



## أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي، دراسة حالة على مجموعه من البنوك السعودية بمنطقة الجبيل



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

محمد علي الغامدي

عوض وصل الله السلمي

جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، الامارات.

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ١٩ أغسطس ٢٠٢٤م

### الملخص

١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، والتي فسرها معامل التحديد R-Square بقيمة ٠,٥٠. ٢- العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استخدام أساليب الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية فسرها معامل التحديد R-Square بنسبة ٠,٦٨٪. ٣- نتائج اختبار ارتباط بيرسون أشارت إلى وجود ارتباط موجب بين الخبرة ومتغير الذكاء الاصطناعي. ٤- أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين الخبرة ومتغير الذكاء العاطفي. ٥- أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين المؤهل العلمي ومجال اتخاذ القرارات الإدارية. ٦- بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المحاور كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات.

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: -

Pearson's correlation coefficient, and Paired Sample Test.

The results showed the following:

- 1- 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.
- 2- 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%.
- 3- The results of the Pearson correlation test indicated a positive correlation between experience and the artificial intelligence variable.
- 4- The results showed a positive correlation between experience and the emotional intelligence variable.
- 5- The results showed a positive correlation between academic qualification and the field of administrative decision-making.
- 6- The results showed a statistically significant relationship between some axes as one of the applications of emotional intelligence and the quality of decision-making.
- 7- The results showed a statistically significant relationship between the

٧- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وجودة اتخاذ القرار.

٨- أظهر اختبار Paired Sample Test وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع البرنامج الذكي المستخدم في أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات بمستوى معنوية ٠,٠٠٥.

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,

للمؤسسات المالية، حيث يمكن استخدامه لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة.

بجانب الذكاء الاصطناعي، تبدو فكرة الذكاء العاطفي هي الأخرى مبادرة ذات أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، 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 والذكاء العاطفي 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 دمجها بشكل أفضل لتحسين عملية اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج إيجابية للمصارف العالمية.<sup>1</sup>

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات جد ملحوظة في المجال التقني والتكنولوجي والتي خدم بدورها مختلف المجالات والتخصصات حيث أصبح عالمنا اليوم يتميز بكل ما هو جديد وعلمي في جمال تقنيات المعلومات التي أدت بدورها الى ظهور تطبيقات وبرامج جديدة تتميز بالتنوع

system's capacity and the quality of decision-making.

8- 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.

\* الإطار العام للدراسة

\* 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 المالي والتشغيلي

<sup>1</sup> - د: جلمان، دانيل، (٢٠٠٠)، الذكاء العاطفي، ترجمة ليلي الجبالي، عالم المعرفة، عدد ٢٦٢، تشرين الأول.

والابتكار، ومن بين هذه التقنيات الذكاء الذي اتصف به الكائن البشري، وبمرور الوقت أدرك الانسان أن ذكاؤه هو نقطة قوته وتميزه والتي بإمكانه استغلالها واستثمارها في الحاسب الالى الاصطناعي الذي يعتبر احدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها التكنولوجيا في العصر الحالي وكذا الاستفادة من قدرة تلك النظم الذكية في اتخاذ القرارات.

ومن روائع ابداعات العقل البشري الذكاء الاصطناعي الذي جاء حصيلة تجارب وخبرات وذكاء الانسان ويعتبر نقطة تحول كبيرة في تاريخ البشرية فيعتبر الذكاء الاصطناعي واحدًا من أبرز التقنيات التي أثرت بشكل عميق على هذه العمليات، حيث يتميز بقدرته على تحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة فائقة.<sup>١</sup>

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 الفعال وبناء علاقات قوية وممتينة. أشارت الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يسهم بشكل كبير في تحسين 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 المؤسسي 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.<sup>٢</sup>

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 إيجابية 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 ان عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحالي، نجد أنها من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتبارها محور العملية الادارية في مختلف المستويات التنظيمية.<sup>٣</sup>

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 فعال لتحسين عمليات اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسات المالية.

<sup>١</sup> - بلحوس، سلمى، وآخرون، (٢٠٢٢)، واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير الجزائر.

<sup>٢</sup> - د: جلمان، (مصدر سابق).  
<sup>٣</sup> - ياغي، محمد (٢٠٠٣)، التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

## \* مشكلة البحث

بالرغم من الجهود البحثية المتعددة حول موضوع اتخاذ القرارات على المستويات العربية والدولية، إلا أن الأبحاث العربية تحديداً تحتاج إلى مزيد من الإثراء، نظراً لأهمية هذا الموضوع وأهمية التغيرات التكنولوجية والإدارية المتسارعة، التي تعتمد بشكل كبير على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي. 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 المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: -

١- هل تعمل الإدارة العليا في البنوك التجارية على استخدام أحدث الأدوات والوسائل التكنولوجية المتطورة وخاصة في مجال تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟

٢- 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 بحققهم؟

٣- هل يوجد علاقة بين أسلوب اتخاذ القرار في البنوك التجارية ودرجة صحته وقابلية تطبيقه؟

## \* أهمية البحث

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، إلا أن استخدامها الأمثل

يعتمد بشكل كبير على الإدارة التي تعمل على تنسيق الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو طبيعية، واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة.

إن اتخاذ القرارات يعد من المهام الجوهرية للمدير، ويجب أن تستند مفاهيم النظرية الإدارية في اتخاذ القرارات إلى منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. فالتفوق في اتخاذ القرارات والقدرة على اتخاذها هو ما يميز المدير عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من كونها وظيفة إدارية جوهرية وعملية تنظيمية حيوية، حيث تعتمد على مجموعة من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، وتحتاج إلى جهود جماعية من أفراد المنظمة. في الوقت الحالي، لا يعمل المدير بمعزل، بل تتأثر قراراته بآراء المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.

في هذا السياق، تبرز أهمية هذه الدراسة في تحديد أهمية موضوع اتخاذ القرارات ودراسة العوامل المؤثرة فيه، من خلال تطبيق واستخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في القطاع المصرفي في الجبيل، خاصة في البنوك التجارية السعودية. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المصرفي نفسه، 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 الاقتصادية والاجتماعية.

## \* اهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: -

١- التعرف على تطبيق واستخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي ودورها في عملية اتخاذ القرار.

## \* الدراسات السابقة والإطار النظري

### \* مقدمة

على الرغم من السعي الدؤوب، والجهود المكثفة لغرض الحصول على المراجع والأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية بناء على استخدام أسلوب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي، تبين أن كثيرا من الدراسات أشارت الى استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي فقط ودورها في اتخاذ القرار، وكثيرا من الدراسات الأخرى أشارت

إلى استخدام أساليب الذكاء العاطفي فقط ودورها في اتخاذ القرار. أما الدراسات التي دجت ما بين الموضوعين (الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي) ودورها في اتخاذ القرار، فكانت دراسات قليلة ومحدودة.

### \* الدراسات العربية

دراسة (نعمة الله، عاطف كامل عطا الله، ٢٠١٦) بعنوان (تأثير الذكاء العاطفي على دعم القرار الجماعي: دراسة تطبيقية على شركات اتصالات المحمول)

هدفت الدراسة إلى التعرف على " تأثير الذكاء العاطفي على دعم القرار الجماعي دراسة تطبيقية على شركات اتصالات المحمول". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من كل العاملين في شركة فودافون وشركة موبينيل وشركة الاتصالات. وتمثلت أدوات الدراسة في عمل مقابلات شخصية مع مسؤولي الشركات للتعرف على آرائهم. وذكرت الدراسة أن مهارات الذكاء العاطفي أحد الأسس للعمل بكفاءة وفعالية مع المجموعة، إذ يساعد في التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية المشكلات من رؤى عديدة وامتلاك العديد من الأفكار

٢- تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في جميع المستويات الإدارية.

٣- تحديد أبرز المعوقات الإدارية والقانونية والمالية والتكنولوجية التي تؤثر سلبًا على كفاءة القرارات الإدارية المتخذة.

٤- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية السعودية.

### \* تساؤلات البحث

١- هل يؤثر تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية المتخذة؟

٢- هل يؤثر تطبيق أساليب الذكاء العاطفي على جودة القرارات الإدارية المتخذة؟

٣- هل هناك تباين في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية وبين درجة مراعاتها وتطبيقها لأساليب الذكاء الاصطناعي واساليب الذكاء العاطفي؟

### \* فرضيات البحث

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية المتخذ عند مستوى معنوية ( $\infty = 0,05$ )

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر تطبيق أساليب الذكاء العاطفي على جودة القرارات الادارية المتخذ عند مستوى معنوية ( $\infty = 0,05$ ).

