

خطة بحث

(Research Proposal)

أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار
الإداري في البنوك التجارية السعودية
دراسة ميدانية على موظفي البنوك التجارية السعودية

إعداد

سمية محمود الغامدي

الرقم الجامعي: 261002416

خطة بحث مقدمة استكمالاً لمتطلبات مقرر خطة البحث

ضمن متطلبات الحصول على درجة

ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

العام الجامعي

1448هـ – 2026م

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، له الحمد أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ الكريمين، عرفاناً بفضلهما، وتقديراً لما قدماه لي من دعمٍ وتشجيعٍ طوال مسيرتي العلمية.

وإلى أسرتي الكريمة، الذين كانوا مصدرًا للعون والسند، وكان لصبرهم وتشجيعهم الأثر الكبير في مواصلة هذه الرحلة الأكاديمية.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين أفادوني بعلمهم وتوجيهاتهم، وأسهموا في بناء معرفتي وصقل مهاراتي البحثية.

وإلى كل من قدّم لي الدعم والمساندة، وأسهم بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة في إنجاز هذا العمل.

أهدي هذا الجهد المتواضع، سائلةً الله تعالى أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الجميع

الفهرس

الفصل الأول.....	4
الإطار العام للدراسة.....	4
1.1 مقدمة الدراسة.....	4
1.2 مشكلة الدراسة.....	5
1.3 أسئلة الدراسة.....	6
1.4 أهداف الدراسة.....	6
1.5 أهمية الدراسة.....	6
1.6 فرضيات الدراسة.....	7
1.7 حدود الدراسة.....	7
1.8 مصطلحات الدراسة.....	8
1.9 هيكل الدراسة.....	8
الفصل الثاني.....	9
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	9
2.1 تمهيد.....	9
2.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي.....	9
2.3 خصائص الذكاء الاصطناعي.....	10
2.4 تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك التجارية.....	10
2.5 جودة اتخاذ القرار الإداري.....	11
2.6 العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري.....	12
2.7 الدراسات السابقة.....	13
2.8 التعليق على الدراسات السابقة.....	14
2.9 الفجوة البحثية.....	15
2.10 النموذج المفاهيمي للدراسة.....	15
الفصل الثالث.....	17
منهجية الدراسة.....	17
3.1 مقدمة.....	17
3.2 منهج الدراسة.....	17
3.3 مجتمع الدراسة.....	17

3.4 عينة الدراسة	18
3.5 أداة الدراسة	18
3.6 صدق وثبات أداة الدراسة	19
3.7 أساليب تحليل البيانات	19
3.8 حدود الدراسة	20
3.9 أخلاقيات البحث	20
3.10 خاتمة الفصل	20
قائمة المراجع	21
الملحق (أ)	22
استبانة الدراسة	22

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً في تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتي أصبحت من أبرز التقنيات المؤثرة في تطوير المؤسسات وتحسين كفاءة أعمالها، حيث أسهمت في إحداث تحول نوعي في أساليب الإدارة واتخاذ القرار من خلال الاعتماد على تحليل البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، والأتمتة الذكية، بما ينعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرارات ودقتها. وقد أدى هذا التطور إلى زيادة اهتمام المؤسسات المالية، ولا سيما البنوك التجارية، بتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة عملياتها الإدارية.

ويعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات استفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، نظراً لاعتماده على كميات هائلة من البيانات المالية، والحاجة المستمرة إلى اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة في مجالات الإقراض، وإدارة المخاطر، والاستثمار، وخدمة العملاء. وقد أسهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير نظم دعم القرار، والكشف عن الاحتيال، وتحليل سلوك العملاء، وتقديم التوصيات الذكية، مما ساعد الإدارات المصرفية على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.

وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث أولت الدولة اهتماماً كبيراً بتطوير القطاع المالي من خلال توظيف التقنيات الحديثة، وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. كما تبنت البنوك التجارية السعودية العديد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف العمليات التشغيلية والإدارية، الأمر الذي انعكس على تطوير بيئة العمل وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

وتعد جودة اتخاذ القرار الإداري من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ يعتمد نجاح القرارات الإدارية على دقة المعلومات، وسرعة تحليلها، واختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب. وفي هذا السياق، أصبحت تطبيقات الذكاء الاصطناعي أداة مهمة لدعم القيادات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد في تقليل الأخطاء وتحسين فعالية القرارات.

ورغم التوسع الملحوظ في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل البنوك التجارية السعودية، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر هذه التطبيقات في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري ما تزال محدودة، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على رضا العملاء أو الأداء المؤسسي أو التحول الرقمي، في حين لم تحظ العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري بالاهتمام الكافي، خاصة في البيئة المصرفية السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية، من خلال دراسة ميدانية على موظفي البنوك التجارية السعودية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية تدعم متخذي القرار، وتبرز من الاستفادة المثلى من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي، وتدعم توجهات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المراجع (APA 7):

- .Abed, S. S & ,Alkadi, R. S (2025). *AI in Banking: What Drives Generation Z to Adopt AI-Enabled Voice Assistants in Saudi Arabia*. International Journal of Financial Studies, 13(1), 36
- .Alotaibi, A (2024). *Artificial Intelligence in the Saudi Arabian Banking Sector: Role in Customer Satisfaction and Its Implementation Challenges*. International Journal of Business and Management, 19(5), 172–186

1.2 مشكلة الدراسة

شهد القطاع المصرفي السعودي خلال السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن مختلف عملياته التشغيلية والإدارية، وذلك استجابةً للتطورات التقنية العالمية ومتطلبات التحول الرقمي، حيث أصبحت البنوك تعتمد على تقنيات تحليل البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، والأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية واتخاذ القرارات. ورغم هذا التطور، فإن نجاح هذه التطبيقات لا يقاس بمجرد استخدامها، وإنما بمدى مساهمتها الفعلية في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل البنوك.

وتعد جودة اتخاذ القرار الإداري من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات المصرفية، إذ تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الأداء، وإدارة المخاطر، واستثمار الموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، ما تزال بعض القرارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة الشخصية والاجتهادات الفردية، مما قد يؤثر في دقة القرار وسرعة اتخاذه، خاصة في ظل تزايد حجم البيانات وتعقد البيئة المصرفية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن معظم الدراسات ركزت على أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي أو جودة الخدمات أو رضا العملاء، بينما لم تحظ العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية بالاهتمام الكافي، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستدعي الدراسة.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية؟

1.3 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك التجارية السعودية؟
2. ما مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري؟
4. ما أكثر أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي تأثيراً في جودة اتخاذ القرار الإداري؟
5. هل تختلف آراء أفراد عينة الدراسة حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك التجارية السعودية.
2. قياس مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية.
3. تحليل أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري.
4. تحديد أكثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي إسهاماً في تحسين جودة القرارات الإدارية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد البنوك التجارية السعودية على الاستفادة المثلى من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري.

1.5 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد أبرز التقنيات الحديثة التي أحدثت تحولاً كبيراً في أساليب الإدارة واتخاذ القرار داخل المؤسسات، ولا سيما في القطاع المصرفي الذي يعتمد بصورة كبيرة على المعلومات والبيانات في إدارة عملياته اليومية.

أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري في القطاع المصرفي.
2. سد جزء من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية.
3. توفير إطار نظري يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية في مجالات الذكاء الاصطناعي والإدارة المصرفية.

4. دعم الباحثين والمهتمين بموضوعات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بمراجع ونتائج علمية حديثة.
ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. مساعدة إدارات البنوك التجارية السعودية على التعرف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية.
2. دعم متخذي القرار في البنوك بمؤشرات علمية تساهم في تطوير نظم اتخاذ القرار.
3. تقديم توصيات عملية تساعد البنوك على تعزيز الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
4. دعم جهود التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في القطاع المالي.

