج تكاملي يجمع بين قدرات الإنسان والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، حيث يُنظر إلى هذا التكامل على أنه الطريقة

المثلى للاستفادة من نقاط القوة لدى كل طرف. فالذكاء الاصطناعي يتميز بسرعة المعالجة وتحليل البيانات الضخمة، بينما يمتلك الإنسان القدرة على التقييم الأخلاقي، وفهم السياقات الاجتماعية والثقافية. هذا التعاون يسهم في اتخاذ قرارات أكثر توازنًا وفعالية، خاصة في المواقف المعقدة التي تتطلب فهماً عميقاً وخبرة بشرية مدعومة بأدوات تحليل ذكية.(Brynjolfsson&McAfee ، 2017).

حيث أثبتت التجارب العملية أن الدمج بين الذكاء الاصطناعي والقدرات البشرية لا يُحسن فقط سرعة اتخاذ القرار، بل يرفع من جودته أيضًا، خاصة في البيئات التي تتطلب مرونة وتفسيرا متعدد الأبعاد. فالتقنيات الذكية قادرة على تقديم بيانات دقيقة وتوصيات مبنية على نماذج تنبؤية، بينما يُسهم العنصر البشري في تفسير النتائج ضمن سياقها الحقيقي، واتخاذ قرارات تُراعي الأبعاد الإنسانية والأخلاقية. ولهذا، فإن بناء أنظمة هجينة تُعزز التعاون بين الإنسان والآلة أصبح توجها استراتيجيًا في المؤسسات الرائدة عالميا.(Davenport&Ronank، 2018)

وهذا ما أشارت اليه العديد من الأبحاث العلمية إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي مع القدرات البشرية في عملية اتخاذ القرار يحسن بشكل كبير جودة القرار، نتيجة جمع القدرات التحليلية والمعرفية للذكاء الاصطناعي (مثل معالجة البيانات الضخمة والتنبؤات الدقيقة) والحدس والبصيرة الأخلاقية والسياقية لدى البشر. فبدلاً من أن يعمل الإنسان أو الذكاء الاصطناعي بشكل منفرد، فإن التعاون بينهما (Human-AI synergy) يؤدي إلى دعم عملية اتخاذ القرار عبر تزويد صانعي القرار برؤى أوسع، تقليل الأخطاء البشرية، وزيادة سرعة الاستجابة في مواجهة المعقدات التي تتطلب كلاً من التحليل الدقيق وفهم السياق. وقد تم تطوير أطر نظرية لفهم هذه الظاهرة بشكل منهجي، حيث وجد الباحثون أن هذا

التكامل يمكن أن يفتح آفاقا جديدة في تحسين كفاءة وفعالية النتائج النهائية للقرارات في مجالات متعددة مثل إدارة الأعمال والطب والموارد البشرية.(Bao, Gong, Yang، 2023).

أصبح الذكاء الاصطناعي ضروريا جدا وحتمية لا بد من مسايرتها، اذ يساهم دمجه مع القدرات البشرية في جعل القرارات أكثر جودة وفعالية، وذلك لمساهمته في تحليل كميات كبيرة من البيانات وتقديم تنبؤات دقيقة في وقت قصير، في حين تكمن أهمية وجود الانسان في ذات العملية على تحديد السياق القيمي والأخلاقي، في نهاية المطاف يؤدي هذا الدمج الحدمن الأخطاء الناتجة عن الاعتماد على أحد الطرفين فقط، ويعزز فعالية عملية اتخاذ القرار في البيئات المعقدة، مما يجعل القرارات أكثر دقة ومرونة وملاءمة للواقع.

ثالثا: عقلنة استعمال الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار.

يتطلب تحقيق التكامل الفعّال بين الإنسان والذكاء الاصطناعي تهيئة بيئة عمل قائمة على الثقة،وفهم واضح لدور كل طرف في عملية اتخاذ القرار. إذ لا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كمنافس للعنصر البشري، بل كشريك داعم يُعزز الكفاءة ويقلل من التحيزات الناتجة عن الانفعالات أو نقص المعلومات. ان تدريب الأفراد على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتفسير نتائجها، يمكن بناء نماذج اتخاذ قرار أكثر شمولية ومرونة، تحقق توازنًا بين المنطق الآلي والحكمة البشرية(Shrestha, Ben-Menahem, & von Krogh , 2019)..

