

أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي

(دراسة حالة على مجموعه من البنوك السعودية بمنطقة الجبيل)

**The impact of applying artificial intelligence and emotional intelligence on
the quality of managerial decision-making in the banking sector**

(A case study on a group of Saudi banks in the Jubail region)

الرقم الأكاديمي:

إعداد الطالب:

232000498

محمد على الغامدي

233001144

عوض وصل الله السلمي

إشراف:

د. فايز علي جراد

د. الفايصل عبد الحميد محمد

Dr.Fayez Ali Jrad

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohame

العام الدراسي:

2024

إعداد

محمد على الغامدي & عوض وصل الله السلمي

تمت الموافقة على قبول هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة المشاريع

كلية الإدارة تخصص إدارة المشاريع

جامعة الجميع الذكية

حقوق الطباعة جامعة الجميع الذكية

صفر 1446 هـ - أغسطس 2024م



(وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ)

(سورة التوبة آية رقم: 105)

الإهداء

إلى إدارة الجامعة وجميع الدكاترة والاساتذة الفضلاء:

بكل فخر وامتنان، أهدي هذا الإهداء لكم، لقد كانت لمساتكم وتوجيهاتكم القيمة سبباً رئيسياً في نجاح هذا البحث. كان لديكم دور حيوي في توجيهي خلال هذه الرحلة الأكاديمية، وأنا ممتن لكم من القلب.

شكراً للمشرف الأكاديمي الذي قدم الإرشاد والتوجيه بحكمة، وللأساتذة الذين شاركوا خبراتهم القيمة.

كنتم مصدر إلهام ودعم لا يضاهى، وبفضلكم أصبحت هذه التجربة لا تُنسى.

أتمنى أن يكون هذا البحث عبارة عن تجسيد للجهود المشتركة والتعاون البناء. أنا ممتن للفرصة التي منحتُموني إياها للنمو والتطور.

مع كل الاحترام والامتنان..

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على آخر الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أمّا بعد:

فإني أحمّد الله جلّ وعلا على ما آتاني من فضله، فقد هيا لي كل الظروف ويسر لي إنجاز هذا العمل بفضل العظم وكرمه العميم، فله الحمد أولاً وآخراً على كل شيء -سبحانه وتعالى-.

ثمّ أشكر أولئك الأفاضل الكرام الذين مدوا لي أيدي المساعدة خلال هذه الفترة وهم جميع الأساتذة والدكاترة الذين تواصلت معهم، وفي مقدمتهم الأستاذ الفاضل المشرف على البحث الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد والدكتور فايز علي جراد الذي رافقنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث وكانت له بصمات واضحة من خلال توجيهاته وانتقاداته البناءة والدعم الأكاديمي، كما أشكر عائلتي التي صبرت وتحملت معي ورفدتني بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة، وأشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لي الدعم لإنجاز هذا البحث.

الباحث

المستخلص Abstract:

تركزت هذه الدراسة على دراسة تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية المصرفية. وكان الهدف الرئيسي منها هو فهم دور الذكاء الاصطناعي والعاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية السعودية. تمحور البحث حول تحليل تأثير استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والعاطفي على جودة اتخاذ القرارات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم أداة تضمنت ثلاث مجالات: الذكاء الاصطناعي، الذكاء العاطفي، واتخاذ القرارات الإدارية. تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون واختبار Paired Sample Test.

وأظهرت النتائج ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، والتي فسرها معامل التحديد R-Square بقيمة 0.5.
 - العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استخدام أساليب الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية فسرها معامل التحديد R-Square بنسبة 0.68%.
 - نتائج اختبار ارتباط بيرسون أشارت إلى وجود ارتباط موجب بين الخبرة ومتغير الذكاء الاصطناعي.
 - أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين الخبرة ومتغير الذكاء العاطفي.
 - أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين المؤهل العلمي ومجال اتخاذ القرارات الإدارية.
 - بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المحاور كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وجودة اتخاذ القرار.
 - أظهر اختبار Paired Sample Test وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع البرنامج الذكي المستخدم في أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات بمستوى معنوية 0.005.
- وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات العاملين لتحسين التعامل مع الأساليب المختلفة للذكاء الاصطناعي والعاطفي، وتحديد الأسس العلمية والموضوعية التي يجب اعتمادها في اتخاذ القرار.

Abstract:

This study focused on studying the impact of applying artificial intelligence and emotional intelligence on the quality of administrative banking decisions. The main objective was to understand the role of artificial and emotional intelligence in administrative decision-making in Saudi commercial banks. The research focused on analyzing the impact of using artificial and emotional intelligence methods on the quality of decision-making.

To achieve the objectives of the study, the researcher designed a tool that included three areas: artificial intelligence, emotional intelligence, and administrative decision-making. Several statistical methods were used, including simple regression, Pearson's correlation coefficient, and Paired Sample Test.

The results showed the following:

- There is a statistically significant relationship between the use of artificial intelligence methods and the quality of administrative decision-making, which was explained by the R-Square coefficient of determination with a value of 0.5.

- The statistically significant relationship between the use of emotional intelligence methods and the quality of administrative decisions was explained by the R-Square coefficient of determination with a rate of 0.68%.

- The results of the Pearson correlation test indicated a positive correlation between experience and the artificial intelligence variable.

- The results showed a positive correlation between experience and the emotional intelligence variable.

- The results showed a positive correlation between academic qualification and the field of administrative decision-making.

- The results showed a statistically significant relationship between some axes as one of the applications of emotional intelligence and the quality of decision-making.

- The results showed a statistically significant relationship between the system's capacity and the quality of decision-making.

–The Paired Sample Test showed a statistically significant relationship between the type of smart program used in artificial intelligence methods and the quality of decision-making at a significance level of 0.005.

The study recommended the need to develop the skills of workers to improve dealing with the different methods of artificial and emotional intelligence, and to determine the scientific and objective foundations that must be adopted in decision-making.

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
a	صفحة العنوان
b	نموذج إجازة بحث
c	البسطة
d	الاهداء
e	شكر وتقدير
f	المستخلص بالعربي.
g	المستخلص بالإنجليزي.
i	قائمة المحتويات.
l	قائمة الجداول.
m	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	
2	المقدمة بالعربي.
4	المقدمة بالإنجليزي
6	مشكلة البحث.
6	أهمية البحث.
7	أهداف البحث.
7	تساؤلات البحث.
7	فرضيات البحث.
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.	
المبحث الأول: الدراسات السابقة	
10	المقدمة.
11	دراسات عربية.
13	دراسات اجنبية.
14	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
المبحث الثاني: الإطار النظري	
المتغير المستقل والمتغير التابع	
15	المنطلقات النظرية للدراسة.
16	المقدمة

17	أهمية المصارف في العصر الحديث.
18	أهم التحديات التي تواجه تسويق الخدمة المصرفية.
19	الهيكل التنظيمي للمصارف.
20	الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته.
20	أنواع الذكاء الاصطناعي.
20	تطبيقات علم الذكاء الاصطناعي.
21	ملامح برمجة الذكاء الاصطناعي.
21	العلاقة بين الذكاء الإنساني والذكاء الاصطناعي.
22	الخصائص العامة للذكاء الاصطناعي.
22	الذكاء العاطفي وتطبيقاته.
23	التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي.
26	الأساس العصبي للذكاء العاطفي.
26	الأسس النفسية للذكاء العاطفي وعلاقته بالمتغيرات المتعددة.
27	تطبيقات الذكاء العاطفي في مجال العمل.
28	اتخاذ القرارات الإدارية.
28	تعريف اتخاذ القرارات الإدارية.
28	مراحل عملية اتخاذ القرارات.
29	أهمية اتخاذ القرارات.
29	أنواع القرارات.
30	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
31	الصعوبات التي تواجه متخذ القرارات.
31	خصائص عملية اتخاذ القرارات.
32	دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية.
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.	
35	المقدمة
35	منهجية وطرق البحث.
35	مجتمع الدراسة.
36	عينة الدراسة.
36	حدود البحث.
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة والنتائج والتوصيات.	

38	المقدمة.
39	وصف متغيرات الدراسة حسب تكراراتها
41	مصادقية الدراسة واختبار الفرضيات
43	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة
44	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاصطناعي
45	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء العاطفي
45	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات الإدارية
46	دراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات بواسطة اختبار Test Sample Paired
47	العلاقة بين تطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها في جودة اتخاذ القرار بواسطة اجراء اختبار Test Sample Paired
48	النتائج
49	التوصيات
50	المراجع
54	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	وصف متغير الجنس حسب تكراراتها	1
39	وصف متغير العمر حسب تكراراتها	2
39	وصف متغير الخبرة حسب تكراراتها	3
40	وصف متغير المؤهل العلمي حسب تكراراتها	4
40	وصف متغير المستوى الإداري حسب تكراراتها	5
41	اختبار الفرضية الأولى	6
42	اختبار الفرضية الثانية	7
43	اختبار ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة المستقلة مع الذكاء العاطفي والاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات وكذلك المتغيرات ككل (الذكاء الاصطناعي - الذكاء العاطفي - اتخاذ القرارات الإدارية).	8
44	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاصطناعي.	9
45	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء العاطفي.	10
45	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات الإدارية	11
46	دراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات بواسطة إجراء اختبار Test Sample P	12
47	دراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات بواسطة إجراء اختبار Test Sample P	13

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها على جودة اتخاذ القرارات الإدارية	16
2	العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في جودة اتخاذ القرار.	17

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة introduction:

لا شك في أن العالم اليوم يشهد تطورات تقنية ملحوظة في مختلف المجالات، حيث أصبح للتكنولوجيا دور كبير في تمكين البشرية من ابتكار حلول جديدة وتحسين الأداء المؤسسي والتشغيلي. ومن بين هذه التقنيات، تبرز الذكاء الاصطناعي كواحد من أهم المبادرات التقنية التي شهدتها البشرية في العصر الحديث.

ففي ظل التقدم التكنولوجي السريع، يعتبر الذكاء الاصطناعي إحدى الوسائل الرئيسية التي تساعدنا في استثمار البيانات لتوفير المعلومات الدقيقة التي نحتاجها لاتخاذ القرارات الفعالة. وفي سياق القطاع المصرفي، يشكل الذكاء الاصطناعي خطوة نحو تحسين الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسات المالية، حيث يمكن استخدامه لاتخاذ القرار وتحليل البيانات الاستثمارية الصحيحة. (جلمان، 2000)

بجانب الذكاء الاصطناعي، تبدو فكرة الذكاء العاطفي هي الأخرى مبادرة ذات أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري، فهذا النوع من الذكاء يركز على استخدام المهارات الشخصية لتحسين العلاقات بين الموظفين والعملاء، وإدارة التغيير والضغوطات النفسية في المؤسسات المصرفية.

وعندما يتم دمج الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي معاً داخل المؤسسات المصرفية، تمثل هذه الخطوة محوراً أساسياً في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في المصارف، حيث يوفر الذكاء الاصطناعي الأدوات والأساليب اللازمة لتحليل البيانات واستخلاص الأنماط السليمة، في حين يساعد الذكاء العاطفي في تعزيز الاتصالات والعلاقات داخل المؤسسات المالية.

ويتمتع البنوك التي تستخدم الذكاء الاصطناعي والعاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية بالقدرة على استثمار البيانات بشكل فعال، وتحقيق الأداء المالي والتشغيلي المتميز. ولهذا السبب، سيسعى البحث إلى تحليل تأثير هذين النوعين من التقنيات على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات المصرفية، وطرق دمجهما بشكل أفضل لتحسين عملية اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج إيجابية للمصارف العالمية. (جلمان، 2000)

خلال السنوات الأخيرة، شهدت المجالات التقنية والتكنولوجية تطورات كبيرة كان لها أثر كبير على مختلف التخصصات. وأدى هذا التقدم إلى ظهور العديد من التطبيقات والبرامج الجديدة التي تتميز بالابتكار والتنوع. في هذا السياق، برزت أهمية الذكاء البشري الذي يتميز به الإنسان، حيث أدرك مع مرور الزمن أن ذكائه يشكل عنصر قوته وتميزه. ومن هنا، سعى الإنسان إلى استثمار هذا الذكاء في تطوير الحاسب الآلي الاصطناعي، الذي أصبح من الدعائم الأساسية للتكنولوجيا الحديثة، مستفيداً من قدرات هذه الأنظمة الذكية في اتخاذ القرارات. (بلحواس، 2022)

ومن روائع ابداعات العقل البشري الذكاء الاصطناعي الذي جاء حصيلة خبرات وتجارب وذكاء الانسان ويعتبر نقطة تحول كبيرة في تاريخ البشرية فيعتبر الذكاء الاصطناعي واحداً من أبرز التقنيات التي أثرت بشكل عميق على هذه العمليات، حيث يتميز بقدرته على تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة فائقة. (بلحواس، 2022)

بالإضافة إلى ذلك، يعد الذكاء العاطفي مكونًا حيويًا في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يُمكن المدراء من فهم وتحليل مشاعر الموظفين والعملاء بشكل أعمق، مما يعزز من قدرتهم على التواصل الفعّال وبناء علاقات قوية ومتينة. أشارت الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يسهم بشكل كبير في تعديل جودة القرارات الإدارية من خلال تعزيز قدرات التفكير النقدي واتخاذ القرارات الأخلاقية والمتوازنة.

فعند دمج الذكاء الاصطناعي مع الذكاء العاطفي في إدارة المصارف خطوة استراتيجية نحو تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. الذكاء الاصطناعي يوفر الأدوات اللازمة لتحليل البيانات واستخلاص الرؤى القيمة، بينما يسهم الذكاء العاطفي في تحسين تفاعل المدراء مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار والتكيف معها بمرونة وفعالية. هذا التكامل يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة وتحليل عميق، مما يعزز من قدرة المصارف على تحقيق أهدافها وتحسين تجربتها مع العملاء. (جلمان، 2000)

علاوة على ذلك، يمثل الذكاء العاطفي دورًا هامًا في إدارة التغيير داخل المؤسسات المصرفية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها بسبب التطور التكنولوجي السريع والاضطرابات الاقتصادية المتكررة. المدراء الذين يمتلكون مهارات ذكاء عاطفي عالية يمكنهم التعامل مع الضغوطات والمشاعر السلبية بشكل أفضل، مما يسهم في خلق بيئة عمل متعاونة ومستدامة. في هذا السياق، يلعب الذكاء الاصطناعي دورًا داعمًا من خلال تقديم أدوات تحليلية تساعد في التعرف على الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن تؤثر على استقرار المؤسسة وأدائها المالي، وبالنظر إلى أن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحالي، نجدها من أبرز وأهم المقومات الأساسية للإدارة الفعالة باعتبارها محور العملية الادارية في جميع المستويات التنظيمية. (ياغي، 2003).

فهذا البحث يسعى لاستكشاف كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف. من خلال تحليل الأدبيات المتاحة ودراسة حالات واقعية، سيتم تسليط الضوء على النتائج والتوصيات المرتبطة بتطبيق هذه التقنيات، وكيف يمكن دمجها بشكل فعّال لتحسين عمليات اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسات المالية.

Introduction:

There is no doubt that the world today is witnessing remarkable technological developments in various fields, as technology has become a major role in enabling humanity to innovate new solutions and improve institutional and operational performance. Among these technologies, artificial intelligence stands out as one of the most important technical initiatives that humanity has witnessed in the modern era.

In light of rapid technological progress, artificial intelligence is considered one of the main means that helps us invest data to provide the accurate information we need to make effective decisions. In the context of the banking sector, artificial intelligence represents a step towards improving the operational and financial performance of financial institutions, as it can be used to make decisions and analyze correct investment data. (Gelman, 2000)

In addition to artificial intelligence, the idea of emotional intelligence also appears to be an initiative of great importance in the administrative decision-making process, as this type of intelligence focuses on using personal skills to improve relationships between employees and customers, and managing change and psychological pressures in banking institutions.

When artificial intelligence and emotional intelligence are combined together within banking institutions, this step represents a fundamental axis in improving decision-making processes in banks, as artificial intelligence provides the tools and methods necessary to analyze data and extract sound patterns, while emotional intelligence helps enhance communications and relationships within financial institutions.