1.6 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تفترض الدراسة الفرضية الرئيسة الآتية:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية.
ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيانات باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الآلي وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة الذكية وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار الذكية وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري.

1.7 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على موظفي البنوك التجارية السعودية.

الحدود المكانية

تطبق الدراسة في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

تطبق الدراسة خلال العام الجامعي 2026م.

1.8 مصطلحات الدراسة

الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

هو مجموعة من الأنظمة والتقنيات الحاسوبية التي تحاكي القدرات البشرية في التفكير والتعلم وتحليل البيانات واتخاذ القرارات، بهدف تحسين كفاءة العمليات ودعم الأداء المؤسسي (Norvig, 2021 & Russell).

تطبيقات الذكاء الاصطناعي

ويقصد بها في هذه الدراسة الأنظمة الذكية المستخدمة داخل البنوك التجارية، مثل تحليل البيانات، والتعلم الآلي، والأتمتة الذكية، ونظم دعم القرار، والتي تسهم في تحسين العمليات الإدارية.

جودة اتخاذ القرار الإداري

ويقصد بها قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة وفعالة بالاعتماد على معلومات موثوقة وتحليل علمي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

1.9 هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من ثلاثة فصول رئيسة، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتناول مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، وحدودها، ومصطلحاتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتضمن المفاهيم الأساسية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة والفجوة البحثية والنموذج المفاهيمي للدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة، ويتناول منهج البحث، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأخلاقيات البحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً نتيجة التطور الكبير في تقنيات الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي أدى إلى تغيير أساليب العمل والإدارة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، ومن أبرزها القطاع المصرفي. فقد أصبحت البنوك تعتمد بصورة متزايدة على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، ودعم القرارات الإدارية، وتعزيز جودة الخدمات المصرفية، بما يحقق ميزة تنافسية ويواكب التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا المالية.

ويعد الذكاء الاصطناعي أحد أهم التقنيات الحديثة التي أسهمت في تطوير نظم دعم القرار داخل المؤسسات، حيث يستطيع معالجة كميات ضخمة من البيانات وتحليلها بسرعة ودقة، وتقديم بدائل متعددة تساعد الإدارة على اختيار القرار الأنسب في الوقت المناسب. كما أدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى رفع كفاءة الأداء الإداري، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين استثمار الموارد، الأمر الذي جعل المؤسسات المالية تتجه بصورة متزايدة إلى الاستثمار في هذه التقنيات.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض مفهوم الذكاء الاصطناعي، وأهم تطبيقاته في القطاع المصرفي، ثم تناول مفهوم جودة اتخاذ القرار الإداري وأهميته، إضافة إلى توضيح العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري، واستعراض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ثم بيان الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وصولاً إلى النموذج المفاهيمي للدراسة.

2.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي

ظهر مفهوم الذكاء الاصطناعي في خمسينيات القرن الماضي، ويعد من أبرز فروع علوم الحاسب التي تهدف إلى تصميم أنظمة قادرة على محاكاة القدرات العقلية البشرية، مثل التفكير، والتعلم، والاستنتاج، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات. وقد تطور هذا المجال بصورة كبيرة خلال السنوات الأخيرة بفضل التطور في قدرات الحوسبة، وظهور تقنيات التعلم الآلي، والتعلم العميق، وتحليل البيانات الضخمة.

ويعرف الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة من الأنظمة والبرامج الحاسوبية التي تمتلك القدرة على التعلم من البيانات، وتحليل الأنماط، واتخاذ قرارات أو تقديم توصيات بصورة تحاكي التفكير البشري، مع إمكانية تحسين أدائها تلقائياً بمرور الوقت من خلال التعلم المستمر.

وقد أصبح الذكاء الاصطناعي عنصراً رئيساً في عمليات التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث يساهم في أتمتة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، ودعم الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية. كما تعتمد المؤسسات الحديثة على تقنيات

الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالمخاطر وتطوير الخدمات بما يتوافق مع احتياجات العملاء.

