



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد

( اثر أستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة القرارات الادارية في  
المصارف التجارية - دراسة حالة المصارف التجارية في محافظة ميسان )  
بحث مقدم الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الأعمال كأحد متطلبات نيل  
شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

اعداد الطالب : ضياء حسين نبهان - المرحلة الرابعة / الدراسة الصباحية

الاستاذ المشرف : م. رسول ماجد صحيب

## المستخلص

يشهد العالم في وقتنا الحاضر تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا والرقمنة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي وفي ظل هذه التحولات اصبح من الضروري جدا مواكبة هذا التطور والاخذ بالأساليب الحديثة التي من شأنها ان تحقق النجاح والتقدم لمنظمات الاعمال وهذا التطور التكنولوجي شمل جميع نواحي الحياة، اصف الى ذلك العولمة وتحدياتها وما تتطلبه من مهارات ومعارف يجب ان تكون متوفرة في الاشخاص وانعكاساتها على الادارة في كيفية التعامل مع هذا التحدي وتوظيفه بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق اهدافها ، كل ذلك انعكس وبشكل كبير على القرارات الإدارية المتخذة في جميع المنظمات، لهذه الاسباب واهميتها بحثنا هذا المتغيرات في هذا الموضوع حيث تم توزيع استبيان بعدد (٤٥) على افراد عينة البحث بمختلف المستويات الادارية واسترجع منها (٣٨) استبيان صالح للتحليل ومن ابرز النتائج والدلائل التي توصلت اليها الدراسة انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٥ a ) بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام ، سلوك المستخدم ، التدريب والتطوير ، توفر الخبراء) وتعزيز جودة وفاعلية القرارات الإدارية في منظمات الاعمال تظهر نتائج المتوسطات الحسابية الاجابات افراد عينة البحث في المصارف التجارية المختارة كعينة للبحث للمتغير المستقل (Artificial Intelligence) جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت اجاباتهم فيما يتعلق بالأبعاد الخاصة بهذا المتغير كما يلي: بُعد سلوك المستخدم في المرتبة الأولى، والتدريب والتطوير المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة جاء بعد قدرة النظام وفي المرتبة الاخيرة جاء بعد توفر الخبراء ويعني ظهور هذا المستوى المرتفع من اجابات العينة فيم يتعلق بهذا المتغير (المستقل للذكاء الاصطناعي) وفي ضوء ذلك وضعت مجموعة من التوصيات من اهمها ضرورة تعزيز القدرات والامكانيات الفردية لدى العاملين في المصارف التجارية كمنظمات اعمال فيما يتعلق بتطبيق واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والاستفادة من الخصائص والمزايا التي يقدمها اضافة الى ذلك العمل وبشكل كبير على توطيد التكنولوجيا الحديثة

## Abstract

The world is witnessing at the present time a development in the world of technology, digitization, the shift towards knowledge, the shift to a diversified development, the new take and its challenges, the skills and knowledge that should be available in people and their implications for management in how to deal with this challenge and employ it in the way it attends and achieves it, all of this is with you in a lot of the subject times where a questionnaire was distributed (٤٥) Among the most important results of the study is that there is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) between the use of artificial intelligence applications in its dimensions (system capacity, user behavior, training And development, availability of experts) and enhancing the quality of administrative decisions in business organizations, related to this variable as follows: the user behavior dimension in the first place, and training and development in the second place, and in the third place it came after the ability of the system, and in the last place it came after the availability of experts. Therefore, a set of recommendations were made, the most important of which is the need to enhance the capabilities and individual capabilities of workers in commercial banks as business organizations with regard to the application and use of artificial intelligence applications and to take advantage of the characteristics and advantages that it provides, in addition to that working largely on the localization of modern technology

ان الاهمية الكبيرة التي يحظى بها الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) في عصرنا الحالي والتي اصبحت من سمات ومميزات هذا العصر تأتي من خلال القدرات الهائلة لهذه التطبيقات على انجاز العديد من المهام والوظائف في مختلف ميادين الحياة منها فيما يتعلق بالعمل الاداري ومساعدة المديرين في عملة صنع القارات (Making Decisions) التي تعتمد بشكا اساسي على المعلومات ومدى جودتها و تعد المعلومات اليوم من اهم المصادر والموارد التي تحتاجها منظمات الاعمال وخاصة تلك التي تعتمد على الأساليب التقنية والتكنولوجية الحديثة وهي المادة الاساسية والعصب المحرك لكافة أنواع القرارات الادارية المتخذة في أية منظمه حيث ان اهمية المعلومات تتناسب ونوع القرار الذي يتخذ بمعنى انه اذا كان القرار من انواع القرارات الاستراتيجية او ذات الاهمية والتأثير الكبير على وجود ونجاح المنظمة في مثل هذه الحالة يجب ان تكون المعلومات ايضا معلومات استراتيجية والامر الذي ساعد وبشكل كبير على الوصول الى المعلومات وصناعتها بشكل الذي يحقق المنفعة من استخدامها هو التطور التكنولوجي والتقدم الرقمي في كافة المجالات ومنها ما يتعلق بالمعلوماتية وهذه المعلومات هي مهمة واساسية لأي منظمة سواء أكانت هذه المنظمة حكومية، أم خاصة تهدف إلى الربح وتقديم الخدمات. وقد ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا الحاسوب في تطوير طرق توفير هذه المعلومات بمواصفات معينة تخدم احتياجات المستويات الادارية في المنظمات وتتفاوت حاجة او اهمية المعلومة بين تلك المستويات حيث انها تتناسب تناسباً طردياً مع المستوى الاداري فحاجة الادارية العليا للمعلومات تكون اكثر من المستويات الادارية الأخرى في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وخاصة في ظل التنافس الشديد بين منظمات الأعمال، وبما أن المعلومات هي المعرفة التي تنتج من معالجة البيانات وهي الناتج المنطقي لنظام المعلومات، فإنها تكتسب أهمية ضرورية لإدارة في تحقيق أهدافها بكافة مستوياتها الإدارية و بخاصة على المستوى الإداري الاستراتيجي، وذلك عن طريق توفير المعلومات المناسبة عن نشاطات المنظمة و عن المؤثرات البيئية التي تتعرض لها، فالمنظمات الرائدة والمتقدمة تشكل المعلومات بالنسبة لها مورداً تنافسياً وسلاحاً ذو تأثير كبير في بيئة العمل ونجد هناك تحول كبير في درجة الاهمية بموارد المنظمات حتى اصبحت المعلومة والجانب المعرفي من اكثر واهم الموارد التي تحقق التميز والتقدم للمنظمات في ظل ما يعرف اليوم بالاقتصاد المعرفي والتحول الرقمي في اسلوب الانتاج والادارة وتقديم الخدمات وتمكن الإدارة العليا من الاعتماد عليها من خال الطرق التحليلية و الاستنتاجية، بشكل أكبر من الاعتماد على التخمين والحدس التي تضطر الإدارة العليا إلى اللجوء إليها عند غياب المعلومات عنها وبالنظر إلى أن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحالي، نجدها من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتبارها محور العملية الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وسنن في هذه الدراسة الاثر الذي تحققه عملية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تعزيز جودة القرار الاداري في المصارف التجارية في محافظة ميسان مجتمع البحث .

## الفصل الاول

### المبحث الاول

#### ( منهجية البحث )

#### اولا: مشكلة الدراسة:-

ان طبيعة بيئة الاعمال تمتاز بالتغير والتطور المستمرين نتيجة لعدة اسباب من ابرزها العولمة وما تفرضه من تحديات وعوامل تعد مؤثرة بشكا مباشر على منظمات الاعمال ، والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي يعد من ابرز سمات عصرنا الحالي والمنافسة التجارية الشديدة بين منظمات الاعمال كل هذه العوامل تعد تحديات يجب ان على المنظمات ان تصل الى المعلومات التي تكشف بشكل جيد عن الفرص والتهديدات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ، و تكمن مشكلة الدراسة في اتخاذ قرارات ادارية خاطئة من قبل صناع او متخذي القرار الإداري بالاعتماد على معلومات غير دقيقة ومغلوبة فضلا عن وجود تباين واضح في مستوى الادارات التي تستخدم أنظمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في اعمالها عن مستوى الادارات التقليدية ، أذ البد من بيان التنظيم الإداري لهذه الادارات الحديثة والقاء الضوء على القرارات التي تتخذها هذه الادارات ومدى الاستفادة منها للتقليل من بيروقراطية العمل الادارات والتعرف على مظاهر الاختلاف بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي لدى معالجة البيانات من قبل الادارات واتخاذ القرارات الإدارية تحاول الدراسة الكشف عن أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي (AI) على جودة اتخاذ القرارات في المصارف التجارية التساؤلات الفرعية التالية:-

- ❖ ما هو اثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الادارية في المصارف التجارية ؟
- ❖ ما هو تصور المبحوثين لجودة القرارات الإدارية في المصارف التجارية ؟

#### ثانيا: اهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة الى التعرف الى الدور الكبير الذي يلعبه استخدام تطبيقات نظم الذكاء الاصطناعي وتأثيرها في العمل الاداري والاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي لخرن ومعالجة أكبر كمية من البيانات والمعلومات من خلال قاعدة بيانات يمكن الرجوع اليها والاستفادة منها في كثير من عمليات التخطيط وصناعة القرارات الادارية في المنظمات التجارية ويمكن ان نختصر اهداف الدراسة كما مبين ادناه

- تحليل اثر المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) على جودة القرارات الإدارية في المصارف التجارية عينة البحث.
- بيان الاستفادة من تطبيق الذكاء الاصطناعي على الإدارة ومساعدتها في عملية صناعة القارات الادارية .
- بيان مدى استفادة ادارات المصارف التجارية من البرامج والتطبيقات الحديثة والمساهمة في تطوير صناعة القرارات الإدارية من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي .
- اقتراح ووضع حلول لتطوير عمل الإدارات باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي.
- التعرف على تصورات المبحوثين عن المتغير المستقل ( الذكاء الاصطناعي) وابعاده .
- المساهمة في نشر ثقافة استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة والمعلوماتية في مجال العمل الاداري وغيره.

