

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



الأثر الإداري لتبني الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية استراتيجية على الأداء التنظيمي في البنوك
التجارية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ سميدع كمال الدين عبد الرحيم محمد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

أولاً: المقدمة

يشهد العالم تحولاً متسارعاً نحو توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المنظمات، وهو ما يُحمل الباحثين مسؤولية مضاعفة في الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي عند دراسة هذه الظواهر المستجدة. وتُعرّف أخلاقيات البحث العلمي بأنها منظومة القيم والمعايير والضوابط التي تحكم سلوك الباحث وتوجّه قراراته في مراحل بحثه كافة، بما يضمن إنتاج معرفة موثوقة دون إلحاق ضررٍ بالأفراد أو المجتمع (Shamoo & Resnik, 2015). ويرى أوليفر (Oliver, 2010) أن الالتزام الأخلاقي لا يُختزل في توقيع نماذج الموافقة، بل هو منهج تفكيرٍ يرافق الباحث من لحظة صياغة السؤال البحثي حتى نشر النتائج.

وتتجلى أهمية هذه الأخلاقيات في العمل الأكاديمي في كونها صمّام الأمان الذي يحفظ نزاهة المعرفة ويصون حقوق المشاركين، ويغدو هذا الدور أشدّ حساسيةً حين يتعلق البحث بمجالٍ يتعامل مع بياناتٍ مالية بالغة الحساسية كالقطاع المصرفي، ومع تقنياتٍ تتخذ قراراتٍ مؤثرة في حياة الأفراد (Floridi & Cowls, 2019).

ولا يخفى أن القطاع المصرفي السعودي يشهد، في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي المتسارع، توسّعاً ملحوظاً في توظيف الذكاء الاصطناعي في خدمات العملاء وإدارة المخاطر ودعم القرار الائتماني والكشف عن الاحتيال؛ وهو ما يجعل البحث في آثاره الإدارية حقلاً واعداً لكنه محفوف بالمسؤولية الأخلاقية تجاه البيانات والأفراد على حدٍ سواء، ويستلزم وعياً دقيقاً بالضوابط التي تحكم جمع المعلومات وتحليلها ونشرها.

ويهدف هذا التقرير إلى عرض مبادئ أخلاقيات البحث العلمي وتحليل قضاياها الجوهرية، ثم إسقاط هذه المبادئ إسقاطاً عملياً على موضوع البحث المعنون بـ«الأثر الإداري لتبني الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية استراتيجية على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية»، بما يبرز قدرة الباحث على تحويل المبادئ النظرية إلى إجراءات تطبيقية ملتزمة لا مجرد سردٍ نظري.

ثانياً: أهمية أخلاقيات البحث العلمي

تنبثق أهمية أخلاقيات البحث العلمي من ارتباطها المباشر بثلاثة محاور متكاملة: جودة المعرفة، وحماية الإنسان، وثقة المجتمع. فعلى صعيد المعرفة، يؤدي الالتزام بالصدق والدقة إلى نتائج تعكس الواقع وتقبل التحقق والمراجعة، في حين أن التهاون فيها يُنتج معرفةً زائفةً قد توجّه قراراتٍ إدارية خاطئة في مؤسساتٍ حساسة كالبنوك التجارية (Bougie, 2016).

وعلى صعيد الموثوقية، تشكّل الشفافية المنهجية شرطاً لقابلية تكرار الدراسة والتنبّط من نتائجها؛ فحين يوضّح الباحث كيفية اختياره للعينة وأدواته وأساليب تحليله، يصبح بإمكان المجتمع العلمي تقييم مدى صدق استنتاجاته حول أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي والبناء عليها (Bryman & Bell, 2015).

ويبرز البُعد الإنساني للأخلاقيات بوضوح في البحوث الإدارية التي تستقصي آراء الموظفين والمديرين؛ إذ تترتب عليها مسؤولية صون خصوصيتهم وعدم تعريضهم لأي ضررٍ وظيفي أو نفسي، لا سيما أن موضوع الذكاء الاصطناعي قد يثير لدى بعضهم مخاوف تتعلق بمستقبلهم الوظيفي وما قد يصاحب الأتمتة من تغييرات.