وفي القطاع المصرفي، يمثل الذكاء الاصطناعي أحد أهم الأدوات التي تساعد في تحسين العمليات الإدارية والمالية، إذ يستخدم في إدارة المخاطر، واكتشاف عمليات الاحتيال، وتحليل البيانات المالية، وتقديم الخدمات المصرفية الذكية، إضافة إلى دعم متخذي القرار بالمعلومات والتحليلات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

ويرى الباحث أن أهمية الذكاء الاصطناعي لا تقتصر على تحسين العمليات التشغيلية فقط، بل تمتد إلى دعم القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال توفير معلومات دقيقة وأنية وتحليل بدائل متعددة بصورة تفوق القدرات البشرية في كثير من الأحيان، مما يسهم في رفع جودة القرار الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

2.3 خصائص الذكاء الاصطناعي

يتميز الذكاء الاصطناعي بمجموعة من الخصائص التي جعلته من أكثر التقنيات استخدامًا في المؤسسات الحديثة، ومن أهم هذه الخصائص:

1. القدرة على التعلم المستمر من خلال تحليل البيانات واكتساب الخبرات بصورة تلقائية.
2. السرعة العالية في معالجة البيانات، حيث يستطيع تحليل ملايين البيانات خلال وقت قصير جدًا.
3. الدقة في النتائج من خلال تقليل الأخطاء البشرية والاعتماد على الخوارزميات الذكية.
4. التنبؤ بالمستقبل اعتمادًا على تحليل البيانات التاريخية والأنماط السابقة.
5. دعم اتخاذ القرار عبر تقديم بدائل متعددة وتحليل آثار كل بديل قبل اتخاذ القرار.
6. التكيف مع التغيرات من خلال تحديث نماذج التعلم بما يتوافق مع المتغيرات الجديدة.
7. أتمتة العمليات وتقليل التدخل البشري في الأعمال الروتينية، مما يرفع الإنتاجية ويخفض التكاليف.

2.4 تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك التجارية

أصبحت تطبيقات الذكاء الاصطناعي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها البنوك التجارية لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المصرفية، حيث ساعدت هذه التطبيقات في تطوير العمليات الإدارية والمالية، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع مستوى جودة القرارات الإدارية. كما أسهمت في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحليل البيانات وتقديم الحلول الذكية.

ومن أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك التجارية ما يأتي:

أولاً: تحليل البيانات الضخمة

تستخدم البنوك تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات هائلة من البيانات المالية وسلوك العملاء، بهدف استخراج المعلومات المهمة التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، كما تساهم هذه التقنيات في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتقليل المخاطر المالية.

ثانياً: نظم دعم القرار

تعد نظم دعم القرار الذكية من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات المصرفية، حيث توفر للإدارة معلومات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد في اختيار البديل الأفضل عند اتخاذ القرارات الإدارية والمالية.

ثالثاً: اكتشاف عمليات الاحتيال

تعتمد البنوك على خوارزميات الذكاء الاصطناعي للكشف المبكر عن العمليات المالية غير الطبيعية أو المشبوهة، مما يساهم في الحد من عمليات الاحتيال المالي وحماية أموال العملاء.

رابعاً: الأتمتة الذكية

ساهمت الأتمتة الذكية في تنفيذ العديد من العمليات الروتينية بصورة آلية، مثل مراجعة الطلبات، وإعداد التقارير، ومعالجة البيانات، مما أدى إلى تقليل الوقت والجهد وتحسين كفاءة الأداء الإداري.

خامساً: خدمة العملاء الذكية

تستخدم البنوك المساعدات الافتراضية وروبوتات المحادثة للإجابة عن استفسارات العملاء على مدار الساعة، الأمر الذي أدى إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وتقليل وقت الانتظار ورفع مستوى رضا العملاء.

ومن خلال ما سبق يتضح أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي لم تعد تقتصر على تحسين الخدمات المصرفية فقط، وإنما أصبحت عنصراً أساسياً في دعم الإدارة وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل البنوك.