## ثالثا: اهمية الدراسة :-

### ١. الاهمية العلمية للدراسة :-

تتمثل الاهمية العلمية للدراسة في تسليط الضوء على هذا الجانب التكنولوجي ولما له من اثر واهمية كبيرة في حياتنا اليومية على المستوى الشخصي والمؤسسي ، من خلال التعريف بمفهوم واهمية انظمة الذكاء الاصطناعي وانعكاساتها المباشرة على علمية صناعية القرارات الادارية في المنظمات التجارية وغيرها وايضا بيان أهمية الذكاء الاصطناعي في حياة الافراد والمنظمات وكيفية استغلال هذه الانظمة الذكية في تعزيز القدرات الادارية والتنظيمية بشكل عام ، ودعم المجال البحثي في هذا الشأن للاستفادة منه من قبل المهتمين ل، حيث انه تعد المعلومات والجانب المعرفي المتعلق بخلق المعلومات وتوطين التقنيات الحديثة من منظمات الاعمال اليوم من اهم وابرز التحديات التي تواجهها تلك المنظمات ، واصبح الامر جليا لها انه قدر توفر الامكانيات والقدرات لتوليد وصناعة المعلومات واستخدامها بشكل الصحيح فأن ذلك سيمكنها من تحقيق التقدم والريادة في مجال عملها اضافة الى ذلك فان جانب كبير جدا من الاعمال ونجاحها هو متعلق بالجانب المعلوماتي والمعرفي ، حيث اصبح ما يعرف برأس المال الهيكلي (Structural Capital) من اهم الموارد في المنظمة الذي تشكل الموجودات الفكرية والمعلوماتية الغير ملموسة الجزء الاهم منه ، ونجاح عملية جمع البيانات وتوليد المعلومات وخلق المعرفة من تتوقف بشكل اساسي على رأس المال الهيكلي وقواعد البيانات وعملية مشاركة المعرفة والمعلومات داخليا وخارجيا ، وحتى حصة المنظمة من الزبائن او ما يعرف اليوم برأس المال الزبائني او العلاقاتي تلعب التكنولوجيا والمعلوماتي دورا كبيرا في تحقيقه وبناءه معينه تخدم احتياجات الإدارة العليا في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وخاصة في ظل التنافس الشديد بين منظمات الأعمال، وبما أن المعلومات مهمة لإدارة في دعمها وتعزيز موقفها في سبيل تحقيق أهدافها بكافة مستوياتها الإدارية و بخاصة على المستوى الإداري الاستراتيجي.

### ٢. الاهمية العملية :-

تتمثل الاهمية العملية لهذه الدراسة في مجموعة من الجوانب المهمة التي يمكن ان نلخصها من خلال النقاط التالية:-

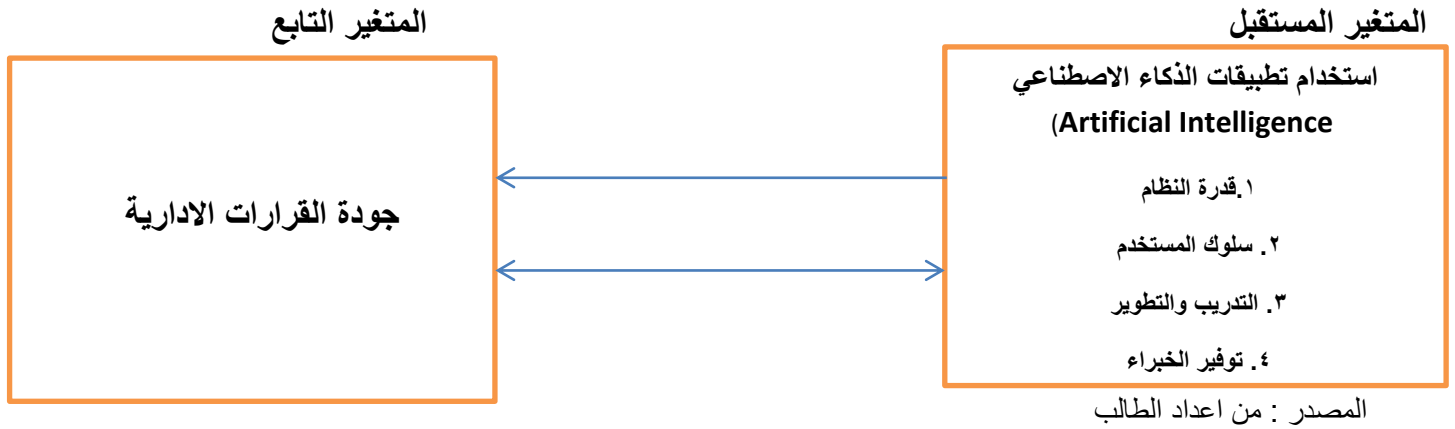
- تعزيز اهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في منظمات الاعمال والمؤسسات الحكومية .
- نشر الوعي التقني في منظمات الاعمال ومنها المصارف التجارية وتعزيز الدور التكنولوجي في العمل.
- بيان الجوانب الايجابية والتعزيزية التي يمكن ان تتحقق من خلال استخدام تطبيقات ونظم الذكاء الاصطناعي.
- تسليط الضوء على دور نظم الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة القرارات الادارية من خلال توفير المعلومات التي تمتاز بالجودة العالية والتي تسهم بشكل فعال في رفع احتمالية صواب القرار المتخذ .
- بيان تأثير تلك النظم التكنولوجية الذكية على الموارد البشرية في المصارف التجارية من خلال انجاز الاعمال والوظائف الموكلة اليهم بأقل جهد وتكلفة .

#### رابعاً: فرضيات الدراسة :-

من خلال التساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة يمكننا ان نصيغ فرضيات الدراسة بالشكل التالي :-

- الفرضية (يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام ، سلوك المستخدم ، التدريب والتطوير ، توفر الخبراء) على تعزيز جودة القرارات الإدارية في منظمات الاعمال .
- الفرضية الثانية ( توجد علاقة ارتباط بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الادارية )

#### خامساً : المخطط الفرضي :-



#### سادساً: منهج الدراسة وإدارة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ينقسم الدراسة الى قسمين رئيسيا القسم الأول منها سيعنى باستقراء واستعراض ما تم تناوله في الدراسات السابقة والأدب النظري ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وموضوعها وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمقالات والبحوث والدوريات العلمية أما القسم الثاني منها سيركز على الجانب الميداني وجمع البيانات من خلال إعداد قوائم استبيان يتم توزيعها على افراد عينة البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات تحليلها احصائيا واختبار فرضيات البحث حيث تم اعداد وتطوير استبانة البحث من صياغة مجموعة من الاسئلة التي توضح مكونات ومفاهيم كل متغير حيث تم صياغتها من خلال الاطلاع على ادبيات تلك المواضيع والدراسات السابقة للباحثين ،وما تضمنته من بيانات ومعلومات وباستخدام مقياس ( ليكرت ) الخماسي بوزن نسبي يتراوح من (٥-١)، حيث سيتم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لمتغيرات البحث من خلال وضع الأسئلة التي تتعلق بالمتغير المستقل المتمثل بالمحور الاول (الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع المحور الثاني (جودة القرار الإداري).

## سابعا: حدود الدراسة :

١. الحدود الزمانية : امتدت فترة الدراسة من ٢٠٢٣/٢/١٩ ----- ٢٠٢٣/٤/٣٠
٢. الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المصارف التجارية في محافظة ميسان .
٣. الحدود الموضوعية : اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على بيان اثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الادارية في المصارف التجارية .

## ثامنا:- مجتمع الدراسة و عينة الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في محافظة ميسان و تم اختيار ثلاثة ثلاث مصارف منها كعينة لتوزيع استمارة الاستبيان بشكل عشوائي على افراد العينة .

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

#### اولا: الدراسات العربية :-

دراسة (ثابت، ٢٠٠٦) : بعنوان "فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى عادات العقل في تنمية حب الاستطلاع المعرفي والذكاء الاجتماعي لدى أطفال الروضة"

وفيه دعت الباحثة إلى ضرورة البدء في تدريب الأطفال من سن مبكرة على عادات العقل في سن مبكرة ، باستخدام أساليب واستراتيجيات تتجاوز ما كانت عليه المدرسة التقليدية ، واختارت عينة من ( ٣٠ ) الأطفال الذين تم تقسيمهم إلى مجموعتين. المسح المعرفي بأبعاده الثلاثة على المجموعتين التجريبية والضابطة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء البعدي على مقياس الذكاء الاجتماعي المصور لأطفال رياض الأطفال بأبعاده الثلاثة على المجموعتين التجريبية والضابطة..