اذ يشير الباحثون في هذا المجال إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في صنع القرار لا يجب أن يكون على حساب العقلانية والبصيرة الإنسانية، بل يحتاج إلى توازن واع بين التحليل الآلي الدقيق والحكم الإنساني المدروس. فالذكاء الاصطناعي يمتلك القدرة على معالجة كميات هائلة من البيانات وتقديم تنبؤات تستند إلى أدلة قوية، مما يعزز من عقلنة القرار وتحسين نتائجه. ومع ذلك، يتطلب ذلك إشراك الإنسان في العملية النهائية لاختيار القرار لأن العنصر البشري هو الذي يحدد السياق المطلوب في أي قرار يتخذه، فهو يتعامل مع مختلف

التعقيدات الأخلاقية، وتقدير المخاطر غير المتوقعة، وبالتالي الوصول إلى قرارات أكثر توازنا ومنطقية من حيث النتائج والتبعات.(Bak, Mansor, Qader & Qanbar, 2025).

إن التكامل الحقيقي بين الإنسان والذكاء الاصطناعي لا يتحقق فقط من خلال استخدام الأدوات الذكية، بل من خلال تطوير آليات تفاعلية تُتيح تبادل المعرفة بين النظام البشري والآلي. فالذكاء الاصطناعي يمكنه تقديم توصيات بناءً على بيانات معقدة، لكن فعالية هذه التوصيات تعتمد على قدرة الإنسان على تفسيرها وتكييفها مع الواقع العملي. وعليه تصبح القرارات أكثر توازنًا ودقة خاصة في السياقات التي تتطلب فهما عميقا للجوانب الاجتماعية، الثقافية، أو النفسية.(Jarrahi، 2018).

رغم أهمية توظيف الذكاء الاصطناعي في مختلف عمليات اتخاذ القرار لكن على العنصر البشري التحلي بالعقلانية وعدم الاعتماد عليه بشكل كلي لا سيما في تحديد السياقات الأخلاقية، بحيث يستفيد صانع القرار من قوة التحليل والتنبؤ التي يوفرها الذكاء الاصطناعي من جهة، ويتوصللقرارات متوازنة وفعالة من جهة أخرى. هذا التكامل يقلل من الأخطاء ويزيد من جودة القرارات في البيئات المعقدة.

الخاتمة:

في ضوء ما سبق، يتضح أن التكامل بين الإنسان والذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار يمثل توجها استراتيجيا يفتح آفاقا واسعة نحو قرارات أكثر كفاءة وموضوعية. فبينما يُسهم الذكاء الاصطناعي في تقديم دعم تحليلي متقدم قائم على البيانات، يبقى الدور البشري أساسيا في تفسير هذه النتائج وتطبيقها ضمن أطر أخلاقية وسياقات واقعية. ومن هنا، فإن مستقبل اتخاذ القرار لا يقوم على استبدال الإنسان بالآلة، بل على بناء شراكة تكاملية قائمة على التفاعل، التعلم المشترك، وتوزيع الأدوار بذكاء، بما يحقق أقصى استفادة من قدرات كل طرف في سبيل قرارات فعالة ومستدامة.

ومنهفقد خلصنا لجملة من الاستنتاجات:

-يتضح أن الذكاء الاصطناعي أصبح عنصرًا فاعلًا في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات من خلال تحليل البيانات الضخمة وتقديم توصيات دقيقة.

-لا يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحلّ محل العنصر البشري بشكل كامل، إذ يبقى دور الإنسان ضروريًا لتفسير البيانات في سياقاتها الأخلاقية والاجتماعية.

-التكامل بين الإنسان والذكاء الاصطناعي يعزز من جودة القرار، ويقلل من التحيزات البشرية، ويزيد من سرعة وكفاءة المعالجة.

-نجاح هذا التكامل يتطلب وجود بنية تنظيمية مرنة، وثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتعاون بين الإنسان والنظام الذكي.