Banks that use artificial and emotional intelligence in making administrative decisions have the ability to invest data effectively and achieve outstanding financial and operational performance. For this reason, the research will seek to analyze the impact of these two types of technologies on the financial and operational performance of banking institutions, and ways to better integrate them to improve the decision-making process and achieve positive results for global banks. (Gelman, 2000) In recent years, technical and technological fields have witnessed major developments that have had a significant impact on various disciplines. This progress has led to the emergence of many new applications and programs that are characterized by innovation and diversity. In this context, the importance of human intelligence that distinguishes humans has emerged, as they have realized over time that their intelligence constitutes an element of their strength and distinction. Hence, humans have sought to invest this intelligence in developing artificial computers, which have become one of the mainstays of modern technology, taking advantage of the capabilities of these intelligent systems in making decisions. (Belhawas, 2022)

One of the masterpieces of the human mind is artificial intelligence, which is the result of human experiences, experiments and intelligence and is considered a major turning point in human history. Artificial intelligence is considered one of the most prominent technologies that have profoundly affected these processes, as it is characterized by its ability to analyze large amounts of data with great speed and accuracy. (Belhawas, 2022)

In addition, emotional intelligence is a vital component in the administrative decision-making process, as it enables managers to understand and analyze the feelings of employees and customers more deeply, which enhances their ability to communicate effectively and build strong and lasting relationships. Studies have indicated that emotional intelligence contributes significantly to modifying the quality of administrative decisions by enhancing critical thinking capabilities and making ethical and balanced decisions.

When artificial intelligence is combined with emotional intelligence in bank management, it is a strategic step towards improving performance and achieving a competitive advantage.

Artificial intelligence provides the necessary tools to analyze data and extract valuable insights, while emotional intelligence contributes to improving managers' interaction with the ever-changing work environment and adapting to it flexibly and effectively. This integration allows for strategic decisions based on accurate data and in-depth analysis, which enhances banks' ability to achieve their goals and improve their customer experience. (Galman, 2000)

In addition, emotional intelligence plays an important role in managing change within banking institutions, especially in light of the challenges they face due to rapid technological development and recurring economic turmoil. Managers who possess high emotional intelligence skills can better deal with pressures and negative emotions, which contributes to creating a cooperative and sustainable work environment. In this context, artificial intelligence plays a supporting role by providing analytical tools that help identify trends and patterns that can affect the stability and financial performance of the institution. Given that the process of making and taking administrative decisions in the current era, we find it one of the most prominent and important basic components of effective management as it is the focus of the administrative process at all organizational levels. (Yaghi, 2003).

This research seeks to explore how artificial intelligence and emotional intelligence affect administrative decision-making in banks. Through an analysis of available literature and case studies, the findings and recommendations related to the application of these technologies will be highlighted, and how they can be effectively integrated to improve decision-making processes and achieve better outcomes for financial institutions.

2.1 مشكلة البحث research problem:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول عملية اتخاذ القرار على المستويات العربية والدولية، إلا أن الأبحاث العربية تحديداً تحتاج إلى مزيد من الإثراء، ونظراً لأهمية الموضوع والتغيرات التكنولوجية والإدارية السريعة التي ترجع إلى حد كبير إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والعاطفي؛ هذا يستدعي متابعة مستمرة لهذه التطورات، خاصة في مجال اتخاذ القرارات. كما أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بعوامل نفسية متغيرة ودائمة، قد تكون السيطرة عليها سهلة في بعض الأحيان، بينما في أحيان أخرى تكون معقدة وغير ممكنة.

ويمكن معالجة جوانب الإشكالية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تعمل الادارة العليا في البنوك التجارية على استخدام أحدث الأدوات والوسائل التكنولوجية المتطورة وخاصة في مجال تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟
- هل تقوم الإدارة العليا في البنوك التجارية بتطبيق أساليب الذكاء العاطفي بين موظفيها لتتعرف على أدائهم ومن ثم تحاول بالطرق الممكنة أن تتخذ القرار المناسب بحقهم؟
- هل يوجد علاقة بين أسلوب اتخاذ القرار في البنوك التجارية ودرجة صحته وقابلية تطبيقه؟

3.1 أهمية البحث research importance:

يعتبر علماء الاقتصاد الأوائل أمثال John Stuart mill، Joseph Schumpeter أن التقدم الاقتصادي والتطور الحضاري يعتمدان على ثلاثة عناصر رئيسية: الأرض، والقوى العاملة، ورأس المال. رغم أن هذه العناصر تسهم في عملية الإنتاج، لكن الاستخدام الأمثل لها يعتمد بشكل كبير على الإدارة التي تقوم بتنسيق الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو طبيعية أو بشرية، واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة.

إن اتخاذ القرارات يعد من أهم مسؤوليات المدير، ويجب أن تستند مفاهيم النظرية الإدارية في اتخاذ القرارات إلى منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. فالتفوق في اتخاذ القرارات والقدرة على اتخاذها وهذا ما يميز المدير عن بقية أعضاء الجهاز الإداري.

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من كونها وظيفة إدارية جوهرية وعملية تنظيمية حيوية، إذ تركز على مجموعة من المسؤوليات الأساسية التي تقع على عاتق المدير، وتتطلب تعاون جماعي من أعضاء المنظمة. في الوقت الحالي، حيث لم يعد المدير يعمل بمفرده، بل أصبحت قراراته تتأثر بآراء المحيطين به وظروف البيئة التي يعمل فيها.

في هذا السياق، تتجلى أهمية هذه البحث في تحليل دور اتخاذ القرارات ودراسة العوامل المؤثرة فيه، من خلال تطبيق واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في القطاع المصرفي في الجبيل، خصوصاً في البنوك التجارية السعودية. كما أن أهمية الدراسة تنبع أيضاً من الأهمية الكبيرة للقطاع المصرفي ذاته، ودوره في الاقتصاد الوطني، ومساهمته في جذب وتوظيف القوى العاملة. كما أن القرارات الإدارية في هذا القطاع تؤثر بشكل كبير على عملياته نظراً لحساسية العمل المصرفي وتأثره الواضح بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

4.1 أهداف البحث research objectives:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فهم كيفية تطبيق واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والعاطفي وتأثيرهما على عملية اتخاذ القرار.
- تعزيز قدرات الابتكار والإبداع بين الموظفين على جميع المستويات الإدارية.
- تحديد أبرز التحديات الإدارية والقانونية والمالية والتقنية التي تؤثر سلباً على القرارات الإدارية.
- تقديم نتائج وتوصيات تهدف إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية السعودية.

5.1 تساؤلات البحث Research questions:

- هل يؤثر تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية المتخذة؟
- هل يؤثر تطبيق أساليب الذكاء العاطفي على جودة القرارات الإدارية المتخذة؟
- هل هناك تباين في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية وبين درجة مراعاتها وتطبيقها لأساليب الذكاء الاصطناعي واساليب الذكاء العاطفي؟

6.1 فرضيات البحث research hypotheses:

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية المتخذ عند مستوى معنوية ($\infty = 0.05$)

الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر تطبيق أساليب الذكاء العاطفي على جودة القرارات الادارية المتخذ عند مستوى معنوية ($\infty = 0.05$).

الفرضية الثالثة:

لا يوجد تباين في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية وبين درجة مراعاتها وتطبيقها لأساليب الذكاء الاصطناعي واساليب الذكاء العاطفي عند مستوى معنوية $(0.05 = \alpha)$

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1.2 مقدمة introduction:

رغم الجهود الكبيرة والمكثفة لجميع المراجع والأدبيات والدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية باستخدام أسلوب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي، فإن معظم الدراسات تم الاطلاع عليها تناولت استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي أو الذكاء العاطفي بشكل منفصل وتأثير كل منهما على اتخاذ القرارات، في حين أن الدراسات التي تناولت دمج (الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي) ودورهما في اتخاذ القرار، كانت نادرة جداً.

1.1.2 الدراسات العربية:

دراسة (نعمة الله، عاطف كامل عطا الله، 2016) بعنوان (تأثير الذكاء العاطفي على دعم القرار الجماعي: دراسة تطبيقية على شركات اتصالات المحمول):

أجريت هذه الدراسة التطبيقية على إحدى شركات الاتصالات المتنقلة بهدف تحديد أثر الذكاء العاطفي على دعم القرارات الجماعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتألقت عينة البحث من جميع موظفي شركات فودا فونو موبينيل واتصالات. وكانت أداة البحث عبارة عن مقابلات شخصية مع مسؤولي الشركات للتعرف على آرائهم. تشير الدراسة إلى أن مهارات الذكاء العاطفي هي أحد أسس العمل بكفاءة وفعالية في المجموعة. وذلك لأن الذكاء العاطفي يساعد الأشخاص على التفكير الإبداعي من خلال النظر إلى المشاكل من وجهة تنظر متعددة، وامتلاك العديد من الأفكار الإبداعية والجديدة، وتوليد أفكار وحلول جديدة للمشاكل.

وفي هذه الدراسة تم تناول عدة جوانب:

أولاً: الذكاء العاطفي ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي ثالثاً: نظم دعم القرارات الجماعية ومفهوم نظم دعم القرارات الجماعية. رابعاً: تكنولوجيا ومكونات نظم دعم القرار الجماعي. خامساً: دوافع استخدام الذكاء العاطفي في دعم القرار الجماعي. أكدت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدراك الذاتي على دعم القرار الجماعي. كما لم تكن هنا كفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي وفقاً للعمر. تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي وفقاً لنوع الإدارة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي في عملية اختيار الموظفين في الشركات المتنقلة من خلال أنظمة دعم اتخاذ القرارات الجماعية، بحيث يمكن اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى ولاء الموظفين وتحفيزهم.

دراسة (بوعوده 2019) بعنوان (تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة للقرارات الادارية في منظمات الأعمال):

هدفت هذه الدراسة إلى شرح ماهية الذكاء الاصطناعي والتعرف على أبرز تطبيقاته هو أدوات تقنياته في منظمات العمل المعاصرة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي القائم على الاستقراء والتحليل للأبحاث والدراسات الاستقصائية والمكتبات والدوريات للوصول إلى نتائج الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعمل على توليد المعرفة بعد تخزين المعرفة المتراكمة في قواعد منهجية تتعامل معها بمنطقية، وأن التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات تعمل على الاستفادة من قدرات الذكاء الاصطناعي في مجال الدعم الأساسي للإدارة وخاصة في إطار اتخاذ القرارات الإدارية النتائج.

دراسة (حسن، فداء على الشيخ، 2020) بعنوان (أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة عملية اتخاذ القرار: دراسة حالة المصرف العقاري):

تركز هذه الدراسة على موضوع في غاية الأهمية: جودة عملية اتخاذ القرار في البنوك قيد الدراسة. تعيش المؤسسات اليوم في بيئة سريعة التغير بسبب التطور السريع والمستمر للبرمجيات وأنظمة الحاسوب مع ظهور ابتكارات جديدة في هذا المجال، أحدها الذكاء الاصطناعي. ويُعبر عن الذكاء الاصطناعي بأنه نظرية عن كيفية عمل العقل من خلال توجيه أجهزة الكمبيوتر للقيام بما يقوم به البشر بطريقة أفضل. لذلك شرعت هذه الدراسة في دراسة تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي (قدرات النظام، وسلوك المستخدم، وعمليات التدريب والتطوير المتعلقة بالنظام وتوافر الخبراء) على جودة عملية اتخاذ القرار في البنوك. ونظراً لأهمية القطاع المصرفي ودوره الكبير في الاقتصاد الوطني، قام الباحث بتوزيع استبانات بلغ عددها (120) استبانة على عينة عشوائية من موظفي الإدارة العليا والوسطى في البنوك محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المعادة (100) استبانة صالحة للتحليل، واستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 15) لتحليل البيانات. أوصى الباحث بأن يولي البنك العقاري السوري اهتماماً أكبر بمفهوم الذكاء الاصطناعي، وتنظيم دورا تدريبية للعاملين فيه، وتحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدمة من قبل الإدارات المختلفة لتمكينهم من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، والتأكد من وجود خبراء في استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي وخلصت إلى ضرورة وضع سياسات وإجراءات لرفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية الذكاء الاصطناعي من خلال العمل الجاد واختيار الخبراء من ذوي الكفاءة والخبرة.

دراسة (الشراري، 2021) بعنوان (أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليم):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بتعليم الجوف في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث مجموعة من قادة المدارس الثانوية بمنطقة الجوف منهج التحليل الوصفي.

وقد تكون تعين البحث من (60) قائدًا في العام الدراسي 2019-2020 وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية أبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار الكفاءة الإدارية، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوافر الخبراء وأثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات المبحوثين للذكاء الاصطناعي وتقييماتهم للخبرات ونظراً لعد موجود فروق ذات دلالة إحصائية أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب الإدارة التعليمية بمفهوم الذكاء الاصطناعي أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب الإدارة التعليمية بمفهوم الذكاء الاصطناعي وسلوكيات المستخدمين، وعمليات التدريب والتطوير، وتنظيم دورات تدريبية للعاملين لرفع وعي العاملين بأهمية الذكاء الاصطناعي وأوصت بضرورة اتخاذ سياسات وإجراءات لمعالجة الحاجة إلى تحديث وتطوير برمجيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب

دراسة موالى وآخرون، (2021) بعنوان (تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار)

تمثلت أهداف هذه الدراسة في بيان أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على عملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية، وتحليل أثر الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار، وتحليل أثر الذكاء ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب التحليل الوصفي. العاطفي على عملية اتخاذ القرار وتم تطوير استبيان للحصول على البيانات التي سيتم تحليلها باستخدام البرنامج وقد تكونت عينة الدراسة من فرداً من أفراد عينة الدراسة من الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات الإدارية، وقد تبين وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات الإدارية

دراسة (الحكمي، رنا بنت حمد بن حامد، وآخرون، 2023) بعنوان (واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية):

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل استخدامات الذكاء الاصطناعي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العوامل المؤثرة والتحديات التي تواجه هذه التطبيقات. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي التحليلي كأداة لجمع البيانات، مع الاعتماد على مصادر ثانوية مثل الكتب والبحوث والمجلات المحكمة والمكتبات الرقمية والتقارير الحكومية والوثائق التاريخية. وكشفت النتائج عن إدراك المملكة لأهمية تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين التعليم وتطوير المخرجات. كما أظهرت النتائج أن العوامل الدينية والجغرافية والسياسية والاقتصادية تتداخل في تشكيل الاتجاهات والتطورات التعليمية، مما يبرز أهمية الجمع بين هذه العوامل لتحقيق تحسين الاستدامة في نظام التعليم والاستثمار في التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي من أجل مستقبل المملكة التعليمي والاقتصادي.

وأوصت الدراسة باستخدام برامج الذكاء الاصطناعي في التعليم، وتدريب المعلمين على استخدام برامج الذكاء الاصطناعي، ووضع الأسس والمعايير المناسبة لتطبيق برامج الذكاء الاصطناعي في المدارس السعودية.

2.1.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة : al Mehdi Barzegar and ، 2013 :

علاقة بين الذكاء العاطفي وصنع القرار لدى مدراء المستشفى (مقال علمي):

the relationship between emotional intelligence and decision-making quality in hospital manager

نظراً لأهمية عملية اتخاذ القرارات في عملية الإدارة، بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات من قبل مدراء المستشفيات.

وقد أكدت النتائج وجود علاقة كبيرة بين الذكاء العاطفي للمدراء وجودة اتخاذهم قرارات، مما يشير إلى أن إيجاد الحلول من قبل مدراء المستشفيات يتأثر بذكائهم العاطفي.

دراسة (Nadu, Annamalai Nagar. Tamil ، 2015):

تأثير الذكاء العاطفي على القيادات والمهارات في اتخاذ القرار من قبل القادة

Influence of emotional intelligence on decision making by leaders

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء العاطفي على القدرات القيادية وقدرات القادة في اتخاذ القرارات، وقد أجريت الدراسة باستخدام استبيان على 150 مشاركاً من المديرين التنفيذيين في مستويات مختلفة من المنظمات الحكومية في مقاطعة تير وتشيرا بالي بولاية تامل نادو.