دراسة (الصالح وآخرون، ٢٠١٨) بعنوان "تطبيق استراتيجيات الذكاء الاصطناعي على المستوى الدولي (الإمارات العربية المتحدة نموذجاً)"

جاءت هذه الدراسة لتبين وتوضح المعرفة المتعلقة بكيفية تطبيق واستخدام استراتيجيات الذكاء الاصطناعي والتحكم فيها. اطلعت دولة الإمارات العربية المتحدة على نموذج استخدام الذكاء الاصطناعي بنجاح من خلال تطبيق واستخدام مجموعة واسعة من المجالات الادارية كوسيلة متقدمة ومتطورة يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء الاداري ، بما في ذلك الطب والتعليم والأسواق المالية والصناعة والرقابة الآلية والقانون والاكتشافات العلمية ومحركات البحث على الإنترنت



، حيث تبنته العديد من الدول. استراتيجيات الذكاء الاصطناعي ، بما في ذلك الإمارات العربية المتحدة ، باستخدام التكنولوجيا وتوظيفها في مختلف المجالات والقطاعات لتحقيق الاستدامة ، وتحقيق أهداف الدراسة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأدرجت الإمارات الذكاء الاصطناعي كجزء استراتيجي. . التجارة الإلكترونية ، والاستثمار في التكنولوجيا لدعم الاقتصاد ، والاستثمار في رأس المال البشري والكوادر الوطنية ، ودعم إنتاج وتصدير المعرفة ، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق التقدم والازدهار

### **(دراسة الشراري ٢٠٢١) بعنوان "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية"**

يهدف إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قيادات المرحلة الثانوية في إدارة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية. ٢٠١٩-٢٠٢٠ ، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عالية لأبعاد الذكاء الاصطناعي (قدرة الإدارة ، وسلوك المستخدم ، والتدريب والتطوير ، وتوافر خبراء) حول جودة القرار الإداري (الإداري) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير ذكاء المبحوثين. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب إدارة التعليم بمفهوم الذكاء الاصطناعي وسلوك المستخدم. وعمليات التدريب والتطوير واتخاذ السياسات والإجراءات التي تزيد من مستوى وعي العمال. أهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية لمنسوبيها ، وتوصي الدراسة بضرورة تحديث برامج الذكاء الاصطناعي وتطويرها ، واستخدام البيانات الاصطناعية لتمكين مختلف الإدارات التي شملتها الدراسة من اتخاذ القرارات الادارية المناسبة التي تمتاز بالخصائص النوعية من حيث التوقيت والجودة .

### **ثانيا: الدراسات الأجنبية :-**

دراسة (Rose , ١٩٩٠) بعنوان Networks Neural Artificial : وأشارت إلى أن الشبكات العصبية هي نموذج تفكير مبني على العقل البشري. فيتكون املخ من مجموعة كثيفة متشابكة من الخلايا العصبية، أو وحدات تشغيل المعلومات الأساسية، تسمى خاليا عصبية. ويتكون مخ الإنسان من حوالي ١٠ بليون عصبون (خلية عصبية)، و ٦٠ ترليون تشابك (نقطة اشتباك عصبي) بعضها ببعض وباستخدام العصبونات المتعددة في امن أسرع الحاسبات الموجودة في وقتنا الحالي، وتوصلت نفس الوقت يمكن للمخ أن يؤدي وظائفه أسرع كثير الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التعلم هو سمة أساسية وضرورية للشبكات العصبية البيولوجية، وقادت خصائص السهولة والطبيعية التي يمكن أن تتعلم بها إلى محاولات لتقليد الشبكة العصبية عند الإنسان وتمثيلها في الحاسب، كما تتصل العصبونات في الخلايا العصبية بواسطة روابط، ولكل رابط وزن عددي مصاحب له، وتمثل الأوزان الوسيلة لذاكرة طويلة المدى.

دراسة (Fuzzy, ١٩٩٥) بعنوان Systems Expert وأشارت إلى أن معظم تطبيقات المنطق الضبابي في مجال فقط من قوة تمثيل المعرفة للمنطق ا صغير هندسة التحكم. إلا أن نظم التحكم الضبابي تستخدم جزء الضبابي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النظم الضبابية المبنية على القواعد على تحسين قوة الحوسبة أسرع من نظم الخبرة التقليدية وتحتاج إلى قواعد أقل، فيدمج نظام الخبرة الضبابي القواعد مما يجعلها أكثر قوة، وتسمح النظم الضبابية بتحسين تمثيل الإدراك، وذلك بتشفير المعرفة في صورة تعكس الطريقة التي يفكر بها الخبراء في المشكلة المعقدة، كما النظم الضبابية لها المقدرة على تمثيل خبراء متعددين، وتجعل عمل النظام اعلى الاختيار الصحيح للخبراء البشريين، ورغم أن الاستراتيجية المعتادة هي إيجاد أحد الخبراء ا تمام معتمدا فيمكن أن تكون جيدا أو عندما ال تكون الخبرة معرفة تعريف البشريين عند بناء نظام خبرة أكثر تعقيد هناك حاجة إلى خبراء متعددين

دراسة (Michael Negnevitsky, ٢٠٠٤) (، بعنوان Intelligence Systems ) والتي اعتبرت أن الأنظمة الخبيرة هي مفتاح النجاح بالفعل في المجالات التطبيقية والعلمية للذكاء الاصطناعي رغم العدد الكبير من التطويرات الذكية في المجالات وتقع المختلفة للمعرفة البشرية، ومن الخطأ المبالغة في تقدير إمكانيات هذه التقنية. فالصعوبات معقدة جد في كل من العالم التقني والعالم الاجتماعي. وقد حقق هذه الدراسة مجموعة من النتائج المهمة والتي كان ابرزها إلى أن الأنظمة الخبيرة محددة بنطاق خبرة محددة، وهذا النطاق يهتم بجميع العوامل النفسية البشرية المرتبطة به، وبسبب النطاق الضيق، ال تكون الأنظمة الخبيرة متماسكة ومرنة مثلما يريد المستخدم، فعند إعطاء النظام الخبير مهمة مختلفة عن المشاكل التقليدية يمكن أن يحاول النظام حلها ويمكن أن يفشل في ذلك، وأنه من الصعب التحقق من صحة أسلوب عام لتحليل درجة كمالها واتساقها .النظم الخبيرة وسالمتها. فال يوجد حالي

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للدراسة

سنتناول في هذا الفصل من الدراسة الجانب النظري الذي من خلاله نبحث المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة وبيان تفاصيل ومفاهيم كل منهما متغيرات كل من الدراسة المستقلة والتابعة، حيث سينقسم إلى جزئين، الأول عن المتغير المستقل الذكاء الاصطناعي، أما الجزء الاخر نبين في الجانب النظري لمتغير الدراسة التابع والمتعلق بجودة القرارات الإدارية

**اولا: الذكاء الاصطناعي**

بشكل عام ان علم الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) يهدف إلى دراسة و فهم طبيعة الذكاء البشري من خلال تطبيقات و برامج للحاسب الآلي تكون قادرة على فهم ومحاكاة السلوك البشري المتسم بالذكاء، تعني قدرة او تمكين برنامج الحاسب على التفاعل وحل مسائل ما أو اتخاذ قرارات تفاعلية تمتاز بالدقة والجودة العالية في مواقف ومشاكل معينة، حيث أن تلك التطبيقات والبرامج الذكية تقوم بالتفاعل وتقديم المعلومات والحلول المناسبة لمتخذي القرار بالتوقيت المناسب (Roda and Poch, ٢٠٠٠).

وترى الدراسة الحالية أن (AI) يعد نقطة تحول هامة وفعالة في وقتنا الحاضر ومن ابرز سماته، إذ أن ظهور هذا النوع من الذكاء الاصطناعي قد أدى إلى تغيير المفاهيم المتعلقة بتقنية المعلومات والرقمنة والتي تتم فيها جميع العمليات والانشطة المعلوماتية عن طريق الإنسان وتكمن أهم أسباب استخدام التقنيات الحديثة والبرامج الحاسوبية في سرعتها الفائقة ودقتها في معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات ذات معنى ودلالة.

## ١. مفهوم الذكاء:-

مفهوم الذكاء يعد من اهم و أكثر المفاهيم العلمية السيكولوجية التي يتعلق جزءا كبيرا منها في الجانب المعلومات ويدور حولها نقاش بين المختصين من علماء النفس ومستخدمي نتائج دراساتهم ، من المهتمين او المستخدمين من صناع القرارات الادارية في مختلف المنظمات والعديد من المجالات التربوية أو النفسية والادارية والاجتماعية منها، لما لذلك المفهوم من اهمية وتأثير على ذلك حياة الأفراد والمجتمع ومعالجة مختلف المشكلات النفسية التربوية والاجتماعية (عامر، ٢٠٠٨).

## ٢. مفهوم الذكاء الاصطناعي:-

يعد الذكاء الاصطناعي (AI) أحد اهم المصطلحات والمفاهيم العلمية الحديثة والرائجة والمثيرة بشكل لا يمكن وصفه، إذ أنه يمثل المجال الوحيد والامثل لإنتاج برامج ذكية قادرة على عمل او تفوق ما يقوم به الإنسان بصورة أسرع وأدق، وهناك العديد من المفاهيم والتعاريف التي جاءت في مختلف المجالات لتبين المفهوم العام ووردت في الكثير من الكتب الورقية المختصة بالذكاء الاصطناعي فهي عديدة ، ومنها:

يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي "لحاسب الآلي بأنه له المقدرة على تصميم نماذج محاسبية لمجال من مجالات الحياة وتحديد العلاقات الأساسية بين عناصره، ومن ثم استحداث ردود الفعل التي تتناسب مع أحداث ومواقف هذا المجال، فالذكاء الاصطناعي مرتبط بتصميم نموذج محاسبي لمجال من المجالات، ومن ثم استرجاعه بسهولة وتطويره، وكذلك مرتبط بمقارنته مع مواقف وأحدث مجال البحث للخروج باستنتاجات هامة ومفيدة" (عرنوس، ٢٠٠٧).

وقد عرف الذكاء الاصطناعي ايضا بأنه: دراسة كيفية توجيه الحاسب لأداء أشياء يؤديها الإنسان بشكل أفضل مما يتطلب (محمود والعطيات، ٢٠١٦: ١٢).