٣- لا يوجد تباين في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية وبين درجة مراعاتها وتطبيقها لأساليب الذكاء الاصطناعي واساليب الذكاء العاطفي عند مستوى معنوية ( $\infty = 0,05$ )

المبدعة والجديدة وتوليد الأفكار وحلول جديدة للمشكلات، بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يدعم القرار الجماعي من خلال القدرة على التكيف والثقة والعاطفة. وتناولت الدراسة عدة نقاط والتي تمثلت في: أولاً: الذكاء العاطفي. ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي. ثالثاً: نظم دعم القرار الجماعي، ومفهومها. رابعاً: تكنولوجيا ومكونات نظم دعم القرارات الجماعية. خامساً: دوافع استخدام الذكاء العاطفي في دعم القرار الجماعي. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدراك الذات على دعم القرار الجماعي. ولا يوجد اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين أفراد العينة تبعاً للعمر. ويوجد اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين أفراد العينة تبعاً لنوع الإدارة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية في شركات المحمول عن طريق نظم دعم القرارات الجماعية حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الفعالة مما يؤدي إلى ولاء العاملين وتحفيزهم على العمل بشكل أكبر.

دراسة (حسن، فداء على الشيخ، ٢٠٢٠) بعنوان (أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة عملية اتخاذ القرار: دراسة حالة المصرف العقاري)

يركز هذا البحث على موضوع مهم جداً وهو جودة عملية اتخاذ القرار في المصرف محل الدراسة، وبما أن المنظمات تعيش اليوم في بيئة سريعة التغير بسبب التطورات السريعة والمتلاحقة في البرمجيات وأنظمة الحواسيب الإلكترونية مع ظهور ابتكارات جديدة في هذا المجال، ولعل أحدها هو الذكاء الاصطناعي الذي يعبر عنه بأنه النظرية المتعلقة بكيفية عمل العقل، وذلك عن طريق توجيه الحاسب لأداء أشياء

يؤديها الإنسان بطريقة أفضل، وحيث إن عملية اتخاذ القرار أصبحت من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتبارها محور العملية الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية. من هنا جاء هذا البحث لدراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي (قدرة النظام - سلوك المستخدم - عملية التدريب والتطوير على النظام - توفر الخبراء) في جودة عملية اتخاذ القرار في المصرف محل الدراسة وذلك نظراً لأهمية القطاع المصرفي ودوره الكبير في الاقتصاد الوطني، حيث قامت الباحثة بتوزيع (١٢٠) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في المصرف محل الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها (١٠٠) استبانة، وقد قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS ١٥). وقد توصلت الباحثة ضرورة اهتمام المصرف العقاري السوري بمفهوم الذكاء الاصطناعي بشكل أكبر، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين، وتحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وكذلك العمل على تأمين الخبراء لاستخدام النظم الخاصة بالذكاء الاصطناعي، وأن يتم اختيار الخبراء ذوي الكفاءة والخبرة.

دراسة (الشراري، ٢٠٢١) بعنوان (أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليم)

هدفت إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة

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

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء بشكل متزايد على تأثير الذكاء العاطفي على انتاجية والاداء المديرين المؤسسات نظرا لأهمية اتخاذ القرار في عملية الإدارة فقد اكتشفت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المستشفيات.

ومن نتائج الدراسة تحديد ارتباط كبير بي الذكاء العاطفي لمديري ونوعية اتخاذ القرار لديهم وايجاد الحلول من قبل مدير المستشفى يتأثر بذكائهم العاطفي.

(Nadu, Annamalai Nagar, 2015: Tamil دراسة )

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

## Influence of emotional intelligence on decision making by leaders

هدفت الدراسة الى اكتشاف تأثير الذكاء العاطفي على القيادة ومهارات في اتخاذ القرار من قبل القادة، ثم استخدام الاستبانة من قبل الباحثة حيث تكونت ١٥٠ عينة من مستطلعين من مختلف المستويات المديرين التنفيذيين من منظمة حكومية في منطقة Tiruchirappalli تاميل نادو.

أشارت النتائج إلى: وجود علاقة بين الذكاء العاطفي كاتخاذ القرار علاوة على ذلك ان الذكاء يؤثر بشدة في اتخاذ القرارات.

الثانوية في إدارة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحث وقائدة من قيادات المدارس الثانوية بمنطقة الجوف.

المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) قائد للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر عال ذي دلالة إحصائية

أبعاد الذكاء الاصطناعي (قدرة الإدارة، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوفر الخبراء) على جودة القرار. أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين للذكاء الاصطناعي والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لجودة القرار الإداري والخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب الإدارة التعليمية بمفهوم الذكاء الاصطناعي وبعمليتي سلوك المستخدم والتدريب والتطوير، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين أهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين فيها، كما أوصت بضرورة تحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

\* الدراسات الأجنبية

2013 : ، al Mehdi Barzegar and دراسة

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

دراسة (هونغ نجوين ٢٠١٩)، بجامعة "سنتريا" للعلوم التطبيقية فرع إدارة الاعمال بدراسة (حول الذكاء الاصطناعي وأثره على القوة العاملة):

كان الهدف من هذه الأطروحة هو التركيز على الذكاء الاصطناعي باعتباره مصدرا محتملا يمكن التنبؤ به ولا يعرف بالعبط كي سيكون بالمستقبل فكلما زادت المعرفة بالذكاء الاصطناعي زادت المخاوف. هذا هو العنصر الذهبي لجنس البشر على الأرجح لا يوجد شيء يمكن أن يمنع البشر من اكتشاف الفضاء أو وضع أيدينا على علم الوراثة البشرية، وتغيير الطقس، لكن هناك شيء واحد لا يمكننا التحكم فيه وهو الذكاء الاصطناعي.

## **Artificial intelligence in e- Anh Trani.commerce (2020) دراسة )**

أطروحة ركن من خلالها الباحث على اظهار دور الذكاء الاصطناعي وكى يعمل في واقنا اليوم بشكل عام والتجارة الإلكترونية بشكل خاص من خلال جانب تقني وعلمي، والتي من خلالها ركن على ست تطبيقات رئيسية تم دمجها في مظلة مجالات الذكاء الاصطناعي مع الأمثلة من العديد من شركات التجارة الإلكترونية وحيث توصلت هذه الدراسة الى حجم فوائد وفرص استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في العامل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: -

١- تتفرد هذه الدراسة بتسليط الضوء على تأثير الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية السعودية، موضحةً النتائج المترتبة على تطبيق هذه التقنيات وكيفية تأثيرها على جودة القرارات الإدارية.

٢- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تركز على تطبيقات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في المجال المالي، مما يضفي قيمة علمية جديدة حيث أن هذه الأدوات تسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية القرارات الإدارية.

٣- تعتمد الدراسة على استخدام تقنيات إحصائية متقدمة لم يتم استخدامها في الدراسات السابقة، والتي غالبًا ما كانت نظرية أو اعتمدت على أساليب إحصائية بسيطة. هذه التقنيات تساهم في إثراء المعرفة حول دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية في البنوك التجارية.

٤- تبرز الدراسة كمدخل مهم لفهم تأثير الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة في بيئة الأعمال المصرفية التي تشهد تبنياً متزايداً لأساليب الإدارة الحديثة.

٥- تمتاز الدراسة بتركيزها على عينة كبيرة من مديري البنوك، مما أظهر الحاجة إلى تعزيز المعرفة بآليات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في ظل التغيرات الجذرية التي تشهدها الأنظمة المصرفية.

٦- تأخذ الدراسة في الاعتبار مجموعة من العوامل الشخصية، الوظيفية، والتكنولوجية وتأثيرها المشترك على عملية اتخاذ القرار، على عكس الدراسات السابقة التي غالبًا ما اقتصرت على بعض هذه العوامل بشكل منفرد.

٧- تميزت هذه الدراسة بربطها بين الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات، سواء كانت متعلقة بالذكاء الاصطناعي أو الذكاء العاطفي، مما يوفر رؤية شاملة حول كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات.

٨- تهدف الدراسة إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه صناع القرار في البنوك التجارية ومحاولة إيجاد حلول لها، مما

## \* الإطار النظري

يعتمد على استخدام متغيرات متغير مستقلة ومتغير تابع. حيث يعد المتغير التابع مركز اهتمام البحث وهو المتغير الرئيس الذي يخضع للتحري، وفي هذه الدراسة يكون المتغير التابع هو جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

أولاً: المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وهي: سلوك المستخدم، البيئة، قدرة النظام، عملية التدريب والتطوير على النظام، نوع البرنامج المستخدم، توفر الخبراء، المعرفة الجاهزة، نوع لغة البرمجة المستخدمة.

ويظهر من خلال الشكل رقم (١) العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في جودة اتخاذ القرارات الإدارية وهي: -



الشكل رقم (١) العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في جودة اتخاذ القرار.

ثانياً: المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات واستخدامات أساليب وبرامج الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وتشمل: المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء العاطفي وهي: الثقة بالنفس، الإدراك الذاتي، السيطرة على النفس، الكفاءة الاجتماعية (المقدرة الاجتماعية)، قراءة تعابير الوجه والتلميحات، التوازن العاطفي، حالات التفاوض، حالات الغضب، وجهات النظر المثيرة للنزاع، الدوافع.