وقد أظهرت النتائج أن: هناك علاقة بين الذكاء العاطفي وعملية صنع القرار؛ وعلاوة على ذلك، يؤثر الذكاء بقوة على عملية صنع القرار.

دراسة (هونغ نجوين 2019)، بجامعة "سنتريا" للعلوم التطبيقية فرع إدارة الاعمال بدراسة (حول الذكاء الاصطناعي وأثره على القوة العاملة):

الغرض من هذه الورقة البحثية هو التركيز على الذكاء الاصطناعي كغزو مستقبلي يمكن التنبؤ به ولا يمكن التنبؤ به هذا هو العنصر الذهبي للبشرية فبينما لا يوجد على الأرجح ما يمنع البشرية من استكشاف الفضاء، أو الحصول على الجينات البشرية أو تغيير الطقس، إلا أن الشيء الوحيد الذي لا يمكننا التحكم فيه هو الذكاء الاصطناعي.

دراسة : Artificial intelligence in e-commerce (2020 ، Anh Trani)

وقد ركز الباحث ونفي الورقة على إظهار دور الذكاء الاصطناعي وكيفية عمله في واقعنا اليوم، وخاصة في التجارة الإلكترونية، من خلال جوانبه التقنية والعلمية، معرض أمثلة من عدد من شركات التجارة الإلكترونية، جمعت تحت مظلة مجال الذكاء الاصطناعي، مع ستة التركيز على التطبيقات.

دراسة (Michael Magnitsky، 2024) Intelligence Systems:

على الرغم من التطورات الفكرية العديدة في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، سيكون من الخطأ المبالغة في تقدير إمكانات هذه التكنولوجيا. فالصعوبات معقدة للغاية وتكمن في العالمين التكنولوجي والاجتماعي على حد سواء وقد أظهرت الأبحاث أن النظام الخفي ينحصر في مجال محدد من الخبرة، وأن هذا المجال يهتم بكل العوامل النفسية البشرية المرتبطة به. كما أن المجال الضيق يعني أيضًا أن الأنظمة الخفية ليست متماسكة ومرنة كما يرغب المستخدمون النظر إلى مهمة مختلفة عن المشكلة التقليدية، فقد يفشل النظام في محاولته لحلها. من الصعب أيضًا التحقق من صحة النظام نظرًا لعدم وجود طريقة شائعة حاليًا لتحليل سلامة واتساق النظام.

2.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة What distinguishes this study from previous studies:

-تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، وتوضحا لنتائج المترتبة على تطبيق هذه التقنيات وكيفية تأثيرها على جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

-تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تركز على تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في القطاع المالي وتضيف قيمة علمية جديدة، حيث تساهم هذه الأدوات بشكل كبير في زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

-وتعتمد الدراسة على استخدام تقنيات إحصائية متقدمة لمستخدمي الدراسات السابقة التي كانت في الغالب نظرية أو تعتمد على أساليب إحصائية بسيطة. وتساهم هذه التقنيات في إثراء المعرفة حول دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية في البنوك التجارية.

-وقد برزت هذه الدراسة كمدخل مهم لفهم تأثير الذكاء الاصطناعي والذكاء الإلكتروني على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة في بيئة مصرفية يتزايد فيها اعتماد الممارسات الإدارية الحديثة.

-ومن السمات الفريدة لهذه الدراسة أنها تركز على عينة كبيرة من مديري البنوك، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى زيادة المعرفة بآليات الذكاء الاصطناعي والذكاء الإلكتروني في ضوء التغيرات السريعة التي يشهدها النظام المصرفي.

- تأخذ الدراسة في الاعتبار مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية والتكنولوجية وتأثيرها مجتمعة على عملية اتخاذ القرار .

-ومن مميزات الدراسة الفريدة من نوعها أنها تربطها بالأساليب المعاصرة في اتخاذ القرارات، سواء المتعلقة بالذكاء الاصطناعي أو الذكاء العاطفي، وتقدم رؤية شاملة حول كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات.

-وتهدف الدراسة إلى التعرف على العقبات والمشاكل التي تواجه متخذي القرار في البنوك التجارية وإيجاد حلول لها، وبالتالي تعزيز فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في بيئة تتسم بالتغير التكنولوجي السريع.

- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات قيمة تفيد البنوك التجارية ومتخذي القرار فيها، خاصة في ظل تغير التكنولوجي السريع، وتضيف إلى مكتبة المملكة العربية السعودية والجزيرة العربية في مجال الإدارة.

3.2 المنطلقات النظرية للدراسة Theoretical principles of the study

-تعتبر عملية صنع القرار، التي تتضمن الاختيار بين خيارات مختلفة لتحقيق هدف معين، جزءاً مهماً من عملية الإدارة. (سويلم، 2005).

-يُعرّف اتخاذ القرار بأنه نهج يتم فيه الاختيار من بين بدائل مختلفة لتحقيق تأثير معيناً ونتيجة مرغوبة. (النعيمي، 2007)

- الذكاء الاصطناعي (AI) هو تخصص يركز على كيفية جعل الحواسيب تؤدي المهام التي من الأفضل أن يقوم بها البشر؛ يتميز الذكاء الاصطناعي بالقدرة على جعل الآلات تؤدي المهام التي تتطلب ذكاءً بشرياً، مثل التفكير المنطقي والتعلم. (ملوخية، 2007)

- الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على المشاعر في الذات والآخرين واستخدام هذه المعرفة لتحفيز الذات وإدارة علاقات صحية مع الآخرين. (جيلمان، 2000)

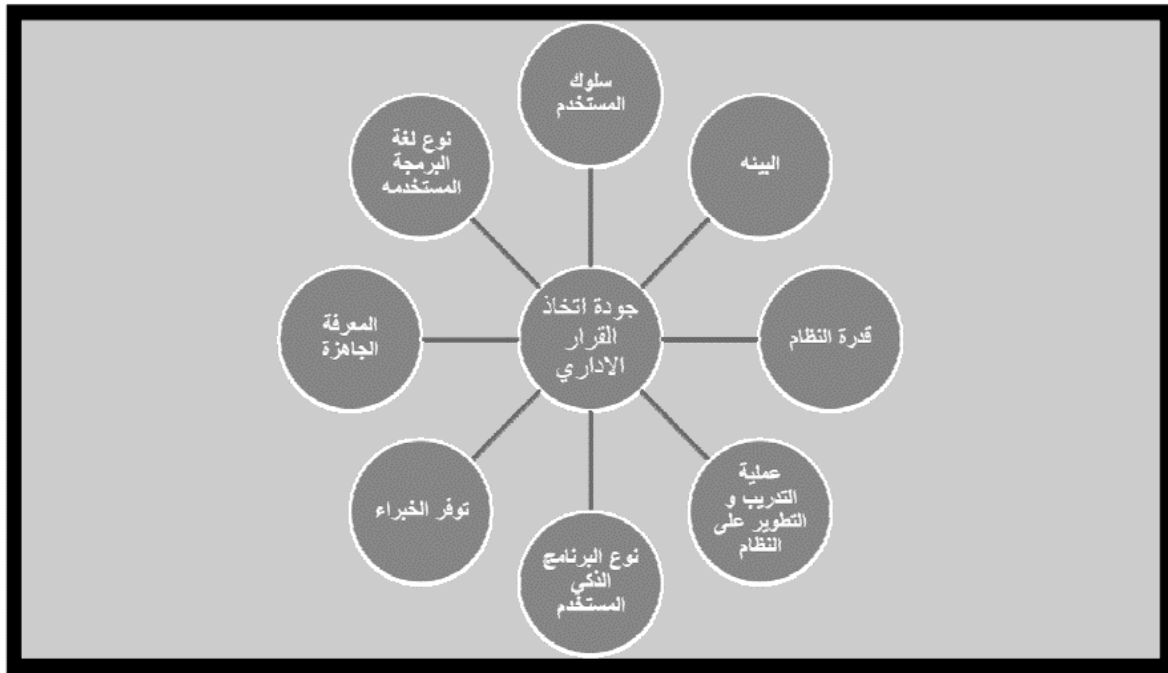
تمثل هذه الخصائص والمنظورات النظرية إطاراً شاملاً لفهم هذا البحث وتسلط الضوء على الجوانب الفريدة التي تساهم في تقدم المعرفة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي.

4.2 الإطار النظري:

وتعتمد هذه الدراسة على استخدام متغيرات مستقلة وتابعة. فالمتغير التابع هو محور الدراسة وهو المتغير الرئيسي في البحث، والمتغير التابع في هذه الدراسة هو جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

أولاً: المتغيرات المستقلة المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي هي: سلوك المستخدم، والبيئة، وقدرات النظام، وعملية تدريب وتطوير النظام، ونوع البرمجيات المستخدمة، وتوافر الخبراء، والمعرفة المعدة، ونوع لغة البرمجة المستخدمة.

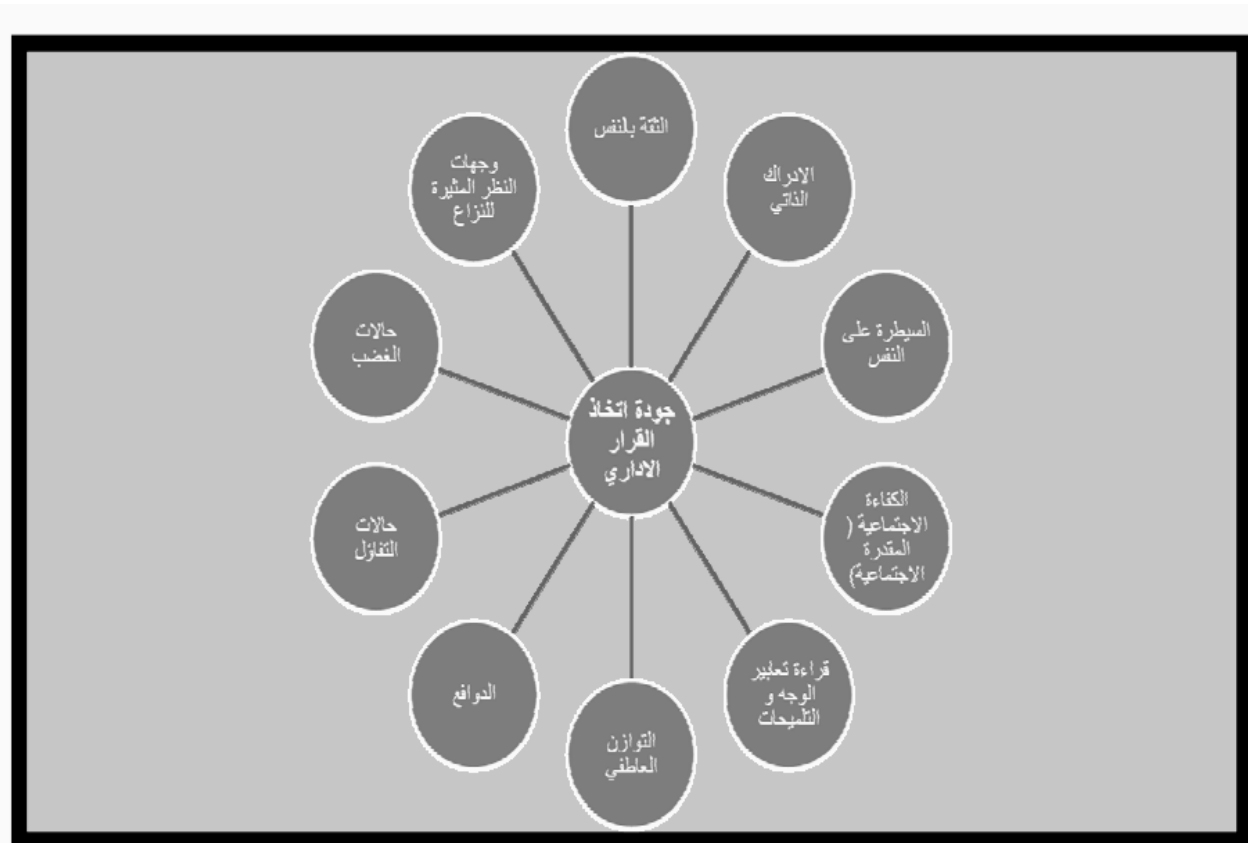
ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها على جودة اتخاذ القرارات الإدارية:



الشكل رقم (1) العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في جودة اتخاذ القرار.

ثانياً: **المتغيرات المستقلة** المرتبطة بتطبيق واستخدام أساليب وبرامج الذكاء العاطفي والذكاء العاطفي: المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيق الذكاء العاطفي تشمل: (الثقة بالنفس، والوعي الذاتي، وضبط النفس، والكفاءة الاجتماعية، وقراءة تعابير الوجه والإيماءات، والتوازن العاطفي، والتفاؤل، والغضب، ووجهات النظر حول النزاعات، والدافعية).

يوضح الشكل 2 العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بتطبيق الذكاء العاطفي وأثرها على جودة اتخاذ القرارات الإدارية:



الشكل رقم (2) العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها في جودة اتخاذ القرار.

5.2 أهمية المصارف في العصر الحديث:

تلعب البنوك دوراً هاماً في عالم اليوم من خلال إدارة عمليات مالية ضخمة، ولها أهمية كبيرة لعدة أسباب: (محمد، 1993، ص. 146-147).

- في غياب الوساطة المصرفية، يتعين على المستثمرين العثور على الأطراف المناسبة والتفاوض بشأن شروط متفق عليها، وهو ما قد يكون صعباً.

- بدون دور مصرفي، ستزداد المخاطر المرتبطة بالاستثمار في المشاريع الفردية.

- وبفضل التنوع، تتمكن البنوك من توزيع مخاطرها والعمل على المشروعات ذات المخاطر العالية.

- تمكن المصارف من الدخول في مشاريع طويلة الأمد بفضل حجم الأرصدة الكبير لديها.

- تساهم المصارف في سيولة الاقتصاد من خلال توفير الأصول السائلة شبه النقدية التي تدر عوائد، مما يقلل من الطلب المباشر على النقود.

- تقدم المصارف محفظة متنوعة من الأصول المالية بمستويات مخاطر وعوائد وشروط مختلفة، مما يلبي احتياجات وتفضيلات متنوعة للمستثمرين.

- تدعم المصارف الأسواق الأولية من خلال إصدار أصول مالية قد يتجنب الأفراد الاستثمار فيها بسبب المخاطر المحتملة.

يهدف النشاط المالي للمصارف إلى زيادة ثروة الملاك، أو بعبارة أخرى، تعظيم قيمة الأسهم في الأسواق المالية والمساهمة في زيادة ثروة الملاك وتعظيمها من خلال تحسين الإيرادات أو تقليل النفقات أو كليهما (لاشين ومنسي، 2002، ص. 13).

يعتبر التسويق المصرفي قطاع متطور يشمل مجموعة من الأنشطة المخططة والمتخصصة التي تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم تقديم خدمات مصرفية تحقق الرضا وتساهم في تحقيق الأهداف الربحية للمصرف. أصبحت أهمية التسويق المصرفي أكثر وضوحاً منذ أوائل السبعينيات، حيث بحثت البنوك عن طرق لتمييز خدماتها. كما أن مصطلح الاستراتيجية التسويقية دخل أدبيات إدارة الخدمة المصرفية في الثمانينيات لأسباب مشابهة، مع تشهد المصارف على مستوى العالم تنافساً حاداً نظراً للتغيرات السريعة في بيئة التسويق المصرفي. (لاشين ومنسي، 2002، ص. 14).

6.2 أهم التحديات التي تواجه تسويق الخدمة المصرفية:

إن أحد التحديات الرئيسية التي تواجه تسويق الخدمات المصرفية هو العولمة التي تؤثر بشكل خاص على البنوك العربية والسعودية. فبعد التوقيع على اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية والمالية في أعقاب توقيع اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية والمالية في عام 1997، والتي دخلت حيز التنفيذ في عام 1999، بات بإمكان أي مصرف أو مؤسسة مالية من دول الاتفاقية تقديم خدماتها في أي بلد موقع على الاتفاقية بشكل مباشر أو غير مباشر.