وكذلك فإن الذكاء الاصطناعي: هو العلم القادر على بناء الآلة او التقنية التي تؤدي مهام ووظائف من الذكاء البشري عندما يقوم بها الإنسان (Holland، ٢٠١: ٣٩).

أحد علوم قدر الحاسب الآلي الحديثة، التي تبحث عن أساليب برمجية متطورة للقيام بأعمال واستنتاجات تشابه ولو في حدود حقيقة في تعريف الذكاء الإنساني وتحديد أبعاده، ومن ثم تلك الأساليب التي تنسب لذكاء الإنسان، فهو بذلك علم يبحث أولاً محاكاة بعض خواصه (محمود وعطيات، ٢٠١٦: ١٤)

وبناء على ما تقدم من التعاريف التي تناولت تعريف مصطلح الذكاء الاصطناعي يمكننا ان نعرفه على انه عملية منح الحاسب الآلي القدرات والخصائص التي تحاكي قدرات البشر من قبيل التفكير او التحليل والتعلم والادراك...وتوظيف تلك القدرات والخصائص النوعية في مجالات الحياة كافة مثل الطب، الانتاج والتصنيع والتجارة والاتصالات والعمل الاداري لتحقيق الجودة لمخرجات تلك المجالات لما يلعبه من دور كبير في امكانية اعادة هندسة وتصميم الاشياء واسهامه في خفض تكاليف الانتاج وتحقيق المزايا التنافسية اما فيما يخص دوره في اتخاذ القرارات فان الذكاء الاصطناعي يدعم عملية اتخاذ القرارات من خلال تقديم المعلومات ذات الجودة العالية والخصائص النوعية وفي التوقيت المناسب في وقتا اصبحت فيه المعلومات سلاحا تنافسيا وموردا استراتيجيا.

### ٣. انواع الذكاء الاصطناعي

ينقسم الذكاء الاصطناعي إلى نوعين رئيسيين من الوظائف أو المهام. النوع الأول منها: هي وظائف حياتية ذكية: وتعني جميع الوظائف و المهام التي يمكن أن نقوم بها او نؤديها بشكل دوري ومستمر لكي تتلاءم وتتفاعل في العالم، وهذا يتضمن الرؤية مع القدرة التحليلية على فهم ودراك الذي نراه، إضافة إلى اللغة الطبيعية، والتخطيط، والحركة والنوع الثاني: وظائف ومهام خبيرة: هو تدريب وتعليم وكسب المهارات والقدرات لأداره وانجاز الوظائف الخبيرة، أي أن الذكاء الاصطناعي يعمل على اتمته ورقمنه هذه المهام بحيث يمكن أن يكون هناك نقص او عدم كفاية بالخبراء كمثال للتفكير الخبير .ويمكن أن تكون ذات نفع وفائدة ومن الأمثلة عليها الأنظمة الخبيرة المطبقة في مجال التشخيص الطبي، الصناعات الذكية وصيانة الأجهزة، وترتيب الحاسوب، والتخطيط المالي والاداري (عزنوس، ٢٠٠٧: ٩).

### ٤. خصائص الذكاء الاصطناعي:-

ان الذكاء الاصطناعي يتميز بالعديد من الخصائص النوعية التي تعتبر ذات اهمية كبيرة بالنسبة للمستخدمين ومن هذا الخصائص (Jean، ١٩٨٧) :

- لدى (AI) القدرة العالية تمييز وتحديد أهمية العناصر والمعطيات بشكل نسبي وعوامل المشاكل او الظواهر المطروحة واتاحة المعالجات والتفسيرات المنطقية المستندة الى التحليل والتشخيص والمقارنة والتعامل معها.
- لقدرة على التعامل وإيجاد الحلول للمواقف الغامضة مع عدم توفر المعلومات الكافية.
- لدية القدرة والامكانات المعلوماتية للتعامل مع الحالات والمشكلات ذات التعقيد والصعوبة الكبيرة والغير مهيكله.
- يتيح القدرة العالية على سرعة الاستجابة او الاستجابة الفورية للمواقف والظروف الجديدة والطارئة.
- القدرة على استخدام التجارب السابقة والاستفادة منه والتعلم التجارب والاختفاء السابقة بقدرات عالية .
- القدرة على توظيف الخبرات القديمة والرائدة وتوظيفها في المواقف الجديدة .
- القدرة على التصور والإبداع في فهم والاحاطة بمجمل الأمور المرئية وإدراكها .
- القدرة على تقديم مجموعة من المعلومات لأسناد ودعم القرارات والمواقف.
- يتمتع بالقدرة على تعلم واكتساب المعرفة وتطبيقها في مختلف الميادين .
- يتمتع بالقدرة على توظيف الخبرات القديمة والرائدة وتوظيفها في المواقف الجديدة.

## ٥. أهداف الذكاء الاصطناعي:-

يسعى الذكاء الاصطناعي بشكل عام الى تحقيق جملة من الاهداف منها (عرنوس، ٢٠٠٧):

- ❖ تمكين الآلات من معالجة البيانات و المعلومات بطريقة مشابهة إلى طرق الإنسان في الحل والتعامل مع المشكلات ومعالجة المسائل ذات التعقيدات الكبيرة ، بمعنى آخر وبصورة ادق المعالجة الدقيقة والتي تمتاز بدرجة عالية من الاعتمادية حيث يتم تنفيذ الكثير من الأوامر في نفس التوقيت وهذا مشابه إلى طريقة الإنسان في حل ومعالجة المسائل.
- ❖ فهم أفضل واسرع لماهية الذكاء البشري عن طريق فك أغوار واسرار الدماغ البشري حتى يمكن محاكاته او تقليده، كما هو متعارف أن الدماغ و الجهاز العصبي للإنسان من أكثر أعضاء الجسم تعقيداً وهما يعملان بطريقة مترابط ومتناسقة ودائم في التعرف على الأشياء وكشفها.

## ٦. أسس الذكاء الاصطناعي

يعتمد الذكاء الاصطناعي على مجموعة من الأسس، كما يلي (صالح، ٢٠٠٩):

١. تمثيل البيانات: وهو عملية تعبئة وتغذية كيفية او تمثيل البيانات أو المشكلة في الكمبيوتر بطريقة يفهمها ويتعامل معها ويتمكن من معالجتها والتفكير او البحث عن حلول مناسبة لها وتقديمها الى متخذي القرارات لتعزيز المواقف التنافسي للمنظمات ودعم المحتوى المعلومات فيها.
  ٢. البحث: وهو عبارة عن التفكير بحد ذات، بحيث يقوم الكمبيوتر بالبحث عن النثر من المعلومات والخيارات المتوفرة أمامه وتقييمها وتحليلها طبقاً للمواصفات لمعايير المتبعة له أو قيامة هو باستنباطها او ستخالصها بنفسه ثم يقرر أي الحلول الافضل والمناسبة للمشكلة.
  ٣. خوارزميات: يتم الحاجة اليها لرسم طريقة او صيغة استخدام هذه البيانات وتحويلها الى معلومات.
- لغة برمجة: وتستخدم لتمثيل كلاً من المعلومات والخوارزميات.

### ثانياً: القرارات الإدارية :-

يعد القرار جزءاً مهماً وأساسياً في حياتنا اليومية فنحن نتخذ قرارات مختلفة ومتعددة في حياتنا اليومية سواء كانت على مستوى شخصي او غير ذلك ، فهو مرتبط وبشكل اساسي و كلي مع جميع أمور حياتنا اليومية البسيطة أو المعقدة، وفي الواقع القرار يمثل عملية اختيار بين مجموعة حلول مطروحة او بدائل متاحة لمشكلة ما واختيار الحل المناسب أو لتنفيذ عمل معين، بتاني او قيامة بالوصول إلى الشيء والأمر المراد تحقيقه (الغزالي، ٢٠١٢).

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات محور وجوهر وفلسفة العملية الإدارية، حيث أنها تعد من العمليات المعقدة والمهمة جداً لأنها يتوقف عليها نجاح او فشل المنظمة عملية متداخلة ومتشابكة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها المختلفة، وينعكس تأثيرها على سير العمل والوظائف داخل المنظمة، كما انها تعد عملية مرحلية ومصيرية بشكل خاص اذا كان نوع القرار المراد اتخاذه قراراً استراتيجياً يتوقف عليه وجود المنظمة وديمومتها عملية اتخاذ او صنع القرار الإداري إحدى أهم وأصعب المراحل و الحالات التي تواجه الافراد والمنظمات في مختلف المستويات الادارية وبشكل خاص العليا منها على حد سواء، باعتبارها جوهر العملية الادارية، الان القرار الاداري يرتبط به مصير العمل في المنظمة ويتوقف عليه نجاحها او من عدمه

حيث أن عدم اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب أو عدم اتخاذ القرار بالشكل الدقيق كأفضل بديل ، سيؤدي ذلك إلى فشل أو اخفاقات مدمرة المنظمة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المخطط لها (هاشم، ٢٠١٣)

## ١.مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري

تتكون عملية صنع القرار الإداري من خمسة مراحل أساسية، هي (العزاوي، ٢٠٠٨):

**المرحلة الاولى :-** تحديد او تعيين المشكلة: لاتخاذ قرار إداري يجب أولاً التعرف على ما هي المشكلة الموجودة او المطروحة، والتي تتمثل في الفرق ما بين واقع حال المنظمة والأهداف المرجوة او المطلوبة منها، كما أن المشكلة تعني مستوى إنجاز او اتقان المنظمة لأهدافها او تطلعاتها، لذلك يجب التعرف على المشكلة وتميزها و من ثم البدء بعملية اتخاذ او صنع القرار الإداري.