يعزز من فعالية القرارات الإدارية في بيئة تشهد تغييرات تكنولوجية متسارعة.

٩- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات قيمة تفيد البنوك التجارية ومتخذي القرارات فيها، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة، مما يضيف إلى المكتبة السعودية والعربية في مجال الإدارة.

## \* المنطلقات النظرية للدراسة

١- القرار، هو خيار يتم اتخاذه من بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف معين، ويُعتبر جزءاً حيوياً من العملية الإدارية.

٢- يعرف القرار بأنه نصح يُختار من بين بدائل مختلفة لتحقيق تأثير محدد ونتيجة مرغوبة.<sup>٢</sup>

٣- الذكاء الاصطناعي، هو الدراسة التي تركز على كيفية توجيه الحواسيب لأداء مهام تُنفذ بشكل أفضل من قبل البشر. والذكاء الاصطناعي بقدرته على تمكين الآلات من أداء المهام التي تتطلب ذكاءً بشرياً مثل الاستنتاج المنطقي والتعلم.<sup>٣</sup>

٤- الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعر الذات ومشاعر الآخرين واستخدام هذه المعرفة لتحفيز النفس وإدارة العلاقات بشكل صحي مع الآخرين.<sup>٤</sup>

هذه المميزات والمنطلقات النظرية تمثل إطاراً شاملاً لفهم الدراسة وتبسيط الضوء على الجوانب الفريدة التي تسهم في تعزيز المعرفة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي.

٢ - ملوخية، أحمد (٢٠٠٧)، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، أبو قير- الإسكندرية، مصر.  
٤ - د: جلمان، (مصدر سابق).

١ - سويلم، أحمد (٢٠٠٥) إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية، الشراة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.  
٢ - النعيمي، محمد ومويد، الفضل (٢٠٠٧)، استخدام الأساليب الإحصائية في دعم القرار، دار الوراق، عمان، الأردن.

ويظهر من خلال الشكل رقم (٢) العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها على جودة اتخاذ القرارات الإدارية وهي: -



الشكل رقم (٢) العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بتطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها في جودة اتخاذ القرار.

### \* أهمية المصارف في العصر الحديث

تلعب المصارف دوراً مهماً في العصر الحالي من خلال إدارة عمليات مالية ضخمة، ولها أهمية كبيرة لعدة أسباب: ١ -

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

٢- بدون دور المصارف، تزداد المخاطر المرتبطة بالاستثمار في مشاريع فردية.

٣- بفضل تنوع استثمارات المصارف، يمكنها توزيع المخاطر، مما يتيح لها الانخراط في مشاريع ذات مستوى عالٍ من المخاطرة.

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

٥- تسهم المصارف في تعزيز سيولة الاقتصاد من خلال تقديم أصول ذات سيولة قريبة من النقود والتي تولد عوائد، مما يقلل الطلب المباشر على النقود.

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

٧- 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، مما يساهم في زيادة ثروة الملاك وتعظيمها من خلال تحسين الإيرادات أو تقليل النفقات أو كليهما.

يعتبر التسويق المصرفي مجالاً متطوراً ويشتمل على مجموعة من الأنشطة المخطط لها والمتخصصة التي تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديم خدمات مصرفية تحقق الرضا وتساهم في تحقيق الأهداف الربحية للمصرف. لقد أصبحت أهمية التسويق المصرفي بارزة منذ بداية السبعينات، مما دفع المصارف للبحث عن أساليب تميز خدماتها. كما أن مصطلح الاستراتيجية التسويقية دخل أديبات إدارة الخدمة المصرفية في الثمانينات لأسباب مشابهة، مع تشهد المصارف على مستوى العالم تنافساً حاداً بسبب التغيرات السريعة في بيئة التسويق المصرفي.

### \* أهم التحديات التي تواجه تسويق الخدمة المصرفية

تتمثل أبرز التحديات التي تواجه تسويق الخدمات المصرفية في العولمة، التي تؤثر على المصارف العربية والسعودية. بعد توقيع اتفاقية تحرير الخدمات المالية والمصرفية في عام ١٩٩٧، والتي دخلت حيز التنفيذ في عام ١٩٩٩، بات بإمكان أي مصرف أو مؤسسة مالية من دول الاتفاقية تقديم

١ - محمد، يوسف كمال (١٩٩٣)، فقه الاقتصاد النقدي، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

خدماتها في أي بلد موقع على الاتفاقية بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبالتالي، ستشهد المؤسسات المالية، بما في ذلك المصارف العربية والسعودية، منافسة شديدة من المؤسسات المالية العالمية. ستكون الأفضلية للمصارف التي تمتلك القدرة على تقديم خدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، مع الاستجابة لمتطلبات العصر وتوفير ميزة تنافسية واضحة. كما يجب على المصارف تلبية احتياجات ورغبات العملاء من خلال تقديم خدمات متنوعة وبأسعار منخفضة وبطرق سهلة ومرحة. لتحقيق ذلك، يتطلب الأمر أن تتمتع المصارف بمجم مناسب يسمح لها بتقديم خدمات مصرفية شاملة في أي مكان، مع الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والكوادر البشرية المؤهلة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية.<sup>1</sup> وهناك العديد من الوظائف الحديثة تقدمها المصارف وهي:-

- ١- إدارة ممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية من خلال دائرة متخصصة تعرف بـ "قسم الأمانات".
- ٢- تمويل الإسكان الشخصي عبر تقديم قروض عقارية.
- ٣- المساهمة في التنمية الاقتصادية.
- ٤- وظيفة التوزيع في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي، ووظيفة الإشراف والرقابة.

#### \* الهيكل التنظيمي للمصارف

يُعد التنظيم الإداري السليم أساساً لتحقيق الرقابة الفعالة والتخطيط والتنفيذ السليم. من الضروري تنسيق النظام الإداري مع النظام الفني. لذا، تُحدد الخدمات المصرفية الرئيسية ويتم تخصيص قسم في لكل خدمة، مثل قسم الحسابات

١ - عبد الله، خالد والطراد، اسماعيل (٢٠٠٦)، إدارة العمليات المصرفية، المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجارية، قسم الأوراق التجارية، وقسم الاعتمادات المستندية. في حالة تعدد العمليات المرتبطة بنوع معين من الخدمات، يُخصص قسم فني مستقل لها، بينما قد يتم دمج أنواع أقل تعقيداً في قسم واحد. بعد تحديد الأقسام والوحدات الإدارية، تُحدد الاختصاصات والواجبات للأشخاص المسؤولين، مع منحهم السلطة المناسبة لمسؤولياتهم.

#### \* الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته

١- تعريف الذكاء الاصطناعي: الذكاء الاصطناعي علم معرفي حديث بدأ رسمياً في خمسينات القرن الماضي. أما قبل تلك الفترة، فنجد أن عدد من العلوم الأخرى عنيت بشكل أو بآخر بالذكاء الاصطناعي، وبطريقة غير مباشرة وذلك باستعراض علم الوراثة، نجد ما يرتبط بالذكاء في حقل دراسة جينات العلماء في محاولة لإعزاز ذكائهم للوراثة والبحث عن ماهية الذكاء كذلك شغلت الفلاسفة قبل أكثر من ألفي عام، فقد حاولوا فهم كيف تتم رؤية الأشياء، وكيف يتم التعلم، والتذكر والتعليل.

ومع حلول استخدام الحاسوب في الخمسينيات تحولت هذه البحوث إلى أنظمة تجريبية واقعية، وحالياً، فإن للذكاء الاصطناعي تطبيقات عديدة، سواء كانت ذات أغراض عامة مثل الإدراك والتعليل المنطقي، أو كانت كلمات ذات غرض خاص مثل التشخيص الطبي. غالباً فإن الخبراء والعلماء يتوجهون إلى الذكاء الاصطناعي فقط لمعرفة خبراتهم وتجاربهم التي قضاوا بها حياتهم. فالذكاء الاصطناعي مجال علمي يصلح لجميع التوجهات.

وقد تم تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه: دراسة كيفية توجيه الحاسب لأداء أشياء يؤديها الإنسان بشكل أفضل.<sup>١</sup>

وكذلك فإن الذكاء الاصطناعي: هو العلم القادر على بناء الآلات التي تؤدي مهام تتطلب قدراً من الذكاء البشري عندما يقوم بها الإنسان.<sup>٢</sup>

أما علم الذكاء الاصطناعي فهو أحد علوم الحاسب الآلي الحديثة، التي تبحث عن أساليب برمجية متطورة للقيام بأعمال واستنتاجات تشابه ولو في حدود حقيقة تلك الأساليب التي تنسب لذكاء الإنسان، فهو بذلك علم يبحث أولاً في تعريف الذكاء الإنساني وتحديد أبعاده، ومن ثم محاكاة بعض خواصه.<sup>٣</sup>

## ٢- أنواع الذكاء الاصطناعي

يمكن تقسيم الذكاء الاصطناعي إلى نوعين من الوظائف أو المهام.