ونتيجة لذلك، ستواجه المؤسسات المالية، بما في ذلك البنوك العربية والسعودية، منافسة شرسة من المؤسسات المالية العالمية فالمصاريف التي تستجيب لمتطلبات العصر ولديها القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية مع توفير ميزة تنافسية واضحة ستكون لها الأفضلية يجب على البنوك أن تستجيب لاحتياجات ورغبات عملائها من خلال تقديم مجموعة من الخدمات بطريقة سهلة ومريحة وبأسعار منخفضة. ولتحقيق ذلك، يجب أن يكون لديها القدرة على تقديم خدمات مصرفية شاملة في كل مكان، والاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والموارد البشرية الموهوبة، وتقديم خدمات عالية الجودة. (عبد الله والطراد، 2006).

وهناك العديد من الوظائف الحديثة تقدمها المصارف وهي:

- إدارة أصول العملاء وتقديم المشورة الاقتصادية والمالية من خلال قسم متخصص يسمى "قسم الائتمان".

- تمويل الإسكان الشخصي من خلال الرهون العقارية.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية.
- وظائف التوزيع في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي.
- وظيفة الإشراف والرقابة.

7.2 الهيكل التنظيمي للمصارف:

إن التنظيم الإداري السليم هو أساس الإدارة والتخطيط والتنفيذ الفعال، ومن الضروري أن ترتبط نظم الإدارة بالنظم التقنية. ولذلك، يتم تحديد الخدمات المصرفية الرئيسية وتخصيص قسم فني لكل خدمة، مثل الحسابات الجارية والأوراق التجارية وخطابات الاعتماد وما إلى ذلك. عندما تكون هنا كعمليات متعددة مرتبطة بنوع معين من الخدمات، يتم تخصيص قسم فني منفصل لها، في حين يمكن دمج أنواع الخدمات الأقل تعقيداً في قسم واحد. وبمجرد تحديد الأقسام والوحدات الإدارية، يتم تحديد التفويض والتوصيف الوظيفي للشخص المسؤول وتعيين السلطة المناسبة لمسؤولياته. (عبد الله والطراد، 2006).

8.2 الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته:

1.8.2 تعريف الذكاء الاصطناعي:

الذكاء الاصطناعي هو علم معرفي حديث بدأ رسمياً في خمسينيات القرن الماضي. حتى قبل ذلك، كانت العديد من العلوم مرتبطة بالذكاء الاصطناعي بطريقة أو بأخرى، بشكل غير مباشر من خلال مراجعة علم الوراثة وإيجاد شيء له علاقة بالذكاء في مجال الأبحاث الوراثية. كما أن مسألة ماهية الذكاء شغلت الفلاسفة أيضاً لأكثر من 2000 عام، حيث حاولوا فهم كيفية إدراك الأشياء، وكيف يتم التعلم والذاكرة والتفكير.

ومع ظهور الحواسيب في خمسينيات القرن العشرين، تحوّل هذا البحث إلى أنظمة تجريبية في العالم الحقيقي، واليوم أصبح للذكاء الاصطناعي العديد من مجالات التطبيق.

من التطبيقات ذات الأغراض العامة مثل الإدراك والاستدلال إلى تطبيقات محددة مثل التشخيص الطبي، للذكاء الاصطناعي العديد من التطبيقات. وغالباً ما يلجأ المتخصصون والعلماء إلى الذكاء الاصطناعي فقط بسبب خبراتهم وتجاربهم؛ فالذكاء الاصطناعي مجال عالمي يصلح لجميع الاتجاهات.

يُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه: دراسة كيفية توجيه أجهزة الكمبيوتر للقيام بما يقوم به البشر بشكل أفضل. (محمود والعطيات، 2016)

ويعرف بأنه الذكاء الاصطناعي: هو علم بناء الآلات التي يمكنها أداء المهام التي تتطلب درجة ما من الذكاء البشري إذا قام بها البشر (Holland, 2012).

والذكاء الاصطناعي هو أحد علوم الحاسوب الحديثة التي تستكشف أساليب البرمجة المتطورة لأداء أعمال واستنتاجات متشابهة ولو في حدود حقيقة تلك الأساليب التي ترجع إلى الذكاء البشري، وبالتالي فهو يعرف الذكاء البشري أولاً، ويحدد أبعاده ثم يحاكي بعض خصائصه إنه علم يحاول القيام بذلك (محمود وعطيات، 2016).

2.8.2 أنواع الذكاء الاصطناعي:

يمكن تقسيم الذكاء الاصطناعي إلى نوعين من الوظائف أو المهام:

النوع الأول: الوظائف والمهام الحياتية الذكية: جميع المهام التي يمكننا القيام بها بشكل يومي للتصرف والتفاعل في العالم، بما في ذلك الرؤية واللغة الطبيعية والتخطيط والحركة، مع القدرة على فهم ما نراه. النوع الثاني: الوظائف والمهام الخفية: يهتم الذكاء الاصطناعي بالمهام التي يبرع فيها بعض الأشخاص والتي تتطلب تدريباً مكثفاً وهي مفيدة بشكل خاص لأتمتة هذه المهام نظراً لقلة عدد الخبراء كمثال على التفكير الخفي.

ومن الأمثلة على ذلك الأنظمة الخبيرة المطبقة في التشخيص الطبي، وصيانة الأجهزة، وتنظيم الحواسيب، والتخطيط المالي. (عرنوس، 2007).

3.8.2 تطبيقات علم الذكاء الاصطناعي:

حدد محمود وعطيات (2016)، التطبيقات البارزة في الذكاء الاصطناعي، بما في ذلك الألعاب، والاستدلال الآلي وإثبات النظريات، والأتمتة، والحوسبة الافتراضية والمعالجة الموزعة المتوازية والتصنيف الاستدلالي.

4.8.2 ملامح برمجة الذكاء الاصطناعي:

- التمثيل الرمزي: تستخدم برمجيات الذكاء الاصطناعي رموزاً أخرى غير الأرقام، وهو ما يخالف الاعتقاد الشائع بأن الحواسيب تتعامل مع الأرقام فقط. ومع ذلك، يمكنها أيضاً إجراء العمليات الحسابية إذا لزم الأمر.

- الاجتهاد: تعتمد برمجيات الذكاء الاصطناعي على الاجتهاد في حل المشاكل التي لا تمتلك حلولاً خوارزمية معروفة. يتم ذلك عبر اختيار طرق الحل الملائمة مع إمكانية التبديل إلى طرق أخرى عند الضرورة.

- القدرة على التعلم: تُظهر برمجيات الذكاء الاصطناعي سلوكًا ذكيًا من خلال القدرة على التعلم من الأخطاء، مما يحسن الأداء بمرور الوقت. يرتبط هذا المعيار بقدرة البشر على استخلاص العموميات من الجزئيات (ملوخية، 2007).

5.8.2 العلاقة بين الذكاء الإنساني والذكاء الاصطناعي:

في منتصف القرن العشرين، برز الذكاء الاصطناعي كأحد الفاعلين الرئيسيين في الثورة المعرفية. كان الباحثون في مجالات علم النفس وعلم الأعصاب وفلسفة العقل وعلوم الحاسوب يسعون إلى تجاوز النماذج السلوكية البسيطة التي تربط بين التحفيز والاستجابة إلى نماذج معرفية تركز على فهم كيفية معالجة المعلومات في الأنظمة، سواء كانت بشرية أو آلات ذكاء اصطناعي، تهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على التفاعل والتعلم الذكي، حيث كان الرواد في هذا المجال يهدفون إلى ابتكار آلات يمكن وصفها بالذكاء إذا ما تصرفت بالطريقة التي يتصرف بها البشر.

الذكاء الاصطناعي هو فرع من فروع العلوم الإدراكية، حيث يتعاون علماء النفس الإدراكي وعلماء الأعصاب واللغويون وعلماء الأنثروبولوجيا وفلاسفة العقل لدراسة طريقة عمل العقل، ويؤدي فهم الذكاء الاصطناعي إلى فهم الذكاء البشري، وفهم عمليات مثل الإدراك والذاكرة واللغة والاستدلال يساعد على تحسين تطوير أنظمة اصطناعية يمكنها أداء هذه الوظائف. من ناحية أخرى، تساهم أبحاث الذكاء الاصطناعي أيضًا في فهم أعمق لعمليات التفكير والذكاء البشري. تختلف أبحاث الذكاء الاصطناعي عن أبحاث المحاكاة المعرفية؛ حيث تركز المحاكاة على تطوير نماذج تحاكي خصائص الأداء البشري بكل جوانبها، بهدف تحقيق مستوى أداء مماثل للبشر. تبدأ خطوات المحاكاة بتحديد مهارة معرفية معينة، ثم دراسة سلوك الأفراد ذوي الأداء المرتفع مقارنةً بالأفراد ذوي الأداء المنخفض من خلال ملاحظاتهم وتحليل حركات العين أو جمع بروتوكولات لفظية حول استراتيجياتهم في حل المشكلات. تُستخدم هذه المعلومات لتطوير نماذج نظرية يتم تحويلها إلى برامج كمبيوتر، ثم يُختبر أداء هذه النماذج بمقارنتها بأداء البشر في نفس المهام. يساعد هذا التحليل في تقييم دقة النماذج وتحديد مجالات قوتها وضعفها، ما يساهم في قبول أو تعديل النظرية المطروحة.

بوجه عام، تهدف أبحاث المحاكاة إلى تحقيق هدفين رئيسيين: أولاً، اختبار التماسك الداخلي للفرضيات ضمن كل نظرية، وثانياً، اختبار صحة النماذج من خلال مقارنة أداء الكمبيوتر بالأداء البشري على نفس المهام، حيث يشير التطابق العالي بين الأداءين إلى مصداقية النظرية (Idem, 66).

6.8.2 الخصائص العامة للذكاء الاصطناعي:

حدد الخبراء بعض الخصائص العامة للذكاء الاصطناعي (Jean, 1987):

- استخدام الذكاء لحل المشاكل.

- القدرة على التفكير والإدراك.
- اكتساب المعرفة وتطبيقها.
- التعلم والفهم من الخبرات السابقة.
- إدراك الأهمية النسبية لعناصر المواقف.
- التعامل مع المواقف المعقدة.
- التعامل مع المواقف الغامضة.
- الاستجابة السريعة للمواقف الجديدة.
- استخدام التجربة والخطأ.
- استخدام الخبرات القديمة في مواقف جديدة.
- القدرة على تصور وإنشاء وفهم المرئيات.
- توفير المعلومات لدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

9.2 الذكاء العاطفي وتطبيقاته (Applications Intelligence Emotional):

منذ أن أصدر دانييل جولمان كتابه "الذكاء العاطفي" عام 2000، أصبح هذا المفهوم شائعاً بعد أن كان غير معروف سابقاً. ركز الباحثون والتربويون على أهمية المهارات العاطفية والاجتماعية في الحياة المتنوعة والعلاقات المتعددة للأفراد.

فأهمية الذكاء العاطفي في الحياة الشخصية والعامة للأفراد في قدرته على تعزيز مهارات الشخص الأخرى وزيادة فاعليتها. كما أنه يساهم في تحسين استخدام الفرد لقدراته العقلية بفعالية أكبر (شابيرو ولورانس، 2001).

تتطور العواطف والانفعالات البشرية كآلية للبقاء، فالخوف يظهر عند الطفل بشكل طبيعي لحمايته من المخاطر. لكن مع التقدم الحضاري، واجه الإنسان تحديات عاطفية جديدة، فالغضب ما زال له دور مهم في التكوين العاطفي للفرد، لكنه يواجه الآن مواقف لم تكن موجودة سابقاً، مثل الازدحام المروري ومشاهدة التلفاز وألعاب الفيديو (جولمان، 2000).

تسبب من السلوكيات المتحضرة المشاعر الإنسانية. وقد لاحظ المحللون النفسيون مثل هورني وفروم وسوليفان العلاقة بين الفرد والمجتمع، وما تفرضه الحضارة من قيود قد تعرقل نمو الشخصية وتمنع إظهار الإمكانيات. يتفق هؤلاء المحللون على أن أي تهديد للعلاقة الجيدة بين الفرد والمجتمع يعتبر خطراً كبيراً يثير القلق (جولمان، 2000).

على الرغم من أن التطورات التي أوجدها الإنسان لا يمكن تجنبها، يجب مواجهتها بوسائل حضارية، وهذا يتطلب تطوير المهارات العاطفية الفطرية للفرد وتطويرها لتناسب مع متطلبات الحضارة. وهذا من شأنه تسهيل التفاعل مع الآخرين ومساعدتهم على فهم المشاعر العفوية، ويحمي من الصدمات النفسية، ويجعله شخصاً اجتماعياً متكيفاً مع نفسه ومع بيئته، يتمتع بالذكاء العاطفي.

يغطي مفهوم الذكاء العاطفي مجموعة واسعة من المهارات والاستعدادات التي تتجاوز القدرات التقليدية للذكاء. يعرف سالوفي وآخرون الذكاء العاطفي على بأن القدرة على إدراك المشاعر وتقديرها والتعبير عنها بدقة، وكذلك فهم المشاعر وتوليدها لتسهيل الأنشطة العقلية، إلى جانب تنظيم هذه الانفعالات لدى الفرد والآخرين (Salovey, Mayer, Caruso, 2000).

يشمل الذكاء العاطفي أيضاً القدرة على التمييز بين مصادر الإحباط والتعامل مع كل منها تنشأ العديد من المشاكل النفسية والاكتئاب من عدم القدرة على تحديد أسباب الإحباط والخلط بينها، مما يجعل من الصعب التعامل معها بفعالية.

على المستوى الفردي، يشمل الذكاء العاطفي القدرة على تنظيم المشاعر والتحكم فيها. أما على المستوى الاجتماعي، فيشمل المهارات الاجتماعية اللازمة لفهم توقع مشاعر الآخرين وردود أفعالهم، وبناء علاقات جيدة والتعامل مع الجوانب العاطفية للعلاقات الشخصية والمهنية (طه، 2006).

1.9.2 التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي:

منذ القدم، اهتم الفلاسفة بدراسة العلاقة بين التفكير والانفعال. قد أشار الإغريق القدماء إلى أن الانفعال يمثل "موجهاً حقيقياً للاستبصار والحكمة". ومن جهة أخرى، أكد أرسطو على أهمية المهارة العاطفية حين قال: "إنها تلك المهارة النادرة في أن نغضب من الشخص المناسب، بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب، وللهدف المناسب" (جلمان، 2000).

فالتحكم بالانفعالات يُعد ذروة الحكمة؛ لأنه يساعد على فهم الموقف وتقديم حلول مبتكرة وملائمة.

وفي الفترة بين 1920 و1930، اعتبر ثورندايك الذكاء الاجتماعي - أي القدرة على فهم الآخرين والتصرف بعناية في العلاقات الإنسانية - جزءاً من التعبير عن الذكاء. وقد نشر هذه الفكرة في مجلة هاربر (علام، 2001).

مع بدء الباحثين في الاهتمام بالذكاء العقلي وأساليب قياسه وتطويره، برز علماء مثل وكسلر الذين أشار إلى أن القدرات غير العقلية تلعب دوراً مهماً في نجاح الحياة، وأن هذه القدرات هي جزء من الذكاء العام. كما أن الذكاء لا يمكن قياسه بالكامل من خلال الاختبارات العقلية ما لم تشمل تلك الاختبارات عوامل غير عقلية أيضاً (السمادوني، 2001).

كان وكسلر ودول من أوائل العلماء الذين درسوا الذكاء العاطفي بشكل جاد منذ الثلاثينات. صمم إدجار دول اختبار النضج الاجتماعي لفينلاند، واهتم بالجانب العملي للذكاء وجعله معادلاً للجانب اللفظي في أهميته.

في عام 1973، قدم أبو الخطاب نموذجاً للمعلوماتي معرفياً للقدرات العقلية، وصنف الذكاء إلى ثلاث فئات: الذكاء المعرفي والذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي (أحمد، 2003).