-من الواضح أن المستقبل يتجه نحو شراكة استراتيجية بين الذكاء الاصطناعي والعقل البشري، وليس إلى استبدال أحدهما بالآخر.

من خلال ما سبق نطرح جملة من التوصيات:

-تدريب الكوادر البشرية على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وفهم نتائجها بما يضمن استخدامها الفعال في صنع القرار.

-تعزيز الوعي الأخلاقي لدى متخذي القرار عند التعامل مع الأنظمة الذكية، لتفادي الاعتماد المفرط على الآلة.

-تطوير أنظمة هجينة تسمح بتفاعل مباشر بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، وتُراعي الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للقرارات.

-الاستثمار في البحث والتطوير لتعزيز قدرات الذكاء الاصطناعي في فهم السياقات المعقدة وتقديم حلول أكثر تكيفا مع البيئة.

- وضع سياسات تنظيمية واضحة تنظم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار، وتضمن الشفافية والمساءلة في استخدامه.

قائمة المراجع:

- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.

-محمد البشير بن عمر. (2017). دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الاداء المالي للمؤسسة. *أطروحة دكتوراه*، مالية المؤسسات، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، الصفحة 80.

- Bakr, V. H., Mansor, A. A., Qader, A. N., & Qanbar, A. I. (2025). Theintegration of artificial intelligence in strategic decision-making: Examining the balance between human intuition and machine learning algorithms in modern management frameworks. International Journal of Environmental Sciences, 11(24s).4472–4462

- Bao, Y., Gong, W., & Yang, K. (2023). A literature review of human–AI synergy in decision making: From the perspective of affordance actualization theory. Systems, 11(9), 73-64.

- Chris Gore, et al .(1992) .*Strategic Decision-Making*.London: Casselt.

- David Holt .(1993) .*Management: Principles and Practices* .(الإصدار 3) Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

- E. Frank Harrison .(1999) .*The Managerial Decision-Making Process*.(الإصدار 5) Boston, MA: Houghton Mifflin.

- Górka, E., Baran, D., Wojak, G., Ćwiąkała, M., Zupok, S., Starkowski, D., Reśko, D., & Okrasa, O. (2025). The impact of artificial intelligence on enterprise decision-making processes. European Research Studies Journal, 28(4), 756–777

-Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577–586.

-Fayaz, M., Amin, M., & Iqbal, M. (2024). Artificial intelligence in decision-making: A descriptive analysis of its impact on strategic planning. Journal of Business and Management Research, 3(2), 222–235.

- McAfee,A&Brynjolfsson,E .(2017) . Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future) .W. W. Norton&Company.112

- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. California Management Review, 61(4), 78.

-Wang, X., & Lee, J. (2020). Artificial intelligence in decision making: Enhancing efficiency and accuracy. Journal of Management Science, 15(2), 47–62

-أحمد الشوري أبو زيد. (2022). الذكاء الاصطناعي وجودة الحكم. *مجلة كلية الاقتصادة والعلوم السياسية، 23*(4)، صفحة 147- 160.

- اسماعيل عبد الفتاح عبدالكافي. (يناير, 2006). معجم مصطلحات حقوق الانسان. 340. محافظة منوفيا.

- سامر ناصر خليفة، و عبد الله حسن جوهر. (2009). صناعة القرار في دولة الكويت (جدلية العلاقة بين النخب الاقتصادية والسياسية). *المجلة الهربية للعلوم السياسية،1*.(21). 45- 68.

- سامي الزعبي،خالد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير اقتصاد المعرفة. *المجلة العلمية للبحث، 1* (1)، صفحة 10.

- عبد الله رابح سرير. (2006). عملية صنع القرار وتطبيقاتها في الادارة العامة في الجزائر. *أطروحة دكتوراه*، 47. العلوم السياسية: جامعة الجزائر، الصفحة 47.

- نواف كنعان. (2006). *اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- هيام سامي الزعبي، و سعد الدين خالد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير اقتصاد المعرفة. *المجلة العلمية للبحث،، 1* (1)، صفحة 10.