**النوع الأول:** وظائف حياتية ذكية: وتعني كل تلك المهام التي يمكن أن نقوم بها بشكل دوري لكي نتصرف وتتفاعل في العالم، وهذا يتضمن الرؤية مع القدرة على فهم الذي نراه، إضافة إلى اللغة الطبيعية، والتخطيط، والحركة.

**والنوع الثاني:** وظائف ومهام خبيرة: هو الوظائف الخبيرة، أي أن الذكاء الاصطناعي يعني بالمهام التي ينفذها بعض الناس بشكل جيد التي تتطلب تدريباً شاملاً ويمكن أن تكون مفيدة خصوصاً لأتمتة هذه المهام بحيث يمكن أن يكون هناك نقص بالخبراء كمثال للتفكير الخبير. ومن الأمثلة عليها

الأنظمة الخبيرة المطبقة في التشخيص الطبي، وصيانة الأجهزة، وترتيب الحاسوب، والتخطيط المالي.<sup>٤</sup>

**٣- تطبيقات علم الذكاء الاصطناعي:** وضع محمود وعطيات (٢٠١٦) مجموعة من التطبيقات البارزة في مجال الذكاء الاصطناعي، وتشمل هذه التطبيقات الألعاب، والتعليل الآلي وإثبات النظريات، والأتمتة، والحوسبة الظاهرة والمعالجة الموزعة المتوازنة، والتصنيف الإرشادي.

## ٤- ملامح برمجة الذكاء الاصطناعي

**١- التمثيل الرمزي:** تستخدم برمجيات الذكاء الاصطناعي رموزاً غير رقمية، مما يعارض الاعتقاد السائد بأن الحواسيب تتعامل فقط مع الأرقام. ومع ذلك، يمكنها إجراء بعض العمليات الحسابية إذا لزم الأمر.

**٢- 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.

**٣- القدرة على التعلم:** تُظهر برمجيات الذكاء الاصطناعي سلوكاً ذكياً من خلال القدرة على التعلم من الأخطاء، مما يحسن الأداء بمرور الوقت. يرتبط هذا المعيار بقدرة البشر على استخلاص العموميات من الجزئيات.<sup>٥</sup>

<sup>١</sup> - محمود، ثائر وعطيات، صادق (٢٠١٦)، مقدمة في الذكاء الصناعي، مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، عمان الأردن.  
<sup>٢</sup> - Holland, J. A (1975) adaptation in Natural and artificial system. University of Michigan Press, Ann Arbor.

<sup>٣</sup> - محمود وعطيات، (مصدر سابق).  
<sup>٤</sup> - عرنوس، بشير (٢٠٠٧)، الذكاء الصناعي، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

<sup>٥</sup> - ملوخية، (مصدر سابق).

## ٥- العلاقة بين الذكاء الإنساني والذكاء الاصطناعي: في

منتصف القرن العشرين، ظهر الذكاء الاصطناعي كأحد الدعائم الأساسية للثورة المعرفية. كان الباحثون في مجالات علم النفس، وعلم الأعصاب، وفلسفة العقل، وعلوم الكمبيوتر يسعون لتجاوز النموذج السلوكي البسيط الذي يربط بين المثير والاستجابة، نحو نموذج معرفي يركز على فهم كيفية معالجة المعلومات في الأنظمة، سواء كانت بشرية أو آلية. يهدف الذكاء الاصطناعي إلى تطوير أنظمة قادرة على التفاعل بشكل ذكي والتعلم، حيث تلخص أهداف رواد هذا المجال في تصنيع آلات يمكن وصف سلوكها بالذكاء لو كان البشر هم من يقومون به.

يمثل الذكاء الاصطناعي أحد جوانب علم المعرفة Cognitive Science، الذي يدرس كيفية عمل العقل من خلال التعاون بين علماء النفس المعرفي، وعلماء الأعصاب، واللغويين، وعلماء الأنثروبولوجيا، وفلاسفة العقل. يساهم فهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدراك الذكاء البشري؛ إذ يساعد فهم عمليات مثل الإدراك، والذاكرة، واللغة، والاستدلال في تحسين تطوير الأنظمة الاصطناعية القادرة على أداء هذه الوظائف. من ناحية أخرى، تساهم الأبحاث في الذكاء الاصطناعي 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 (٦٦ Idem).

## ٦- الخصائص العامة للذكاء الاصطناعي

حدد المختصون عددًا من الخصائص العامة للذكاء الاصطناعي:١-

- ١- استخدام الذكاء في حل المشاكل.
- ٢- القدرة على التفكير والإدراك.
- ٣- اكتساب المعرفة وتطبيقها.
- ٤- التعلم والفهم من التجارب السابقة.
- ٥- تمييز الأهمية النسبية لعناصر الحالات.
- ٦- التعامل مع المواقف الغامضة.
- ٧- معالجة الحالات المعقدة.
- ٨- الاستجابة السريعة للمواقف الجديدة.
- ٩- استخدام التجربة والخطأ.
- ١٠- توظيف الخبرات القديمة في مواقف جديدة.

1 - Jean-Louis Laurière, L'intelligence artificielle: résolution de problèmes par l'homme et la machine, Eyrolles, Paris, 1987.

١١- القدرة على التصور والإبداع وفهم الأمور المرئية.

١٢- تقديم المعلومات لدعم القرارات الإدارية.

٧- **الذكاء العاطفي وتطبيقاته:** منذ أن أصدر دانييل جلمان

كتابه "الذكاء العاطفي" عام ٢٠٠٠، أصبح هذا المفهوم شائعاً بعد أن كان غير معروف سابقاً. وقد لفت الباحثون والمربون الانتباه إلى أهمية المهارات الاجتماعية والعاطفية في حياة الفرد المتنوعة والعلاقات المتعددة.

تكمن أهمية الذكاء العاطفي في الحياة الشخصية والعامية للفرد في قدرته على تعزيز مهارات الشخص الأخرى وزيادة فاعليتها. كما أنه يساهم في تحسين استخدام الفرد لقدراته العقلية بفعالية أكبر.<sup>١</sup>

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.

العديد من السلوكيات المتحضرة تثير انفعالات الإنسان. 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.<sup>٢</sup>

على الرغم من أن التطورات التي أوجدها الإنسان لا يمكن تجنبها، يجب مواجهتها بوسائل حضارية، مما يتطلب

تنمية المهارات العاطفية الفطرية للفرد وتطويرها لتناسب مع متطلبات الحضارة. يساعد ذلك في تسهيل التفاعل مع الآخرين وفهم العواطف المفاجئة، 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 سالووي وزملاؤه الذكاء العاطفي على أنه القدرة على إدراك الانفعالات وتقديرها والتعبير عنها بدقة، وكذلك فهم المشاعر وتوليدها لتسهيل الأنشطة العقلية، إلى جانب تنظيم هذه الانفعالات لدى الفرد والآخرين.<sup>٣</sup>

يشمل الذكاء العاطفي القدرة على التمييز بين مصادر الإحباط والتعامل مع كل منها بشكل منفصل، مما يساعد في الحفاظ على واقعية وتفاؤل الفرد. العديد من المشاكل النفسية والاكنتاب تنشأ من عدم القدرة على تحديد مصادر الإحباط والخلط بينها، مما يؤدي إلى صعوبة في التعامل معها بكفاءة.

على المستوى الفردي، يتضمن الذكاء العاطفي القدرة على ضبط المشاعر والتحكم فيها. وعلى المستوى الاجتماعي، يتضمن فهم مشاعر الآخرين وتوقع ردود أفعالهم، بالإضافة إلى المهارات الاجتماعية اللازمة لبناء علاقات جيدة والتعامل مع الجوانب العاطفية في العلاقات الشخصية والمهنية.<sup>٤</sup>

<sup>٣</sup> - Salovey, Mayer, Caruso, Emotional Intelligence, 2000.

<sup>٤</sup> - طه، محمد (٢٠٠٦)، الذكاء الإنساني، الطبعة الأولى، عالم المعرفة، الكويت.

<sup>١</sup> - شاببيرو، ف.د، لورانس، (٢٠٠١)، كيف تنشئ طفلاً يتمتع بالذكاء العاطفي، ترجمة مكتبة جرير، السعودية.

<sup>٢</sup> - د: جلمان، (مصدر سابق)

## ٨- التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي: منذ القدم،

اهتم الفلاسفة بدراسة العلاقة بين التفكير والانفعال. قد أشار الإغريق القدماء إلى أن الانفعال يمثل "موجهًا حقيقيًا للاستبصار والحكمة". ومن جهة أخرى، أكد أرسطو على أهمية المهارة العاطفية حين قال: "إنها تلك المهارة النادرة في أن تغضب من الشخص المناسب، بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب، وللهدف المناسب" فالتحكم بالانفعالات يُعد ذروة الحكمة؛ لأنه يساعد على فهم الموقف وتقديم حلول مبتكرة وملائمة.