وأخيراً، فإن المؤسسة العلمية لا تكتسب ثقة المجتمع إلا بتراكم الممارسات النزيهة والشفافة؛ ومن ثم فإن أي إخلال أخلاقي في بحث يتناول قطاعاً استراتيجياً كالقطاع المصرفي ينعكس سلباً على مصداقية البحث وعلى متخذي القرار الذين يعتمدون على نتائجه.

ويكفي للدلالة على هذه الأهمية ما يترتب على الإخلال الأخلاقي من عواقب جسيمة، تبدأ من سحب الأبحاث المنشورة والإضرار بسمعة الباحث ومؤسسته، ولا تنتهي عند هدر الموارد البحثية وتضليل السياسات والقرارات المبنية على نتائج غير موثوقة. ولهذا تُعدّ الأخلاقيات في جوهرها استثماراً في جودة المعرفة لا قيداً عليها، إذ تُكسب نتائج الدراسة قوةً استدلالية وقبولاً لدى المجتمعين العلمي والمهني.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي

تستند الممارسة البحثية السليمة إلى خمسة مبادئ متكاملة، يمكن إيجازها مع أمثلتها على النحو الآتي:

الأمانة العلمية (Honesty): وتعني الصدق المطلق في توثيق البيانات والإجراءات والنتائج دون اختلاقٍ أو إخفاء. ومثالها أن يُورد الباحث النتائج التي تُظهر أن تبني الذكاء الاصطناعي لم يحسّن الأداء في بعض البنوك بالقدر المتوقع، بدلاً من تجاهلها لمجرد أنها تخالف فرضيته.

النزاهة (Integrity): وتعني الاتساق بين التزامات الباحث المعلنة وسلوكه الفعلي في كل الظروف. ومثالها وفاء الباحث بتعهده باستخدام بيانات البنوك لأغراض البحث حصراً، والإفصاح عن أي تمويلٍ أو دعمٍ تلقاه من جهةٍ مزودة لحلول الذكاء الاصطناعي.

الموضوعية (Objectivity): وتعني الاحتكام إلى الأدلة لا إلى الميول المسبقة في التصميم والتحليل والتفسير. ومثالها الامتناع عن انتقاء البيانات التي تؤيد وجود أثرٍ إيجابي للذكاء الاصطناعي وحدها، وتحليل جميع الاستجابات الواردة بنزاهة.

السرية (Confidentiality): وتعني حماية بيانات المشاركين وعدم الكشف عن هوياتهم لأطرافٍ غير مخوّلة. ومثالها ترميز إجابات موظفي البنوك ومديريها وحفظها بصورةٍ مؤمنة بحيث لا يُعرف البنك المشارك ولا الموظف المعني.

الموافقة المستنيرة (Informed Consent): وتعني الحصول على موافقةٍ حرة وواعية بعد إطلاع المشارك على هدف البحث وإجراءاته ومخاطره وحقه في الانسحاب في أي وقت. ومثالها تزويد المشارك بنموذج موافقةٍ مكتوب يوضح هذه العناصر قبل بدء جمع البيانات.

وتتكامل هذه المبادئ فيما بينها ولا ينفصل أحدها عن الآخر؛ فالموضوعية لا تتحقق دون أمانةٍ في عرض البيانات، والموافقة المستنيرة تفقد قيمتها ما لم تُصنّ سرية المشارك. ومن ثم ينبغي للباحث أن ينظر إليها بوصفها منظومةً واحدة توجّه قراراته في كل خطوة، لا قائمةً من المتطلبات الشكلية يُكتفى باستيفائها مرة واحدة.

رابعاً: القضايا الأخلاقية في البحث العلمي

تتعرض البحوث، ولا سيما المتصلة منها بالتقنيات الحديثة، لجملة من المخاطر الأخلاقية التي يجب على الباحث الوعي بها وتجنبها، ومن أبرزها:

الانتحال العلمي (Plagiarism): وهو نسبة جهد الغير أو أفكاره إلى الباحث دون إسناد. ومثاله نقل تعريفات أو نتائج من دراسات سابقة عن الذكاء الاصطناعي وإدراجها في التقرير دون توثيق مصدرها، وهو ما يُعدّ سرقة فكرية تستوجب رفض العمل.