في عام 1983، قدم جاردنر كتابه "أطر العقل" والذي دعا فيه إلى توسيع مفهوم الذكاء ليشمل القدرات غير الذهنية فقط، مؤكداً على مفهوم الذكاء المتعدد الذي يشمل إلى جانب القدرة اللغوية والرياضية والميكانيكية، القدرات الموسيقية، والتناسق الحركي، والقدرات الاجتماعية والذاتية والطبيعية والوجودية.

جاردنر قسم الذكاء الشخصي إلى نوعين: الذكاء الذاتي والذكاء الاجتماعي الشخصي، الذي يمثل العلاقة بين الأفراد (الخضر، 2002).

نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات شهدت انطلاقة حقيقية لاستخدام مفهوم الذكاء العاطفي. كان جرينسبان من الأوائل الذين قدموا هذا المفهوم من خلال نموذج موحد لتعلم الذكاء العاطفي في ضوء نظريات بياجيه في النمو المعرفي والتحليل النفسي والتعلم العاطفي. وقد وجدوا أن الذكاء العاطفي هو متغير عقلي عاطفي مكتسب، وأن تعلمه يمر بثلاث مراحل: التعلم الجسدي، التعلم بالنتيجة، والتعلم التمثيلي (عثمان، رزق، 1998).

ساهم جون ماير وببتر سالوفي في تغيير النظرة التقليدية للذكاء من خلال كتبهما، موضحين نموذجاً مفصلاً للذكاء العاطفي. تطور هذا المفهوم لديهما في سلسلة من المقالات الأكاديمية بدءاً من أوائل التسعينيات.

يوضح جلمان أن الانفعال يشمل تغيرات في حالة الجسم مثل معدل ضربات القلب، وبرودة الجلد، وتغيرات حدقة العين، تبادلات في تعابير الوجه، وتغيرات في الإفراز الهرموني، وكلها تمثل المظهر والصورة للانفعال وترتبط جزئياً بالتخيلات والصور الذهنية التي ينشطها جزء محدد من الدماغ. الذكاء العاطفي يمثل مصطلحاً جديداً تقع في الواجهة بين النظامين الإدراكي والعاطفي، مما يؤدي إلى عملية تكامل مشتركة بينهما (سيد، 2005).

الدراسات النفسية السابقة أكدت جميعها ضرورة السيطرة على المشاعر وحل المشاكل والصراعات من خلال الحوار المنطقي.

حدد سالوفي وماير الذكاء العاطفي كـ "مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي، تتضمن القدرة على التحكم في عواطف الفرد وعواطف الآخرين، التمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير والتصرفات" (شابيرو، 2001).

الأفراد الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي قادرون على التكيف مع المتغيرات في بيئاتهم والنجاح في العلاقات الشخصية وبناء شبكات دعم اجتماعية مقارنة بالأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض.

يرى ماير وآخرون أن الذكاء العاطفي يشير إلى القدرة على معرفة معاني الانفعالات والعلاقات الانفعالية والتفكير وحل المشكلات. يشمل ذلك القدرة على إدراك الانفعالات، تمثيل المشاعر المرتبطة بها، فهم المعلومات المتعلقة بهذه الانفعالات، والتعامل معها أو معالجتها (Mayer, 2000).

كما يتفق نيل وعجوة مع هذا التعريف، حيث يعتقدون أن الذكاء العاطفي يتعلق بإدراك المرء لمشاعر هو استخدامها لاتخاذ القرارات المناسبة والتعامل مع القلق والسيطرة على الانفعالات.

إنه يشمل أيضًا التفهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين والمهارات الاجتماعية اللازمة للتواجد مع الآخرين في حالة من الرضا والسيطرة على العواطف في العلاقات وإقناع الآخرين بقيادتهم (عجوة، 2002).

بارون يعرف الذكاء العاطفي كمنظومة من المهارات والقدرات الشخصية والانفعالية والاجتماعية التي تؤثر على قدرة الفرد على التعامل مع متطلبات البيئة وضغوطها. ويوصف أن الذكاء العاطفي للفرد يشمل القدرة على فهم مشاعره الفرد والتعبير عنها، وتقييم الذات بشكل إيجابي، وتحقيق الأهداف، وفهم مشاعر الآخرين، وتطوير علاقات شخصية ناضجة، التحلي بالتفأؤل والمرونة، والقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الضغوط بدون فقدان التحكم (Baron, 1997).

الشخص ذو الذكاء العاطفي المرتفع يتمتع بميزات مثل وعي الذات، إدارة الضغوط، حل المشكلات، التنظيم المزاجي، التعاطف، والقدرة على التعبير عن الأفكار والآراء بوضوح، وكلها ميزات هامة للنجاح في الحياة وتحقيق الأهداف (نصيف، غسان، 2006).

ماير يعرف الذكاء العاطفي كعملية إدراكية توازن بين الانفعالات والمنطق والعقلانية، مع إدراك وتحليل لهذا التوازن.

يوضح ريد وكلاارك أن الذكاء العاطفي هو "القدرة على إحساس وفهم وتناول الانفعالات ببطنة، واستخدامها كمصدر للطاقة الإنسانية والمعلومات والعلاقات مع الآخرين" (عثمان، 2000).

عثمان يعرف الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية، وفهمها وتنظيمها بدقة، ومراقبة انفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقات إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة" (عثمان، 2000).

التعريفات السابقة تتفق على أن الفرد الذكي عاطفياً يتميز بما يلي:

- فهم المشاعر والانفعالات الذاتية.

- القدرة على تنظيم تلك الانفعالات والتحكم بها.

- إدراك مشاعر الآخرين وفهمها والتعاطف معها.

- القدرة على إدارة الضغوط النفسية والاجتماعية وحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

هذه المهارات ضرورية في عصر تهيمن عليها لتكنولوجيا والإلكترونيات، حيث يتم إهمال المشاعر الشخصية والعواطف والقضايا العاطفية.

2.9.2 الأساس العصبي للذكاء العاطفي:

يعتمد مفهوم الذكاء العاطفي على أسس عصبية تتعلق بتشريح الدماغ، فضلاً عن جوانب نفسية تتعلق بالصفات الانفعالية والنفسية والتربوية للفرد، بالإضافة إلى أبعاد اجتماعية تشمل شبكة العلاقات المتنوعة بين الشخص وبيئته.

لا يمكن دراسة الجوانب النفسية للفرد بشكل شامل دون الأخذ بالنهج التكاملي، إذ أن الإنسان يمثل نظاماً متكاملاً ومتربطاً تتفاعل فيه مختلف الأنظمة وتؤثر كل منها على الأخرى. أي دراسة لا تأخذ هذا النهج في اعتبارها تعتبر غير مكتملة. بالنسبة لمفهوم الذكاء العاطفي، لا يمكن فهم بنيته ومكوناته بشكل كامل إلا من خلال أسسه العصبية العضوية، حيث يعمل كل من النظام الانفعالي والنظام العقلاني بشكل متكامل للحفاظ على التوازن الدقيق.

"العاطفة توفر المعلومات للعمليات المنطقية، في حين أن العقل المنطقي يقوم بتنقيح مدخلات العاطفة، وأحياناً يعترض عليها، ومع ذلك يظل كل من العقلين، كما يمكن وصفهما، يمثلان جوانب شبه مستقلة، لكنهما مترابطان في دوائر المخ العصبية" (جلمان، 2000).

3.9.2 الأسس النفسية للذكاء العاطفي وعلاقته بالمتغيرات المتعددة:

بدأت العلاقة بين علم النفس والتربية تتطور منذ أن تبنى المربون الأوائل مثل روسو وبستالوتزي وفروبل نهجاً حديثاً لفهم الطفل، مما أدى إلى احترام شخصيته ومعرفة ميوله واستعداداته، وعلاوة على ذلك، يتم فهم الحالة النفسية والاجتماعية والنمائية للأطفال ونتيجة لذلك، أصبح الأطفال محط اهتمام متزايد في الأوساط التربوية سواء في المنزل أو المدرسة أو المجتمع.

وقد اقترحت مدارس مختلفة في علم النفس أسباباً مختلفة لمشاكل الأطفال النفسية والتربوية وعلاجها.

بين جميع المدارس النفسية، تميزت مدرسة التحليل -النفسي، التي أسسها فرويد، باكتشافاتها الهامة حول مفهوم اللاوعي. على الرغم من الانتقادات العديدة التي واجهها من علماء النفس السابقين، فإن اكتشافه لمفهوم اللاوعي الذي يخزن الانفعالات المتعلقة بتجارب الطفولة المبكرة، والتي تحدث قبل تعلم اللغة، قدم

فهماً عميقاً لكيفية ظهور هذه الانفعالات بأشكال سلوكية متنوعة في المراحل اللاحقة من النمو. (بدوي، 2002)

4.9.2 تطبيقات الذكاء العاطفي في مجال العمل:

تتوقف فعالية أي مجتمع على مستوى الإنتاجية فالعمل، يعتمد النجاح المهني بشكل كبير على جودة العلاقات بين الفرد وبيئته والمجتمع المحيط به. أشار جلمان إلى أن -مهارات الذكاء العاطفي- تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأداء المتميز، حيث يكون الأفراد الذين يديرون مشاعرهم بفعالية ويفهمون مشاعر الآخرين أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية.

وجد باكمان وزملاؤه فروقاً ملحوظة بين الأفراد ذوي الأداء المرتفع والمنخفض في البيئات المكتبية، خاصة في ثلاثة من خمسة جوانب للذكاء العاطفي وفقاً لنموذج ماير وسالوفي. ولفت جلمان إلى أن نقص الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، تأخير في إنجاز المهام، وزيادة الأخطاء والحوادث، مما قد يهدد بقاء المؤسسات.

بينما يعارض بعض المديرين فكرة تقديم الرعاية العاطفية للموظفين، مشيرين إلى أن التحفيز العاطفي يمكن أن يساعد في اتخاذ قرارات صعبة دون التأثير بالمشاعر الشخصية، فإن التوتر قد يعيق القدرة على التركيز واتخاذ القرارات. لذا، فإن العمل يستفيد بشكل كبير من مهارات إدارة الصراعات وبناء الروابط العاطفية القوية بين الزملاء.

القيادة في أي مجال تتطلب تحفيز الفريق لتحقيق الأداء المثالي بدلاً من السيطرة عليهم. الذكاء العاطفي يعزز التركيز والاندماج في العمل، مما يساهم في النجاح. كما يتيح التعامل مع الأشخاص المختلفين وتجنب التعصب، الذي قد يعيق أداء الفرق المتناغمة.

مع تطور الشركات - أصبح العمل الجماعي عنصراً حاسماً لزيادة الإنتاجية، حيث تسهم درجة التناغم بين أعضاء الفريق في الاستفادة من قدراتهم بشكل أفضل. أظهرت الدراسات أن الفرق التي تفتقر إلى التفاعل العاطفي الإيجابي لي تحقق أفضل أداء - مما دفع الشركات العالمية إلى تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي والاجتماعي للموظفين. وقد أظهرت دراسة جان أن النجاح القيادي مرتبط باستخدام الذكاء العاطفي في التعامل مع الآخرين وبناء علاقات قوية مع الموظفين، من خلال التعاطف والتحكم بالانفعالات وفهم التعبيرات غير اللفظية. (بدوي، 2002)

10.2 اتخاذ القرارات الإدارية:

1.10.2 تعريف اتخاذ القرارات الإدارية:

تزايد اهتمام الباحثين في مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي بدراسة مفهوم اتخاذ القرارات. من خلال مراجعة بعض المفاهيم، يمكن استخلاص عناصر ومقومات عملية -اتخاذ القرارات- في معظم المستويات الإدارية.

فقد أشار جاد الرب (2005) تعكس جميع الخطوات التي تسبق اختيار البديل الأفضل تعبر عن مفهوم اتخاذ القرار، حيث تشمل هذه العملية تعريف المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها، وهو وتعتبر إعداداً لعملية اتخاذ القرار ويستند اتخاذ القرار في المقام الأول الى البيانات المتاحة والمعلومات والحقائق المتاحة.

وعرف Appel (1984) اتخاذ القرار كمشراكة الموظفين والعمال في اتخاذ القرارات - ووضع أهداف العمل - والالتزام بتطبيق هذه القرارات لتحقيق الأهداف المنشودة.

بينما أشار كنعان (1998) إلى أن اتخاذ القرار يشمل دعوة الرئيس لمروسيه للاجتماع ومناقشة المشكلات الإدارية، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.

وصف الصيرفي (2003) عملية اتخاذ القرار بأنها - عملية عقلانية رشيدة تتجسد في الاختيار بين بدائل متعددة بمواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".

واعتبر القريوتي (2014) أن اتخاذ القرارات هو الأداة المهمة التي يستخدمها المدير للتوجيه وممارسة سلطاته ومسؤولياته، مؤكداً أن جميع أعمال المديرين تتضمن اتخاذ القرارات.

أما الكفاوين (2005) فقد رأت أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية وجوهر العمل الإداري، بالإضافة إلى كونها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، معتبرة أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع وزمان.

2.10.2 مراحل عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ -أي قرار- بعدة مراحل أو خطوات متفق عليها، ويكمن الاختلاف في كيفية تنفيذ هذه الخطوات ومهارة القائمين عليها، بالإضافة إلى مدى توفر المعلومات الداعمة لكل مرحلة ووجود نظام اتصال فعال يساعد على فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنظمة.

حدد جاد الرب (2005) مراحل عملية اتخاذ القرارات كما يلي:

- تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف.

- تحديد المشكلة.

- تحديد البدائل الممكنة.

- اختيار البديل الأفضل.

- متابعة التنفيذ وتقييم النتائج.

3.10.2 أهمية اتخاذ القرارات:

تقع عملية اتخاذ القرارات في صميم عملية الإدارة، فهي عملية تشمل جميع وظائف الإدارة وأنشطتها. فعندما تقوم الإدارة بوظيفة التخطيط، تُتخذ قرارات محددة في كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط، مثل تحديد الأهداف، وصياغة السياسات، وإعداد البرامج، وتحديد الموارد المناسبة، أو اختيار أفضل الأساليب والتقنيات لتشغيلها. وعندما تقوم الإدارة بتنظيم المهام والأنشطة المختلفة، تُتخذ القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه، والأساس المنطقي لتقسيم الإدارات والأقسام، والموظفين المطلوبين لتنفيذ المهام المختلفة، والنطاق المناسب للإشراف والسلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال. (القيوتي، 2014).

وأضاف أحمد (2003) أن هناك فرقاً بين متخذ القرار وصانعه؛ حيث أن صانع القرار هو الذي يحدد القرارات بناءً على شروط معينة لا يجوز تجاوزها، بينما يقوم متخذ القرار باختيار القرار المناسب وفق هذه الشروط ثم تنفيذه. لذا، نجد أن مرحلة اتخاذ القرار تعتبر جزءاً من العملية الأكبر لصنع القرارات.

4.10.2 أنواع القرارات:

لمعيار الأول: اتخاذ القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمنظمة:

وفقاً لهذا المعيار، يتم تصنيف القرارات وفقاً للأنواع التالية:

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: القرارات المتعلقة بالعنصر البشري: القرارات المتعلقة بالعنصر البشري: التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والأجور والحوافز وأساليب الترقية والقرارات المتعلقة بعلاقة المنظمة مع النقابات والمنظمات ذات الصلة بالموظفين، إلخ.

- القرارات المتعلقة بوظيفة الإدارة نفسها: وتشمل القرارات المتعلقة بالأهداف، والإجراءات الواجب اتباعها، ومعايير الإدارة، وأساليب القيادة المناسبة، والمركزية واللامركزية (القيوتي، 2014).

- القرارات المتعلقة بالإنتاج.

- القرارات المتعلقة بالتسويق.

لمعيار الثاني: القرار حسب الأهمية:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تصنيف القرارات إلى ثلاثة أنواع:

-القرارات الاستراتيجية (الحاسمة): تسمى كذلك قرارات صنع السياسات، وتُعرف أيضاً بالقرارات المصيرية. وتتخذ هذه القرارات من قبل الإدارة العليا وتتميز بدرجة عالية نسبياً من الثبات وأهمية تأثيرها على مستقبل المنظمة. وغالباً ما تتطلب مثل هذه القرارات بحثاً علمياً ومشاركة جميع أصحاب المصلحة لضمان التنفيذ الفعال.