**المرحلة الثانية :-** تطوير وتحديث البدائل: بعد ان تم التعرف على ما هي المشكلة يتعين على صانع او متخذ القرار البحث عن مزيد من حلول المناسبة واختيارها لهذه المشكلة، بحيث يعمل على اختيار أكثر من حل (أكثر من بديل) بشرط ان يجب ان تكون بمجملها لها القدرة على حل او المساهمة في حل المشكلة في التوقيت المناسب.

**المرحلة الثالثة :-** تقييم البدائل: في هذا المرحلة يتم من خلالها اتخاذ او وضع مزايا وعيوب كل بديل بما يتماشى مع المكاسب المحتمل او المتوقع تحقيقها من استخدامها، حيث اذا تم تحديد كل من إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المتاحة سوف يساعد متخذ او صانع القرار على اختيار البديل الافضل.

**المرحلة الرابعة :-** اختيار البديل: من خلال هذا المرحلة يتم اختيار البديل الامثل و المناسب بناء على الإيجابيات والسلبيات التي يمتلكها البديل، واطافة إلى مجموعة من العوامل مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

**المرحلة الخامسة :-** الرقابة والمتابعة: من خلال هذا المرحلة يجب متابعة و تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه من خلال معلومات التغذية المرتدة، وذلك للتأكد من مدا سلامة إجراءات التنفيذ ومعالجة أي معوقات او مشاكل قد تحصل عند تنفيذ وتطبيق القرار المتخذ.

## ٢. أنواع القرارات الإدارية

ان عملية صنع القرار (decision making) تعتبر من العمليات المختلفة باختلاف الوضع الراهن او الظروف والاحداث التي في ظلها يمكن ان يتخذ القرار الاداري ، وكذلك اثرها يختلف وانعكاسها على المنظمة جميعها حيث تكون اما بسيط او روتيني او ما يتعارف بالقرارات المبرمجة او الهيكلية مثل منح اجازة مرضية لمزاولة المهنة، أو في ما يتعلق بالعاملين من حيث تسديد الاجور ، وكذلك منها القرارات شبه روتينية فيها شيء من التعقيد والصعوبة ولكن نسبتها تكون قليلة ونحتاج

الى معلومات من نوع معين عادة تكون موجودة ومتيسرة واخر نوع تكون م مركبة ومعقدة وهذا النوع يحتاج من متخذ القرارات الى معلومات تكون جيدة وذات قدرة كبيرة وغالبا ما تكون معلومات استراتيجية كأثناء فرع للمؤسسة او افتتاح مجموعة من الاسواق او الفروع او في اماكن جديدة للمنظمة مثلا أو إجراء مجموعة من التغيرات الجذرية في الإنتاج، لذا تعتبر قرارات استراتيجية ذو اهمية بالغة وكبيرة على ديمومة و استمرار المؤسسة وإمكانية ومكانها في السوق حيث تصنف القرارات الإدارية إلى عدة أنواع ، هي (الغزالي، ٢٠١٢) :-

### ❖ أولاً: القرارات المبرمجة المهيكلة والقرارات غير المبرمجة الغير مهيكلة :-

ويقصد بالنوع الاول من هذه القرارات هي تلك القرارات المخططة مسبقا والتي تتعامل من خلال نماذج قرارات تكون متكررة نوع ما و حل المشكلات الروتينية أو المتكررة المعتادة ، من خلال تحديد ماهية الطرق او الوسائل المناسبة التي يمكن التعامل معها في حل أي مشكلة سلفاً، أما في ما يتعلق في القرارات غير المبرمجة بتلك التي تتكون خلال فترة زمنية غير متكررة أو من خلال عوامل وظروف غير متشابهة؛ لذلك تتطلب قدرا من الجهد و التفكير مع مكانية الحصول على المعلومات بالقدر الكافي وقد تكون هنالك تكاليف اضافية.

### ❖ القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:-

تتكون القرارات التنظيمية من مجموعة القرارات التي يقوم المدير في اتخاذها من خلال الوظيفة الرسمية له ، حيث تمثل مثل تلك القرارات انعكاساً مباشراً لأسلوب وفلسفة الادارة العامة للمنظمة وما ينتج عنها من قرارات تكون ذات انعكاس وتجسيدا للطبيعة التنظيمية الصادرة عنها، من حيث الانظمة والسياسات والتعليمات التي تمثل المسار العام الذي تسير فيه المنظمة ، أما ما يتعلق بالقرارات الشخصية هي التي تعكس السلوكيات والممارسات الشخصية للمدير ومدى خبرته الادارية وما يمتلك من معرفة ومهارات وميولة الذاتية في ساحة العمل حيث ان تلك القرارات مهمة جدا ويتوقف عليها جزء كبير من نجاح المنظمة وتطورها.

### ❖ القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها

تتكون هذا القرارات في الغالب من ثلاث حالات رئيسية هي؛ الاولى حالة التأكد، و الثانية حالة المخاطرة، والاخيرة حالة عدم التأكد، حيث في حالة التأكد عندها تتوفر لدى متخذ القرار قدر من البيانات والمعلومات الكافية بالكم والنوعية التي تساعد في تحقيق جودة القرار الاداري ورفع درجة صحته وباستخدامها يمكن التنبؤ بالنتائج المحتملة لبدائله من بين



مجموعة من البدائل المتاحة ؛ لذا سوف يسعى لتحقيق نتائج و عوائد ممكنة منها، أما في ما يتعلق بخصوص المخاطرة حيث يقوم المدير بتطوير او تحديث البدائل، ويدرس احتمالية تحقيق النتائج المنتظرة من كل بديل من البدائل، اما في ما يتعلق في حالة عدم التأكد، حيث إن الاحتمالات في تحقيق كل بديل من البدائل المترتبة غير محدد (تحديد اقل من حالة المخاطرة).

### ❖ القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرارات الفردية هي تلك القرارات الادارية التي يتخذها المدير بشكل منفرد من دون أن يعطي مساحة كافية لمشاركة الآخرين او مشاورتهم فيها وهذا النوع من القرارات عادة ينسجم مع مفهوم الادارة المركزية المغلقة التي لا تسمح بمشاركة المستويات الادارية بصنع القرارات الادارية أو التشاور وتبادل الآراء ووجهات النظر مع المعنيين او المختصين بموضوع اتخاذ القرار، حيث يعد هذا النوع من القرارات أسلوبا او نموذجا أوتوقراطي تسلطي في مفهوم الإدارة، أما القرارات التي تتخذ بصورة او الاسلوب الجماعي فهي تعكس نتائج تفاعل ومشاركة آراء لعدد محدد من الأفراد العاملين في المنظمة بمستوياتها الادارية التنظيمية المختلفة وهذا النوع يعطي روح التعامل والاسلوب الديمقراطي البناء في منظمات الأعمال

### ❖ القرارات حسب المستويات الإدارية

بطبيعة العمل الاداري في المنظمات ان القرارات الادارية تنقسم عدة انواع قرارات الإدارة العليا وهذا النوع من القرارات يعتبر من القرارات الاستراتيجية والتي تتمثل في تحديد اهداف وفلسفة الادارة طويلة الأجل، و رسم الخطط و السياسات العامة للمنظمة، إضافة إلى تحديد الخيارات والبدائل الأساسية للمنظمة؛ كل الموقع والهيكل التنظيمي والاهداف طويلة الاجل، ودراسة خطوط الإنتاج فيها وكذلك رسم سياسات التوزيع والتنوع ضمن الهيكل التنظيمي وكل ما كان ذلك ممكنا في سبيل تحقيق نوع مميز من الاداء الاداري الذي يعكس اسلوب الادارة ومدى قدرتها على خلق المناخات الادارية ذات الجودة العالية التي تولد الابداع والتكامل الوظيفي لدى العاملين، وإمكانيات التوسع والاندماج وزيادة الحصة السوقية للمنظمة ودعم موقعها التنافسي وتطوير الامكانيات البشرية ، أما الإدارة الوسطى فعادة ما تختص بالقرارات الوظيفية الشبة روتينية ، التي تدخل ضمن مجالاتها وهيكلها التنظيمي ،ودعم العمليات والوظائف ضمن المستويات الادارية في هذا المستوى مثل الإنتاج، التسويق، وعمليات التمويل أو الموارد البشرية وهي بصورة عامة تعكس القرارات و السياسات الموضوعة من قبل الادارة العليا، أما الإدارة المباشرة التي تختص بتنفيذ القرارات التشغيلية التي تتلقاها من قبل الإدارة الوسطى عن الادارة العليا ، وهي تعتبر بمثابة تجزئة وتوزيع ومتابعة تنفيذ للقرارات الاستراتيجية او القرارات الصادرة من الاعلى الى الاسفل بما يحقق اقصى منفعة للمنظمة ودعم موقعها في سوق العمل حيث تجزء تلك القرارات الى عدة مراحل او توقيتات زمنية قصيرة الأجل، ليتم

تنفيذها ومتابعتها بشكل دقيق وقياس مدى تطابق مخرجاتها وجودتها بالشكل الذي يحقق التميز والانتاج المختلف في سوق العمل وعادة يغلب على هذا النوع من القرارات طابع المرحلية في تنفيذ الرؤيا والسياسة العامة للمنظمة.

### ٣. أساليب اتخاذ القرار:-

تتبع عملية اتخاذ القرار أساليب مختلفة و متعددة، حيث تتدرج هذه الأساليب من مستوى اسهل للقرار إلى مستوى اصعب حسب نوع و طبيعة وظروف المشكلة التي تواجهها المنظمة إضافة الى الإمكانيات والقدرات المتوفرة فيها، ، وهذه الاساليب كما يلي (كنعان، ٢٠٠٣):

١- الأساليب النظرية غير الكمية: يقصد بهذا النوع من الاساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار الاداري بانه مجموعة الطرق والوسائل المتبعة التي عادة تكون تفتقر للتدقيق والفحص العلمي الدقيق والسليم، حيث انها لا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتشمل هذه الأساليب:

**أ-** الحقائق: تمثل الحقائق أساس قوي لاتخاذ القرارات، حيث أن توفرها يؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات جذور قوية ومنطقية.