تزوير البيانات (Fabrication & Falsification): ويشمل اختلاق بيانات لم تُجمع أو تحريف البيانات الحقيقية. ومثاله تعديل مؤشرات الأداء التنظيمي لإظهار علاقة إيجابية مع تبني الذكاء الاصطناعي لا تدعمها البيانات الفعلية.

التحيز (Bias): وهو الانحراف المنهجي في النتائج، ويتخذ هنا بُعداً مزدوجاً: تحيزٌ بحثي كاقصص العينة على البنوك الأكثر تطوراً تقنياً، وتحيزٌ خوارزمي حين تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي ذاتها مبنية على بيانات غير متوازنة تُنتج قراراتٍ تمييزية، وهو ما حذرت منه أدبيات أخلاقيات الخوارزميات (Mittelstadt et al., 2016).

انتهاك الخصوصية (Privacy Violation): وهو كشف معلومات حساسة دون إذن، ويُعدّ بالغ الخطورة في القطاع المصرفي؛ كأن تتسرب بيانات مالية لعملاء أحد البنوك أثناء دراسة أنظمتها الذكية، مما قد يلحق ضرراً بالأفراد والمؤسسة معاً.

تضارب المصالح (Conflict of Interest): وهو تأثير مصلحة شخصية أو مالية في حياد الباحث. ومثاله أن يكون الباحث مستشاراً لشركة تتبع حلول ذكاءٍ اصطناعي للبنوك ثم يخلص إلى التوصية بتبنيها دون الإفصاح عن هذه العلاقة.

ويمكن الوقاية من هذه القضايا عبر جملة من الإجراءات الاستباقية، منها استخدام برامج كشف الاستغلال للتحقق من أصالة المحتوى، والتوثيق الدقيق لمصادر البيانات وخطوات تحليلها، وتسجيل خطة البحث وفرضياته مسبقاً، والإفصاح الصريح عن أي علاقات قد تؤثر في الحياد، إضافةً إلى عرض العمل على لجنة أخلاقيات البحث. فالوعي بالقضية وحده لا يكفي ما لم يقترن بإجراءاتٍ عملية تحول دون وقوعها.

خامساً: القواعد واللوائح المنظمة لأخلاقيات البحث

تُنظّم أخلاقيات البحث عبر منظومة متدرجة من القواعد المؤسسية والوطنية والدولية. ففي المستوى المؤسسي، تتولى لجان أخلاقيات البحث (IRB) مراجعة المقترحات البحثية التي تشمل البشر قبل تنفيذها للتأكد من حماية المشاركين وتقليل المخاطر، استناداً إلى مبادئ احترام الأشخاص وتحقيق المنفعة والعدالة. وفي مستوى التوثيق العلمي، يمثل دليل جمعية علم النفس الأمريكية (APA, 2020) معياراً دولياً يضبط الاقتباس وتوثيق المراجع، ويتضمن ضوابط أخلاقية تحفظ حقوق المؤلفين وتمنع الانتحال والنشر المضلل.

ويكتسب السياق التنظيمي السعودي أهمية خاصة في هذا الموضوع تحديداً؛ إذ أصدرت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي التي تشكل مرجعية وطنية لتطوير الأنظمة الذكية واستخدامها داخل المملكة. وتقوم هذه المبادئ على ركائز عدة من أبرزها: العدالة وخلق الأنظمة من التحيز والتمييز، وحماية الخصوصية وأمن البيانات على امتداد دورة حياتها، والشفافية والقابلية للتفسير، والموثوقية والأمان، والمساءلة والمسؤولية. كما يخضع التعامل مع البيانات الشخصية لنظام حماية البيانات الشخصية (PDPL) الذي تشرف عليه (سدايا) ويجعل موافقة صاحب البيانات أساساً لمعالجتها.