وفي الفترة بين ١٩٢٠ و ١٩٣٠، اعتبر ثورنديك الذكاء الاجتماعي، أو القدرة على فهم الآخرين والتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية، جزءًا من مظاهر الذكاء. ونشر هذه الفكرة في مجلة هاربر.<sup>١</sup>

مع بدء الباحثين في الاهتمام بالذكاء العقلي وأساليب قياسه وتطويره، برز علماء مثل وكسلر الذين أشاروا إلى أن القدرات غير العقلية تلعب دورًا هامًا في نجاح الشخص في 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 أيضًا.<sup>٢</sup> كان وكسلر ودول من أوائل العلماء الذين درسوا الذكاء العاطفي بشكل جاد منذ الثلاثينات. صمم إدجار

دول اختبار النضج الاجتماعي لفينلانند، واهتم بالجانب العملي للذكاء وجعله معادلًا للجانب اللفظي في أهميته.

في عام ١٩٧٣، قدم أبو حطب نموذج المعرفي للمعلوماتي للقدرات العقلية، مصنّفًا الذكاء إلى ثلاث فئات: الذكاء المعرفي، الذكاء الاجتماعي، والذكاء الوجداني.<sup>٣</sup>

في عام ١٩٨٣، قدم جاردنر كتابه "أطر العقل" والذي دعا فيه إلى توسيع مفهوم الذكاء ليشمل القدرات غير الذهنية فقط، مؤكّدًا 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.<sup>٤</sup>

نهاية الثمانينات وبداية التسعينات شهدت انطلاقة حقيقية لاستخدام مفهوم الذكاء العاطفي. كان جرينسبان من الأوائل الذين قدموا المفهوم من خلال نموذج موحد لتعلم الذكاء العاطفي في ضوء نظرية بياجيه للنمو المعرفي ونظريات التحليل النفسي والتعلم الانفعالي. توصل إلى أن الذكاء الانفعالي هو متغير عقلي انفعالي مكتسب، يمر تعلمه بثلاث مراحل: التعلم الجسمي، التعلم بالنتائج، والتعلم التمثيلي.<sup>٥</sup>

<sup>٣</sup> - أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري، (٢٠٠٣)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، عمان.

<sup>٤</sup> - الخضر، عثمان حمود، (٢٠٠٢)، الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد، دراسات نفسية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.

<sup>٥</sup> - عثمان، فاروق، رزق محمد عبد السميع (١٩٩٨)، الذكاء الانفعالي، مفهومه وقياسه، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد ٣٨، أيلول

<sup>١</sup> - علام، سحر فاروق عبد المجيد (٢٠٠١)، 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 للاداب والعلوم والتربية، قسم علم النفس، مصر.

<sup>٢</sup> - السمدوني، السيد إبراهيم، (٢٠٠٠)، الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التعليم الثانوي، مجلة عالم التربية، العدد الثالث، السنة الأولى.

ساهم جون ماير وبيتر سالوفي في تغيير النظرة التقليدية للذكاء من خلال كتبهما، موضحين نموذجًا مفصلاً للذكاء العاطفي. تطور هذا المفهوم لديهما في سلسلة من المقالات الأكاديمية بدءًا من أوائل التسعينات.

يوضح جلمان أن الانفعال يشمل تغيرات في حالة الجسم مثل معدل ضربات القلب، قشعريرة الجلد، تغير في حدقة العين، تبادلات في تعابير الوجه، وتغيرات في الإفراز الهرموني، وكلها تمثل المظهر والصورة للانفعال وترتبط جزئيًا بالتخيلات والصور الذهنية التي ينشطها جزء محدد من الدماغ.

الذكاء العاطفي يمثل مصطلحًا جديدًا يقع في منطقة تفاعل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي، مما يؤدي إلى عملية تكامل مشتركة بينهما (سيد، ٢٠٠٥).<sup>١</sup> الدراسات النفسية السابقة أكدت جميعها ضرورة التحكم بالانفعالات واستخدام الحوار المنطقي لحل المشكلات والنزاعات.

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"<sup>٢</sup>

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.<sup>٣</sup>

كما يتفق نيل وعجوة مع هذا التعريف، حيث يرون أن الذكاء العاطفي يتضمن معرفة مشاعر الفرد الذاتية واستخدام تلك المشاعر في اتخاذ قرارات جيدة، والتعامل مع حالات القلق والسيطرة على الاندفاعات. 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 وقيادتهم.<sup>٤</sup>

بارون يعرف الذكاء العاطفي كمنظومة من المهارات والكفاءات الشخصية والانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد على التعامل مع متطلبات البيئة وضغوطها. يوضح أن الذكاء العاطفي للفرد يشمل القدرة على فهم مشاعره والتعبير عنها، تقييم الذات إيجابيًا، تحقيق الأهداف، فهم مشاعر الآخرين، إقامة علاقات شخصية ناضجة، التحلي بالتفاؤل والمرونة، والقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الضغوط بدون فقدان التحكم.<sup>٥</sup>

١ - جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.  
٢ - شايبير، (مصدر سابق)  
٣ - Mayer et al, Caruso, Emotional Intelligence , 2000  
٤ - عجوة، عبد العال (٢٠٠٢)، الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى

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.<sup>١</sup>

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 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".<sup>٢</sup>

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

- ١- فهم المشاعر والانفعالات الذاتية.
- ٢- القدرة على تنظيم تلك الانفعالات والتحكم بها.
- ٣- إدراك مشاعر الآخرين وفهمها والتعاطف معها.
- ٤- القدرة على إدارة الضغوط النفسية والاجتماعية وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة.

تعتبر هذه المهارات غاية في الأهمية في العصر الحديث الذي تسيطر عليه التقنيات والأجهزة الإلكترونية، حيث تحمل انفعالات الفرد وأحاسيسه ومشاكله العاطفية.

٨- 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 التكاملية، 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 العقلائي 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".

٢ - عثمان، فاروق السيد (٢٠٠٠)، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

١ - نصيف، غسان (٢٠٠٦)، الذكاء العاطفي للمدير الناجح، شعاع للنشر والعلوم، الرباط، المغرب.

## ٩- 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، بالإضافة إلى تفهم حالته النفسية والاجتماعية والتطورية. نتيجة لذلك، أصبح الطفل محط الاهتمام الأساسي في العملية التعليمية سواء في المنزل أو المدرسة أو المجتمع. وتنوعت المدارس النفسية التي تناولت أسباب المشكلات النفسية والتربوية للأطفال، كما تنوعت طرق العلاج المقترحة لهذه المشكلات.

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.<sup>١</sup>

## ١٠- تطبيقات الذكاء العاطفي في مجال العمل: تتوقف

فعالية أي مجتمع على مستوى الإنتاجية في العمل، ويعتمد 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 تساهم درجة التناغم بين أعضاء

<sup>١</sup> - بدوي، منى حسن السيد، (٢٠٠٢) الذكاء الوجداني، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لعلم النفس التربوي والصحة النفسية، جامعة القاهرة.

الفريق في الاستفادة من قدراتهم بشكل أفضل. أظهرت الدراسات أن الفرق التي تفتقر إلى التفاعل العاطفي الإيجابي لا 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.<sup>١</sup>

### \* اتخاذ القرارات الإدارية

#### ١- تعريف اتخاذ القرارات الإدارية

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

فقد أشار جاد الرب (٢٠٠٥)<sup>٢</sup> إلى أن جميع الخطوات التي تسبق اختيار البديل الأمثل تعبر عن مفهوم صنع القرار، حيث تشمل هذه العملية تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها، وهو ما يعتبر تجهيزاً لعملية اتخاذ القرار. تعتمد صناعة أو اتخاذ القرار بشكل أساسي على البيانات المتاحة والمعلومات والحقائق الموجودة.

وعرف Appel (١٩٨٤) اتخاذ القرار بأنه مشاركة الموظفين والعمال في اتخاذ القرارات، ووضع أهداف

العمل والالتزام بتطبيق هذه القرارات لتحقيق الأهداف المنشودة.

بينما أشار كنعان (١٩٩٨)<sup>٣</sup> إلى أن اتخاذ القرار يشمل دعوة الرئيس لمؤوسيه للاجتماع ومناقشة المشكلات الإدارية، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. وصف الصيرفي (٢٠٠٣)<sup>٤</sup> عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية عقلانية رشيدة تتجسد في الاختيار بين بدائل متعددة بمواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".

واعتبر القريوتي (٢٠١٤)<sup>٥</sup> أن اتخاذ القرارات هو الأداة المهمة التي يستخدمها المدير للتوجيه وممارسة سلطاته ومسؤولياته، مؤكداً أن جميع أعمال المديرين تتضمن اتخاذ القرارات.