-القرارات التكتيكية: غالباً ما يتم اتخاذها من قبل رؤساء الأقسام والمدراء المتوسطين.

-القرارات الروتينية: تتعلق بقضايا العمل اليومية والأنشطة الجارية في المؤسسة، وهي مسؤولية الإدارة التنفيذية والإدارة التنفيذية.

المعيار الثالث: القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين:

-قرارات مبرمجة (مبرمجة أو معدة مسبقاً): وهي القرارات التي تتعامل مع القضايا الروتينية التي لا تتطلب تفكيراً عميقاً أو قدراً كبيراً من الجهد الذهني، مثل العمليات الإدارية. وهي التي يتم اتخاذها وفقاً للقواعد والإجراءات والسياسات التي تضعها الإدارة العليا، مثل قرارات الترقية على أساس الأقدمية ومنح الإجازات الاعتيادية. (كنعان، 1998).

-القرارات غير المبرمجة (غير المبرمجة وغير المبرمجة): وتسمى هذه القرارات بالقرارات الإبداعية لأنها تتعامل مع مشاكل وأمور لا تنشأ بشكل روتيني، وتعالج قضايا جديدة أو غير معروفة من قبل وتتطلب التفكير والإبداع. (ياغي، 1994).

المعيار الرابع: القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

- القرارات الكيفية (الوصفية): الاعتماد على الأساليب التقليدية استناداً إلى الحكم الشخصي للمدير وخبرته وسجله الحافل والحقائق ذات الصلة بالمشكلة.

- القرارات الكمية (المعيارية): تعتمد على العقلانية والقواعد العلمية لمساعدة المدير في اختيار القرار الذي يحقق - الأهداف - المرجوة للمنظمة من بين البدائل المتاحة.

المعيار الخامس: القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

- القرارات تحت ظروف التأكد: يتم اتخاذها توفر المعلومات اللازمة عن المشكلة.

- القرارات تحت ظروف عدم التأكد: يتم اتخاذ القرار عندما لا تكون هنا كمعلومات كافية حول المشكلة ويكون القرار غامضاً.

- القرارات تحت تأثير المخاطرة: تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر المخاطرة المتعلقة بالعمليات الإدارية والتشغيلية، خاصة في ظل الأزمات المالية العالمية. (زريق، 2001).

المعيار السادس: القرارات حسب أسلوب القيادة في التنظيمية:

يمكن تنقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

- القرارات الأوتوقراطية (الأحادية أو الفردية): يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل المديرين دون مشاركة المرؤوسين، وهي مناسبة للحالات التي تتطلب حلاً عاجلاً أو عندما تكون القرارات روتينية. (أيوب، 2000).

- القرارات الديمقراطية (الجماعية أو التشاركية): وهي القرارات التي يعمل فيها مجموعة من الأفراد معاً لحل مشكلة ما أو اتخاذ إجراء معين. (بدر، 1985).

5.10.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

أوضح (أحمد وحافظ، 2003) أن هناك عدة عوامل تؤثر بدرجات متفاوتة على عملية اتخاذ القرار:

- التركيبة النفسية والاجتماعية لصانع القرار: بما في ذلك السمات الشخصية للفرد.
- السياق الاجتماعي للبيئة: يتعلق بالبيئة الاجتماعية التي يتم فيها اتخاذ القرار.
- تردد متخذ القرار: يظهر عند محاوله اختيار الخيار الأنسب لحل مشكلة ما.
- ظهور خيارات جديدة: قد تظهر اثناء عملية اتخاذ القرار ولم تكون مدروسة من قبل.
- الأعراف والتقاليد: تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع.
- عدم وضوح الأهداف: عدم وضوح في الأهداف المراد تحقيقها من قبل صانع القرار.

6.10.2 الصعوبات التي تواجه متخذ القرارات:

ذكر (القريوتي وزويلف، 1993) عدداً من الصعوبات التي تواجه المدراء عند اتخاذ القرارات:

- الصعوبات في فهم وضع العمل: إن فهم حقائق المشكلة هو نصف الحل، إذ يجب على المديرين فهم أبعاد المشكلة والأهداف المراد تحقيقها. تكمن المشكلة في عدم كفاية المعلومات أو عدم موثوقيتها.
- تحديد عناصر المشكلة: يرجع الفشل في تحديد عناصر المشكلة إلى تركيز المديرين على عناصر غير مهمة أو هامشية، أو علاقات غير واضحة بين العناصر.
- ضعف الاستنتاجات والتوصيات: تعتمد صحة الاستنتاجات وقوة التوصيات على مهارات المدير على التحليلية والاستدلالية، وربط استنتاجات بتحليل المشكلة ووضع التوصيات.

7.10.2 خصائص عملية اتخاذ القرارات:

تتمتع عملية اتخاذ القرار بعدد من الخصائص التي أوضحها (حسن والساعد، 2001) على النحو التالي:

- الواقعية: تتسم عمليات اتخاذ القرار بالواقعية، حيث أنها تهدف إلى الوصول إلى نتيجة عقلانية بدلاً من تحقيق أقصى قدر ممكن من النتائج.
- تأثير العوامل البشرية: تؤثر العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد المشاركين في عملية صنع القرار تأثيراً كبيراً.
- استمرارية اتخاذ القرارات: يجب أن تكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية استمراراً من الحاضر إلى المستقبل، حيث أن معظم القرارات الإدارية في المنظمة هي استمرار للماضي.
- شمولية العملية: يجب أن تشمل عملية صنع القرار جميع المنظمات في جميع القطاعات وأن تغطي جميع المديرين.
- استمرارية الخطوات: تتأثر بالبيئة المحيطة وتتكون من خطوات متتالية تتسم بالاستمرارية.

8.10.2 دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية:

يتطلب عملية اتخاذ القرارات الإدارية استخدام الذكاء الاصطناعي - والذكاء العاطفي. ففي الخمسينيات من القرن الماضي، تطورت تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي نتيجة لاهتمام بعض الباحثين بتعزيز قدرات الإنسان على اتخاذ القرارات.

وقد شهدت تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تطوراً كبيراً بدءاً من الأنظمة الخبيرة المبكرة مثل Dendral و Mycin في السبعينيات إلى نضج الأنظمة الخبيرة وتوسيع نطاق تطبيقها في الثمانينيات والتسعينيات. كما تطورت الشبكات العصبية الاصطناعية من نماذج ثنائية بسيط في الأربعينيات إلى تكنولوجيا متقدمة في الثمانينيات، بينما اكتسب الحوسبة "اللينة" والحوسبة بالكلمات اعترافاً عالمياً في التسعينيات. (سرور، 2005).

وقد ساهم تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في تحسين آليات اتخاذ القرارات الإدارية، لا سيما القطاع المصرفي، مما دفع العديد من البنوك الكبيرة في الدول الصناعية المتقدمة إلى تكثيف استخدام التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي مجال الذكاء العاطفي، فقد أظهرت الأبحاث أن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ يحققون أداءً أفضل فيما يأتي:

- أداء الأفراد المتفوقين: في المدارس التي يتسم فيها الأفراد بذكاء عالٍ، يتفوق بعضهم على الآخرين في تحمل المسؤوليات والتكيف وبناء العلاقات.

- إدارة الضغوط: مديري المبيعات الذين يفتقرون إلى القدرة على التعامل مع الضغوط يحققون مبيعات أقل مقارنة بأولئك الذين يتفوقون في إدارة الضغوط.
- النجاح الوظيفي: الموظفون الذين يحققون نجاحًا كبيرًا غالبًا ما يمتلكون مهارات في بناء العلاقات والإلهام، وليس فقط مهارات تقنية عالية.
- فروقات الذكاء العاطفي بين الجنسين: أظهرت الدراسات أن النساء يتفوقن في التعاطف والمهارات الاجتماعية، بينما يتمتع الرجال بقدرة أكبر على التحكم في الذات وثقة أكبر.
- يعتبر التفاوض من العوامل التي تعزز الأداء في المبيعات، حيث يزيد التفاوض من مبيعات التأمين بنسبة 37% ويقلل من معدل دوران الموظفين مقارنةً بالتفاوض السلبي.

3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمة introduction:

استعرض الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وإجراءاتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في ذلك.

2.3 منهجية وطرق البحث research methodology:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف توضيح عملية اتخاذ القرارات المستندة إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في القطاع المصرفي بمدينة الجبيل، مع تركيز خاص على البنوك التجارية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث الإجراءات التالية:

جمع البيانات الأولية عبر استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض واستخدمت كأداة رئيسية للبحث. بعد ذلك، تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة باستخدام برنامج SPSS. تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرو نباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية لوصف عينة الدراسة.

- اختبار T للتحقق من الفرضيات العدمية.

3.3 مجتمع البحث research community:

تشكل مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية في الجبيل والتي يبلغ عددها 11 بنكاً، وهي: البنك الأهلي السعودي، مصرف الراجحي، بنك الرياض، بنك ساب، البنك العربي الوطني، مصرف الإنماء، البنك السعودي الفرنسي، البنك السعودي للاستثمار، بنك الجزيرة، بنك البلاد، وبنك الخليج الدولي. السبب الرئيسي لاختيار مديري فروع البنوك كجزء من عينة الدراسة هو أن المديرين لا يقومون بتحديد أيام محددة لأداء وظائف إدارية معينة مثل التخطيط أو التنظيم أو القيادة أو الرقابة، كما يوحي المدخل الوظيفي. بل يقومون بتلك الوظائف بصورة متداخلة ومتفاوتة تبعاً للمستوى التنظيمي الذي يشغلونه. على الرغم من أن العملية الإدارية تبدو محددة، إلا أنها تتطوي على أنشطة ذات علاقات معقدة ومتشابكة. لذلك، ركزت الدراسة على جميع المستويات الإدارية في البنوك التي تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرار ولها تأثير على باقي الأدوار الإدارية المختلفة. يُقصد بالأدوار الإدارية لمديري البنوك مجموعة التوقعات المتعلقة بالسلوكيات المرتبطة بالعمل المصرفي أو الوظيفة الإدارية.

4.3 عينة الدراسة :

تم توزيع الاستبانة على جميع البنوك التجارية في الجبيل، وأخذت عينة بنسبة 95%. تم توزيع 80 استبانة، واستُلمت 75 استبانة صالحة للتحليل. شملت العينة جميع البنوك التجارية العاملة في الجبيل، وتم اختيارها بواسطة العينة العشوائية التناسبية من الأفراد المخولين باتخاذ القرار، مثل المدير العام، مدير دائرة، مدير فرع، وموظف (مدير قسم).

5.3 حدود البحث search limits:

إضافة إلى الحدود العامة المتعلقة بأسلوب الدراسة، توجد حدود مرتبطة بموضوع الدراسة نفسه، وهو الذكاء الاصطناعي باعتباره مجالاً حديثاً ومتجديداً بتطور التكنولوجيا. كما توجد حدود علمية، حيث أن الدراسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي عديدة، لكن الربط بينه وبين القرارات الإدارية لا يزال محدوداً. هذا يسلط الضوء على ضرورة الحصول على بيانات دقيقة بشأن تطبيق واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في البنوك التجارية بمدينة الجبيل.

4 الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

1.4 مقدمة introduction:

سيتم في هذا الفصل عرض وصف مختصر لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى العديد من الاختبارات مثل تحليل الانحدار البسيط، تحليل Test Sample Paired، وارتباط بيرسون، وذلك لمعرفة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات. قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الدراسة، والتي توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع. النتائج كانت كالتالي:

- 1.1.4 متغير الجنس: أظهرت الإجابات تباينًا في استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي بين الذكور والإناث، مما يعكس خلفيات مختلفة في اتخاذ القرارات الإدارية ويؤدي إلى تحقيق جودة مختلفة في القرارات بناءً على منظور كل جنس.
 - 2.1.4 متغير العمر: تبين أن استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي يتأثر بشكل كبير بالعمر، حيث تفضل البنوك الفئة العمرية بين 30-45 عامًا نظرًا لأهميتها الكبيرة في اتخاذ القرارات الذكية، بينما تفتقر الفئات العمرية الأصغر إلى التجربة الكافية لاتخاذ قرارات صحيحة.
 - 3.1.4 متغير الخبرة: أظهرت النتائج أن الخبرة لها تأثير كبير في استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على اتخاذ القرارات الصحيحة.
 - 4.1.4 متغير المؤهل العلمي: تبين أن استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي يساعد في اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، حيث يتمتع الأشخاص ذوو المستويات العلمية العليا بقدرة على الجمع بين الأسلوبين بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات إدارية متينة.
 - 5.1.4 متغير المستوى الإداري: أظهرت النتائج أن المستوى الإداري يؤثر بشكل كبير وبدرجات مختلفة على مستويات معينة، حيث تتأثر بعض المستويات الإدارية بشكل أكبر بأساليب الذكاء العاطفي، بينما تتأثر مستويات أخرى بأساليب الذكاء الاصطناعي فقط عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- وصف متغيرات الدراسة حسب تكراراتها:**

- متغير الجنس:

جدول رقم (1) متغير الجنس

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	48	64%
أنثى	27	36%
المجموع الكلي	75	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك 48 فرداً من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن هناك 28 من الإناث، وهذا يشير إلى أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث في الدراسة، حيث تعمل البنوك على استقطاب الذكور للعمل فيها بشكل أكثر من الإناث للعديد من الأسباب .

- متغير العمر:

جدول رقم (2) متغير العمر

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	4	5,3%
من 25 - 30 سنة	7	9,3%
من 30 - 45 سنة	49	65,3%
أكثر من 45 سنة	15	20%
المجموع الكلي	75	100%

تشير نتائج البيانات الواردة اعلاه في الجدول إلى أن هناك 4 أفراد من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وأن هناك 7 أفراد كانت أعمارهم بين 25 - 30، وهناك 49 فرداً من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم بين 30-45 سنة وهناك كذلك 15 فرداً من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أكثر من 45 سنة.

وتبين النتائج أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة الواقعة بين 30-45 سنة، وهذا ما يؤكد صحة الأدب النظري للدراسة من أن البنوك التجارية تتمسك بالمديرين من الفئات العمرية بين 30 - 45 وذلك لأن هذه الفئة هي التي تحتفظ بإجادة استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والعاطفي في آن واحد.

- متغير الخبرة:

جدول رقم (3) متغير الخبرة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	32%
6 - 10 سنوات	17	22,7%
11 - 15 سنة	7	9,3%
أكثر من 15 سنة	27	36%
المجموع الكلي	75	100%

أظهرت نتائج متغير الخبرة أن هناك 24 فرداً من عينة الدراسة كان لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وأن هناك 17 فرداً لديهم خبرة بين 6-10 سنوات، وكذلك ظهر أن هناك 27 فرداً من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

والمعلومات أعلاه تشير إلى أن هناك تفاوتاً بين المديرين من حيث الخبرة. وقد أشارت المعلومات إلى أن العدد الأكثر من المديرين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، وهذا ما يؤكد على أن البنوك التجارية في السعودية (الجبيل) لا تسمح للأشخاص الذين لديهم خبرة قليلة أن يتقلدوا مناصب عليا في البنوك، حيث إن البنوك التجارية العاملة في السعودية (الجبيل) تنظر إلى الخبرة على أنها المتغير المهم في تقلد الشخص لمركز مدير بحيث تمكنه سنوات خبرته من التمييز بين الأشياء بشكل أفضل، وبالتالي تكون قدراته العقلية والفكرية على مستوى عالي من الذكاء كلما كانت سنوات خبرته أعلى من عشر سنوات.

- متغير المؤهل العلمي :

جدول (4) متغير المؤهل العلمي

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	14	18,7%
دبلوم عالي	3	4%
بكالوريوس	56	74,7%
دراسات عليا	2	2,7%
المجموع الكلي	75	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن هناك 56 فرداً من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة بكالوريوس، وأن هناك 14 فرداً من عينة الدراسة يحملون شهادة دبلوم وأن هناك 3 أفراد من عينة الدراسة يحملون درجة دبلوم عالي، وأن هناك 3 فرداً من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدراسات العليا. والنتائج أعلاه تبين أن غالبية المديرين كانوا من الذين يحملون درجة البكالوريوس حيث إنه لا يوجد هناك إلا عدد قليل من المديرين لديهم درجات علمية أقل من بكالوريوس.