2.5 جودة اتخاذ القرار الإداري

يعد اتخاذ القرار الإداري من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة في مختلف المؤسسات، إذ تعتمد عليه جميع العمليات الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وتنعكس جودة القرار الإداري بصورة مباشرة على نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويقصد بجودة اتخاذ القرار الإداري قدرة الإدارة على اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة، اعتماداً على معلومات دقيقة وتحليل علمي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة.

وتتأثر جودة القرار الإداري بعدة عوامل، من أهمها:

1. توافر المعلومات الدقيقة.
 2. سرعة الحصول على المعلومات.
 3. دقة تحليل البيانات.
 4. كفاءة متخذ القرار.
 5. استخدام التقنيات الحديثة في دعم القرار.
 6. القدرة على تقييم البدائل المختلفة.
- وفي ظل التطور التقني، أصبح الذكاء الاصطناعي من أهم الأدوات التي تساعد الإدارة على تحسين جودة اتخاذ القرار، حيث يوفر معلومات دقيقة وآنية، ويحلل كميات كبيرة من البيانات خلال وقت قصير، كما يقدم توقعات مستقبلية تساعد الإدارة في اختيار البدائل الأكثر ملاءمة. وتؤكد العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحقق مستوى أعلى من جودة القرارات الإدارية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية، وذلك نتيجة لقدرة الأنظمة الذكية على تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين سرعة الاستجابة، ودعم عملية اتخاذ القرار بمعلومات دقيقة وموثوقة.

2.6 العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري، إذ تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في توفير بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.

وتتمثل أهم أوجه هذه العلاقة فيما يأتي:

- تحسين جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار.
 - زيادة سرعة الوصول إلى المعلومات وتحليلها.
 - تقليل نسبة الأخطاء البشرية.
 - دعم التنبؤ بالمخاطر والفرص المستقبلية.
 - تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي.
 - تعزيز قدرة الإدارة على اختيار البدائل المناسبة.
- كما تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل السيناريوهات المختلفة قبل اتخاذ القرار، مما يرفع من جودة القرارات ويزيد من فرص نجاحها، خاصة في القطاع المصرفي الذي يعتمد على سرعة الاستجابة ودقة المعلومات في إدارة العمليات المالية والإدارية.
- وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية أن التوسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل البنوك التجارية السعودية يسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري، وهو ما سيتم التحقق منه ميدانياً من خلال الدراسة الحالية.

2.7 الدراسات السابقة

استعرض الباحث عددًا من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي، أو علاقته باتخاذ القرار الإداري، أو تأثيره في الأداء المؤسسي، وذلك للاستفادة منها في بناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى

دراسة العتيبي (2024) بعنوان:

“الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي السعودي ودوره في رضا العملاء والتحديات المصاحبة لتطبيقه”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع مستوى رضا العملاء داخل البنوك السعودية، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (100) من العاملين والعملاء في القطاع المصرفي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وارتفاع مستوى رضا العملاء، كما أوضحت أن حماية البيانات وأمن المعلومات من أبرز التحديات التي تواجه البنوك عند تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي.

الدراسة الثانية

دراسة أبو سلمة (2021) بعنوان:

“أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية”

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الوظيفي داخل البنوك التجارية الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على (319) مديرًا في البنوك التجارية.

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بسرعة إنجاز الأعمال ورفع كفاءة العاملين، وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات المصرفية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى

دراسة (Abed & Alkadi) (2025) بعنوان:

AI in Banking: What Drives Generation Z to Adopt AI-Enabled Voice Assistants in Saudi Arabia

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في استخدام المساعدات الصوتية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي داخل البنوك السعودية من قبل أفراد الجيل (Z). واعتمدت الدراسة على نموذج قبول التقنية (TAM)، وشملت عينة مكونة من (292) مشاركاً.