**ب-** الحكم الشخصي: حيث يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على حكمة الشخصي وسرعة الاستجابة والبديهة لديه في فهم وإدراك المشكلة التي تواجهها المؤسسة وإدراك وفهم عناصرها الرئيسية.

**ت-** الخبرة: تعني الخبرة هنا الخبرة التي يمتلكها المدير بالإضافة إلى الخبرات المتوفرة لدى المديرين الآخرين من زملائه في المنظمة، بحيث يستطيع الاعتماد او الاستفادة خبراتهم او تجاربهم في تقديم الحلول للمشكلات .

**ث-** إجراء التجارب: يعتمد هذا الأسلوب في عملية صناعة القرارات على التجارب وتحليل البيانات لمشكلة او ظاهرة معينة بهدف التوصل إلى الحلول المناسب والواقعية لها، بالاعتماد على الخبرات والقدرات العقلية و العملية .

**ج-** الآراء: يتمثل هذا النموذج او الأسلوب الاداري لصناع القرار في اعتماد القائد الإداري على دراسة ومعاينة وتفسير لمجموعة من الآراء والمقترحات التي تقدم قبل الآخرين بخصوص حدث ما او مشكلة وهذا الأسلوب ينسجم مع الادارة التشاركية او الديمقراطية التي تسمح بتقديم المقترحات والاستماع او الاخذ بها بما يحقق مصلحة المنظمة واشعار العاملين فيها بأنهم جزء مهم من عملية صناعة القرارات فيها المقدمة له حول مشكلة معينة لاختيار الحل الملائم لهذه المشكلة.

٢- الأساليب الكمية: ويشمل هذا النوع على:

**أ-** بحوث العمليات: يمثل هذا الأسلوب استخدام طريقة علمية في عملية الاختيار بين البدائل الموضوعية.

- ب-** الاحتمالات: هي عملية قياس احتمال حدوث أمر ما ودرجة تعقيده.
- ت-** البرمجة الخطية: هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة.
- ث-** المحاكاة: وهي عملية استخدام التكنولوجيا المتطورة والحديثة والكمبيوتر في تقييم البدائل المتوفرة واختيار أفضل

## الفصل الثالث

### الجانب الاحصائي (عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات)

**المحور الاول : التحليل الاحصائي لإجابات افراد العينة المبحوثة لمتغيرات الدراسة المتغير المستقل**

**والتمثل بمجموعة من الابعاد (استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام ، سلوك المستخدم ، التدريب والتطوير ، توفر الخبراء)**

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضاً مفصلاً للنتائج الاحصائية المتحققة وتحليلاتها والتفسيرات المبنية على تلك النتائج في ضوء ما تم صياغته من الاسئلة وتصميم استمارة الاستبيان الخاصة لجمع ردود واجابات الأفراد المبحوثين ، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها ، وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات وردود مفردات عينة الدراسة وذلك على مستوى كل بعد من الابعاد التي تضمنها المتغير المستقل ( تطبيق الذكاء الاصطناعي ) وما هي اهم التأثيرات والانعكاسات الايجابية التي يمكن ان يحدثها الذكاء الاصطناعي بوصفه المتغير المستقل في هذه الدراسة والذي يعد اليوم من اهم وابرز الادوات التنافسية التي تسهم في تحقيق نجاح المنظمة بشكل كبير حيث صيغت مجموعة من الاسئلة في شكل استبيان ومرتبطة في فقرات متعددة لجمع البيانات من افراد عينة البحث والمتمثلين في المصارف التجارية ومن ثم تحليلها وقياسها على شكل ابعاد منفردة وايضا على مستوى البعد الكلي للذكاء الاصطناعي والجدول (١) يوضح نتائج ذلك

#### جدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة نحو الذكاء الاصطناعي

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الابعاد          |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|
| ٣       | ٠.٨٠              | ٣.٦٠            | قدرة النظام      |
| ١       | ٠.٧٤              | ٣.٦٢            | سلوك المستخدم    |
| ٢       | ٠.٧٦              | ٣.٦١            | التدريب والتطوير |
| ٤       | ٠.٧٢              | ٣.٥٩            | توفر الخبراء     |
| .....   | ٠.٧٥              | ٣.٦٠            | الكلية           |

المصدر :- اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وبرنامج الحاسبة الالكترونية (Excel)

تظهر لنا نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (١) أنَّ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المفردات عينة الدراسة بخصوص (لذكاء الاصطناعي) بشكل عام قد حققت درجة مرتفعة وهذه تعكس مدى اهمية موضوع الذكاء الاصطناعية وتطبيقاته في المنظمات المبحوثة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام او كلي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٧٥)، كما جاءت اجابات افراد العينة على مستوى ابعاد المتغير المستقل ( الذكاء الاصطناعي ) على النحو التالي: في المرتبة الاولى جاء بعد (سلوك المستخدم ) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وفي المرتبة الثانية بعد (التدريب والتطوير ) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦١) وفي المرتبة الثالثة حل البعد المتعلق بـ (قدرة النظام ) بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وفي المرتبة الاخيرة بعد (توفر الخبراء) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٥٩) حيث اننا نلاحظ من خلال النتائج التي تحققت ان جميع ابعاد المتغير المستقل (AI) انها قد حققت نسب مرتفعة وهي بذلك تعكس درجة من المقبولية الايجابية فيما يتعلق بأهمية وتأثير استخدام هذه التقنيات والتطبيقات المتقدمة ، وسنبين من خلال الجداول التالية التحليل الاحصائي لكل بعد على حدا ومدى تحقيق تلك الابعاد من المقبولية والاستجابة لدى افراد عينة البحث .

## جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإفراد عينة الدراسة للبعد الخاص بـ (سلوك المستخدم)

| رقم<br>الفقرة | الفقرة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المرتبة |
|---------------|--------|--------------------|----------------------|---------|
| ١             | X١     | ٣.٥٩               | ٠.٧٢                 | ٢       |
| ٢             | X٢     | ٣.٤٥               | ٠.٦٥                 | ٤       |
| ٣             | X٣     | ٣.٦١               | ٠.٧٦                 | ١       |
| ٤             | X٤     | ٣.٥٧               | ٠.٧٠                 | ٣       |
| —             | الكلية | ٣.٥٥               | ٠.٧٠                 | .....   |

المصدر :- اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وبرنامج الحاسبة الالكترونية (Excel)

تبين نتائج الاختبار لبع ( سلوك المستخدم ) في الجدول (٣) انّ المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لهذا البعد قد جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٧٠)، وقد احتلت الفقرة رقم (X٣) المتضمنة " يهتم المصرف بموضوع ادخال وتوفير الخدمات الجديدة والمتطورة لإرضاء المراجعين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦١) وجاءت الفقرة رقم (X٢) " يعمل المصرف على توفير إمكانية البحث والفهرسة والوصول الى البيانات بطريقة جذابة للمستخدمين " في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥) .

### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإفراد عينة الدراسة للبعد الخاص بـ ( التدريب والتطوير)

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|---------|-------------------|-----------------|--------|
| ٣       | ١.٠٢              | ٣.٥٠            | X٥     |
| ٤       | ٠.٨٩              | ٣.٤٠            | X٦     |
| ١       | ١.٠٥              | ٣.٧٨            | X٧     |
| ٢       | ١.٠٠              | ٣.٥٨            | X٨     |
| .....   | ٠.٩٩              | ٣.٠٦            | الكلي  |

المصدر :- اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) والحاسبة الالكترونية (Excel)

تظهر نتائج الجدول (٤) أنّ مقدار المتوسط العام وبشكل كلي لمفردات عينة الدراسة بالخاصة ببع ( **التدريب والتطوير**) قد جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٦) وانحراف معياري (٠.٩٩)، وقد جاءت الفقرة رقم (X٧) " يعمل المصرف وبشكل مستمر على رفع وتطوير مهارات العاملين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري (١.٠٥) في حين حلت الفقرة (X٦) " يوفر المصرف الأجهزة الإلكترونية والتقنية الحديثة للعاملين في سبيل تطوير عمله باستمرار " في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد، محققه متوسط حسابي بلغ (٣.٤٠) وهي بذلك يعكس درجة موافقة او مقبولة لدى افراد العينة يمكن ان نحددها على انها درجة (متوسطة) تتسجم وتوجهات افراد مجتمع البحث فيما يتعلق بالإمكانيات والقدرات التي يمكن ان تتحقق من خلال استخدام الاساليب المتقدمة في عملية التطوير والتدريب وتعزيز المستويات المعلوماتية لديهم

### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإفراد عينة الدراسة للبعد الخاص بـ ( لبع قدرة النظام)

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|---------|-------------------|-----------------|--------|
| ٢       | ٠.٧٢              | ٣.٧٤            | X٩     |
| ١       | ٠.٧٧              | ٣.٧٨            | X١٠    |
| ٣       | ٠.٧٨              | ٣.٦٨            | X١١    |
| ٤       | ٠.٦٧              | ٣.٤٨            | X١٢    |
| .....   | ٠.٧٣              | ٣.٦٧            | الكلي  |

المصدر :- اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) والحاسبة الالكترونية (Excel)

يظهر من الجدول رقم (٤) أنّ المتوسط العامّ الكلي الاجابات مفردات عينة الدراسة لبعد (قدرة النظام) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٧٣)، وقد حققت الفقرة رقم (X١٠) " يكون البريد الإلكتروني عبر قناة الخدمة المخصصة وسيلة آمنة للتراسل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٧٧) درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (X١٢) " يستخدم المصرف تطبيقات و لغات برمجة متطورة في سبيل تطوير أعمالها " في الترتيب الاخير ضمن فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٤٨) وهي بذلك تعكس درجة من الموافقة او الايجابية مقبولة الى حد ما.