- متغير المستوى الإداري :

جدول رقم (5) متغير المستوى الإداري

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	8	10,7%
مدير دائرة	3	4%
مدير فرع	4	5,3%
موظف (مدير قسم)	60	80%
المجموع الكلي	75	100%

تشير البيانات الواردة أعلاه أن هناك 8 فرداً من أفراد عينة الدراسة هم مدير عام، وأن هناك 3 من أفراد عينة الدراسة كذلك هم مدير دائرة، وكذلك هناك 4 فرداً من أفراد العينة هم مدير فرع، وأخيراً يتبين أن

هناك 60 فرداً من أفراد عينة الدراسة هم مدير قسم .حيث يعد مركز المدير من أهم المراكز التي يتم فيها الاستعانة بتطبيقات الذكاء العاطفي والاصطناعي من أجل الحصول على قرار إداري عالي الجودة.

2.4 مصداقية الدراسة واختبار الفرضيات:

1.2.4 مصداقية الدراسة:

تعتمد مصداقية المقياس التدريجي على مدى قدرته في قياس ما يُفترض أن يقيسه، وللأسف لا يوجد مؤشر واضح لمصداقية هذا المقياس. تتطلب مصداقية المقياس التدريجي جمع الأدلة التجريبية المتعلقة باستخدامه. في هذه الدراسة، تم استخدام مقياس اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة واختبار إجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة. بلغت قيمة ألفا كرو نباخ 0.954، مما يدل على مصداقية عالية لفقرات الدراسة وإجاباتها والتحليل الإحصائي الناتج عنها.

2.2.4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية المتخذ عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

من أجل اختبار هذه الفرضية، قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار البسيط (Simple regression) بين تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية المتخذة. تم اختيار الانحدار البسيط لمعرفة القيمة التي يفسر بها المتغير المستقل المتغير التابع، وكانت النتائج كما يلي:

$$\text{DesicionQu ality} = \alpha + \beta \text{artificial} + u_i$$

جدول رقم (6): اختبار الفرضية الأولى

R-Square	= 0.50	
T	8,178	4,001
Sig	,000	,000
F= 66,884	Sig=,000	

أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاصطناعي يفسر عملية اتخاذ القرار بنسبة 0,50 وهناك ارتباط بين هذين المتغيرين حيث تبين ان قيمة ف= 66 وبمستوى معنوية 0,00 حيث إن u_i تمثل الخطأ العشوائي في نموذج الدراسة .

وهذه النتيجة تشير إلى أن معرفة الموظفين بالذكاء الاصطناعي حديثة، والعديد منهم لا يستطيعون تطبيق مفاهيم الذكاء الاصطناعي بشكل كبير، وذلك يعود إلى نقص معرفتهم بإدارة المعرفة. رغم أن قيمة معامل الانحدار منخفضة، إلا أنها تعكس أهمية الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية العاملة في الجبيل.

إن التطور المتزايد في العديد من المجالات ساهم في زيادة حدة المنافسة بين البنوك التجارية وغيرها، مما

جعل العمل يتطلب تبني الأساليب الإدارية الحديثة واغتنام الفرص لتفعيل أسس التحديث باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي بشكل كبير. هذه الأدوات تسهم في اتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية.

من الواضح أن جودة القرارات الإدارية في العديد من المنشآت التجارية، سواء كانت مالية أو تجارية، تتأثر بشكل كبير بأساليب وأدوات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي. ومع ذلك، لا تزال بعض المنشآت في الجبيل لا تمارس هذين الأسلوبين عند اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أثر تطبيق أساليب الذكاء العاطفي على جودة القرارات الإدارية المتخذ تحت مستوى معنوية. (0.05 = α)

$$\text{DesicionQu ality} = \alpha + \beta \text{emotional} + u_i$$

جدول رقم (7): اختبار الفرضية الثانية

R-Square	= 0.50	
T	11,616	3,989
Sig	,000	,000
F= 134,954	Sig=,000	

أوضحت نتائج تحليل الانحدار البسيط في هذه الفرضية إلى أن الذكاء العاطفي يفسر عملية اتخاذ القرار بنسبة 134,954 وهذه النسبة نوعاً ما عالية، لأنها تقيس آراء أفراد حول عوامل عاطفية معينة، وكذلك دلت قيمة ف على أن هناك ارتباطاً قوياً بين أساليب الذكاء العاطفي وعملية اتخاذ القرار.

وهذا يشير إلى أن للعواطف دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات الإدارية. بالاعتماد على الأدب النظري، يمكن الإشارة إلى أن نتائج تحليل الانحدار أظهرت أن أساليب الذكاء العاطفي لها تأثير أكبر على اتخاذ القرار مقارنة بأساليب الذكاء الاصطناعي. هذه النتيجة تؤكد أن العوامل المرتبطة باستخدام أساليب الذكاء العاطفي تكون أكثر وضوحاً لدى العديد من المديرين في البنوك التجارية مقارنة بعوامل استخدام الذكاء الاصطناعي. يعود ذلك إلى أن أسلوب الذكاء العاطفي يعد جزءاً من شخصية المدير، في حين أن أسلوب الذكاء الاصطناعي يتم اكتسابه من خلال عناصر التكنولوجيا المختلفة.

الفرضية الثالثة :

لا يوجد تباين في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية وفي درجة مراعاتها وتطبيقها لأساليب الذكاء الاصطناعي وأساليب الذكاء العاطفي تحت مستوى معنوية. (0.05 = α)

تم الاعتماد على ارتباط بيرسون لتفسير الفرضية الثالثة حيث :

يستخدم ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين اثنين من المتغيرات المستمرة. يعطي هذا الارتباط مؤشراً على اتجاه العلاقة سواء كانت إيجابية أو سلبية ومدى قوتها. يشير الارتباط الموجب إلى أنه عندما يزداد متغير واحد يزداد المتغير الآخر، بينما يشير الارتباط السلبي إلى أنه عندما يزداد متغير واحد ينخفض المتغير الآخر. لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة مع متغيرات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي واتخاذ القرارات كما يلي:

اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة وكل من الذكاء العاطفي والاصطناعي واتخاذ القرارات:

جدول (8) اختبار ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة المستقلة مع الذكاء العاطفي والاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات وكذلك المتغيرات ككل (الذكاء الاصطناعي - الذكاء العاطفي - اتخاذ القرارات الإدارية).

المتغير	الذكاء الاصطناعي	الذكاء العاطفي	اتخاذ القرارات
الجنس	معامل ارتباط بيرسون	0,37	-0,051
	مستوى المعنوية	0,755	0,960
العمر	معامل ارتباط بيرسون	-0,041	0,021
	مستوى المعنوية	0,724	0,780
الخبرة	معامل ارتباط بيرسون	0,091	0,057
	مستوى المعنوية	0,437	0,674
المؤهل العلمي	معامل ارتباط بيرسون	0,014	0,121
	مستوى المعنوية	0,904	0,323
المستوى الإداري	معامل ارتباط بيرسون	-0,152	-0,052
	مستوى المعنوية	0,193	0,659
المجموع الكلي	معامل ارتباط بيرسون	1	0,771
	مستوى المعنوية	0,00	0,00

تشير البيانات الواردة أعلاه إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الخبرة واستخدام أسلوب الذكاء الاصطناعي، بحيث كانت قيمة ارتباط بيرسون تساوي 0,091، وبمستوى معنوية 0,437، أما أسلوب استخدام الذكاء العاطفي فكان له علاقة موجبة مع متغير الخبرة بحيث كانت قيمة ارتباط بيرسون تساوي 0,057، وبمستوى معنوية 0,626، وكان معامل ارتباط بيرسون بالنسبة أسلوب استخدام الذكاء العاطفي مع متغير المؤهل العلمي، 0,121 وبمستوى معنوية 0,303، وكذلك بينت النتائج أن للمؤهل العلمي ارتباطاً موجباً مع عملية اتخاذ القرارات وكان معامل ارتباط بيرسون 0,116، وبمستوى معنوية 0,323، أما بالنسبة لاختبار الذكاء الاصطناعي والعاطفي وأسلوب اتخاذ القرارات مع المتغيرات المستقلة للدراسة فقد تبين أن هناك ارتباط موجب بين متغير الخبرة والمؤهل العلمي وبين هذه المتغيرات.

3.4 تحليل البيانات:

1.3.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة تم عرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الإجابة المرفقة في الاستبانات الموزعة على موظفي البنوك الذين شملتهم الدراسة الاستكشافية لأثر استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والعاطفي باتخاذ القرارات وكما يلي:

1.1.3.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاصطناعي:

جدول رقم (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاصطناعي

السؤال	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري
1	1,626	2.000	,712
2	1,413	1.000	,659
3	1,880	2.000	,8213
4	1,480	1.000	,6443
5	1,653	1.000	,877
6	1,586	1.000	,823
7	1,546	1.000	,793
8	1,560	1.000	,809
9	1,586	1.000	,718
10	1,586		,790

حيث أظهرت المتوسطات الحسابية لفقرات استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي أن إجابات مديري الأقسام في البنوك التجارية كانت ايجابية وكانت أغلبية الإجابات بدرجات متوسطة نسبياً، وهذا يعطي ان هناك توجه كبير من قبل مدراء الاقسام في البنوك التجارية نحو تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

2.1.3.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء العاطفي :

جدول رقم (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء العاطفي

السؤال	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري
11	1,706	2.000	,850
12	1,720	2.000	,763
13	1,920	2.000	,834
14	1,613	2.000	,733
15	1,826	2.000	,844
16	1,680	2.000	,719

17	1,666	2.000	,810
18	1,736	2.000	,822
19	1,666	2.000	,759
20	1,666	2.000	,776

حيث أشارت نتائج الأوساط الحسابية لفقرات استخدام تطبيقات الذكاء العاطفي أن غالبية الإجابات كانت ايجابية بدرجة متوسطة وهذا يعطي مؤشراً على صدق هذه الدراسة بشكل كبير، واتجاه كبير لدى مدراء فروع البنوك نحو الاهتمام بتطبيقات الذكاء العاطفي في مجال اتخاذ القرارات وانعكاساتها على جودة هذه القرارات.

3.1.3.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات:

جدول رقم (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات

السؤال	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري
21	1.680	2.000	,738
22	1.986	2.000	,965
23	1.413	1.000	,718
24	1.626	2.000	,784
25	1.680	2.000	,773
26	1.560	1.000	,739
27	1.640	1.000	,879
28	1.720	2.000	,745
29	1.946	2.000	,928
30	2.346	2.000	1,268

حيث أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات الإدارية أن غالبية الفقرات تتسم بالإيجابية المتوسطة حيث إن المتوسطات كانت 2,00 وهذا ما يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان ايجابيا بشكل متوسط.

2.3.4 دراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات بواسطة اختبار Test Sample

Paired

جدول (12) دراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات بواسطة اجراء اختبار Test Sample

P

مستوى المعنوية	قيمة ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	26.511	,57493	1,7600	اتخاذ القرارات الادارية
0,00	19.777	.71231	1.6267	س1
0,00	18.559	.65951	1.4133	س2
0,00	19.823	.82134	1.8800	س3
0,00	19.893	.64431	1.4800	س4
0,36	16.316	.87755	1.6533	س5
0,00	16.685	.82353	1.5867	س6
0,00	16.882	.79344	1.5467	س7
0,46	16.691	.80940	1.5600	س8
0,00	19.128	.71836	1.5867	س9
0,00	17.393	.79003	1.5867	س10

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن توجد علاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية في بعض أسئلة الاستبانة وهذا يكون هناك جودة متوسطة في اتخاذ القرار، وهذا من شأنه أن يساعد في تطوير عملية اتخاذ القرارات وبشكل يعظم أهميتها، وباقي الأسئلة لا توجد علاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.

3.3.4 العلاقة بين تطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها في جودة اتخاذ القرار بواسطة إجراء اختبار Test

Sample Paired

جدول (13) دراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها في جودة اتخاذ القرارات بواسطة إجراء اختبار Test

Sample P

مستوى المعنوية	قيمة ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	26.511	,57493	1,7600	اتخاذ القرارات الإدارية
0,00	19.009	.75933	1.6667	س11
0,00	18.578	.77692	1.6667	س12
0,00	17.375	.85065	1.7067	س13
0,00	19.514	.76335	1.7200	س14
0,36	19.928	.83440	1.9200	س15
0,00	19.055	.73325	1.6133	س16
0,00	18.737	.84427	1.8267	س17
0,46	20.218	.71961	1.6800	س18
0,00	17.798	.81096	1.6667	س19
0,00	17.919	.82211	1.7361	س20

بعد إجراء الاختبار لتطبيقات الذكاء العاطفي مع جودة اتخاذ القرارات الإدارية تبين أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات في بعض الأسئلة.

أما باقي الأسئلة فلا يوجد هناك علاقة بينها وبين جودة اتخاذ القرار، وهذا يعود إلى أن القائد أو المدير الذي لا يلتزم بهدف المؤسسة والذي لا يعتقد فعليا أن هدف المؤسسة ذو معنى بالنسبة له وللمجتمع، لن تكون عنده القدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم. فأى فكرة دون عاطفة تعد فكرة عديمة الجدوى، لأن العاطفة التي تتصل اتصالا مباشرا بالفكرة تعمل بمثابة المحرك لهذه الفكرة.

4.4 النتائج:

يتبين من النتائج أعلاه ما يلي:

- هناك ارتباط موجب بين تطبيق أسلوب الذكاء الاصطناعي وجودة القرارات الإدارية، حيث أشارت نتيجة تحليل الانحدار البسيط من خلال قيمة F إلى وجود مثل هذه العلاقة.
- يعزى ذلك إلى أن المدير الإداري لا يستطيع اتخاذ القرار الإداري بمعزل عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وأساليبه في ظل تعدد المستويات والوظائف الإدارية.
- هناك ارتباط موجب بين تطبيق أسلوب الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية. وقد تبين ذلك من خلال إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط ومن قيمة F وقيمة R-Square. يعود ذلك إلى أن الذكاء العاطفي له أهمية كبيرة في جودة القرارات، خاصة في التعامل مع الموظفين في حالة حدوث أزمات إدارية.
- يتبين من خلال إجراء ارتباط بيرسون أن هناك ارتباطاً موجباً بين الخبرة ومتغير الذكاء الاصطناعي.
- تبين أن هناك ارتباطاً موجباً بين الخبرة والمؤهل العلمي وأسلوب الذكاء العاطفي.
- أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين المؤهل العلمي ومجال اتخاذ القرارات الإدارية.
- بعد إجراء اختبار Test - T Sample Paired لتطبيقات الذكاء العاطفي مع جودة اتخاذ القرار، تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعض محاور تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات.
- تبين أن هناك علاقة موجبة بين قدرة النظام وجودة اتخاذ القرار، مما يبين أنه كلما كانت قدرة النظام عالية على اتخاذ القرارات، كانت جودة القرارات المتخذة عالية. وهذا يساعد في تطوير عملية اتخاذ القرارات بشكل يعظم أهميتها.
- أشارت النتائج أعلاه إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعض محاور البرنامج الذكي (الذكاء الاصطناعي) المستخدم وجودة اتخاذ القرارات. حيث أظهرت العلاقة أن البرنامج الذكي يولد قرارات إدارية عالية الجودة بخلاف الأنظمة التقليدية الأخرى.

5.4 التوصيات:

بالاعتماد على النتائج أعلاه، توصي الباحثة بما يلي:

- تعزيز استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية، لما لذلك من أهمية كبيرة في الوصول إلى قرارات إدارية دقيقة وصحيحة.
- التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند اختيار الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، حيث يسهم ذلك في تعزيز الانتماء والولاء لدى العاملين ويحفزهم على العمل بكفاءة أكبر.
- تنمية مهارات العاملين في البنوك للتعامل بفعالية مع أساليب الذكاء الاصطناعي، مما يساعد على برمجة أعمالهم تكنولوجياً وتعزيز قدرتهم على استخدام الأساليب الحديثة.
- الربط بين تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات الإدارية في البنوك، مما يعزز الأداء الإداري عبر المستويات المختلفة، واتباع أسلوب التسلسل الهرمي في الإدارة لتبسيط الخطوط الإدارية وتحسين الفعالية.
- تنظيم ورش عمل حول الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في المؤسسات المالية والتجارية، وتكليف الموظفين بإعداد بحوث ودراسات في هذا المجال لزيادة تطبيق الأساليب الحديثة.
- منح مديري البنوك التجارية فرصاً متعددة لتطوير وممارسة تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية.
- التركيز على إمكانية اتخاذ قرارات فعالة على مستوى المنظمة، وإحداث تغييرات في الأهداف استناداً إلى تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
- تعزيز التعاون والمشاركة بين جميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية في البنوك.
- اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرارات من خلال فتح آفاق لزيادة استخدام القدرات البشرية الكامنة.
- تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اتباعها في اتخاذ القرار.

5 المراجع

1.5 أولاً: الكتب العربية:

- أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، عمان.
- أيوب، نادية (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية، الإدارة العامة، ع 1، مجلد 14.
- بدوي، منى حسن السيد، (2002) الذكاء الوجداني، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لعلم النفس التربوي والصحة النفسية، جامعة القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد (2005) السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.
- د: جلمان، دانييل، (2000)، الذكاء العاطفي، ترجمة ليلي الجبالي، عالم المعرفة، عدد 262، تشرين الأول.
- حسن، علي، والساعد رشاد، (2001)، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- الخضر، عثمان حمود، (2002)، الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد، دراسات نفسية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.
- زريق، إيهاب (2001) إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة.
- سرور، على (2005)، الذكاء الصناعي، دليل النظم الذكية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- بلحوس، سلمى، وآخرون، (2022)، واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير الجزائر.
- السمدوني، السيد إبراهيم، (2000)، الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التعليم الثانوي، مجلة عالم التربية، العدد الثالث، السنة الأولى.
- سويلم، أحمد (2005) إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية، الشراة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- شابيرو، ف.د، لورانس، (2001)، كيف تنشئ طفلاً يتمتع بالذكاء العاطفي، ترجمة مكتبة جرير، السعودية.
- شهاب، إبراهيم بدر (1995)، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الحاسوب في إدارة الأعمال، عمان، دار قنديل.
- طه، محمد (2006)، الذكاء الإنساني، الطبعة الأولى، عالم المعرفة، الكويت.
- عبد الله، خالد والطراد، اسماعيل (2006)، إدارة العمليات المصرفية، المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عثمان، فاروق السيد (2000)، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عثمان، فاروق، رزق محمد عبد السميع (1998)، الذكاء الانفعالي، مفهومه وقياسه، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد 38، أيلول
- عجوة، عبد العال (2002)، الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلبة الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، شركة الجمهورية الحديثة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول.
- عرنوس، بشير (2007)، الذكاء الصناعي، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- علام، سحر فاروق عبد المجيد (2001)، تقييم فاعلية برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الوجداني لدى عينة من طالبات الجامعة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، إشراف صفاء يوسف الأعسر، جامعة عين شمس كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم علم النفس، مصر.
- القريوتي، محمد قاسم (2014)، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات الوظائف، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، وزويلف مهدي حسن (1993)، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف) ط1، عمان.
- الكفاوين، منال (2005)، العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- كنعان، نواف، (1998)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، يوسف كمال (1993)، فقه الاقتصاد النقدي، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- محمود، تائر وعطيات، صادق (2016)، مقدمة في الذكاء الصناعي، مكتبة المجتمع العربي

للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- ملوخية، أحمد (2007)، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، أبو قير - الإسكندرية، مصر.
- نصيف، غسان (2006)، الذكاء العاطفي للمدير الناجح، شعاع للنشر والعلوم، الرباط، المغرب.
- النعيمي، محمد ومؤيد، الفضل (2007)، استخدام الأساليب الإحصائية في دعم القرار، دار الوراق، عمان، الأردن.
- ياغي، محمد (2003)، التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1994) مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

2.5 ثانياً: الكتب الأجنبية:

- Baron Reuven, Parker, James D.A , (2000) baron emotional Outient inventory Yourth version, MHS,US.
- Salovey, Mayer, Caruso, Emotional Intelligence , 2000.
- Mayer et al, Caruso, Emotional Intelligence , 2000
- Negnevitsky , micheal (2004) Intelligence Systems, first edition , Hobart, Tasmania, Australia.
- Holland, J. A (1975) adaptation in Natural and artificial system. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Jean-Louis Laurière, L'intelligence artificielle: résolution de problems par l'homme et la machine, Eyrolles, Paris, 1987.

6 الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	30

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 ^a	.649	.644	.34296

a. Predictors: (Constant), المحور 2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.874	1	15.874	134.954	.000 ^b
	Residual	8.586	73	.118		
	Total	24.460	74			

a. Dependent Variable: المحور 3

b. Predictors: (Constant), المحور 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.470	.118		3.989	.000
	المحور 2	.750	.065	.806	11.617	.000

a. Dependent Variable: المحور 3

Double-click to activate

Correlations

		المحور 1	المحور 2	المحور 3
المحور 1	Pearson Correlation	1	.771**	.691**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	75	75	75
المحور 2	Pearson Correlation	.771**	1	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	75	75	75
المحور 3	Pearson Correlation	.691**	.806**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequencies

Statistics											
		حاول البحث دائماً عن المواقف الإيجابية في كل الظروف التي على التعامل معه	أستطيع التعرف بسهولة على المواقف والأشخاص التي أسهر بها في أي طرف كان	يحتسب الآخرون وخصومتهم وإن لم يتفهموا معي	أركز وأبذل دائماً عندما أسمع للآخرين	يايكنامي إلهام الآخرين بحدائقهم ودون إكراههم	أنا مدرك للقاء على المستوى الذي يثير إلى اللقاء على المستوى	أستطيع بسهولة مقابلة أئس جدد، وأن أسهل حديثاً عندما يتوجب علي	ليس لدي مشكلة في تقديم المواضيع أمام مجموعات، أو إدارة اجتماعات	أنا مستعد لا أعترف بالأخطاء ولا أعتذر	أسهل وأتقدم دائماً المهام التي تحتاج إلى إنجاز
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	72	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
Mean		1.7067	1.7200	1.9200	1.6133	1.8267	1.6800	1.6667	1.7361	1.6667	1.6667
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Std. Deviation		.85065	.76335	.83440	.73325	.84427	.71961	.81096	.82211	.75933	.77692

Statistics										
		استطيع التعرف بسهولة على المواقف والأشخاص التي أسهر بها في أي طرف كان	يحتسب الآخرون وخصومتهم وإن لم يتفهموا معي	أركز وأبذل دائماً عندما أسمع للآخرين	يايكنامي إلهام الآخرين بحدائقهم ودون إكراههم	أنا مدرك للقاء على المستوى الذي يثير إلى اللقاء على المستوى	أستطيع بسهولة مقابلة أئس جدد، وأن أسهل حديثاً عندما يتوجب علي	ليس لدي مشكلة في تقديم المواضيع أمام مجموعات، أو إدارة اجتماعات	أنا مستعد لا أعترف بالأخطاء ولا أعتذر	أسهل وأتقدم دائماً المهام التي تحتاج إلى إنجاز
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.6267	1.4133	1.8800	1.4800	1.6533	1.5867	1.5467	1.5600	1.5867
Median		2.0000	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Std. Deviation		.71231	.65951	.82134	.64431	.87755	.82353	.79344	.80940	.71836

Statistics										
		أحب تفويض السلطة للآخرين الإداريين	أشعر بالفهم أحياناً عند اتخاذ قرارات إدارية غير مناسبة	لدي قدرة لإلهام الآخرين بدعم قراراتي الإدارية	لا أعمل الآخرين المسؤولين عند اتخاذ قرارات إدارية خاطئة	أحاول توفير جميع المعلومات والبيانات التي أحتاجها لاتخاذ قراراتي الإدارية	أفكر كثيراً وأتدبر قبل اتخاذ القرارات الإدارية	أشعر بالراحة عند اتخاذ قرارات إدارية إيجابية	أسمح للآخرين بمشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية	أحب تفويض السلطة للآخرين الإداريين
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.6800	1.9867	1.4133	1.6267	1.6800	1.5600	1.6400	1.7200	1.9467
Median		2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Std. Deviation		.73815	.96553	.71836	.78454	.77390	.73961	.87980	.74544	.92843

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور 3	26.511	74	.000	1.76000	1.6277	1.8923
أنا مسعد لأن عتراء بالأخطاء والاعتداء	19.009	74	.000	1.66667	1.4920	1.8414
أستهل وأتقدم باتجاه المهام التي تحتاج إلى إنجاز	18.578	74	.000	1.66667	1.4879	1.8454
حاول البحث دائماً عن الفواحي الإيجابية في كل الظروف التي على التعامل معه	17.375	74	.000	1.70667	1.5110	1.9024
أستطيع التعرف بسهولة على العواطف والأحاسيس التي أشعر بها في أي ظرف كان	19.514	74	.000	1.72000	1.5444	1.8956
بحدني الآخرون ويحترموني وإن لم ينفقوا معي	19.928	74	.000	1.92000	1.7280	2.1120
أركز وأقبل دائماً عندما أسمع للآخرين	19.055	74	.000	1.61333	1.4446	1.7820
بإمكانني إلهاء الآخرين بحداره بالفكيف مع أفكار ي ودون إكراههم	18.737	74	.000	1.82667	1.6324	2.0209
أنا مدرك للقاء على الجسدي الذي ينشئ إلى الفاعل الداخلي.	20.218	74	.000	1.68000	1.5144	1.8456
أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد، وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب علي	17.798	74	.000	1.66667	1.4801	1.8533
ليس لدي مشكلة في تقديم المواضيع أمام مجموعة، أو إدارة اجتماعات	17.919	71	.000	1.73611	1.5429	1.9293
المحور 1	25.277	74	.000	1.59200	1.4665	1.7175

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور 2	24.117	74	.000	1.71941	1.5773	1.8615
المحور 3	26.511	74	.000	1.76000	1.6277	1.8923
أنا مسعد لأن عتراء بالأخطاء والاعتداء	19.009	74	.000	1.66667	1.4920	1.8414
أستهل وأتقدم باتجاه المهام التي تحتاج إلى إنجاز	18.578	74	.000	1.66667	1.4879	1.8454
حاول البحث دائماً عن الفواحي الإيجابية في كل الظروف التي على التعامل معه	17.375	74	.000	1.70667	1.5110	1.9024
أستطيع التعرف بسهولة على العواطف والأحاسيس التي أشعر بها في أي ظرف كان	19.514	74	.000	1.72000	1.5444	1.8956
بحدني الآخرون ويحترموني وإن لم ينفقوا معي	19.928	74	.000	1.92000	1.7280	2.1120
أركز وأقبل دائماً عندما أسمع للآخرين	19.055	74	.000	1.61333	1.4446	1.7820
بإمكانني إلهاء الآخرين بحداره بالفكيف مع أفكار ي ودون إكراههم	18.737	74	.000	1.82667	1.6324	2.0209
أنا مدرك للقاء على الجسدي الذي ينشئ إلى الفاعل الداخلي.	20.218	74	.000	1.68000	1.5144	1.8456
أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد، وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب علي	17.798	74	.000	1.66667	1.4801	1.8533
ليس لدي مشكلة في تقديم المواضيع أمام مجموعة، أو إدارة اجتماعات	17.919	71	.000	1.73611	1.5429	1.9293

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجميع الذكية

ماجستير _ تخصص إدارة مشاريع

أخي الكريم/ أختي الكريمة:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية المصرفية) "دراسة ميدانية للبنوك التجارية السعودية بالجبيل"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق واستخدام أساليب الذكاء الصناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع، لذا نرجو التكرم بتعبئة جميع بنود الاستبانة بدقة وموضوعية حيث إن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة. واقبلوا فائق الاحترام ،،،،،

الباحث/

محمد علي الغامدي

عوض وصل الله السلمي

* يختلف الموظفون في الطريقة التي يشرعون فيها باتخاذ القرارات، لذا نرجو منك الإشارة إلى كيفية قيامك بالقرارات بوضع إشارة (X) عند الإجابة التي تناسب أسلوبك المعتاد دائماً" عندما تقوم باتخاذ القرارات.

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1/الجنس: ذكر أنثى

2/العمر: أقل من 25 سنة 25-30 سنة

30-45 سنة أكثر من 45 سنة

3/الخبرة: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات

11-15 سنة أكثر من 15 سنة

4/ المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس

دبلوم عالي دراسات عليا

5 /المستوى الإداري: مدير عام مدير دائرة مدير فرع موظف (مدير قسم)

*الجزء الثاني: المتغيرات المرتبطة بمعلومات تختص بمجالات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات الإدارية.

رقم الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستطيع العملاء تنفيذ الأعمال المصرفية بسهولة ويسر.					
2	الحفاظ على سرية الحسابات والوثائق تساعد في مكافحة عمليات غسل الأموال.					
3	تتوفر في البنك بطاقة فيزا إلكترون / شركات.					
4	للميل الحق في إيقاف و/أو إلغاء اشتراكه في القناة الإلكترونية في البنك.					
5	يقوم البنك بإجراء عمليات التحويل الإلكتروني يوميا.					
6	توفر البطاقة الذكية مزيداً من الأمان والحماية للعملاء.					
7	تتوفر في البنك أجهزة تكنولوجية حديثة					
8	يهتم البنك بإدخال الخدمات الجديدة والمتطورة باستمرار لإرضاء العملاء.					
9	النظام المستخدم في البنك على درجة عالية من الفعالية.					
10	يعتمد البنك على استخدام برامج ذكية لتطوير الخدمة المقدمة للعملاء.					
11	حاول البحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي على التعامل معه.					
12	أستطيع التعرف بسهولة على العواطف والأحاسيس التي أشعر بها في أي ظرف كان.					
13	يحبني الآخرون ويحترموني وإن لم يتفقوا معي.					
14	أركز وأنتبه دائماً عندما أستمع للآخرين.					
15	بإمكاني إقناع الآخرين بجدارة بالتكيف مع أفكار وودون إكراههم.					
16	أنا مدرك للتفاعل الجسدي الذي يشير إلى التفاعل الداخلي.					

مجال تطبيق النظم والادارة

*أخي الكريم / أختي الكريمة:

					17	أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد، وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب علي.
					18	ليس لدي مشكلة في تقديم المواضيع أمام مجموعات، أو إدارة اجتماعات.
					19	أنا مستعد للاعتراف بالأخطاء والاعتذار.
					20	أستهل وأتقدم باتجاه المهام التي تحتاج إلى إنجاز.
					21	أأخذ قرارات روتينية لمواجهة مواقف متكررة تحدث من حين لآخر.
					22	أسمح للآخرين بمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
					23	أشعر بالراحة عند اتخاذ قرارات إدارية إيجابية.
					24	أفكر كثيراً وبتوازن قبل اتخاذ القرارات الإدارية.
					25	لا أأخذ قرارات إدارية لا تستند إلى مبررات منطقية.
					26	أحاول توفير جميع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرارات الإدارية.
					27	لا أحمل الآخرين المسؤولية عند اتخاذ قرارات إدارية خاطئة.
					28	لدي قدرة لإقناع الآخرين بدقة قراراتي الإدارية.
					29	أشعر بالندم أحياناً عند اتخاذ قرارات إدارية غير صائبة.
					30	أحب تفويض السلطة للآخرين لاتخاذ القرارات الإدارية

بعد تفضلكم بالإجابة عن فقرات الاستبانة، أرجو التكرم بإضافة أو إبداء آرائكم حول ما تجدونه مناسباً
من معلومات وبيانات واقتراحات قد ترونها مناسبة لخدمة موضوع الدراسة الحالية.

.....
.....
ولكم جزيل الشكر.