وأظهرت النتائج أن سهولة الاستخدام، والثقة، والمنفعة المدركة، والابتكار الشخصي، تؤثر جميعها بصورة إيجابية في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل القطاع المصرفي.

الدراسة الثانية

دراسة (Dwivedi et al) (2023) بعنوان:

Generative Artificial Intelligence: Opportunities, Challenges and Implications

هدفت الدراسة إلى استعراض الفرص والتحديات المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في المؤسسات، وأكدت أن هذه التقنيات سيكون لها تأثير كبير في دعم عمليات اتخاذ القرار، وتحليل البيانات، وتحسين الإنتاجية داخل المنظمات.

كما أشارت الدراسة إلى أن نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي يعتمد على جودة البيانات، والتشريعات المنظمة، وتأهيل الموارد البشرية.

2.8 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام متزايد بدراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المالية، حيث ركزت بعض الدراسات على رضا العملاء، بينما تناولت دراسات أخرى الأداء الوظيفي أو تبني التقنيات الحديثة داخل البنوك.

كما اتفقت معظم الدراسات على أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة كفاءة العمليات، ودعم الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، إلا أنها اختلفت في طبيعة المتغيرات التابعة ومجموعات الدراسة.

ويلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول بصورة مباشرة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري داخل البنوك التجارية السعودية، وهو ما يبرز الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية.

2.9 الفجوة البحثية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي، إلا أن الباحث يلاحظ وجود فجوة بحثية تتمثل في:

- قلة الدراسات التي تناولت جودة اتخاذ القرار الإداري كمتغير تابع.
 - محدودية الدراسات التطبيقية داخل البنوك التجارية السعودية.
 - تركيز معظم الدراسات على رضا العملاء أو الأداء الوظيفي بدلاً من القرارات الإدارية.
 - التطور السريع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي يتطلب إجراء دراسات حديثة تتناسب مع واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.
- وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي البنوك التجارية السعودية.

2.10 النموذج المفاهيمي للدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على النموذج الآتي:

المتغير المستقل:

- تطبيقات الذكاء الاصطناعي
 - تحليل البيانات
 - التعلم الآلي
 - الأتمتة الذكية
 - نظم دعم القرار
- يؤثر في  

المتغير التابع:

- جودة اتخاذ القرار الإداري
 - سرعة اتخاذ القرار
 - دقة القرار
 - فعالية القرار
 - جودة المعلومات
 - تقليل الأخطاء

خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال تناول مفهوم الذكاء الاصطناعي، وتطبيقاته في القطاع المصرفي، ومفهوم جودة اتخاذ القرار الإداري، والعلاقة بين المتغيرين، كما عرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وبيّن أوجه الاستفادة منها، وحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وانتهى بعرض النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يمثل الأساس الذي ستبنى عليه منهجية الدراسة وتحليل نتائجها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل توضيح منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وقد تم اختيار المنهجية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وبما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار الإداري.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على وصف الواقع كما هو، وتحليل البيانات بصورة علمية، واستخلاص النتائج التي تساعد في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، بمختلف المستويات الإدارية، نظرًا لارتباطهم المباشر باستخدام الأنظمة المصرفية الحديثة والمشاركة في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات داخل البنوك.

ويشمل مجتمع الدراسة الموظفين في الإدارات المختلفة مثل:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطى.
- الإدارة التنفيذية.
- إدارات العمليات.
- إدارات تقنية المعلومات.
- إدارات خدمة العملاء.

3.4 عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وذلك لإتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 300 و350 موظفًا من العاملين في البنوك التجارية السعودية، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وسهولة توزيعها على أفراد العينة، وإمكانية تحليل نتائجها إحصائيًا.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكونت من قسمين رئيسيين:

أولاً: البيانات الشخصية

وتتضمن المعلومات الآتية:

- الجنس.
 - العمر.
 - المؤهل العلمي.
 - سنوات الخبرة.
 - المسمى الوظيفي.
 - اسم البنك (اختياري).
- #### ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول

تطبيقات الذكاء الاصطناعي ويشمل:

- تحليل البيانات.
- التعلم الآلي.
- الأتمتة الذكية.
- نظم دعم القرار.