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة للبعد الخاص بـ (توفر الخبراء)

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|---------|-------------------|-----------------|--------|
| ٣       | ٠.٦٩              | ٣.٢٠            | X١٣    |
| ١       | ٠.٧٠              | ٣.٦٠            | X١٤    |
| ٢       | ٠.٦٨              | ٣.٤٥            | X١٥    |
| ٤       | ٠.٨٨              | ٢.٩٥            | X١٦    |

|       |      |     |       |
|-------|------|-----|-------|
| ..... | ٠.٧٣ | ٣.٣ | الكلي |
|-------|------|-----|-------|

المصدر :- اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) والحاسبة الالكترونية (Excel)

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٥) بأن المتوسط الحسابي الكلي لاجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بقرات بعد (توفر الخبراء) حيث بلغ وسطها الحسابي (٣.٣) ومقدار الانحراف المعياري (٠.٧٣)، وقد حققت الفقرة رقم (X١٤) " يعمل المصرف على التعاقد مع خبراء ومحترفين من الخارج اذا كان الامر يتطلب ذلك" المرتبة الأولى من بين فقرات هذا البعد حيث كان وسطها الحسابي قد بلغ (٣.٦٠) والانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠.٧٠) ، في حين جاءت الفقرة رقم (X١٦) " يتم اختيار الخبراء حسب كفاءتهم وقدرتهم على تحسين الانظمة " في الترتيب الاخير ضمن فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) وهي بذلك تعكس درجة من الموافقة او الايجابية يمكن ان نقول انها مقبولة الى حد ما .

### المحور الثاني:- التحليل الاحصائي لاجابات افراد العينة المبحوث فيما يتعلق بالمتغير التابع (تعزيز جودة القرارات الادارية في المصارف التجارية)

والتحديد واختبار الجزء الثاني فرضة البحث فيما يخص اثر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة القرارات الادارية في المصارف التجارية حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لردود افراد العينة المبحوث وتحديد فقراتها حسب اعلى المتوسطات الحسابية التي حققتها اجاباتهم وكما مبين في الجدول رقم (٦) يوضح نتائج ذلك:

#### جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد عينة البحث حو المتغير المستقل (جودة القرار الاداري)

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------|-------------------|-----------------|---------|
| ٥       | ٠.٦٨              | ٣.٩٨            | X١٧     |
| ١       | ٠.٧٤              | ٤.٤٥            | X١٨     |
| ٤       | ٠.٨٠              | ٤.١٤            | X١٩     |
| ٨       | ٠.٧١              | ٣.٨٢            | X٢٠     |
| ٧       | ٠.٦٩              | ٣.٨٩            | X٢١     |

|       |      |      |       |
|-------|------|------|-------|
| ٩     | ٠.٧٢ | ٤.١٠ | X٢٢   |
| ٣     | ٠.٨٤ | ٤.٢٠ | X٢٣   |
| ٦     | ٠.٨٢ | ٣.٩٢ | X٢٤   |
| ١٠    | ٠.٦٥ | ٣.٥٦ | X٢٥   |
| ٢     | ٠.٧٧ | ٤.٢٥ | X٢٦   |
| ..... | ٠.٦٧ | ٤.٠٣ | الكلي |

المصدر :- اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) والحاسبة الالكترونية (Excel)

تبين نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (٦) أنَّ المتوسط الحسابي الكلي لاجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بقدرات المحور الثاني والخاصة بالمتغير المستقل (تعزيز جودة القرارات الادارية في المصارف التجارية) جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٦٧)، وقد حققت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على " يمكنني تحديد أسباب او جذور المشكلة وأعمل على تفسيرها وتحليلها جميعاً علمياً دون الفصل بينها وفقاً للخبرات والمعرفة المتراكمة لدي.. " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٤) في حين جاءت الفقرة رقم (٢٥) في المرتبة الأخيرة والتي تضمنت " اقوم باستخدام وسائل وادوات الاتصال الملائمة للإعلان عن القرار. " في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) و انحراف معياري ( ٠.٦٥ ) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

#### جدول رقم (٧)

علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

|  |                 |       |       |
|--|-----------------|-------|-------|
| متغير مستقل<br>تطبيقات الذكاء الاصطناعي    | Pearson         |       | ٤٨٥** |
|  | Correlation     | ١     |       |
|  | Sig. (٢-tailed) |       | ٠.٠٣  |
|  | N               | ٣٨    | ٣٨    |
| متغير تابع<br>تعزيز جودة القرارات الادارية | Pearson         | ٤٨٥** | ١     |
|  | Correlation     |       |       |
|  | Sig. (٢-tailed) | ٠.٠٣  |       |
|  | N               | ٣٨    | ٣٨    |



## جدول رقم (٨)

## علاقة الاثر بين متغيرات الدراسة

| Model | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| ١     | .٤٩٦ | .٢٨٦     | .٢٤٥              | .١٨١٦٥                     |

N-٣٨

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS)

الجدول رقم (٨) ان قيمة علاقة الاثر بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة القرارات الإدارية في المصارف التجارية تم استخدامها بقيمة اثر (٠.٤٩٦) وهي قيمة جيدة مما يشير الى علاقة طردية بين المتغير (المستقل تطبيق الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع (تعزيز جودة القرارات الادارية ) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٨٦). وقيمة المعامل التحديد المعدلة (٠.٢٤٥)

**الفرضية الرئيسية الأولى:** الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٥) بين الذكاء استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام ، سلوك المستخدم ، التدريب والتطوير ، توفر الخبراء) على تعزيز جودة القرارات الإدارية في منظمات الاعمال .

تبين نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (٧) واختبار العلاقة أن المتغيرات الفرعية ( ابعاد المتغير المستقل ) والمتعلقة بـ(سلوك المستخدم، قدرة النظام، التدريب والتطوير، وتوفر الخبراء) جميعها ذات تأثير في تعزيز جودة القرارات الإدارية بدلالة ارتفاع قيم الارتباط بين متغيري الدراسة عند مستوى دلالة (٠.٥)

ويتبين مما سبق قبول الفرضية الرئيسية التي تنص الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٥) بين الذكاء استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام ، سلوك المستخدم ، التدريب والتطوير ، توفر الخبراء) على تعزيز جودة القرارات الإدارية في منظمات الاعمال .

الاستنتاجات

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين (تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة القرارات الادارية ) حيث بلغ المؤشر الكلي (٠.٤٨٥) والتي تشير إلى أن جودة القرارات الادارية ومدى فاعليتها تعتمد وبشكل كبير على تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومدى توظيفها بالشكل الحد وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى .

٢. تظهر نتائج المتوسطات الحسابية الاجابات افراد عينة البحث في المصارف التجارية المختارة كعينة للبحث للمتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت اجاباتهم فيما يتعلق بالأبعاد الخاصة بهذا المتغير كما يلي: بُعد سلوك المستخدم في المرتبة الأولى، والتدريب والتطوير المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة جاء بعد قدرة النظام وفي المرتبة الاخيرة جاءه بعد توفر الخبراء ويعني ظهور هذا المستوى المرتفع من اجابات العينة فيم يتعلق بهذا المتغير (المستقل للذكاء الاصطناعي) إلى الدور الكبير والاثر والفعال الذي أحدثته والنتائج التي حققتها التكنولوجيا بكل أدواتها ومن ضمنها (الذكاء الاصطناعي) الذي يعد من ابرز سمات او نتائج هذا العصر الذي يعرف اليوم بعصر الرقمنة والذي يعد له الاثر الكبير والهام في تحقيق النجاحات في كافة الاصعدة لأنه اصبح اليوم من متطلبات هذا العصر الحديث المعروف بالتسابق في ميدان العمل التكنولوجي ومن ابرز السمات التنافسية لمنظمات الاعمال في مساعدتها على الاستمرارية والقدرة على المنافسة والبقاء في الصدارة في السوق، اذ أن الذكاء الاصطناعي يوفر المعلومات المناسبة ولتي تمتاز بالنعوية او الخصائص النوعية الى المستخدمين في الوقت المناسب ومساعدة لإدارة المصارف التجارية حتى يكون لديها القدرة على العمل واتخاذ القرارات المبنية على المعلومة الجيدة والتي تساعد على تحقيق درجة عالية من احتمالية صحة القرار الاداري المتخذ من قبل المدراء ، اضافة الى ذلك ان التقنيات الحديثة وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي اصبح من ادوات التنافس التجاري ومن ابرز الادوات التي تعزز مكانة المنظمات التجارية وتجعلها في الصدارة في ظل الاقتصاد المعرفي الذي يتطلب نوع خاص من الاعمال والتفكير الذي ينسجم مع متطلباته حيث ان اليوم لم تعد الادوات التقليدية التي كانت رائجة او مهيمنه على الحياة الانتاجية في الاقتصاد الصناعي انا ذاك التحول اليوم نحو الرقمنة والمهارات العالية .

٣. كما أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لرود افراد العينة المبحوثة في المصارف التجارية على مستوى المتغير التابع (تعزيز جودة القرارات الإدارية) قد جاءت بدرجة مرتفعة، ويعني ذلك ظهور هذا المستوى المرتفع لتعزيز لجودة القرار الإداري إلى طبيعة القرارات المتخذة او الصادرة عن المصارف

التجارية ومدى تأثر تلك القرارات بالتكنولوجيا الحديثة وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي والتي تتسم بأهميتها وتأثيرها الكبيرين على نتائج الأعمال وان جزء كبير من تلك القرارات يعتمد على البيانات التي يتم معالجتها وتحويلها الى معلومات ذات قسمة ومنفعة لصناع القرار الإداري في المصارف التجارية والتي يكون لها انعكاس كبير ايضا على شرائح المجتمع المختلفة مما يعني ضرورة الاهتمام وتعزيز هذه القرارات واتخاذها وفقا لأساليب علمية سليمة ودقيقة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة .

٤. من خلال ردود واجابات افراد عينة البحث نلاحظ انه يوجد لديهم رغبة كبيرة نحو زيادة الاعتماد والتحول الكامل باتجاه تطبيق واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لما لها من اهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية وتقديم الخدمات الافضل الى العملاء ، اضافة الى ذلك نجد هناك حاجة كبيرة الى تطوير امكانياتهم ومهاراتهم من خلال التدريب المستمر والبرامج التعليمية والحصول على الشهادات المهنية في هذا المجال وتوطين التكنولوجيا الحديثة في المصارف التجارية .

### التوصيات

١. لعمل بشكل أكبر والتأكيد على اهمية استخدام أساليب وادوات الذكاء الاصطناعي ( Artificial Intelligence ) وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية أهمية كبيرة في توفر المعلومات المناسبة وذات الجودة العالية واستخدامها من قبل الادارة للوصول إلى قرارات إدارية صحيحة.
٢. ضرورة تعزيز القدرات والامكانيات الفردية لدى العاملين في المصارف التجارية كمنظمات اعمال فيما يتعلق بتطبيق واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والاستفادة من الخصائص والمزايا التي يقدمها اضافة الى ذلك العمل وبشكل كبير على توطين التكنولوجيا الحديثة.

٣. زيادة مساحات التعاون ومشاركة المعلومات ونقلها عبر جميع المستويات الادارية ولجميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في المصارف التجارية و العمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعي الرصينة الواجب اعتمادها في عملية تحديد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الادارية بشأنها.
٤. العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال العمل المصرفي وهذا يكون للأفراد العاملين باعتبارهم جزءا من المنظمة يتوقف عليهم نجاحها وتقدمها اضافة الى تثقيف العملاء بأهمية ودور الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته ذات الفائدة الكبيرة في تقديم الخدمات المصرفية بشكل اسرع واقل تكلفة لهم .

## المراجع

١. الصالح، أحمد وآخرون (٢٠١٨) "تطبيق استراتيجيات الذكاء الاصطناعي على المستوى الدولي: الإمارات العربية المتحدة نموذجا" ، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، المجلد ١ ، العدد ١ ، ص ٣١-٤٣ .
٢. الشراري، جمال(٢٠٢١) "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية" مجلة سلوك، المجلد ٨ ، العدد ١ ، ص ١٤-٣٧.
٣. الغزالي، حافظ عبدالكريم (٢٠١٢). "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية "، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٤. العزاوي، بشرى هاشم (٢٠٠٨). "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. ثابت، فدوى ناصر (٢٠٠٦). "فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى عادات العقل في تنمية حب الاستطلاع المعرفي والذكاء الاجتماعي لدى أطفال الروضة " رسالة دكتوراه في تخصص علم نفس تربوي غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
٦. صالح، فاتن (٢٠٠٩). "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والعاطفي على جودة اتخاذ القرارات" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٧. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٨). الذكاءات المتعدد. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
٨. عرنوس، بشير (٢٠٠٧). الذكاء الصناعي. ط١، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

٩. محمود عطيات (٢٠١٦). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٠. هاشم، غسان علي (٢٠١٣). أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات دراسة تطبيقية " حالة "في بنك اليمن الدولي. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، جامعة سانت إيلمنتس، المكلا، اليمن.
١١. كنعان، نواف (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
١٢. Roda, R and Poch, M. (٢٠٠٠). Artificial Intelligence and Environmental Decision Support Systems. Chemical and Environmental Engineering Laboratory, University of Girona.
١٣. MA, ing- read, Wesley Addison. Complexity Builds Adaptation How: Order Hidden). ٢٠١٢. (H. J, H
١٤. ROSE, H. (١٩٩٠). The Impact of Business Intelligence and Decision Support on the Quality of Decision Making, an Empirical Study on Five Stars Hotels in Amman Capital. Faculty of Business. Middle East University, Amman, Jordan
١٥. Fuzzy. (٢٠٠٥). Technology Supported Data Driven Decision-Making In An Oklahoma Elementary School. PHD dissertation DAI-A ٦٥/١٢, the University of Oklahoma.

## الملاحق

### استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث بأجراء بحثة بعنوان (اثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة القرارات الادارية في المصارف التجارية) ونظرا لما فيكم من خبرات وامكانات علمية وكونكم الاقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة كما تعد مشاركتكم اثر في اخراج البحث بالمستوى المطلوب نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة المناسبة لكل سؤال ونود اعلامكم بان المعلومات لأغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لأي غرض اخر وتكون طي الكتمان، كما يرجى من حضراتكم التفضل بقراءة الملاحظات الاتية : وقد تم اعتماد مقياس جاهز وهو (مقياس ليكرت)

شاكرين حسن تعاونكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق.

الطالب

المشرف

ضياء حسين نبهان

م. رسول ماجد صحب

### المحور الاول تطبيقات الذكاء الاصطناعية

| ت             | الفقرة   | ابعاد المقياس |      |                      |                  |
|---------------|--|---------------|------|----------------------|------------------|
|               |  | أتفق<br>تماما | أتفق | لا أتفق<br>إلى حد ما | لا أتفق<br>تماما |
| سلوك المستخدم |  |               |      |                      |                  |
| ١             | يقدم المصرف الخدمة لزيائنه وعملائه من خلال تطبيق التكنولوجيا الحديثة.                      |               |      |                      |                  |
| ٢             | يعمل المصرف على توفير إمكانية البحث والفهرسة والوصول الى للبيانات بطريقة جذابة للمستخدمين. |               |      |                      |                  |
| ٣             | يهتم المصرف بموضوع ادخال وتوفير الخدمات الجديدة والمتطورة لإرضاء المراجعين.                |               |      |                      |                  |
| ٤             | يستطيع الزبائن والعميل من إجراء معاملاتهم بكل سهولة ويسر.                                  |               |      |                      |                  |

| التدريب والتطوير |  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|--|
| ٥                | يتم تدريب العاملين في المصرف باستمرار لمواكبة التطورات والمتغيرات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة . |  |  |  |  |
| ٦                | يعمل المصرف وبشكل مستمر على رفع و تطوير مهارات العاملين .  |  |  |  |  |
| ٧                | يوفر المصرف الأجهزة الإلكترونية والتقنية الحديثة للعاملين في سبيل تطوير عمله باستمرار .            |  |  |  |  |
| ٨                | يهتم المصرف بتحديث وتطوير أنظمتها بما يتوافق مع التكنولوجيا الحديثة ومتطلباتها .                   |  |  |  |  |
| قدرة النظام      |  |  |  |  |  |
| ٩                | يوفر النظام خاصية الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات.   |  |  |  |  |
| ١٠               | يكون البريد الإلكتروني عبر قناة الخدمة المخصصة وسيلة آمنة للتراسل.                                 |  |  |  |  |
| ١١               | يوفر المصرف أجهزة إلكترونية حديثة تتوافق ومتطلبات التحول الرقمي.                                   |  |  |  |  |
| ١٢               | يستخدم المصرف تطبيقات و لغات برمجة متطورة في سبيل تطوير أعمالها.                                   |  |  |  |  |
| توفر الخبراء     |  |  |  |  |  |
| ١٣               | يوجد في المصرف العديد من الخبراء والمختصين لتطوير العمل باستمرار .                                 |  |  |  |  |
| ١٤               | يعمل المصرف على التعاقد مع خبراء ومحترفين من الخارج إذا تتطلب الأمر .                              |  |  |  |  |
| ١٥               | يقوم المصرف بمتابعة عمل الخبراء وبشكل دقيق.  |  |  |  |  |
| ١٦               | يتم اختيار الخبراء حسب كفاءتهم وقدرتهم على تحسين الانظمة   |  |  |  |  |

## المحور الثاني

### تعزيز جودة القرارات الادارية

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | ١٧ | انا أمتلك القدرة المناسبة لتحديد المشكلات التي تحيط بالمصرف.                                  |
|  |  |  |  |  | ١٨ | يمكنني تحديد أسباب او جذور المشكلة وأعمل على تفسيرها وتحليلها جميعاً دون الفصل بينها.         |
|  |  |  |  |  | ١٩ | اضع البدائل المحتملة لحل المشكلة ذات العلاقة بالقرار.   |
|  |  |  |  |  | ٢٠ | أحلل واحد جميع البدائل المطروحة وأشخص إيجابياتها وسلبياتها.                                   |
|  |  |  |  |  | ٢١ | اهتم بشكل كبير ودقيق بعدم تعارض البديل او القرارات مع اللوائح والأنظمة المعمول بها في المصرف. |



|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | ٢٢ | اقوم بربط البدائل والخيارات المتاحة بما ينسجم ويحقق اهداف وتطلعات المصرف.              |
|  |  |  |  |  | ٢٣ | اعتمد في اختيار وتحديد البديل إلى مبررات منطقية .                                      |
|  |  |  |  |  | ٢٤ | اقوم بعملية تصحيح للقرارات إذا كانت القرارات ذات نتائج او فاعلية سلبية .               |
|  |  |  |  |  | ٢٥ | اقوم باستخدام وسائل وادوات الاتصال الملائمة للإعلان عن القرار .                        |
|  |  |  |  |  | ٢٦ | اقوم بعملية التحقق والفحص من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للإجراءات والخطوات المرسومة له. |