أما الكفاوين (٢٠٠٥)<sup>٦</sup> 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.

#### ٢- 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

<sup>٥</sup> - القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٤)، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات الوظائف، ط٢، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

<sup>٦</sup> - الكفاوين، منال (٢٠٠٥)، العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

<sup>١</sup> - بدوي، (مصدر سابق).

<sup>٢</sup> - جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.

<sup>٣</sup> - كنعان، نواف، (١٩٩٨)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط٥، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

<sup>٤</sup> - الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣)، الحاسوب في إدارة الاعمال، عمان، دار قنديل.

الداعمة لكل مرحلة ووجود نظام اتصال فعال يساعد على فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنظمة.

حدد جاد الرب (٢٠٠٥)<sup>١</sup> مراحل عملية اتخاذ

القرارات كما يلي: -

١- تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.

٢- تحليل المشكلة.

٣- تحديد البدائل الممكنة.

٤- اختيار البديل الأفضل.

٥- متابعة التنفيذ وتقييم النتائج.

### ٣- أهمية اتخاذ القرارات

يعتبر اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، إذ أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. فعند ممارسة الإدارة لوظيفة التخطيط، تتخذ قرارات محددة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء كان ذلك عند وضع الأهداف، رسم السياسات، إعداد البرامج، تحديد الموارد المناسبة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها. عندما تقوم الإدارة بتنظيم مهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، تتخذ قرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه، أسس تقسيم الإدارات والأقسام، الأفراد المطلوبين للقيام بالأعمال المختلفة، نطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.<sup>٢</sup>

وأضاف أحمد (٢٠٠٣)<sup>٣</sup> 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.

### ٤- أنواع القرارات

**المعيار الأول:** القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة

تصنف القرارات بحسب هذا المعيار إلى الأنواع

التالية: -

١- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: تشمل القرارات المرتبطة

بطرق استقطاب الموظفين، اختيارهم وتعيينهم، تدريب

العاملين، أسس دفع الأجور والخوافز، طرق الترقية، وعلاقة

المنظمة بالنقابات والمؤسسات ذات الصلة بالموظفين.

٢- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: تشمل القرارات

المتعلقة بالأهداف، الإجراءات الواجب اتباعها، المعايير

الرقابية، النمط القيادي المناسب، والمركزية واللامركزية.

٣- قرارات تتعلق بالإنتاج.

٤- قرارات تتعلق بالتسويق.

**المعيار الثاني:** القرارات وفقاً لأهميتها

تصنف القرارات بحسب هذا المعيار إلى ثلاثة

أنواع: -

١- قرارات استراتيجية (حيوية): تسمى كذلك بالقرارات

التي تحدد السياسات والمصيرية. هذه القرارات تتخذها الإدارة

العليا وتتميز بالثبات النسبي وأهمية تأثيراتها على مستقبل

المؤسسة.

٢- قرارات تكتيكية: تتخذ غالباً من قبل رؤساء الأقسام

أو الإدارة الوسطى.

<sup>١</sup> - جاد الرب، (مصدر سابق).

<sup>٢</sup> القريوتي، (مصدر سابق).

<sup>٣</sup> - احمد، (مصدر سابق)

٣- قرارات روتينية: تتعلق بمشكلات العمل اليومي والنشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية.

المعيار الثالث: القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها تنقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين: -

١- القرارات المبرمجة (المجدولة أو المعدة): تواجه المشكلات اليومية التي لا تتطلب تفكيراً عميقاً أو جهداً ذهنياً كبيراً، مثل العمليات الكتابية. تتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقاً من قبل الإدارة العليا، مثل قرارات الترقية بالأقدمية ومنح الإجازات الاعتيادية.<sup>١</sup>

٢- القرارات غير المبرمجة (غير المجدولة أو غير المعدة): تتناول قضايا أو مسائل لا تحدث يومياً، وتعالج مشاكل جديدة وغير معروفة مسبقاً، وتتطلب تفكيراً وإبداعاً، لذا تسمى بالقرارات الإبداعية.<sup>٢</sup>

المعيار الرابع: القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها

١- القرارات الكيفية (الوصفية): تعتمد على الأساليب التقليدية المبنية على التقدير الشخصي للمدير وخبراته ودراسته للأداء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

٢- 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

١- القرارات تحت ظروف التأكد: تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة.

٢- القرارات تحت ظروف عدم التأكد: تتخذ عندما لا تتوفر المعلومات الكافية عن المشكلة، مما يجعل القرار غامضاً.

٣- القرارات تحت تأثير المخاطرة: تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر المخاطرة المتعلقة بالعمليات التشغيلية والإدارية، خاصة في ظل الأزمات المالية العالمية.<sup>٣</sup>

المعيار السادس: القرارات وفقاً للنمط القيادي في المنظمة تنقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين: -

١- القرارات الأوتوقراطية (الانفرادية أو الفردية): يتخذها المدير دون مشاركة المرؤوسين، وتناسب الحالات التي تتطلب حلاً عاجلاً أو عندما تكون القرارات روتينية.<sup>٤</sup>

٢- القرارات الديمقراطية (الجماعية أو بالمشاركة): تتخذ بواسطة مجموعة من الأفراد بشكل مشترك لحل مشكلة أو اتخاذ إجراء معين.<sup>٥</sup>

٥- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

أوضح (أحمد وحافظ، ٢٠٠٣) أن هناك عدة عوامل تؤثر بدرجات متفاوتة على عملية اتخاذ القرار: -

١- التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار: يشمل السمات الشخصية للفرد.

٢- الإطار الاجتماعي للبيئة: يتعلق بالبيئة الاجتماعية التي يتم فيها اتخاذ القرار.

٤ - أيوب، نادية (٢٠٠٠) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية، الإدارة العامة، ع ١، مجلد ١٤.

٥ - شهاب، إبراهيم بدر (١٩٩٥)، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد ٦١

٦ - أحمد وحافظ، (مصدر سابق)

١ - كنعان، (مصدر سابق)

٢ - ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٩٤) مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

٣ - زريق، إيهاب (٢٠٠١) إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة.

٣- تردد متخذ القرار: يظهر عند محاولته اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة.

٤- ظهور بدائل جديدة: قد تظهر خلال عملية اتخاذ القرار ولم يتم دراستها مسبقاً.

٥- العادات والتقاليد: تؤثر على تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.

٦- عدم وضوح الأهداف: غياب الوضوح في الأهداف المراد تحقيقها لدى متخذي القرار.

### ٦- الصعوبات التي تواجه متخذ القرارات

ذكر (القيوتي وزويلف، ١٩٩٣) عدداً من الصعوبات التي تواجه المدراء عند اتخاذ القرارات: -

١- صعوبة فهم الموقف الإداري: يعتبر إدراك المدير لحقائق المشكلة نصف الحل، وعليه فهم أبعاد المشكلة والأهداف المراد تحقيقها. تكمن المشكلة في عدم توفر المعلومات الكافية أو صعوبة الوثوق بها.

٢- تحديد عناصر المشكلة: يُعزى الخلل في تحديد عناصر المشكلة إلى تركيز المدير على عناصر غير هامة أو جانبية، أو إلى غموض العلاقة بين العناصر.

٣- ضعف الاستنتاجات والتوصيات: تعتمد فعالية الاستنتاجات وقوة التوصيات على قدرة المدير على التحليل والاستنتاج، ويربط استنتاجاته بتحليله للمشكلة وتطوير توصياته.

### ٧- خصائص عملية اتخاذ القرارات

تتمتع عملية اتخاذ القرار بعدد من الخصائص التي أوضحها (حسن والساعد، ٢٠٠١) على النحو التالي: -

١- الواقعية: تتسم عملية اتخاذ القرار بالواقعية، حيث تسعى للوصول إلى نتائج معقولة بدلاً من تحقيق أقصى النتائج الممكنة.

٢- تأثير العوامل الإنسانية: تؤثر العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد المشاركين في اتخاذ القرار بشكل كبير.

٣- استمرارية القرار: يجب أن يكون القرار الإداري استمراراً من الحاضر إلى المستقبل، حيث أن معظم القرارات الإدارية في المنظمات تمثل استمراراً للماضي.

٤- شمولية العملية: تشمل عملية اتخاذ القرار جميع المنظمات على اختلاف تخصصاتها وتغطي جميع المناصب الإدارية.

٥- الخطوات المتتابعة: تتكون من خطوات متتابعة تتأثر بالبيئة المحيطة، وتتميز بالاستمرارية.

٨- دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية: تتطلب عملية اتخاذ القرارات الإدارية الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي. ففي الخمسينات من القرن العشرين، تطورت تقنيات الذكاء الاصطناعي نتيجة اهتمام بعض الباحثين بتعزيز قدرة البشر على اتخاذ القرارات.

شهدت تقنية الذكاء الاصطناعي تطورات كبيرة من أوائل نظم الخبرة مثل Dendral و Mycin في السبعينات إلى نضوج نظم الخبرة وتوسع تطبيقاتها في الثمانينات والتسعينات. كما تطورت الشبكات العصبية الصناعية من نموذج ثنائي بسيط في الأربعينات إلى تقنية متقدمة في الثمانينات، وأصبحت الحوسبة "الناعمة" والحوسبة بالكلمات معروفة عالمياً في التسعينات.<sup>١</sup>

١- سرور، على (٢٠٠٥)، الذكاء الصناعي، دليل النظم الذكية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

ساهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في تحسين آلية اتخاذ القرارات الإدارية، وخاصة في القطاع المصرفي، مما دفع العديد من البنوك الكبرى في الدول الصناعية المتقدمة إلى تكثيف استخدامها لتقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أما في مجال الذكاء العاطفي، فقد أظهرت الدراسات أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يتفوقون في الأداء، بما في ذلك: -

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

٢- إدارة الضغوط: مديري المبيعات الذين يفتقرون إلى القدرة على التعامل مع الضغوط يحققون مبيعات أقل مقارنة بأولئك الذين يتفوقون في إدارة الضغوط.

٣- النجاح الوظيفي: الموظفون الذين يحققون نجاحًا كبيرًا غالبًا ما يمتلكون مهارات في بناء العلاقات والإلهام، وليس فقط مهارات تقنية عالية.

٤- 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 التفاؤل من العوامل التي تعزز الأداء في المبيعات، حيث يزيد التفاؤل من مبيعات التأمين بنسبة ٣٧٪ ويقلل من معدل دوران الموظفين مقارنةً بالتفاؤل السلبي.

## \* منهجية الدراسة

### \* مقدمة

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

### \* منهجية وطرق البحث

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: -

١- اختبار ألفا كرو نباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة.

٢- المتوسطات الحسابية لوصف عينة الدراسة.

٣- اختبار T للتحقق من الفرضيات العدمية.

**مجتمع البحث:** تشكل مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية في الجبيل والتي يبلغ عددها ١١ 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.

**عينة الدراسة:** تم توزيع الاستبانة على البنوك التجارية في الجبيل، وأخذت عينة بنسبة ٩٥٪. تم توزيع ٨٠ استبانة،

واستُلمت ٧٥ 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).

**حدود البحث:** إضافة إلى الحدود العامة المتعلقة بأسلوب الدراسة، توجد حدود مرتبطة بموضوع الدراسة نفسه، وهو الذكاء الاصطناعي باعتباره مجالاً حديثاً ومتجدداً 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.

#### \* تحليل بيانات الدراسة

#### \* مقدمة

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: -

١- **متغير الجنس:** أظهرت الإجابات تبايناً 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.

٢- **متغير العمر:** تبين أن استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي يتأثر بشكل كبير بالعمر، حيث تفضل البنوك الفئة العمرية بين ٣٠-٤٥ عاماً نظراً لأهميتها الكبيرة في اتخاذ القرارات الذكية، بينما تفتقر الفئات العمرية الأصغر إلى التجربة الكافية لاتخاذ قرارات صحيحة.

٣- **متغير الخبرة:** أظهرت النتائج أن الخبرة لها تأثير كبير في استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على اتخاذ القرارات الصحيحة.

٤- **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.

٥- **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

١- متغير الجنس

جدول رقم (1) متغير الجنس

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	٤٨	٪٦٤
أنثى	٢٧	٪٣٦
المجموع الكلي	٧٥	٪١٠٠

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ٤٨ فرداً من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن هناك ٢٨ 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 .

٢- متغير العمر

جدول رقم (2) متغير العمر

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٢٥ سنة	٤	٪٥,٣
من ٢٥ - ٣٠ سنة	٧	٪٩,٣
من ٣٠ - ٤٥ سنة	٤٩	٪٦٥,٣
أكثر من ٤٥ سنة	١٥	٪٢٠
المجموع الكلي	٧٥	٪١٠٠

تشير نتائج البيانات الواردة أعلاه في الجدول إلى أن هناك ٤ أفراد من عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، وأن هناك ٧ أفراد كانت أعمارهم بين ٢٥ - ٣٠، وهناك ٤٩ فرداً من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم بين ٣٠-٤٥ سنة وهناك كذلك ١٥ فرداً من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أكثر من ٤٥ سنة.

وتبين النتائج أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة الواقعة بين ٣٠-٤٥ سنة، وهذا ما يؤكد صحة الأدب النظري للدراسة من أن البنوك التجارية تتمسك بالمديرين من

الفئات العمرية بين ٣٠ - ٤٥ وذلك لأن هذه الفئة هي التي تحتفظ بإجادة استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والعاطفي في آن واحد.

٣- متغير الخبرة

جدول رقم (3) متغير الخبرة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٢٤	٪٣٢
٦ - ١٠ سنوات	١٧	٪٢٢,٧
١١ - ١٥ سنة	٧	٪٩,٣
أكثر من ١٥ سنة	٢٧	٪٣٦
المجموع الكلي	٧٥	٪١٠٠

أظهرت نتائج متغير الخبرة أن هناك ٢٤ فرداً من عينة الدراسة كان لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، وأن هناك ١٧ فرداً لديهم خبرة بين ٦ - ١٠ سنوات، وكذلك ظهر أن هناك ٢٧ فرداً من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من ١٥ 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 ١٥ سنة، وهذا ما يؤكد على أن البنوك التجارية في السعودية (الجيل) لا تسمح للأشخاص الذين لديهم خبرة قليلة أن يتقلدوا مناصب عليا في البنوك، حيث إن البنوك التجارية العاملة في السعودية (الجيل) 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.

#### ٤ - متغير المؤهل العلمي

جدول (4) متغير المؤهل العلمي

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	١٤	١٨,٧٪
دبلوم عالي	٣	٤٪
بكالوريوس	٥٦	٧٤,٧٪
دراسات عليا	٢	٢,٧٪
المجموع الكلي	٧٥	١٠٠٪

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن هناك ٥٦ فرداً من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة بكالوريوس، وأن هناك ١٤ أفراد من عينة الدراسة يحملون شهادة دبلوم وأن هناك ٣ أفراد من عينة الدراسة يحملون درجة دبلوم عالي، وأن هناك ٣ 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.

#### ٥ - متغير المستوى الإداري

جدول رقم (5) متغير المستوى الإداري

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	٨	١٠,٧٪
مدير دائرة	٣	٤٪
مدير فرع	٤	٥,٣٪
موظف (مدير قسم)	٦٠	٨٠٪
المجموع الكلي	٧٥	١٠٠٪

تشير البيانات الواردة أعلاه أن هناك ٨ فرداً من أفراد عينة الدراسة هم مدير عام، وأن هناك ٣ من أفراد عينة الدراسة كذلك هم مدير دائرة، وكذلك هناك ٤ فرداً من

أفراد العينة هم مدير فرع، وأخيراً يتبين أن هناك ٦٠ 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.

#### \* مصداقية الدراسة واختبار الفرضيات

١- 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 ٠,٩٥٤، مما يدل على مصداقية عالية لفقرات الدراسة وإجاباتها والتحليل الإحصائي الناتج عنها.

#### ٢- اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية المتخذ عند مستوى معنوية (0,05 = 00).

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:-

$$Decision\ Quality = \alpha + \beta artificial + u_i$$

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 ٥٠٪، وهناك ارتباط بين هذين المتغيرين حيث تبين أن قيمة  $F = 66$  وبمستوى معنوية ٠,٠٠٠ 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 المتخذة تحت مستوى معنوية (0.05 =  $\alpha$ )

$$Decision\ Quality = \alpha + \beta emotional + u_i$$

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 ٥٠٪، وهذه النسبة نوعاً ما عالية، لأنها تقيس آراء أفراد حول عوامل عاطفية معينة، وكذلك دلت قيمة  $F = 134$  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. ( $\alpha = 0.05$ )

تم الاعتماد على استخدام 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	,037	-,051	-,006
	مستوى المعنوية	,755	,664	,960
العمر	معامل ارتباط بيرسون	-,041	,021	-,033
	مستوى المعنوية	,724	,856	,780
الخبرة	معامل ارتباط بيرسون	,091	,057	,049
	مستوى المعنوية	,437	,626	,674
المؤهل العلمي	معامل ارتباط بيرسون	,014	,121	,116
	مستوى المعنوية	,904	,303	,323
المستوى الإداري	معامل ارتباط بيرسون	-,152	-,052	-,103
	مستوى المعنوية	,193	,659	,377
المجموع الكلي	معامل ارتباط بيرسون	1	,771	,691
	مستوى المعنوية	0,00	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 437، أما أسلوب استخدام الذكاء العاطفي فكان له علاقة موجبة مع متغير الخبرة بحيث كانت قيمة ارتباط بيرسون تساوي 0,057، وبمستوى معنوية 626، وكان معامل ارتباط بيرسون بالنسبة أسلوب استخدام الذكاء العاطفي مع متغير المؤهل العلمي، 121، وبمستوى معنوية 303، وكذلك بينت النتائج أن للمؤهل العلمي ارتباطاً موجباً مع عملية اتخاذ القرارات و كان معامل ارتباط بيرسون 116، و بمستوى معنوية 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.

### \* تحليل البيانات

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

### ١- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

#### الذكاء الاصطناعي

جدول رقم (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

#### الذكاء الاصطناعي

السؤال	الوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري
١	1,626	2.000	,712
٢	1,413	1.000	,659
٣	1,880	2.000	,8213
٤	1,480	1.000	,6443
٥	1,653	1.000	,877
٦	1,586	1.000	,823
٧	1,546	1.000	,793
٨	1,560	1.000	,809
٩	1,586	1.000	,718
١٠	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.

### ٢- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

#### الذكاء العاطفي

جدول رقم (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

#### الذكاء العاطفي

السؤال	الوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري
١١	1,706	2.000	,850
١٢	1,720	2.000	,763
١٣	1,920	2.000	,834
١٤	1,613	2.000	,733
١٥	1,826	2.000	,844
١٦	1,680	2.000	,719
١٧	1,666	2.000	,810
١٨	1,736	2.000	,822
١٩	1,666	2.000	,759
٢٠	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.

٣- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات

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

السؤال	الوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري
٢١	1.680	2.000	,738
٢٢	1.986	2.000	,965
٢٣	1.413	1.000	,718
٢٤	1.626	2.000	,784
٢٥	1.680	2.000	,773
٢٦	1.560	1.000	,739
٢٧	1.640	1.000	,879
٢٨	1.720	2.000	,745
٢٩	1.946	2.000	,928
٣٠	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 إيجابياً بشكل متوسط.

١- 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 إجراء اختبار Test Sample Paired

مستوى المعنوية	قيمة ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتخاذ القرارات الإدارية
	26.511	,57493	1,7600	
١س	19.777	.71231	1.6267	0,00
٢س	18.559	.65951	1.4133	0,00
٣س	19.823	.82134	1.8800	0,00
٤س	19.893	.64431	1.4800	0,00
٥س	16.316	.87755	1.6533	0,36
٦س	16.685	.82353	1.5867	0,00
٧س	16.882	.79344	1.5467	0,00
٨س	16.691	.80940	1.5600	0,46
٩س	19.128	.71836	1.5867	0,00
١٠س	17.393	.79003	1.5867	0,00

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.

## ٢- العلاقة بين تطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها في جودة

### اتخاذ القرار بواسطة اجراء اختبار Test Sample

#### Paired

جدول (13) دراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء العاطفي وأثرها

في جودة اتخاذ القرارات بواسطة اجراء اختبار Test

#### Sample P

مستوى المعنوية	قيمة ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	26.511	,57493	1,7600	اتخاذ القرارات الادارية
س١١	0,00	.75933	1.6667	
س١٢	0,00	.77692	1.6667	
س١٣	0,00	.85065	1.7067	
س١٤	0,00	.76335	1.7200	
س١٥	0,36	.83440	1.9200	
س١٦	0,00	.73325	1.6133	
س١٧	0,00	.84427	1.8267	
س١٨	0,46	.71961	1.6800	
س١٩	0,00	.81096	1.6667	
س٢٠	0,00	.82211	1.7361	

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 الاسئلة فلا يوجد هناك علاقة بينها وبين

جودة اتخاذ القرار، وهذا يعود إلى أن القائد أو المدير الذي

لا يلتزم بمهدف 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.

## \* النتائج

يتبين من النتائج أعلاه ما يلي: -

١- 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.

٢- يعزى ذلك إلى أن المدير الإداري لا يستطيع اتخاذ القرار

الإداري بمعزل عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

وأساليه في ظل تعدد المستويات والوظائف الإدارية.

٣- 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.

٤- يتبين من خلال إجراء ارتباط بيرسون أن هناك ارتباطاً

موجباً بين الخبرة ومتغير الذكاء الاصطناعي.

٥- تبين أن هناك ارتباطاً موجباً بين الخبرة والمؤهل العلمي

وأسلوب الذكاء العاطفي.

٦- أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين المؤهل العلمي

ومجال اتخاذ القرارات الإدارية.

٧- 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.

٨- 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.

٩- 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.

#### \* التوصيات

بالاعتماد على النتائج أعلاه، توصي الباحثة بما يلي: -

١- تعزيز استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية السعودية، لما لذلك من أهمية كبيرة في الوصول إلى قرارات إدارية دقيقة وصحيحة.

٢- 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.

٣- تنمية مهارات العاملين في البنوك للتعامل بفعالية مع أساليب الذكاء الاصطناعي، مما يساعد على برمجة أعمالهم تكنولوجياً وتعزيز قدرتهم على استخدام الأساليب الحديثة.

٤- 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.

٥- تنظيم ورش عمل حول الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في المؤسسات المالية والتجارية، وتكليف الموظفين

بإعداد بحوث ودراسات في هذا المجال لزيادة تطبيق الأساليب الحديثة.

٦- منح مديري البنوك التجارية فرصاً متعددة لتطوير وممارسة تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية.

٧- التركيز على إمكانية اتخاذ قرارات فعالة على مستوى المنظمة، وإحداث تغييرات في الأهداف استناداً إلى تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

٨- تعزيز التعاون والمشاركة بين جميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية في البنوك.

٩- اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرارات من خلال فتح آفاق لزيادة استخدام القدرات البشرية الكامنة.

١٠- تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اتباعها في اتخاذ القرار.

#### \* المراجع

##### أولاً- المراجع العربية

أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري، (٢٠٠٣)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، عمان.

أيوب، نادية (٢٠٠٠) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية،

الإدارة العامة، ع ١، مجلد ١٤.

بدوي، منى حسن السيد، (٢٠٠٢) الذكاء الوجداني، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لعلم النفس

التربوي والصحة النفسية، جامعة القاهرة.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة

العشري، السويس، مصر.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣)، الحاسوب في ادارة الاعمال، عمان، دار قنديل.

طه، محمد (٢٠٠٦)، الذكاء الإنساني، الطبعة الأولى، عالم المعرفة، الكويت.

عبد الله، خالد والطراد، اسماعيل (٢٠٠٦)، إدارة العمليات المصرفية، المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عثمان، فاروق السيد (٢٠٠٠)، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

عثمان، فاروق، رزق محمد عبد السميع (١٩٩٨)، الذكاء الانفعالي، مفهومه وقياسه، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد ٣٨، أيلول

عجوة، عبد العال (٢٠٠٢)، 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 (٢٠٠٧)، الذكاء الصناعي، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

علام، سحر فاروق عبد المجيد (٢٠٠١)، 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.

د: جلمان، دانييل، (٢٠٠٠)، الذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الجبالي، عالم المعرفة، عدد ٢٦٢، تشرين الأول.

حسن، علي، والساعد رشاد، (٢٠٠١)، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

الخضر، عثمان حمود، (٢٠٠٢)، الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد، دراسات نفسية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.

زريق، إيهاب (٢٠٠١) إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة.

سرور، علي (٢٠٠٥)، الذكاء الصناعي، دليل النظم الذكية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

بلحوس، سلمى، وآخرون، (٢٠٢٢)، واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير الجزائر.

السمادوني، السيد إبراهيم، (٢٠٠٠)، الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التعليم الثانوي، مجلة عالم التربية، العدد الثالث، السنة الأولى.

سويلم، أحمد (٢٠٠٥) إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية، الشراة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

شابيرو، ف.د، لورانس، (٢٠٠١)، كيف تنشئ طفلاً يتمتع بالذكاء العاطفي، ترجمة مكتبة جرير، السعودية.

شهاب، إبراهيم بدر (١٩٩٥)، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد ٦١

ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٩٤) مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

#### ثانياً- المراجع 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 problèmes par l'homme et la machine, Eyrolles, Paris, 1987.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٤)، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات الوظيفية، ط٢، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، وزويلف مهدي حسن (١٩٩٣)، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف) ط١، عمان.

الكفاوين، منال (٢٠٠٥)، العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

كنعان، نواف، (١٩٩٨)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط٥، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، يوسف كمال (١٩٩٣)، فقه الاقتصاد النقدي، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

محمود، ثائر وعطيات، صادق (٢٠١٦)، مقدمة في الذكاء الصناعي، مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ملوخية، أحمد (٢٠٠٧)، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، أبو قير - الإسكندرية، مصر.

نصيف، غسان (٢٠٠٦)، الذكاء العاطفي للمدير الناجح، شعاع للنشر والعلوم، الرباط، المغرب.

النعمي، محمد ومؤيد، الفضل (٢٠٠٧)، استخدام الأساليب الإحصائية في دعم القرار، دار الوراق، عمان، الأردن.

ياغي، محمد (٢٠٠٣)، التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.