ويُضاف إلى ذلك أن البنوك التجارية تخضع لإشراف البنك المركزي السعودي (ساما)، الذي يفرض ضوابط صارمة لسرية معلومات العملاء وحوكمة البيانات في القطاع المصرفي. وتؤكد هذه المنظومة مجتمعةً أن أي بحث في توظيف الذكاء الاصطناعي مصرفياً يتحرك ضمن إطار تنظيمي ملزم يحمي الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، وأن الالتزام به جزء لا يتجزأ من رصانة البحث.

وعلى المستوى الدولي، تتقاطع هذه الأطر الوطنية مع توجهات عالمية متنامية في تنظيم أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للذكاء الاصطناعي وتوصية اليونسكو بشأن أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، التي تشترك جميعها في التأكيد على العدالة، والشفافية، والخصوصية، والمساءلة. ويعكس هذا التقارب أن أخلاقيات البحث في هذا المجال لم تعد مسألة محلية فحسب، بل التزاماً يضع الباحث في سياق معرفي وتنظيمي عالمي يفرض عليه قدراً عالياً من الدقة والمسؤولية.

سادساً: التطبيق العملي على موضوع البحث

يمثل هذا الجزء محور التقرير وأكثره تأثيراً في التقييم، إذ ينقل المبادئ من الإطار النظري إلى التطبيق المباشر على دراسة «الأثر الإداري لتبني الذكاء الاصطناعي كأداة إدارية استراتيجية على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية». وتعتمد الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً يستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من المديرين والموظفين في البنوك التجارية العاملة في المملكة، وقد تكمل بمقابلات مع عددٍ من القيادات المصرفية. ويُراعى في تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها أن تكون ممثلةً لتنوع البنوك من حيث الحجم ودرجة تبني التقنية تفادياً للتحيز، وأن يقتصر التعامل على الأفراد المشاركين بصفتهن المهنية دون المساس بأي بيانات تخصّ عملاء تلك البنوك. وفيما يأتي بيان تطبيق المبادئ الأخلاقية على مراحل الدراسة:

جمع البيانات وتقليلها: تُصمّم الاستبانة بلغة محايدة لا توحى بإجابات بعينها تطبيقاً للموضوعية، ويُقتصر فيها على البيانات الضرورية لقياس العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي، دون طلب أي معلومات مصرفية حساسة عن العملاء أو الأرقام المالية السرية للبنك.

الموافقة المستنيرة: يُرفق بالأداة خطابٌ يوضح هدف الدراسة وجهتها الأكاديمية وطوعية المشاركة وحق الانسحاب، ويُراعى فيه بُعد مهم في السياق المصرفي وهو تفادي أي إحاء بأن المشاركة مطلوبة من الإدارة، حفاظاً على حرية القرار وبُعداً عن ضغط السلطة الوظيفية.

السرية وحماية البيانات: نظراً لحساسية القطاع، تُطبّق إجراءاتٌ مشددة تتوافق مع نظام حماية البيانات الشخصية (PDPL) وضوابط البنك المركزي السعودي، تشمل ترميز الاستجابات، وفصل بيانات الهوية عن البيانات التحليلية، وحفظها مشفرةً بوصولٍ مقيدٍ على الباحث والمُشرف، وعرض النتائج بصيغةٍ إجمالية تمنع التعرف على بنكٍ أو فردٍ بعينه.

الموضوعية والأمانة في التحليل: تُعرض جميع النتائج كما أسفر عنها التحليل، بما فيها ما قد يُظهر محدودية أثر الذكاء الاصطناعي أو وجود آثارٍ سلبية، مع توضيح حدود الدراسة وعدم تعميمها خارج عينة البنوك التجارية السعودية، وتوثيق كل ما يُقتبس وفق أسلوب APA.

مراعاة التحيز الخوارزمي: إذا تناولت الدراسة أنظمة ذكاءٍ اصطناعي مستخدمة فعلاً في البنوك، يلتزم الباحث بالإشارة إلى مخاطر التحيز في تلك الأنظمة وأثره المحتمل على عدالة القرارات، انسجاماً مع مبادئ (سدايا) التي تشدد على العدالة وعدم التمييز.

الإفصاح عن تضارب المصالح: يُفصح الباحث صراحةً عن أي علاقةٍ تربطه بأحد البنوك أو بإحدى الشركات المزودة لحلول الذكاء الاصطناعي، وتتخذ الإجراءات اللازمة لضمان حياد التحليل والنتائج.

المخاطر المحتملة وإدارتها: تشمل المخاطر شعور بعض الموظفين بالقلق على مستقبلهم الوظيفي عند الحديث عن الأتمتة، واحتمال كشف معلوماتٍ تنافسية حساسة عن البنك. ويُحدّ منها بصياغة الأسئلة بعناية، والتأكيد على السرية والطوعية، والامتناع عن أي مقارناتٍ تُسيء لجهةٍ بعينها.

تخزين البيانات والاحتفاظ بها وإتلافها: تُحفظ البيانات الخام في بيئةٍ آمنة طوال مدة الدراسة فقط، ويُحدّد سلفاً أجلٌ زمني للاحتفاظ بها، ثم تُتلف بطريقةٍ آمنة بعد انتهاء الغرض منها وإتمام التحقق من النتائج، تطبيقاً لمبدأ تحديد الغرض وتقليل البيانات.

التعامل مع بيانات مزودي الأنظمة (الطرف الثالث): إذا استلزمت الدراسة معلوماتٍ عن أنظمة الذكاء الاصطناعي من شركاتٍ مزودة، يُكتفى بالبيانات الوصفية العامة دون النفاذ إلى بياناتٍ مملوكة أو سرية، مع احترام اتفاقيات السرية وحقوق الملكية الفكرية لتلك الجهات.

اعتماد لجنة أخلاقيات البحث: يُعرض المقترح وأدواته وخطابه الموافقة على لجنة أخلاقيات البحث (IRB) في الجهة الأكاديمية للحصول على موافقتها قبل الشروع في العمل الميداني، باعتبار ذلك شرطاً تنظيمياً يضمن مراجعة الجوانب الأخلاقية كافة.

سابعاً: الخاتمة

أوضح هذا التقرير أن أخلاقيات البحث العلمي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه مصداقية المعرفة وثقة المجتمع، وأن أهميتها تتضاعف حين يتعلق البحث بمجالاتٍ حديثة وحساسة كتوظيف الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي. وقد استعرض التقرير المبادئ الخمسة الحاكمة، وحلّل أبرز القضايا الأخلاقية مضيفاً إليها بُعد التحيز الخوارزمي وحساسية البيانات المالية،

ثم يبين دور لجان أخلاقيات البحث ودليل APA ومبادئ (سدايا) لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي ونظام حماية البيانات الشخصية وإشراف البنك المركزي في تنظيم العملية البحثية.

وأبرز الجزء التطبيقي كيفية ترجمة هذه المبادئ إلى إجراءات ملموسة في دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية السعودية؛ عبر الموافقة المستنيرة، والسرية المشددة المتوافقة مع نظام حماية البيانات وضوابط البنك المركزي، والحياد في التحليل، ومراعاة التحيز الخوارزمي، والإفصاح عن تضارب المصالح، وإدارة المخاطر، واعتماد لجنة الأخلاقيات. ويخلص التقرير إلى أن استبطان الوعي الأخلاقي منذ مراحل التصميم الأولى هو الضمانة الحقيقية لجودة الدراسات المستقبلية ورصانتها وقدرتها على خدمة صناعة القرار المصرفي بمسؤولية.

ويوصي التقرير في ختامه بأن يجعل الباحث المراجعة الأخلاقية جزءاً دائماً من خطته البحثية لا خطوة عابرة، وأن يطلع تحديداً على مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والأنظمة الوطنية ذات الصلة قبل البدء، بما يضمن أن تسهم دراسته في تطوير القطاع المصرفي مع صون حقوق الأفراد وحماية بياناتهم، تحقيقاً للتوازن المنشود بين الابتكار والمسؤولية.

ثامناً: المراجع

-
- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). American Psychological Association.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business research methods (4th ed.). Oxford University Press.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. Harvard Data Science Review, 1(1).
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. Big Data & Society, 3(2), 1–21.
- Oliver, P. (2010). The student's guide to research ethics (2nd ed.). Open University Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shamoo, A. E., & Resnik, D. B. (2015). Responsible conduct of research (3rd ed.). Oxford University Press.