المحور الثاني

جودة اتخاذ القرار الإداري ويشمل:

- سرعة اتخاذ القرار.
- دقة القرار.
- فعالية القرار.
- جودة المعلومات.
- تقليل الأخطاء.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وفقاً للتدرج الآتي:

الدرجة	مستوى الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

3.6 صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة وإدارة الأعمال للتحقق من الصدق الظاهري، والتأكد من ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة ومتغيراتها.

كما سيتم اختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، في حين سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث تعد قيمة (0.70) فأكثر مؤشراً على قبول مستوى الثبات.

3.7 أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات، سيتم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وذلك باستخدام الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية.
 - الانحرافات المعيارية.
 - معامل ارتباط بيرسون.
 - معامل ألفا كرونباخ.
 - اختبار (T-Test).
 - تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- وسيتم اختبار جميع الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

3.8 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على موظفي البنوك التجارية السعودية.

الحدود المكانية

البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

العام الجامعي 2026م.

3.9 أخلاقيات البحث

التزمت الدراسة بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، وذلك من خلال:

- الحفاظ على سرية المعلومات.
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
- عدم الإفصاح عن هوية المشاركين.
- الاعتماد على المشاركة الطوعية.
- توثيق جميع المصادر وفق أسلوب APA الإصدار السابع.

3.10 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتعد هذه المنهجية إطاراً علمياً مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في دعم استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البنك المركزي السعودي. (2024). التقرير السنوي 2024. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، عبدالعزيز. (2024). الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي السعودي: دوره في رضا العملاء والتحديات المصاحبة لتطبيقه. *المجلة الدولية لإدارة الأعمال*، 19(5)، 172-186.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abusalma, A. (2021). *The effect of implementing artificial intelligence on job performance in commercial banks of Jordan*. *Management Science Letters*, 11(7), 2061–2070.
- Alkadi, R. S & ,Abed, S. S. (2025). *AI in Banking: What Drives Generation Z to Adopt AI-Enabled Voice Assistants in Saudi Arabia* *International Journal of Financial Studies*, 13(1), 36.
- Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., et al. (2023). *So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy*. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.
- OECD. (2024). *OECD Artificial Intelligence Papers*. Paris: OECD Publishing.
- Robbins, S. P & ,Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Russell, S & ,Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- Saudi Central Bank (SAMA). (2024). *Annual Report 2024*. Riyadh, Saudi Arabia.
- Sekaran, U & ,Bougie, R. (2021). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (9th ed.). Wiley.

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة

أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية: دراسة ميدانية على موظفي البنوك التجارية السعودية

عزيزي المشارك...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال (MBA) بجامعة ميد أوشن.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في البنوك التجارية السعودية.

جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، لذا يرجى التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بكل موضوعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

• الجنس:

○ ☐ ذكر

○ ☐ أنثى

• العمر:

○ ☐ أقل من 30 سنة

○ ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

○ ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

○ ☐ 50 سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

• سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

• المسمى الوظيفي:

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: تطبيقات الذكاء الاصطناعي

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	تستخدم الإدارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات.
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في سرعة إنجاز الأعمال.
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد الإدارة على نظم دعم القرار الذكية.
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم الأتمتة الذكية في تحسين العمليات الإدارية.
☐	☐	☐	☐	☐	تستخدم تقنيات التعلم الآلي في دعم العمليات المصرفية.

المحور الثاني: جودة اتخاذ القرار الإداري

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	تتخذ الإدارة القرارات بسرعة عند الحاجة.
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد القرارات الإدارية على معلومات دقيقة.
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء الإدارية.
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد الأنظمة الذكية في اختيار البدائل المناسبة.
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع جودة القرارات الإدارية.

مقياس الإجابة

الدرجة	المعنى
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة