International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

The Impact of Managers' Behavior and Their Readiness to Adopt Artificial Intelligence Solutions on Daily Operations

https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI202612

Anas Nasser Asiri
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah 11952, Saudi Arabia

461104813@s.mu.edu.sa

Said Mahfoudh Toumi
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah 11952, Saudi Arabia
s.toumi@mu.edu.sa

Received: 20 Sep. 2026. Accepted: 10 Oct. 2026. Published: 20 Oct. 2026

Abstract:

This study aimed to identify the impact of managers' behavior and their readiness to adopt artificial intelligence (AI) solutions in daily operations. The researcher used a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for the study's objectives. The study was conducted on a sample of 100 managers at the Saudi Data & Artificial Intelligence Authority (SDAIA). A questionnaire served as the primary data collection tool, covering topics such as behavior, readiness, challenges, and operational efficiency. The study yielded several key findings, most notably a strong positive correlation between managers' positive behavior and readiness and the efficiency of daily operations after the introduction of AI technologies. The study recommended investing in leadership training and developing digital infrastructure to ensure the success of the targeted digital transformation in line with the Kingdom's Vision 2030.

Keywords: Managerial behavior, artificial intelligence, efficiency of daily operations.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أثر سلوك المديرين ومدى استعدادهم لتبني حلول الذكاء الاصطناعي على العمليات اليومية

أنس ناصر عسيري
قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية

سعيد محفوظ علي تومي
قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية

المستخلص:
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المديرين ومدى استعدادهم لتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمة أهداف الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (100) مدير في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي شملت محاور السلوك، والاستعداد، والتحديات، وكفاءة العمليات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة طردية قوية بين إيجابية سلوك المدير واستعداده وبين كفاءة العمليات اليومية بعد إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب القيادات وتطوير البنية التحتية الرقمية لضمان نجاح التحول الرقمي المستهدف وفق رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: سلوك المديرين، الذكاء الاصطناعي، كفاءة العمليات اليومية

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

أحدثت حلول الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية المعاصرة طفرة جوهرية غيرت ملامح قطاعات حيوية متعددة تشمل المجالات الصناعية والطبية والتعليمية، حيث تظهر الأهمية البالغة لهذه التكنولوجيا الذكية في قدرتها الفائقة على الارتقاء بمستوى المنظومة التعليمية وتطوير آليات التدريس لزيادة فاعليتها. يعد تحسين عمليات اتخاذ القرارات في المدارس والمؤسسات التعليمية أحد التحديات الرئيسية التي تمكن تقنيات الذكاء الاصطناعي من معالجتها (الأنصاري، والهرشاني، 2023).

تحظى المملكة العربية بنظام تعليمي قائم على أسس قوية ورؤية طموحة لتطويره. ومع تزايد الطلب على التحسين المستمر في الأداء التعليمي وضمان تقديم تعليم ذي جودة عالية، تصبح عمليات اتخاذ القرارات في المدارس أمراً بالغ الأهمية. لذا تواجه المدارس تحديات متزايدة مثل زيادة أعداد الطلاب والمعلمين، وتخصيص الموارد بفعالية، وتحقيق التوازن بين البرامج التعليمية واحتياجات الطلاب (حجة، والشايب، 2020).

ومن هنا يأتي دور الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي لتقديم حلاً مبتكراً لمساعدة في تحسين هذه العمليات وتمكين المدارس من اتخاذ قرارات دقيقة ومستنيرة. لكن لا يزال هناك نقص كبير في البحوث والتحليلات المتعلقة بتأثير التقنيات في مجال التعليم داخل المملكة العربية السعودية وخصوصاً على سلوك المديرين ومدى استعدادهم لتبني هذه التقنية (رياض، 2023).

اتخاذ القرار هو عملية معرفية أساسية تؤثر على حياتنا اليومية، سواء كان ذلك في اتخاذ القرارات الشخصية أو في قضايا الأعمال والمؤسسات المعقدة. إنها تشمل اختيار أنسب مسار عملي من بين العديد من البدائل المتاحة اتخاذ القرارات السديدة ركيزة أساسية لضمان الوصول إلى الأهداف المنشودة، حيث يبرز هذا الدور المحوري عبر قطاعات حيوية متعددة وفي مقدمتها الحقل التعليمي؛ إذ تسهم هذه العملية داخل المؤسسات التربوية، يتعدى اتخاذ القرارات إلى مجموعة متعددة من الجوانب، مثل تصميم المناهج الدراسية، وتخصيص الموارد، وتقييم أداء الطلاب، اتخاذ القرارات المستنيرة والمستندة إلى البيانات أمر بالغ الأهمية للمؤسسات التعليمية لضمان تقديم تجارب تعليمية عالية الجودة وتحقيق أهدافها، مع ظهور التكنولوجيا الذكية وتقنيات تحليل البيانات المتقدمة، تجري عمليات اتخاذ القرارات تحولاً، مما يقدم فرصاً جديدة للمديرين لزيادة كفاءة أهداف التعليم.

لذا تكامل الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوفر رؤى قيمة، ويتميز بتنفيذ المهام الروتينية تلقائياً، ويساعد المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة تعود بالفائدة على الطلاب والنظام التعليمي بشكل عام (الأنصاري، والهرشاني، 2023).

لذا ستحاول الدراسة الحالية اختبار مدى علاقة استخدام المديرين للذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية الروتينية؛ لأن تبعيات تلك القرارات تؤثر على سلوكيات العمل والعاملين .

مشكلة الدراسة:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تشهد المؤسسات الحالية تبدلات جذرية سريعة بفعل الطفرة الهائلة في آليات الذكاء الاصطناعي، إذ غدت هذه التقنيات من أبرز الوسائل الحيوية التي ترتكز عليها عملية تطوير العمليات الإنتاجية ورفع مستويات الجودة في شتى القطاعات. ولم يعد تبني هذه التقنيات خيارًا ترفيهيًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها بيئة العمل التنافسية. ومع ذلك، فإن نجاح تطبيق حلول الذكاء الاصطناعي لا يعتمد فقط على توفر التقنية، بل يرتبط بشكل وثيق بالعوامل البشرية، وعلى رأسها سلوك المديرين واستعدادهم لتبني هذه الحلول (حجة، والشايب، 2020).

وتبرز مشكلة البحث في وجود تفاوت واضح بين المنظمات في مستوى الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث تُظهر بعض الجهات تقدمًا ملحوظًا في دمج هذه الحلول ضمن عملياتها اليومية، بينما تواجه جهات أخرى تحديات متعددة تعيق هذا التبني. ويعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى اتجاهات المديرين، ومستوى وعيهم التقني، ومدى تقبلهم للتغيير، بالإضافة إلى مخاوفهم المرتبطة بالمخاطر المحتملة أو فقدان السيطرة على العمليات.

كما أن ضعف الاستعداد لتبني الذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة العمليات اليومية، مما ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء، وسرعة اتخاذ القرار، وجودة الخدمات المقدمة. في المقابل، فإن المديرين الذين يمتلكون سلوكًا إيجابيًا واستعدادًا مرتفعًا نحو تبني هذه التقنيات يسهمون في تحسين سير العمليات، وتعزيز الابتكار، ورفع القدرة التنافسية للمنظمة (رياض، 2023).

من هنا انطلقت الدراسة الحالية نظراً لضرورة تناول سلوك المديرين ومدى استعدادهم في تبني الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية، **حيث يمكن التساؤل الرئيسي: ما أثر دراسة سلوك المديرين ومدى استعدادهم في تبني الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية ؟**

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية.

1. تسهم الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المديرين وتبني الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية.
2. يقدم البحث إطار نظري ومفاهيم حول سلوك المديرين، والذكاء الاصطناعي.
3. تسهم الدراسة في إثراء المكتبات السعودية بموضوع حديث عن أثر دراسة سلوك المديرين ومدى استعدادهم في تبني الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية

ثانياً: الأهمية العملية.

1. تسهم الدراسة في تحسين تبني الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم، وبالتالي رفع جودة وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.
2. تقدم الدراسة تصور عام للمسؤولين في القطاع التعليمي بالمملكة عن أهمية تحقيق العمليات اليومية لدى الطلاب والمعلمين، وذلك لتحسين سير العمليات، وتعزيز الابتكار، ورفع القدرة التنافسية للمنظمة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

3. تقدم الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها رفع كفاءة المنظومة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر سلوك المديرين على مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية داخل المنظمات.
2. قياس مدى استعداد المديرين لتبني حلول الذكاء الاصطناعي، وتحديد العوامل المؤثرة في هذا الاستعداد.
3. تحليل العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي وتحسين كفاءة العمليات اليومية، مثل سرعة الإنجاز وجودة الأداء واتخاذ القرار.
4. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه المديرين في تبني حلول الذكاء الاصطناعي، واقتراح آليات للتغلب عليها.

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي وكفاءة العمليات اليومية داخل المنظمة.
3. يؤثر تبني حلول الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي على تحسين سرعة إنجاز المهام وجودة الأداء واتخاذ القرار.
4. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي يواجهها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي.

أسئلة الدراسة:

1. ما أثر سلوك المديرين على مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية داخل المنظمات؟
2. ما مدى قياس استعداد المديرين لتبني حلول الذكاء الاصطناعي، وتحديد العوامل المؤثرة في هذا الاستعداد؟
3. ما العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي وتحسين كفاءة العمليات اليومية، مثل سرعة الإنجاز وجودة الأداء واتخاذ القرار؟
4. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المديرين في تبني حلول الذكاء الاصطناعي؟

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة أثر دراسة سلوك المديرين ومدى استعدادهم في تبني الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية.
- **الحد الزمني:** سوف تتم الدراسة خلال 1447هـ – 2026م.
- **الحد المكاني:** سوف تطبق هذه الدراسة على المديرين في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي سدايا.
- **الحد البشري:** سوف تكون الدراسة البشرية على (100) من مديري الهيئة السعودية

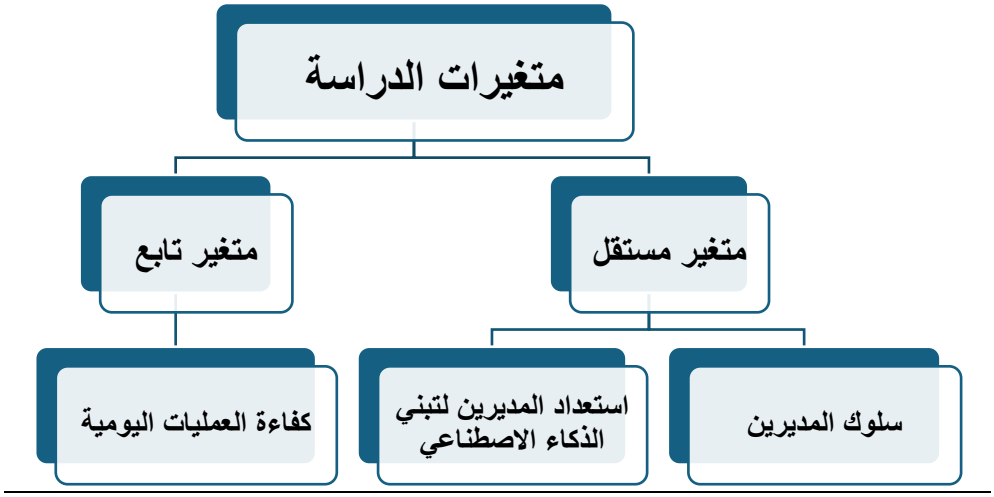
International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج لأهداف الدراسة، وتم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي:

1. المصادر الثانوية: اتجه الباحث لجمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة، والاستعانة بالإنترنت والنسخ الالكترونية الموجودة على صفحاته.
2. المصادر الأولية: سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي سيصممها الباحث لهذا الغرض.

نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة

مصطلحات الدراسة:

الذكاء الاصطناعي:

عرفها بأنها تقنية تحاكي الذكاء البشري على أداء المهام ويمكنه بشكل متكرر تحسين نفسه استناداً إلى المعلومات التي يجمعها. (العدوان، 2018)، وعرفها أيضاً بأنها نظام قادر على إدراك بيئته واتخاذ إجراءات لتعظيم فرصة تحقيق أهدافه بنجاح وكذلك تفسير وتحليل البيانات بطريقة تتعلم وتتكيف مع مرور الوقت. (الهادي، 2021).

سلوك المديرين:

هو مجموعة من الأفعال، وطرق التواصل التي يمارسها القادة اثناء إدارة فرقهم وأداء أعمالهم. يشمل ذلك كيفية تحفيز الموظفين، التعامل مع النزاعات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنوع أساليبهم بين الأوتوقراطية (قائمة على السلطة) أو التشاركية، ويعد فهم هذا السلوك حيوياً لتعزيز فعالية المنظمة والإنتاجية (حجة، والشايب، 2020).

العمليات اليومية:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

مجموعة مهام والأنشطة المتكررة، والمعتادة، والموحدة التي يتم أداؤها بانتظام (يومياً أو دورياً) لضمان استمرارية سير العمل، التشغيل، أو الحياة الشخصية بكفاءة. تتميز بكونها غير متغيرة تقريباً، وتستهدف الحفاظ على استقرار العمليات (إدارة تشغيلية) وتقليل المخاطر (حسين، والساعد، 2011).

وأيضا هي مهام تشغيلية يؤديها جميع العاملين داخل المنظمات يومياً لضمان تنفيذ المخطط، مثل الرد على البريد الإلكتروني، إدخال البيانات، أو إجراءات الإنتاج المعتادة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: أدبيات البحث.

أولاً: سلوك المديرين.

تمهيد.

يعتبر السلوك الإداري حجر الزاوية في توجيه دفة المؤسسات نحو النجاح أو الفشل، إذ لا تقتصر الإدارة على المهارات الفنية أو التخطيط الجاف، بل هي مزيج معقد من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي يمارسها القائد داخل بيئة العمل. في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح فهم "سلوك المدير" ضرورة حتمية، فهو العامل الحاسم في قبول أو رفض التغيير التقني. هذا التمهيد يستعرض كيف انتقل مفهوم السلوك من المدارس الكلاسيكية التي ركزت على الرقابة، إلى المدارس الحديثة التي تركز على المرونة والابتكار، مع الإشارة إلى أن سلوك المدير هو المرآة التي تعكس ثقافة المنظمة وتحدد ملامح مستقبلها في عصر الذكاء الاصطناعي (حجة، والشايب، 2020).

تعريف سلوك المديرين.

يمكن تعريف سلوك المديرين بأنه: مجموعة الاستجابات، والأنماط التفاعلية، والقرارات التي يتخذها الفرد في موقع المسؤولية تجاه المثيرات المختلفة داخل المنظمة. أكاديمياً، هو التعبير الخارجي عن القيم والاتجاهات والميول التي يحملها المدير، والتي تظهر في كيفية تعامله مع المرؤوسين، وإدارة الأزمات، وتبني التقنيات. وينقسم هذا السلوك إلى جانبين (حسين، والساعد، 2011):

- **سلوك ظاهري مثل:** أسلوب التواصل وإعطاء الأوامر.
- **وسلوك كامن مثل:** الدوافع والقناعات الشخصية.

في سياق بحثنا، التعريف يمتد ليشمل السلوك التكيفي الرقمي، وهو مدى قدرة المدير على تعديل أنماطه القيادية لتتلاءم مع وجود أنظمة ذكية تشاركه اتخاذ القرار (رياض، 2023).

مميزات سلوك المديرين.

يتميز السلوك الإداري بعدة خصائص تجعله فريداً عن السلوك الإنساني العام (الأنصاري، والهرشاني، 2023):

1. **السلوك الهادف:** سلوك المدير دائماً ما يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف مؤسسية محددة.
2. **التأثيروالشمولية:** لا يتوقف أثر سلوك المدير عند شخصه، بل يمتد ليشمل المناخ التنظيمي بأكمله.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

3. **الديناميكية:** يتسم بالقدرة على التغير بناءً على المواقف القيادة الموقفية.
4. **الازدواجية:** يجمع بين العقلانية في اتخاذ القرار والعاطفية في بناء العلاقات.
5. **القابلية للقياس والتطوير:** يمكن رصد أنماط السلوك وتعديلها من خلال التدريب والتغذية الراجعة، وهو ما يفتح الباب لتعزيز استعدادهم لتبني الذكاء الاصطناعي (حسين، والساعد، 2011).

أنواع سلوك المديرين.

تتعدد تصنيفات السلوك الإداري بناءً على مدارس الفكر الإداري (الأنصاري، والهرشاني، 2023):

- **السلوك الأوتوقراطي (الدكتاتوري):** حيث ينفرد المدير بالقرار ويركز على الرقابة اللصيقة، وهذا النوع غالباً ما يقاوم الذكاء الاصطناعي خشية فقدان السلطة.
- **السلوك الديمقراطي (التشاركي):** الذي يشجع على الحوار وتفويض السلطات، وهو الأكثر استعداداً لتبني الحلول الذكية كأداة لتمكين الفريق (حجة، والشايب، 2020).
- **السلوك التحويلي:** الذي يركز على الإلهام والتغيير الجذري، ويرى في التكنولوجيا وسيلة لتحقيق قفزات نوعية.
- **السلوك العشوائي:** الذي يترك الأمور تسير بعشوائية، مما يؤدي لفشل تطبيق أي حلول تقنية متطورة (رياض، 2023).

أهمية سلوك المديرين.

تكمن الأهمية في أن المدير هو صانع القرار الأول؛ فمهما بلغت كفاءة أنظمة الذكاء الاصطناعي، فإن سلوك المدير هو الذي يمنحها الشرعية التنظيمية. تبرز الأهمية في (السردية، 2022):

- ✓ **تشكيل الاتجاهات:** إذا كان المدير مبادراً، سينعكس ذلك على حماس الموظفين للتقنية.
- ✓ **تحسين الإنتاجية:** السلوك الداعم يقلل من مقاومة التغيير، مما يسرع من جنى ثمار الأتمتة.
- ✓ **الاستقرار النفسي:** المدير الذي يتمتع بسلوك متزن يقلل من قلق "الاستبدال الوظيفي" لدى مرؤوسيه عند إدخال الذكاء الاصطناعي (حسين، والساعد، 2011).

سلوك المديرين:

هذا المحور يتناول الجانب الجوهري فالسلوك ليس مجرد فعل، بل هو نظام متكامل من المدخلات كالخبرة، والتعليم والعمليات كالتفكير، والتحليل) والمخرجات القرارات، التعاملات. تعني دراسة سلوك المديرين هنا فك شفرة الاستعداد النفسي والمهني للتعايش مع الآلة. إننا نعني بذلك القدرة على القيادة في بيئة هجينة بشر وخوارزميات، وكيفية ممارسة التأثير القيادي عندما تصبح البيانات هي المحرك الأساسي للعمليات اليومية (حجة، والشايب، 2020).

العوامل المؤثرة بسلوك المديرين.

ينقسم هذا المحور إلى ثلاثة مستويات (الأنصاري، والهرشاني، 2023):

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

1. **عوامل شخصية:** مثل العمر، سنوات الخبرة، التخصص الأكاديمي؛ مثل: الخلفية في الرياضيات التي تعزز المنطق، والسمات الشخصية المنفتحون مقابل المتحفظين.
2. **عوامل تنظيمية:** مثل حجم المنظمة، الميزانية المخصصة للبحث والتطوير، ونظام الحوافز الذي قد يشجع أو يحبط السلوك الابتكاري.
3. **عوامل بيئية (خارجية):** مثل حدة المنافسة في السوق، التطور التكنولوجي العالمي، والتشريعات الحكومية مثل رؤية المملكة 2030 التي تدفع نحو التحول الرقمي (بلال، وموسى، 2019).

ثانياً: الذكاء الاصطناعي وأهميته.

يستهدف الذكاء الاصطناعي استيعاب آليات العقل البشري عبر تطوير برمجيات حاسوبية تمتلك القدرة على تقليد التصرفات الذكية، مما يتيح لها معالجة المواد الرقمية والمعلومات، فضلاً عن توثيقها وحفظها واستدعائها بلا قيود زمانية أو مكانية بواسطة حزمة برامجه المتنوعة. (حسين، والساعد، 2011).

ما هو الذكاء الاصطناعي:

استمر الشغف الإنساني منذ فترات طويلة نحو استكشاف آليات عمل العقل البشري، مما دفع العلماء عبر العصور المتعاقبة إلى محاولة فك شفراته الإدراكية، حيث شهد القرن التاسع عشر وضع القواعد النظرية الأولى لتلك العمليات على يد الرياضي الشاب جورج بول بهدف صياغة منطق التفكير البشري، تلا ذلك الإسهام التاريخي لتشارلز بابيج في تطوير الآلات الحاسبة كخطوة رائدة نحو إنتاج أنظمة تحاكي المهارات الذهنية والحسابية للإنسان، وفي مطلع الثلث الثاني من القرن العشرين وتحديداً عام 1934، تبلورت ملامح الذكاء في أطروحة علمية تفسر السلوك الذكي باعتباره نتاجاً لمنظومة معلوماتية يقوم الدماغ من خلالها باستقبال البيانات ومعالجتها وتوليد الاستجابة المناسبة، وهي النتائج الحافزة التي قادت الباحثين لاحقاً إلى تطويع الحواسب الآلية لتماثل النمط الفكري للبشر. (رياض، 2023).

وظهر الذكاء الاصطناعي لأول مرة عندما أعلنت مجموعة من علماء الكمبيوتر في مؤتمر دارموث عام 1956م عن ولادة الذكاء الاصطناعي، ومنذ ذلك الحين أصبح الذكاء الاصطناعي يبشر بمستقبل تكنولوجي مشرق للحضارة الإنسانية (بكر، 2020).

بناءً على ذلك، قدّم جون مكارثي ورقة علمية في مؤتمر شَهِد الانطلاقة الرسمية لمصطلح الذكاء الاصطناعي، لتبدأ عقب ذلك في الفترة الممتدة بين عامي 1956 و1974 مرحلة البروز الفعلي للتطبيقات التقنية وتوافق الجوانب النظرية مع الواقع العملي، وهو ما فتح آفاقاً جديدة للولوج إلى العلوم الدقيقة، والتركيز على هندسة اللغات الحوسبية، والأنظمة الخوارزمية، بالتزامن مع تنامي التوقعات البشرية الإيجابية حول آليات تطوير الروبوتات وتصميم الإنسان الآلي. (حسين، والساعد، 2011).

وخلال التسعينات والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين ازدهر الذكاء الاصطناعي، وتم تحقيق العديد من الأهداف البارزة للذكاء الاصطناعي، ففي عام (1997) هزم بطل العالم في الشطرنج وسيده الكبير غاري كاسباروف أمام

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ديب بلو من آي بي إم، وهو برنامج حاسوبي يلعب الشطرنج، وكانت هذه المباراة التي حظيت بتغطية إعلامية كبيرة هي المرة الأولى التي يخسر فيها بطل العالم في لعبة الشطرنج أمام جهاز الكمبيوتر، وذلك يمثل خطوة كبيرة نحو برنامج اتخاذ القرار الذكي الاصطناعي، وفي العام نفسه تم تطبيق برنامج تعرف الكلام، الذي طورته على ويندوز وأيضاً كانت خطوة كبيرة أخرى إلى الأمام، ولكن في اتجاه تفسير اللغة المنطوقة (رياض، 2023).

شهدت الآونة الأخيرة نهضة نوعية في مجال الذكاء الاصطناعي مدفوعةً بثلاثة عوامل جوهرية، تمثلت في الطفرة الكبيرة لسرعة المعالجات الحاسوبية، والتدفق الهائل للبيانات الضخمة، إلى جانب التحديث المستمر للمنهجيات الحسابية، وهو ما جعل التقنيات الذكية عنصراً أساسياً وواسع الانتشار في تفاصيل الحياة اليومية ولا يمكن الاستغناء عنه. (حجة، والشايب، 2020).

وتأسيساً على تلك المعطيات، يتبين أنه مع حلول القرن الحادي والعشرين، بلغت تقنيات الذكاء الاصطناعي مستويات متقدمة من التخصص الدقيق، وتفرعت إلى مسارات علمية منفصلة بعمق، حيث توجهت جهود الأكاديميين نحو معالجة إشكاليات معينة، وتوظيف آليات تقنية متنوعة على نطاق رحب، وتحديداً ضمن أروقة المكتبات الوطنية.

مفهوم الذكاء الاصطناعي.

يُشير الذكاء الاصطناعي إلى مفهوم بِنْيَوي يتألف من شقين يحمل كل منهما دلالة منفصلة؛ إذ يُعرّف الذكاء وِفقاً لمعجم "ويبستر" بأنه القابلية للاستيعاب والتعامل مع الظروف والمستجدات الطارئة والمتحولة، في حين ترتبط اللفظة الثانية بالصناعة والتشكيل اليدوي أو الآلي، وتُطلق على المنتجات والمخرجات المبتكرة التي أوجدها الفعل البشري تميزاً لها عن الكائنات والظواهر الفطرية التي تنشأ في الطبيعة دون تدخل إنساني. (رياض، 2023).

حيث إنه يعتبر أحد أبرز التطبيقات الحديثة لعلوم الحاسب الآلي، التي لها قدرات فائقة تحاكي قدرات الذكاء البشري، والاستفادة منها تسهل العمل في مختلف مجالات الحياة؛ إذ يوجد الذكاء الاطناعي حالياً في كل مكان حولنا، بد اية من السيار ات ذاتية القيادة، والطائرات المسيرة بدون طيار، وبرمجيات الترجمة الفورية وغيرها (الأنصاري، والهرشاني، 2023).

وبالتالي؛ يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه: "مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات والأدوات لإنشاء النماذج وحل المشكلات من خلال محاكاة سلوك الأشخاص المدركين (حسين، والساعد، 2011).

كما يؤكد "ستيوات وآخرون على أن الذكاء الاصطناعي يمثل هذا المفهوم منظومة متكاملة من التقنيات المتنوعة التي تتكامل أدوارها معاً؛ بغرض إكساب الآلات القدرة على الإدراك والاستيعاب واتخاذ الإجراءات والتعلم الذاتي بمهارات ذهنية تماثل القدرات البشرية.

ويُقصد به ذلك الفرع العلمي المرتكز على الأسس الرياضية والنظم البرمجية والعتاد الحاسوبي المدمج، والذي يتولى تنفيذ مجموعة واسعة من الوظائف والأنشطة الإدارية والتشغيلية المناطة بالبشر؛ بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي، مع الامتياز بالسرعة الفائقة والقدرة العالية على ابتكار الحلول الدقيقة للمعضلات المعقدة. (رياض، 2023).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ويُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه الكفاءة التقنية للأجهزة والحواسب في تنفيذ أدوار معينة تحاكي السلوكيات الصادرة عن الكائنات العاقلة، مثل التفكير والتحليل والاستفادة من الخبرات الفائتة وغيرها من الأنشطة الإدراكية، بغرض تشييد برمجيات ذكية تماثل النمط البشري في الاستيعاب والتعلم، وتوفر خدمات متعددة تشمل النواحي التدريسية والتوجيهية والتفاعلية. (الشراري، 2022).

ويُقصد بالذكاء الاصطناعي كذلك ذلك المجال العلمي المعاصر الذي يركز على ابتكار نظم برمجية وعتاد تقني يماثل القدرات الذهنية للإنسان، بحيث يمتلك القابلية لتوثيق وحفظ المعلومات والخبرات المتراكمة ومعالجتها، واستثمارها في صياغة القرارات واستشراف الأحداث المستقبلية اعتماداً على ميزة التعلم الذاتي. (الأنصاري، والهرشاني، 2023).

ويُعدّ كذلك أحد المجالات الفرعية المنبثقة عن علوم الحاسوب، والذي يسعى إلى تطوير كفاءة الأجهزة والأنظمة الرقمية لتمكينها من إنجاز وظائف محددة تحاكي الأنماط السلوكية للكائنات العاقلة، كالتحليل الذهني والاستفادة من الخبرات السابقة، وغيرها من الأنشطة التي تفتقر أساساً إلى العمليات الفكرية. (البدوي، والقحطاني، 2022).

ويُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه حقل علمي يرتكز على تأهيل الأنظمة التقنية وتزويدها بمهارات جوهرية تماثل السلوك البشري مثل الفرز والتبويب، وصناعة القرارات، وإنجاز المهام التي تستدعي تحليلاً فكرياً عبر بيئات وتطبيقات رقمية متخصصة، بغرض ابتكار معالجات للمعضلات القائمة استناداً إلى تحليل المواد الرقمية. (حجة، والشايب، 2020).

وتأسيساً على الطروحات السابقة، يتضح أن جوهر الذكاء الاصطناعي يكمن في تأهيل الأنظمة والأجهزة الرقمية لتنفيذ وظائف محددة تماثل الأنشطة الصادرة عن الكائنات العاقلة، حيث تسعى هذه التقنية إلى ابتكار بيئات برمجية ذكية تحاكي النمط الإنساني في عمليات الاستيعاب والتعلم والتحليل المعرفي.

أهداف الذكاء الاصطناعي.

يستهدف الذكاء الاصطناعي تمكين الأنظمة الحاسوبية من مضاهاة الآليات الإدراكية التي تجري داخل الذهن البشري، بحيث تكتسب الحواسب القدرة على معالجة المعضلات وصناعة القرارات بأسلوب عقلاني يماثل النمط الفكري للإنسان، وتتجمل أبرز هذه الغايات في الأبعاد التالية (الأنصاري، والهرشاني، 2023):

1. يوفر الاتصال الإنساني الإنساني، والإنساني الحاسوبي، والحاسوبي الحاسوبي.
2. يعمل على جودة البرامج التدريبية؛ إذ تتيح التقنيات الذكية إمكانية رصد النواقص والثغرات في الخطط التدريبية بالاعتماد المباشر على تقييم مستويات أداء الموظفين خلال الفعاليات التأهيلية.
3. يساهم في تشييد منصات وبرامج تأهيلية ذكية تعمل على رصد وقياس الأنماط والأساليب التعلمية للمتدربين، مع قياس الحصيلة المعرفية التي يمتلكونها، ومن ثم توفير مسارات تدريبية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات كل فرد بناءً على نتائج تقييمه الشخصي. (رياض، 2023).
4. يعزز القدرات والمساهمات البشرية بشكل كبير.
5. يساعد على تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

6. يوفر بيانات ضخمة للقيادات عن العاملين؛ مما يتيح نظرة شاملة عن حالتهم العملية.
7. يقدم الدعم للعاملين والطلاب المحتاجين إلى المساعدة المالية في الوقت المناسب (حسين، والساعد، 2011).
8. يصحح الاختبارات؛ حيث إن تحديد الدرجات أصعب أمر في عمليتي التدريب والتدريس، فضلاً عن كون هذه الإجراءات تستهلك مدى زمنياً طويلاً يُمكن استثماره في مسارات أكثر نفعاً للكوادر التدريبية، كصياغة الخطط التأهيلية أو تنمية القدرات الذاتية، وهو ما دفع المؤسسات التقنية إلى تطوير برمجيات متخصصة قادرة على إدارة الفعاليات التدريبية والتقييمية بكفاءة.
9. يقيم مهارات العاملين والطلاب المعرفية بشكل فوري؛ مما يساعدهم على تطوير مستواهم (رياض، 2023).

ويذكر البعض أهدافاً أخرى للذكاء الاصطناعي:

1. الوصول إلى أنماط معالجة العمليات العقلية العليا التي تتم داخل العقل الإنساني.
2. تيسير توظيف التقنيات الحاسوبية واستثمار منافعها القصوى عبر تعزيز قدرتها على معالجة الإشكالات، الأمر الذي يدعم إحداث تحولات نوعية تساهم في تطوير الأنشطة التدريبية والتعليمية بآليات فعالة ومنخفضة التكلفة.
3. تحديث البرمجيات الحاسوبية وتمكينها من الاستفادة الذاتية من الخبرات السابقة لتعزيز كفاءتها في معالجة الإشكاليات القائمة. (حجة، والشايب، 2020).
4. ابتكار أنظمة ذكية تتمتع بذات السمات والخصائص الإدراكية المميزة للتصرفات البشرية، مع التركيز على معالجة المعضلات بالاعتماد على التوجيه الرمزي غير الخوارزمي.
5. تطوير الأنظمة الحاسوبية لمضاهاة الآليات الإدراكية للذهن الإنساني، بما يمنح الأجهزة القدرة على معالجة المعضلات وصناعة القرارات وفق منهجية منطقية ومنظمة تماثل النمط الفكري للبشر.

ويضيف الباحث على أهداف الذكاء الاصطناعي ما يلي: تطوير أنظمة ذكية تحاكي المهارات البشرية بدقة تجعل الفصل بينهما متعذراً، ودعم الإنسان في ممارساته اليومية والمهنية عبر ابتكار معدات عالية الذكاء قادرة على إنجاز الأدوار الإنسانية، فضلاً عن توظيف آليات المحاكاة الإدراكية لاستكشاف طرق استدعاء المعارف والخبرات القديمة بأسلوب يماثل عمل الذاكرة البشرية.

أنواع الذكاء الاصطناعي.

اتفق الباحثين في مجال الذكاء الاصطناعي أنه له نوعين، هما (حسين، والساعد، 2011).

1. **لذكاء الاصطناعي الضعيف أو المحدود:** يرتكز هذا النمط على التوجيه والتأهيل لإنجاز وظائف معينة ومحددة بدقة، وهو النواة المشغّلة لغالبية البرمجيات الذكية الشائعة في بيئتنا المعاصرة، مثل المساعد الرقمي (Siri) التابع لشركة أبل، ونظام (Alexa) المطوّر من أمازون، بالإضافة إلى منصة (IBM Watson) الحوسبية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

2. **لذكاء الاصطناعي القوي أو العام:** يُحاكي هذا النوع الاستقلالية التامة للذهن البشري بشكل كامل، حيث يمتلك القدرة الذاتية على معالجة معضلات متنوعة، فضلاً عن تحديد واختيار المشكلات التي يرغب في إيجاد حلول لها دون أي تدخل من جانب الإنسان.

علاوة على ذلك، تنقسم النظم الذكية استناداً إلى طبيعة أدوارها والمهام المناطة بها إلى أربعة أنماط أساسية يمكن تصنيفها في (رياض، 2023):

1. **الذكاء الاصطناعي الخاص بالآلات التفاعلية:** يمثل هذا النمط الفئة الأولية والأساسية من الذكاء الاصطناعي، حيث يعجز عن الاستفادة من الخبرات الفائتة أو توظيف المعطيات السابقة في تحسين القرارات القادمة، وينحصر دوره فقط في تحليل الأوضاع الراهنة والاستجابة لها بكفاءة عالية، ومن أبرز الأمثلة عليه حاسوب (Deep Blue) المصمم من قِبل شركة (IBM) ونظام (AlphaGo) المطوّر بواسطة شركة جوجل.
2. **الذكاء الاصطناعي ذو الذاكرة المحدودة:** يمتلك هذا النوع القدرة على حفظ بيانات الخبرات السابقة لمدى زمني مؤقت، ومن أمثلته تقنيات القيادة الذاتية للمركبات؛ حيث يجري الاحتفاظ بالسرعة الآنية للسيارات المجاورة، وتحديد المسافات البينية الفاصلة بينها، ورصد القيود القصوى للسرعة، وغيرها من المدخلات المعلوماتية الضرورية لتوجيه المركبة عبر الطرقات.
3. **الذكاء الاصطناعي المستند إلى نظرية العقل:** يرتكز هذا النموذج على إكساب الآلة القدرة على استيعاب الانفعالات والمشاعر البشرية، وتطوير مهارات التفاعل والاتصال مع الأفراد، بالرغم من عدم توفر تطبيقات تطبيقية فعلية له في الواقع **الحالي.**الأنصاري، والهرشاني، 2023).
4. **الذكاء الاصطناعي ذو الإدراك الذاتي:** والذي يعكس التطلعات المستقبلية بعيدة المدى، حيث يُتوقع أن تكتسب الأنظمة الآلية إدراكاً ذاتياً وانفعالات مستقلة ترفع مستويات كفايتها الذهنية لتتجاوز القدرات البشرية، وهو نمط لم يخرج بعد إلى حيز الوجود الفعلي.

التقنيات المعلوماتية المستخدمة في تطوير الذكاء الاصطناعي.

تتعدد النطاقات والقطاعات الحيوية التي تدمج الحلول الذكية باعتبارها انعكاساً عملياً لهذه الطفرة التكنولوجية الفريدة، حيث تشمل تلك المسارات: الأنظمة الخبيرة، وآليات التعرف الذكي على الأصوات والحروف، والأنظمة المعالجة للغات البشرية، وتقنيات توليد الكلام، إلى جانب الألعاب الإلكترونية، والابتكارات الروبوتية، ونظم تمييز الأنماط والأشكال، فضلاً عن تقنيات الرؤية الحاسوبية، والأنظمة الداعمة لصناعة القرارات، والبيئات التدريسية والتعليمية، حيث تتجلى أبرز تلك التطبيقات في الجوانب الآتية (رياض، 2023):

1. **الأنظمة الخبيرة:** تُعرف بأنها تطبيقات رقمية تُعنى بنمذجة الكفاءات الإنسانية ونقلها إلى المنظومة الحاسوبية، بغرض تمكينها من معالجة قضايا تخصصية دقيقة تقع في نطاق مهارات المتخصصين، ويتم ذلك عبر شحن

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الذاكرة الرقمية برصيد معرفي وافر من خبرات العلماء، ثم إخضاع هذه المدخلات لعمليات الفحص والاستنباط لتوليد توصيات وقرارات تضاهي الأحكام البشرية. (حجة، والشايب، 2020).

2. **تمييز الكلام:** هي برامج تسطيع تحويل الأصوات إلي كلمات.
3. **معالجة اللغات الطبيعية:** تُمثّل هذه الأدوات نظمًا برمجية تهدف إلى استيعاب اللغات البشرية وتفكيكها، لتمكين الأنظمة الحاسوبية من تلقي التوجيهات والأوامر المباشرة بها، مما يتيح للأجهزة ميزة التفاعل والتحاور مع المستخدمين عبر تقديم إجابات عن استفسارات محددة، علاوة على توفر برمجيات متخصصة في قراءة وفك الرموز المكتوبة بخط اليد، وأخرى تُعنى بفحص وتصحيح العيوب القواعدية والإملائية.
4. **صناعة الكلام:** هي برامج تسطيع تحويل الكلمات إلى أصوات.
5. **الألعاب:** تعتبر ألعاب الحاسوب من أكثر المجالات التي انتشر فيها استخدام الذكاء الاصطناعي، مما ساهم في تطوير الألعاب وجعلها أقرب إلى الواقع مثل ألعاب الواقع الافتراضي والواقع المعزز (البدوي، والقحطاني، 2022).
6. **تمييز وقراءة الحروف:** تُعدّ هذه الأنظمة برمجيات متخصصة في التعرف الذكي على النصوص المكتوبة يدوياً أو المطبوعة آلياً وتحويلها إلى رموز وكلمات وجمل رقمية داخل الحاسب، مما يسمح بالتعامل مع المخرجات النصية الناتجة وتعديلها تماماً كأنها كُتبت مباشرة عبر لوحة المفاتيح.
7. **تمييز النماذج والأشكال ومقارنتها والتعرف عليها:** تُمثّل هذه الأنظمة تطبيقات رقمية تمتلك القدرة على رصد وتحليل الأنماط والسمات الحيوية والصور، مثل التحقق الذكي من بصمات الأصابع، أو قزحية العين، أو ملامح الوجه. (رياض، 2023).
8. **نظم دعم القرارات:** هي برمجيات تقدم حلولاً من أجل اتخاذ قرار من عدة بدائل.
9. **التعليم:** تتمثل هذه الآلية في استثمار النظم الحاسوبية داخل الحقول التربوية والتعليمية عبر برمجيات تفاعلية مع المتعلمين، بالتزامن مع تطوير أنظمة تمنح الحاسب قدرات شبيهة بالبشر في التعلم الذاتي، من خلال تمكين البرنامج من استيعاب وتحليل المدخلات والبيانات المتراكمة لاستنباط التوجهات العامة للمستخدمين، ويبرز ذلك جلياً في تطبيقات التشخيص الطبي التي تكتسب كفاءتها وقوتها التحليلية بمرور الوقت وكثرة الاستخدام، لتوليد مؤشرات دقيقة حول الأوبئة والأمراض الشائعة. (الزهراني، 2022).

وقد أشار (المطيري، 2019) أنه يمكن تقسيم تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى المجالات الآتية:

1. المشاهدة والإحساس بشكل مشابه لتصرفات البشر، ومن أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي: معالجة اللغة الطبيعية، وتمييز الصوت.
2. التفسير والتقييم وهي محاكاة جانب التفكير عند الانسان، ومن أهم التطبيقات المستخدمة: تعليم الآلة، والتعلم العميق.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

3. التفاعل والتصرف وهي محاكاة جانب العمل من السلوك الإنساني، ومن أهم التطبيقات المستخدمة: توليد اللغة الطبيعية.

ومن أهم مجالات الذكاء الاصطناعي ما يلي (الأنصاري، والهرشاني، 2023):

إمكانية الرؤية بالحاسوب، النظم الخبيرة، البرمجة الآلية، الإنسان الآلي "الروبوت"، التعليم والتعلم باستخدام الحاسوب، ألعاب الحاسوب، تمييز الأنماط، استخراج البيانات واستخدام المعرفة، مجال الزراعة، مجال الأمن والحماية، مجال القانون، المجال الفني والإبداعي، مجال الحياة اليومية، مجال السفر والتجوال، المجال الطبي والخدمات الصحية، ويتميز علم الذكاء الاصطناعي بفروع تميزه عن غيره من العلوم التطبيقية وذلك وفقاً لطريقة البرمجة ونوع الخوارزمية المستخدمة وكذلك لمستوى التعقد والأهداف التي يسعى لتحقيقها (حجة، والشايب، 2020).

خصائص الذكاء الاصطناعي:

أوردت دراسة (المطيري، 2019) خصائص الذكاء الاصطناعي وهي:

1. **التعلم:** لعل من أهداف الذكاء الاصطناعي القدرة على التعلم بالاعتماد على مبدأ التجربة والخطأ من القرارات السابقة، فعلى سبيل المثال الروبوت المستخدم للعب الشطرنج يقوم بتحركات عشوائية حتى يصيبومع التقدم المستمر وتوثيق المعالجات الخاصة باللعبة داخل الذاكرة الروبوتية، يضمن النظام تلافي الأخطاء السابقة عند التعرض لذات الإشكالية في منافسات الشطرنج، حيث تعتمد هذه الآلية على استراتيجية الحفظ الآلي المباشر للأنماط والتحركات الفردية عبر الحواسب، وترتكز أساساً على معيار التعلم من التجارب والخبرات الفائتة. (رياض، 2023).
2. **المنطقية والاستنتاج:** تؤدي تقنيات الذكاء الاصطناعي دوراً حيوياً في تطوير الأنظمة الروبوتية عبر تمكينها من فحص النطاق المحيط بها بواسطة أدوات ومستشعرات حسية طبيعية أو متطورة، بغرض تحليل الروابط البينية بين المكونات بمختلف مستويات تعقيدها وتشكيل رؤية شاملة حولها، وتستفيد هذه الآلات من مجساتها البصرية واللمسية في إنجاز مهام دقيقة كالفرز الذكي بين الأشخاص والمركبات بكفاءة زمنية عالية على الطرقات السريعة، علاوة على توجيه حركة الروبوت للتنقل بسلاسة داخل المنشآت، وهو ما يبرهن على كفاءة البرمجيات الذكية في تقييم الظروف المحيطة وبناء القرارات الملائمة للمواقف استناداً إلى معطيات علمية دقيقة. (الدسوقي، 2021).
3. **حل المشكلات:** هي خاصية أو سمة يتميز بها الذكاء الاصطناعي تقوم على أسلوب ممنهج يرتكز على سلسلة من الإجراءات؛ حيث تعتمد على تحقيق العديد من الأهداف والحلول السابقة، وتنقسم إلى مشكلات خاصة ومشكلات عامة؛ وتعمل في قسم المشكلات الخاصة على أدوار محددة، ومواجهتها وإهمال كل ما يواجها على الفور، ومن الأمثلة عليها استنباط الأدلة والبراهين (البدوي، والقحطاني، 2022).
4. **إدارة الوقت:** يسهم الذكاء الاصناعي في تو فير الو قت اللازم لصناعة القرا ر، وذ لك من خلال تحديد توقيت لكل مهمة أو هدف وظيفي في المنظومة مع الاستمرارية التي لا تعطلها نفس الأعطال البشرية من إجازات أو أوقات راحة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أو حالات مزاجية ونفسية متدنية، وهو ما يسهم في توفير الوقت وإدارته في صناعة القرار وإخراجه بشكل متفوق مقارنة مع القرار الذي ينفرد بإخراجه الإنسان منفرداً دون الاستعانة بالذكاء الاصطناعي (رياض، 2023).

5. **المقارنة:** يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في طرح أكثر من بديل وخيار من القرارات المتاحة ووضعها أمام متخذي القرار؛ للمقارنة فيما بينهم واختيار البديل الأفضل.
6. **الاعتمادية:** يوفر الذكاء الاصطناعي العديد من البيانات ومعالجته في وقت قياس لا يقدر على معالجتها العقل البشري، مما يبرر الاعتمادية على الذكاء الاصطناعي في صناعة القرار التعليمي (حجة، والشايب، 2020).
7. **التوظيف:** في الوقت الذي يسهم فيه الذكاء الاصطناعي في صناعة القرار التعليمي إلا انه يقوم بالاستغناء عن بعض الوظائف التقليدية، ويقوم على توفير وظائف أخرى اكثر ذكاء تحتاج المزيد من العاملين ذوي المهارات التكنولوجية المرتفعة؛ للتعامل مع الأجهزة الذكية من روبوتات وأجهزة كمبيوتر متفوقة، ومدخلين بيانات، وعمال المعرفة.
8. **المحاسبية:** يسهم الذكاء الاصطناعي في تحديد المسؤول عن اتخاذ القرارات الخاطئة، وهذا ما يوفره الذكاء الاصطناعي من قواعد بيانات مرجعية لكل قرار تتلخص في المدخلات التي تم إدخالها والمعايير التي استند إليها، والنتائج النهائية والقرارات التي خلصت إليها، والخيارات الأفضل، وما قام به متخذي القرار من اختيار البديل المناسب حسب ما أتاحته له الأجهزة الذكية المستخدمة في صناعة القرار (الأنصاري، والهرشاني، 2023).

ويلخص (مطاي، 2020) الخائص الآتية للذكاء الاصطناعي:

1. إمكانية تمثيل المعرفة.
2. استخدام الأسلوب التجريبي المتفائل.
3. قابلية التعامل مع المعلومات الناقصة.
4. القابلية على التعلم.
5. قابلية الاستدلال.

استخدامات تقنيات الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم:

هناك العديد من الاستخدامات التي تعتمد عليها تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير وتنمية قطاع التعليم، نورد أهمها ما يلي (البدوي، والقحطاني، 2022):

1. **المنهج وجودة التدريس:** يمكن للذكاء الاصطناعي تحديد الثغرات في تعلم الطلاب بناءً على أدائهم في الاختبار والتمارين. على سبيل المثا ل، إذا لم يتمكن عد د كبير من اللطلاب من حل مشكلة معينة، يمكن للتقنية تحديد السبب وراء الإجابة، مما يساعد المعلمين على التركيز على الأجزاء التي تحتاج إلى مزيد من الشرح والتوضيح.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

2. **التعلم التكيفي:** احراز تقدم ملحوظ سواء من خلال تعليم الطلاب بشكل فردي أو من خلال المشاركة في تقديم تصورات منهجية من قبل الخبراء والمتخصصين تتيح لهم تعديل المناهج وتقديم تقارير تفصيلية للمعلم عن المواد (الحماد، والصالحي، 2022).
3. **التعلم الفوري للطلاب:** تتيح برامج التعليم تقييم مهارات الطلاب بشكل لحظي، مما يساعد في تعزيز أدائهم الدراسي وتحسينه.
4. **الدرجات:** تبذل بعض الشركات جهداً لإعلام الطلاب بدرجاتهم في الاختبار من خلال توفير التدريب والاختبارات والبرامج التي يمكنها تقدير الإجابات وتسجيلها.
5. **مساعدة طلاب الاحتياجات الخاصة:** تعمل هذه البرامج على تلبية احتياجات الطلاب وتحفيزهم على التكيف مع البيئة التعليمية، مما يساعدهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على فهم المواد الدراسية (رياض، 2023).
6. **التخصصية:** بناءً على المهارات التخصصية للطلاب، طورت بعض الشركات نظاماً متخصصاً لتقييم أداء الطلاب ومهاراتهم. من خلال هذا التقييم، يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل طالب، بهدف تعزيز الجوانب القوية ومعالجة الجوانب الضعيفة في المنهج الدراسي، يساعد النظام أيضاً المعلمين على تقييم مستويات التلاميذ بدقة وما يحتاجه كل تلميذ من المناهج الدراسية، مما يساهم في رفع معدلات نجاح التلاميذ.

ويضيف عدداً من التأثيرات الإيجابية للذكاء الاصطناعي في التعليم، ومنها (حجة، والشايب، 2020).

1. توفير عدد من منصات التدريس الذكية التي يستطيع المعلمين والمتعلمين من استخدامها للتعلم عن بعد، إضافة للتوسع السريع في تكنولوجيا تطبيقات الهاتف المحمول.
2. إتاحة الفرصة للمتعلمين من التواصل مع بعضهم البعض وزيادة التفاعل بينهم وبين المحتوى التعليمي، ومثال: حيث يعمل من خلال روبوتات دردشة تمكن من التعرف على لغة المتعلم ومحاكاتها.
3. يساعد في الحد من التسرب المدرسي وذلك من خلال متابعة بيانات الطلاب وإشعار المدارس بالطلاب المعرضين للتسرب حتى يتمكنوا من حل المشكلات وتلقي الدعم المناسب.
4. المهام المؤتمتة، حيث يمكن توفير الوقت الكافي من أجل قضاء مهام تعليمية روتينية من خلال أنظمة الذكاء الاصطناعي (الحريري، 2018).

يتضح مما سبق، مدى أهمية استثمار الذكاء الاصطناعي في كافة المجالات، وخاصة في المجال التعليمي وذلك من خلال بناء كوادر تعليمية مؤهلة قادرةً على قيادة العملية التعليمية وتسييرها بما يخدم ملحة المعلم والمتعلم، فالذكاء الاصطناعي قادر على تحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال استخدام برامج التعليم في توظيف التطورات التكنولوجية الحديثة بأساليب تدريس متنوعة وتدعم الأنظمة الخبيرة.

المتطلبات المطلوب توفرها للانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم القائم على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية (الأنصاري، والهرشاني، 2023).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أولاً: المتطلبات الفنية: يتم من خلال عقد ورش عمل للمعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية لشرح أنظمة الذكاء الاصطناعي وكيفية استخدامها في التدريس، وتدريبهم على التطبيقات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي، إضافة إلى التركيز على نشر ثقافة الذكاء الاصطناعي خاصة بين المعلمين والطلبة في التدريس، وسن الأنظمة والقوانين التي تضمن أمن وحماية المعلومات (رياض، 2023).

ثانياً: المتطلبات البشرية: تتطلب توفير فنيين مختصين في صيانة الأعطال التي تحدث في الشبكات الإلكترونية الخاصة بنظام عمل المدرسة، كما تتطلب وجود قيادات إدارية واعية في تبني فكرة تطبيق الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية، وتوفير مدربين مؤهلين لتدريب العاملين في المدرسة على توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم (حجة، والشايب، 2020).

ثالثاً: المتطلبات المالية: رصد ميزانية كافة للبرامج الخاصة في تدريب وتأهيل المعلمين سواء في الداخل أو الخارج، توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي لتوفير الدعم المادي لتوفير الأجهزة والأدوات الإلكترونية التي تحتاجها المدرسة، وتوفير المخصصات المالية اللازمة لصيانة الحواسيب والبرمجيات المطلوبة في عملية التدريس.

توظيف الذكاء الاصطناعي.

هناك العديد من مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي، وأهم هذه المجالات التي تم اعتمادها في تطوير أداة الدراسة على النحو الآتي (الحبيب، 2022).

أولاً: التحليل النقاد: تتمثل مهارات التفكير الناقد في عدة جوانب أساسية، وهي:

1. **الاستنتاج:** القدرة على استنباط النتائج المقترحة واختيار أنسب البدائل للمساعدة في حل المشكلة.
2. **التفسير:** المهارة اللازمة لشرح وتحليل طبيعة المشكلة بطريقة بسيطة، مما يجعلها مفهومة لكل من المعنيين مباشرة وللآخرين الذين سيساهمون في الحل.
3. **الاستدلال:** فن البحث عن الأدلة، سواء كانت في شكل حقائق مرئية مثل الوثائق والأوراق أو معلومات رقمية مثل المستندات المخزنة على الحاسوب، والتي تساعد على الربط بين مكونات قضية ما (رياض، 2023).
4. **التقويم:** للتأكد من مدى نجاح التفكير الناقد في اكتشاف الحلول النهائية للمشاكل والتحديات المعقدة، ومتابعة تطبيقية للتأكد من فعاليته.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي: يأتي دور الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط من خلال توظيف لك المهام، ومنها هندسة المتطلبات والتي تعد أهم المتطلبات الخاصة بالمؤسسة فهي تساعد في فهم تأثير أصحاب المصلحة على قرارات المؤسسة، بما يتناسب مع أولوياتهم والأهداف لتحقيقها. والعمل على تحليل كافة البيانات الخاصة بالمؤسسة بشكل واسع ومحدد، وإنشاء فرضيات متعددة بطرح كافة الفروض والتوقعات.

وذلك تجنباً لأي معلومات قد تكون غير مكتملة أو متسقة مع بعض الملاحظات التي ترد من الجهات الخارجية، وتوقعات الحالة المستقبلية من خلال تزويد المحللين المختصين بدراسة مستقبل المؤسسة، بالقدرة على شرح الملاحظات التي يتم تقديمها، وذلك من أجل وضع البدائل المستقبلية، وإدارة مخاطر المؤسسة من حيث العمل على دراسة حالة المؤسسة من

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

خلال تقديم المساعدة في تحديد وإدارة المخاطر الناشئة وذلك بتحليل الملاحظات التي يتم استمدادها من البيئة الداخلية والخارجية (حجة، والشايب، 2020).

ثالثاً: الذكاء العاطفي: تعتبر مهارة الذكاء العاطفي إحدى المهارات الناعمة أو الشخصية التي تلعب دوراً مهماً في تكوين شخصية الذات فهي تدمج بين التعلم والإبداع، عندئذ يصبح الفرد قادراً على التحكم في سلم النجاح من خلال السيطرة على الشعور والتحكم في عملية التوازن بين العقل والقلب، مما يساهم في تحسين الأداء واكتساب مهارات أخرى كحسن التخطيط وحل المشكلات والتفكير النقدي.

وبالتالي دمج الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي في التعليم يعتبر خطوة مهمة في مواكبة التطورات المتسارعة، من أجل تحقيق التميز والتفوق، حيث تساهم عملية الدمج هذه في توظيف التجارب التفاعلية وذلك من خلال فهم الاحتياجات الأساسية للمتعلم، وتقديم تقييم لأدائه، وتعزيز المهارات المختلفة لديه، إضافة لخلق بيئة تعليمية إيجابية وذلك بتعزيز عملية الاتصال والتواصل داخل البيئة المدرسية (رياض، 2023).

رابعاً: القيادة الشاملة: يسعى القادة داخل أي مؤسسة أو منظمة يعملون بداخلها إلى التأثير على الأفراد والجماعات داخل المنظمة وذلك من خلال تقديم التوجهات المناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث هناك عنصران أساسيان للقيادة وهما: العناصر الناعمة والصلبة، فتتمثل القيادة اللبة من حيث كونها متكررة وآلية (الجهني، 2020).

لذا نجد أن القيادة القوية تتطلب قدرات فنية ومتكررة مثل عملية تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي والتصميم، في حين أن العناصر الناعمة غالباً ما تكون قابلة للتكيف مع العنصر البشري. ومن هنا فإننا نلاحظ بأن مجال العلاقات الإنسانية في القيادة قابل للتكيف مع البيئة المتغيرة مثل مهارات الاستماع، وبناء الفريق، وهذا ما يعزز من أهمية مهارات القيادة الناعمة التي تعتبر عنصر مهم في تمكين القائد من تحليل وظيفة كل مهارة وتأثيرها على القيادة (اسماعيل، 2016).

خامساً: التدريب والتطوير: يحتاج القائد لتطوير أدائه وكفاياته المهنية والإدارية إلى المعرفة والإلمام بالميدان التربوي والإداري، فأشار البعض أن المدير بحاجة إلى إجراء تحسينات حديثة على المنظومة الإدارية بأحدث التطبيقات التقنية والتكنولوجية التي من خلالها يتم توظيف الذكاء الاصطناعي في المؤسسة.

سادساً: حل المشكلات: تتمثل قدرة الذكاء الاصطناعي في العملية الإدارية في تحديد المشكلة وتحليلها بدقة، وتوفير المعلومات اللازمة وفقاً للموقف، مما يساهم في تحقيق نتائج تتميز بكفاءة عالية، وهذا يساعد في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتوفير الوقت اللازم لمناقشة القضايا المختلفة بشكل أكثر فعالية (البدوي، والقحطاني، 2022).

ويرى الباحث أهمية مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية ودور كل مجال في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال تسريع عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات من خلال تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، وتوظيف التقنيات الحديثة التي تعد بدائل للمهام التقليدية ودورها في النهوض بالمنظومة التربوية.

التحديات التي تواجه توظيف الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

رغم كل الأهمية التي تترتب على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة والقيادة التعليمية، وقدرته على النهوض بالمنظومة التعليمية في المستقبل، إلا أن هناك بعض السالبات التي تحو ل دون الاستفادة القصوى منها بالرغم من توفر بعضها ومنها (حجة، والشايب، 2020):

1. التكلفة المرتفعة في استخدام بعض أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحديثها وصيانتها المستمرة.
2. الخشية ما يترتب على بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من سلوكيات وممارسات تتعلق بالقيم والأخلاق البشرية (رياض، 2023).
3. الحاجة لبنية تحتية رقمية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم، وبالتالي فهي لا تتوفر في معظم المؤسسات التعليمية على مستوى المدن وبعض القرى.
4. ضعف القدرة على اقناع الرأي العام خاصة المعلمين وأولياء الأمور في كيفية الانخراط بثورة الذكاء الاصطناعي الجديدة.
5. ندرة توافر المختصين في صيانة وتطوير البرامج التطبيقية التي تعمل بالذكاء الاصطناعي في بعض المؤسسات التعليمية (اسماعيل، 2016).

العلاقة الارتباطية بين سلوك المديرين وكفاءة العمليات اليومية في عصر الذكاء الاصطناعي

لا يمكن فصل الأداء التشغيلي لأي منظمة عن النمط السلوكي لمديريها؛ فإذا كانت العمليات اليومية هي جسد المنظمة، فإن سلوك المدير هو الجهاز العصبي الذي يعطي الأوامر بالحركة أو التوقف. ومع دخول حلول الذكاء الاصطناعي إلى بيئة العمل، لم يعد السلوك الإداري مجرد أسلوب تعامل، بل أصبح عاملاً حاسماً في صياغة نموذج تشغيلي هجين يجمع بين ذكاء الآلة وحكمة الإنسان (البدوي، والقحطاني، 2022).

- **أثر الأنماط السلوكية على تدفق العمل.**

يؤثر سلوك المدير بشكل مباشر على كيفية تنفيذ المهام الروتينية. المدير الذي يتمتع بسلوك مرن يميل إلى إعادة تصميم العمليات اليومية لتستوعب تقنيات تعلم الآلة، مما يؤدي إلى (البشر، 2020):

- **تسريع دورة اتخاذ القرار:** بدلاً من الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي، يسمح المدير المنفتح سلوكياً للخوارزميات بتقديم توصيات فورية، مما يقلل من زمن الانتظار في العمليات اليومية.
- **تحويل المهام من الرتابة إلى الإبداع:** المدير الذي يتبنى ذكاءً اصطناعياً يحرر موظفيه من المهام المتكررة، مما يغير سلوك الموظف أيضاً تتبعاً لسلوك المدير.

- **الاستعداد السلوكي وتقليل مقاومة التغيير الرقمي**

تعتبر مقاومة التغيير من أكبر العوائق التي تواجه العمليات اليومية. هنا يظهر دور السلوك القيادي الملهم في (اسماعيل، 2016):

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- **بناء الثقة التقنية:** عندما يظهر المدير سلوكاً واثقاً ومستخدماً للتقنية، يقل حاجز الخوف لدى الموظفين من فقدان وظائفهم لصالح الآلة.
- **إدارة التحول التشغيلي:** السلوك الذي يركز على التدريب المستمر يضمن أن العمليات اليومية لن تتوقف بسبب فجوة المهارات عند إدخال تقنيات جديدة (البدري، 2012).

تكامل الحدس البشري مع التحليلات التنبؤية.

العمليات اليومية في المنظمات الحديثة تعتمد على البيانات. العلاقة هنا تكمن في كيفية استجابة المدير سلوكياً لهذه البيانات (رياض، 2023).

- **السلوك التحليلي:** المديرين الذين لديهم ميل سلوكي لاعتماد البيانات يحققون دقة أعلى في توقع الطلب، وإدارة المخزون، وجدولة الموارد اليومية.
- **الموازنة بين العاطفة والمنطق:** في العمليات التي تتطلب تماساً مع العملاء، يبرز سلوك المدير في تحديد الخط الفاصل؛ أين ينتهي دور الذكاء الاصطناعي وأين يبدأ التدخل البشري لضمان جودة الخدمة (حجة، والشايب، 2020).

انعكاس السلوك على الرقابة التشغيلية

تغيرت طبيعة الرقابة اليومية بفعل الذكاء الاصطناعي، وهذا التغيير هو نتاج مباشر لسلوك المدير (آل مداوي، 2022):

- **من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذكية:** المدير الذي يتسم بسلوك داعم للاستقلالية يستخدم الذكاء الاصطناعي لمراقبة الأداء عبر لوحات القيادة الرقمية دون التدخل في التفاصيل الصغيرة، مما يرفع الروح المعنوية ويزيد انسيابية العمل.
- **إدارة الانحرافات:** القدرة السلوكية على تقبل التنبيهات الآلية ومعالجتها فوراً تمنع تحول المشكلات الصغيرة إلى أزمات تشغيلية كبرى (البدوي، والقحطاني، 2022).

نقاط تركيز تحليلية:

- **الارتباط الطردي:** كلما زاد انفتاح المدير سلوكياً على التكنولوجيا، انخفضت تكلفة العمليات اليومية وزادت جودتها.
- **الفجوة السلوكية:** المديرين ذوي الأنماط التقليدية المتصلبة يمثلون "عنق زجاجة" يعطل فاعلية حلول الذكاء الاصطناعي مهما كانت متطورة.
- **السلوك الإداري الناجح:** هو الذي يستخدم الذكاء الاصطناعي لتطوير الجانب الإنساني في العمل، وليس لإلغائه (رياض، 2023).

العلاقة بين سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي و أثرها على العمليات اليومية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تعد العلاقة بين سلوك المديرين واستعدادهم لتبني التقنيات الحديثة وبين كفاءة العمليات اليومية علاقةً طردية وجوهرية في الفكر الإداري المعاصر. ففي ظل الثورة الصناعية الرابعة، لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية تتوقف فعاليتها بشكل أساسي على العنصر البشري القيادي. إن سلوك المدير، باعتباره الموجه الأول لثقافة المنظمة، يلعب الدور الحاسم في تحديد مدى نجاح أو فشل دمج هذه التقنيات في صلب العمليات اليومية.

أولاً: أثر الأنماط السلوكية في تهيئة بيئة التبني التقني.

يشير سلوك المديرين إلى مجموعة الاستجابات والمواقف التي يتخذها القادة تجاه التغيير التقني. فعندما يتبنى المدير سلوكاً دعامياً (Supportive Behavior) يتميز بالانفتاح على الابتكار، فإنه يساهم في تقليل حالة المقاومة التنظيمية لدى المرؤوسين. إن استعداد المدير النفسي والمهني لتبني حلول الذكاء الاصطناعي ينعكس في قراراته المتعلقة بالاستثمار في البنية التحتية التقنية وتدريب الكوادر البشرية. وبحسب نظريات القيادة التحويلية، فإن المدير الذي يمتلك وعياً تقنياً مرتفعاً يميل إلى إعادة هندسة العمليات اليومية لتصبح أكثر مرونة واستجابة للبيانات اللحظية التي توفرها أنظمة الذكاء الاصطناعي.

ثانياً: العلاقة الارتباطية بين الاستعداد القيادي وكفاءة العمليات.

تتجلى العلاقة بين المتغيرين في قدرة الذكاء الاصطناعي على أتمتة المهام الروتينية، مما يمنح المديرين فرصة للتركيز على الجوانب الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن هذا الأثر لا يتحقق تلقائياً؛ بل يعتمد على مدى الاستعداد. فالمؤسسات التي يظهر مديروها استعداداً عالياً، تشهد تحسناً ملموساً في سرعة اتخاذ القرار ودقته، حيث يتم استبدال الحدس الشخصي بالتحليلات التنبؤية. هذا الانتقال السلوكي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على البيانات يؤدي مباشرة إلى تقليل الأخطاء البشرية في العمليات اليومية، ورفع مستوى الإنتاجية، وتقليل التكاليف التشغيلية.

ثالثاً: الفجوة السلوكية و أثرها السلبي على العمليات.

في المقابل، فإن ضعف استعداد المديرين أو تبنيهم لسلوكيات حذرة (Conservative Behavior) تجاه الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى نشوء فجوة تقنية داخل المنظمة. هذا السلوك قد يتسبب في تعطيل العمليات اليومية نتيجة التمسك بالأنماط البيروقراطية القديمة، مما يجعل التقنيات الحديثة مجرد أدوات هامشية لا تحقق قيمتها المضافة. لذا، فإن الارتباط هنا وثيق؛ فبقدر ما يرتفع مستوى الاستعداد السلوكي والمهاري لدى المدير، بقدر ما تتعاظم كفاءة العمليات اليومية وتصبح أكثر ذكاءً وقدرة على المنافسة.

إذن إن سلوك المديرين هو المتغير الوسيط الذي يحول إمكانات الذكاء الاصطناعي من مجرد خوارزميات صماء إلى نتائج ملموسة في واقع العمليات اليومية. فالعلاقة بينهما ليست مجرد علاقة تقنية، بل هي علاقة تكاملية تبدأ من القناعة السلوكية للمدير وتنتهي بتحقيق التميز التشغيلي في المنظمة.

الدراسات السابقة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

دراسة (جندية، 2024)، بعنوان: "دور الذكاء الاصطناعي في تجويد القيادة الرقمية لدى مديري الثانويات الخاصة في طرابلس".

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن إسهام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية الخاصة بمدينة طرابلس اللبنانية، حيث اعتمد البحث على المقاربة الوصفية لتقييم درجات الإدراك المعرفي بآليات الذكاء الاصطناعي، ورصد المحددات الموجهة لتطبيقه، فضلاً عن حصر العقبات التي تقف أمام الإداريين.

وقد بينت المؤشرات البحثية وجود ارتباط طردي ذي دلالة إحصائية بين استيعاب أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى كفاءة الإدارة الرقمية، إذ تلعب هذه التكنولوجيا دوراً فاعلاً في ترقية آليات صناعة القرار، وهيكلة المواد المعلوماتية، وتنشيط قنوات الاتصال، كما شددت المخرجات على ضرورة توفير البرامج التأهيلية والمساندة الفنية لبناء قدرات المديرين وتيسير تخطيهم للعوائق الفنية والإدارية.

قدمت الدراسة توصيات عملية لتعزيز دمج الذكاء الاصطناعي في القيادة التربوية، بما في ذلك إقامة شراكات مع شركات الذكاء الاصطناعي، وإنشاء مختبرات للابتكار، وبرامج تدريب متخصصة. يؤكد البحث أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة فعالة لتحسين ممارسات القيادة التربوية، مما يعزز جودة التعليم ويؤهل المدارس لمواكبة التحول الرقمي.

دراسة (القرني، 2024)، بعنوان: "قياس أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية".

سعت هذه الدراسة إلى تقييم مدى إسهام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ترقية آليات صناعة القرار داخل مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، حيث ارتكزت المنهجية العلمية للبحث على التصميم الوصفي الارتباطي، وجرى سحب عينة عشوائية طبقية تألفت من 320 مديراً ومديرة من العاملين في تلك المؤسسات التعليمية، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية.

وقد أسفرت المخرجات البحثية عن حزمة من المؤشرات، أبرزها: كفاءة دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البيئة المدرسية ودورها الإيجابي في الارتقاء بالخبرات التعليمية للطلبة، فضلاً عن إسهام الأنظمة الذكية الواضح في تطوير مستويات التحصيل الطلابي وتنشيط معدلات تفاعلهم مع المقررات الدراسية، مما يضمن بلوغ الغايات التربوية بكفاءة، علاوة على ظهور هذه التكنولوجيا كآلية مساندة تمكن المعلمين من تفريد التعليم وتصميم المحتوى الأكاديمي بما يتوافق مع المتطلبات الفردية لكل متعلم.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تقديم دورات تدريبية مناسبة للمعلمين والإداريين لزيادة فهمهم ومهاراتهم في استخدام التقنيات الذكية والذكاء الاصطناعي، كما ينبغي تعزيز قدرة المدارس على تحليل البيانات وتقييم الأداء باستمرار لتحقيق تحسين مستدام.

دراسة (أسماء، 2025)، بعنوان: "توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين".

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين، فاستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث أعدت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت المؤشرات البحثية إلى عدة استنتاجات، أبرزها: تميز مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين بمستويات متقدمة في معدلات دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي، كما بينت التحليلات عدم وجود تباينات ذات مؤشر إحصائي عند مستوى الدلالة المعتمد بين متوسطات تطبيق الذكاء الاصطناعي لدى أولئك المديرين.

وقد اوصت الباحثة إلى تسليط الضوء على دور الورشات والدورات التدريبية في تأهيل وتنمية مهارات المعلمين لمستحدثات التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير بنية تحتية مناسبة، وتوفير فريق إداري يعمل على وضع خطة متابعة شاملة للنظام التعليمي الخاص بالمنهاج التربوي ومنصة التعليم الإلكتروني.

دراسة (البدوي، والقحطاني، 2022)، بعنوان: "دور قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في تطبيق أبعاد الذكاء الاصطناعي".

هدفت الدراسة إلى وضع عدد من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير دور قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في تطبيق أبعاد الاستراتيجية، البيانات، البنية التحتية، للذكاء الاصطناعي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة البحث.

وقد توصلت النتائج إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية دورات قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في تطبيق أبعاد الاستراتيجية، والبيانات، والبنية التحتية للذكاء الاصطناعي تعزى لمتغير الوظيفة المرحلية التعليمية سواء من المدارس الابتدائية أو المدارس المتوسطة أو الثانوية ويرون أهمية تجهيز المباني لتناسب عملية تعليم تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

وقد أوصى الباحث نشر الوعي بأهمية الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته بين جميع العاملين في المدارس من خلال النشرات التعريفية الدورية، والدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في الذكاء الاصطناعي، توفير كافة المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مدارس التعليم العام من كوادر بشرية متخصصة، وهياكل تنظيمية، وموارد مالية، ومتطلبات تقنية.

دراسة (أبو سمرة، 2022)، بعنوان: "و اقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة".

ركزت هذه الدراسة على استكشاف طبيعة الذكاء الاجتماعي ومدى ارتباطه بالأسلوب القيادي المتبع لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، إلى جانب رصد التباينات في هذين المتغيرين استناداً إلى الخصائص الديموغرافية، وتطبيقاً لتلك الأهداف وُظِّف المنهج الوصفي التحليلي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وأسفرت التحليلات الميدانية عن عدم تسجيل تباينات ذات مؤشر إحصائي بين تقديرات المديرين لمستويات ذكائهم الاجتماعي أو طبيعة النمط القيادي المهيمن، كما انتفت الفروق الإحصائية للأسلوب الإداري السائد والناجمة عن المتغيرات المستقلة للبحث.

وطرحت الدراسة جملة من التوصيات، أبرزها: أهمية دمج القيادات المدرسية في فض النزاعات البينية للمنظومة التعليمية، وتوجه وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق مبدأ اللامركزية، بما يمنح المديرين فرصة تبني الممارسات الديمقراطية وتفويض الصلاحيات الإدارية للكوادر العاملة معهم.

دراسة (صميلي، 2023)، بعنوان: "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء معلمي العلوم للمرحلة الثانوية في محافظة صامطة".

استهدفت الدراسة الحالية قياس مدى فاعلية توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفايات التدريسية لمدرسي العلوم بمدارس المرحلة الثانوية، حيث اعتمدت المنهجية البحثية على الأسلوب الوصفي التحليلي لمواءمته لطبيعة الإشكالية، كما جرى بناء استبانة علمية كأداة أساسية لاستقصاء الآراء واستخراج البيانات الميدانية الخاصة بالبحث.

حيث توصلت النتائج إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي أدى إلى زيادة فاعلية العملية التعليمية من خلال تخصيص التعليم وفق احتياجات الطلاب وتعزيز تفاعلهم مع المواد التعليمية.

وقد أوصت الدراسة إلى إقامة برامج تدريبية وتأهيلية للهيئات التدريسية لتمكينهم من استثمار التقنيات الذكية في تنظيم لقاءات تواصلية منظمة مع الطلبة، بغرض معالجة تعثرهم الدراسي ورفع كفاءة تحصيلهم العلمي، بالتزامن مع تدشين منصة رقمية موحدة تعتمد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي لربط كافة أطراف المنظومة التعليمية، بما يضمن تفعيل قنوات الاتصال التربوي والتفاعل المشترك.

دراسة (الأنصاري، 2023)، بعنوان: "دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام بدولة الكويت".

تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية تعزيز الإدارة المدرسية لثقافة الذكاء الاصطناعي بين الطلاب، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة طبقت على عينة قوامها (496) معلم ومعلمة، اختيروا بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وخلصت النتائج البحثية إلى أن إسهام القيادات المدرسية في ترسيخ الوعي بالذكاء الاصطناعي لدى تلاميذ التعليم العام في دولة الكويت جاء بمستوى متوسط، كما بينت التحليلات وجود تباينات ذات دلالة إحصائية بين معدلات استجابة المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة المهنية وجاءت لصالح الفئة الممتدة من (10 إلى 15 سنة)، ولمتغير المرحلة الدراسية لصالح الطور الثانوي، في حين انتفت الفروق الإحصائية الناجمة عن متغيري النوع الاجتماعي والمنطقة الإدارية التعليمية. وقدمت الدراسة حزمة من المقترحات، كان أبرزها: رفد المؤسسات التعليمية بالتمويل المالي والمساندة التكنولوجية اللازمة لتطبيق آليات الذكاء الاصطناعي بكفاءة داخل المنظومة التربوية عبر تأمين المتطلبات الأساسية للمتعلمين والمعلمين،

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بالإضافة إلى تنشيط توظيف الحواسب وأنظمة الذكاء الاصطناعي في المرحلة الثانوية تماشياً مع متطلبات المقررات الدراسية التي ترتكز بشكل كبير على مهارات التعلم الذاتي.

دراسة (Diao, 2020)، بعنوان: "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إصلاح التعليم في ظل البيانات الضخمة في البيئة الجامعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دو ر تطبيقات الذكاء الاصناعي في إصلاح التعليم في ظل البيانات الضخمة في البيئة الجامعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عددها 2000 موظفاً وطالباً.

وقد أظهرت النتائج أن عدد الطلاب غير الراضين أعلى بشكل عام من عدد الطلاب الراضين عن حرية الاختيار الرئيسي واختيار المنهج واختيار المعلم واختيار أسلوب التعلم.

دراسة (Wheatley & Hervieux , 2019)، بعنوان: "دور أمين المكتبة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الولايات المتحدة وكندا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه أمين المكتبة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الولايات المتحدة وكندا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عددها 15 عشر جامعة كندية وأمريكية، وقد جمعت البيانات من خلال الاستبانة.

وقد أظهرت النتائج وجود نقص في الاستجابة أو الوعي بالاتجاه الحالي للذكاء الاصطناعي، على الرغم من وجود عدد قليل من المؤسسات التي تشارك في أو تنشئ مراكز الذكاء الاصطناعي الخاصة بها.

دراسة (Impedovo & Pirlo. 2020)، بعنوان: "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المدن الذكية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المدن الذكية، واعتمدت الدراسة أسلوب المراجعة المنهجية، وقد تم مراجعة 21 دراسة سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة.

أظهرت النتائج أن مجالات الذكاء الاصطناعي في المدن الذكية تتركز على التنبؤ بحركة مرور المركبات؛ وتحليل البيانات الاجتماعية الضخمة؛ وإدارة المدينة الذكية من خلال القيادة والتوجيه؛ والسلامة والصحة وجودة الحياة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: جو انب الاتفاق والتميز في الدراسة الحالية.

من حيث المنهجية: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (القرني، 2024) ودراسة (أسماء، 2025)، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه البحوث.

من حيث الأدوات: اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يتماشى مع الأدوات المستخدمة في دراسة (صميلي، 2023) ودراسة (الأنصاري، 2023).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

مجتمع الدراسة: تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها على مديري الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على قطاع التعليم العام أو العالي، مثل دراسة (البدوي والقحطاني، 2022) ودراسة (جندية، 2024).

ثانياً: التعقيب على النتائج المرتبطة بالدراسات السابقة.

أثر الذكاء الاصطناعي على القرار: أكدت نتائج الدراسة ما توصلت إليه دراسة (القرني، 2024) من أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل كبير في تحسين عمليات اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء.

مستوى الوعي والاستعداد: اتفقت الدراسة مع دراسة (أسماء، 2025) في وجود مستوى مرتفع من الاستعداد والتوظيف للتقنيات الذكية لدى القيادات، مع التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين الوعي التقني وجودة القيادة كما أشارت دراسة (جندية، 2024).

التحديات والمعوقات: أظهرت الدراسة تحديات مشابهة لما ورد في دراسة (Hervieux & Wheatley, 2019) ودراسة (جندية، 2024)، مثل نقص المعرفة التقنية، ومقاومة التغيير، والمخاوف الأمنية التي قد تحد من التبني الكامل لهذه التقنيات.

ثالثاً: ما تستفيده الدراسة من هذا التعقيب.

1. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة الفرضيات وتحديد المتغيرات (سلوك المديرين كمتغير مستقل، وكفاءة العمليات كمتغير تابع).
2. توجيه التوصيات نحو ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لزيادة المهارات التقنية، وهو مطلب تكرر في دراسات (القرني، 2024) و(صميلي، 2023).
3. سد الفجوة البحثية المتعلقة بنقص الدراسات التي تربط بين سلوك المدير الشخصي وبين استعداده النفسي والمهني للتعايش مع الأنظمة الذكية في العمليات اليومية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية العلمية المتبعة في البحث، محدداً مجتمع الدراسة المستهدف وطبيعة العينة المختارة وآلية سحبها، علاوة على توصيف الأداة البحثية ومراحل إعدادها وتطويرها، مع استعراض مؤشرات صدقها وثباتها التقني، كما يستعرض الفصل الخطوات الإجرائية المطبقة في توزيع الأداة وجمع المعطيات الميدانية، وصولاً إلى المعالجات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، ويتم تفصيل ذلك وفقاً للمحاور الآتية:

منهج الدراسة.

اتساقاً مع ماهية البحث الحالي والغايات التي يصبو إلى بلوغها، واستناداً إلى أسئلته المطروحة، اتجه الباحث لتطبيق المقاربة الوصفية التحليلية؛ حيث يُعنى هذا الأسلوب برصد الظاهرة محل الدراسة واستخلاص بيانات دقيقة حولها،

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بالاعتماد على فحص الواقع الفعلي وتوصيفه توصيفاً تفصيلياً، ثم تحليل أبعاد تلك الظاهرة وتفسير مسبباتها للوصول إلى استنتاجات علمية تدعم الارتقاء بالواقع وتطويره." (الحربي، 2015: 212).

مجتمع الدراسة.

عرّف مجتمع البحث بأنه المجموعة الكاملة من العناصر أو المفردات أو الأشخاص الذين تتناولهم الدراسة العلمية، بحيث تندرج كل وحدة تقع ضمن هذا الإطار الجغرافي أو البشري كجزء لا يتجزأ من الهيكل الإجمالي للمجتمع المستهدف. (العساف، 2003: 23).

أما مجتمع الدراسة الحالية ستكون تطبق هذه الدراسة على المديرين في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي سدايا.

عينة الدراسة.

عينة الدراسة تعرف بأنها: " تُمثّل عينة البحث ذلك الجزء المستقطع أو الفئة التي ينتقيها الباحث من بين أفراد المجتمع الإجمالي، ويتطلب الأمر تحديداً دقيقاً لحجمها وتقديم مبررات علمية موضوعية تسوغ اختيارها، حيث يمكن الاستناد إلى الأدبيات الأكاديمية والخبرات البحثية السابقة لتدعيم وجاهة هذا الاختيار وتفسيره. " (غبار، 2010).

العينة الاستطلاعية للدراسة؛ سيتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة (100) من المديرين في الهيئة السعودية، وتُطبَّق الأداة البحثية على هذه المجموعة الاستطلاعية بغرض التحقق من كفاءتها وجاهزيتها للتطبيق الفعلي على كامل عينة البحث الأساسية، ويتم ذلك عبر قياس مؤشرات الصدق والثبات بواسطة المعالجات الإحصائية المناسبة، مع استبعاد هؤلاء الأفراد لاحقاً من عينة الدراسة الفعلية المستهدفة.

أداة الدراسة.

الاستبيان هو: " تُمثّل هذه الوسيلة آلية استقصائية تشتمل على حزمة من التساؤلات أو المثيرات المتنوعة المصممة لاستخراج البيانات من المبحوثين، وغالباً ما يدمج الاستبيان العلمي بين صيغ الأسئلة المغلقة محددة الخيارات والأسئلة المفتوحة التي تتيح حرية التعبير. " (الحسن، 2019: 159).

اعتمد الباحث على الاستبانة كوسيلة أساسية لاستيفاء المعطيات الضرورية للبحث، نظراً لكونها الأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة المتغيرات الحالية، والأقدر على تحقيق الغايات المنشودة واستخلاص الحقائق والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

لقد قام الباحث بتصميم أداة البحث عن طريق برنامج (Survey Monkey)، بحيث قام بإرسالها بطريقة عشوائية لعدد من المديرين في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي سدايا.

صدق أداة الدراسة.

للتحقق من صدق أداة الدراسة سوف يتم استخدام طريقتين:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

1. **الصدق الظاهري:** جرى التحقق من الصدق الصوري للأداة عبر تقييمها من قِبل لجنة من الخبراء الأكاديميين في حقل الإدارة، وذلك لتوظيف مهاراتهم التخصصية في تجويد المحتوى، الأمر الذي أدى إلى زيادة كفاءة المقياس العلمي وجعله أكثر حيدة وإحكاماً. (عبد الله، 2011، 20).
2. **صدق البناء:** لقد تم التحقق من صدق البناء للاستبانة من خلال استخدام صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي ينتمي إليه والدرجة الكلية، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة (عايد، 2011، 34).

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

تحقق الباحث من صدق الاستبانة بحساب معامل الارتباط بين الدرجة على المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه.

جدول (1) التحليل السيكومتري لفقرات محور سلوك المديرين

.765**	.698	.972	1
.916**	.892	.963	2
.916**	.892	.963	3
.901**	.880	.964	4
.849**	.808	.966	5
.900**	.880	.964	6
.893**	.870	.964	7
.894**	.866	.964	8
.971**	.963	.960	9
.919**	.903	.963	10

القيمة دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (1) السابق أن جميع فقرات محور (سلوك المديرين) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور. ويتبين وجود ارتباط وثيق بين العبارات المشكّلة لأبعاد محور ممارسات الإداريين والدرجة الإجمالية للمحور التابع لها، فضلاً عن الارتباط بالمجموع الكلي بعد استبعاد العبارة ذاتها، حيث سجلت كافة البنود دلالة عند مؤشر (0.01) وهو ما يُثبت صدق الاتساق الداخلي للأداة، ويُقصد بمعامل ارتباط بيرسون ذلك المؤشر الرقمي المعبر عن طبيعة وقوة الرابطة بين المتغيرات البحثية، إذ يظهر من البيانات المجدولة أعلاه أن قيم الارتباط لفقرات الأبعاد جاءت مؤشرة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث انحصرت تلك القيم بين (0.76 و0.97)، وهي معدلات ملائمة ومستوفية للشروط العلمية المعتمدة لغايات البحث الحالي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جدول (2) التحليل السيكومتري لفقرات محور استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي

.876**	.849	.922	1
.882**	.853	.920	2
.792**	.748	.925	3
.909**	.867	.921	4
.777**	.713	.927	5
.844**	.805	.922	6
.890**	.858	.919	7
.673**	.586	.934	8
.454*	.383	.939	9
.835**	.784	.923	10

القيمة دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (2) السابق أن جميع فقرات محور استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

ويظهر وجود تلاحم وثيق بين البنود المكونة لأبعاد محور جهوزية الإداريين لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والمعدل الإجمالي للمحور المرتبطة به، إلى جانب ارتباطها بالمجموع الكلي عقب استبعاد الفقرة ذاتها، حيث اتسمت جميع العبارات بالدلالة عند مستوى (0.01) وهو ما يؤكد كفاءة الاتساق الداخلي، ويعكس معامل ارتباط بيرسون الدلالة الرقمية لطبيعة الروابط البينية للمتغيرات، إذ يستبين من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول السابق أن كافة قيم ارتباط فقرات الأبعاد جاءت دالة إحصائياً عند مؤشر (0.01)، حيث تأرجحت تلك المعدلات بين (0.45 و0.89)، وهي مؤشرات تقع في النطاق المقبول والمناسب لتحقيق أهداف البحث الراهن.

جدول (3) التحليل السيكومتري لفقرات محور التحديات والمعوقات

.706**	.643	.929	1
.825**	.789	.923	2
.868**	.820	.920	3
.848**	.806	.921	4
.860**	.800	.924	5
.587**	.532	.934	6

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

.724**	.683	.929	7
.863**	.815	.920	8
.864**	.831	.920	9
.815**	.761	.923	10

**القيمة دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (3) السابق أن جميع فقرات محور التحديات والمعوقات تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور. ويتبين وجود تلاحم إحصائي قوي بين البنود المشكّلة لأبعاد محور العقبات والتحديات والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، بالإضافة إلى ارتباطها بالمجموع الإجمالي بعد حذف العبارة ذاتها، وحازت كافة الفقرات على دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهو ما يعكس جودة الصدق البنائي والاتساق الداخلي، ويمثل معامل ارتباط بيرسون القيمة الرقمية الموضحة لطبيعة ونوعية الروابط بين المتغيرات، إذ يستدل من البيانات المستعرضة في الجدول رقم (3) السابق أن جميع معاملات الارتباط لفقرات الأبعاد جاءت دالة إحصائياً عند مؤشر (0.01)، حيث تراوحت تلك القيم بين (0.70 و0.87)، وتعد هذه النسب والمؤشرات الإحصائية ملائمة ومقبولة لاستكمال متطلبات ومراحل هذا البحث.

جدول (4) التحليل السيكومتري لفقرات محور كفاءة العمليات اليومية

رقم الفقرة	معامل الفا اذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور
1	.937	.501	.591**
2	.926	.775	.813**
3	.922	.822	.866**
4	.927	.725	.773**
5	.927	.729	.780**
6	.922	.818	.861**
7	.930	.664	.737**
8	.922	.808	.852**
9	.926	.739	.796**
10	.922	.816	.858**

القيمة دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن جميع فقرات محور كفاءة العمليات اليومية تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور. ويظهر وجود ترابط إحصائي متين بين البنود المكونة لمحور جودة الأنشطة والعمليات اليومية والدرجة الإجمالية للمحور التابعة له، وكذلك بالمجموع الكلي بعد استبعاد العبارة ذاتها، حيث اتسمت كافة الفقرات بالدلالة عند مستوى (0.01) وهو ما يُثبت كفاءة الاتساق الداخلي للأداة، ويعبر معامل ارتباط بيرسون عن القيمة الرقمية الموضحة لقوة الروابط

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

البينية للمتغيرات، إذ يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول السابق (9) أن جميع معاملات ارتباط عبارات الأبعاد دالة إحصائياً عند مؤشر (0.01)، حيث انحصرت تلك القيم بين (0.59 و0.87)، وهي معدلات ممتازة ومقبولة لتحقيق غايات البحث الحالي.

ثبات أداة الدراسة.

لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وللتحقق من ثبات الاستبانة سوف يتم تقييم تماسك الاستبانة بحساب كرونباخ (زيدان، 2019، 64).

ثبات أداة الدراسة(الاستبانة)

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة الفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية، وجاءت النتائج كما في الجدول (4) وفقا للاتي:

جدول (5) الثبات باستخدام الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

	معامل الثبات	عدد الفقرات	العينة
سلوك المديرين	.968	10	100
استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي	.932	10	100
التحديات والمعوقات.	.932	10	100
كفاءة العمليات اليومية	.933	10	100

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات الثبات للأبعاد كانت أكبر من 0.70 بمعنى قيم تشير الى ثبات مرتفع، مما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجه عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة وتحقق غاياتها.

إجراءات الدراسة.

تم استخدام الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث قام الباحث باتخاذ الإجراءات المنهجية في عمل الاستمارة بتصميم الاستبانة وعرضها على المشرف الأكاديمي ثم قام بإجراءات الصدق والثبات قبل أن يتم توزيعها على المبحوثين، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: تناولت البيانات الشخصية للمبحوثين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة.

- **المحور الأول:** سلوك المديرين.
- **المحور الثاني:** استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي.
- **المحور الثالث:** التحديات والمعوقات.
- **المحور الرابع:** كفاءة العمليات اليومية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أساليب معالجة البيانات الإحصائية.

سيعتمد الباحث على توظيف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مستعيناً بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتقدير ورصد قيم استجابات أفراد العينة المستهدفة تجاه فقرات الاستبانة ومحاورها الإجمالية.

1. التكرارات والنسب المئوية: حيث يتجه الاعتماد على هذا الأسلوب لقدرته الفائقة على تحديد المرتكز النسبي لكل استجابة، فضلاً عن تقديمه توصيفاً رقمياً دقيقاً للمدخلات، وقد وُظّف هذا المقياس لرصد وتحديد السمات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة المبحوثة، والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة).
2. المتوسط الحسابي الموزون: وذلك لتقييم مستويات التفاوت والتباين في استجابات المبحوثين صعوداً وهبوطاً حيال كل بند من بنود متغيرات البحث الأساسية الموزعة وفقاً لأقسام الاستبانة.
3. المتوسط الحسابي: بهدف قياس وتقدير حجم التباين صعوداً وهبوطاً في توجهات أفراد العينة حيال الأبعاد الأساسية للبحث، بالاعتماد على استخراج المعدل العام لمتوسطات البنود.
4. سوف يتم استخدام الانحراف المعياري: بغية تحديد حجم التباين أو الابتعاد المعياري في استجابات المبحوثين حيال كل بند من عبارات المتغيرات الأساسية، وكذلك لكل قِسم من أقسام الاستبانة مقارنة بمعدلها الحسابي العام.
5. سوف يتم استخدام تحليل التباين الأحادي: بغرض الكشف عن مدى تباين توجهات المبحوثين بوجود فروق ذات مؤشر إحصائي عند مستوى معنوية (0.05) تُعزى للسمات والخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة المستهدفة. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة).

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التعرف على سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية، والتعرف على مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي وكفاءة العمليات اليومية داخل المنظمة، وقياس التحديات التي يواجهها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي، قياس مدى كفاءة العمليات اليومية، وسعت الدراسة كذلك إلى تحديد مدى تباين وجهات نظر المشاركين بوجود فروق ذات مؤشر إحصائي حيال أبعاد البحث، بالاستناد إلى خصائصهم الشخصية والمهنية.

وتطبيقاً لهذه الغايات، ركز البحث الحالي على توفير إجابات علمية ودقيقة حيال حزمة التساؤلات الآتية:

1. ما واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية؟
2. ما مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة؟
3. ما قياس التحديات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي؟

ROAD DIRECTORY OF OPEN ACCESS SCHOLARLY RESOURCES
CC BY

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

4. ما قياس مدى كفاءة العمليات اليومية؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

وفيما يلي ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، المستوى التعليمي، الجنس، الحالة الاجتماعية، الموقع الإداري، الخبرة العملية) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	6	% 6.7
ذكر	94	% 93.3
المجموع	100	%100.0

يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة من الذكور بنسبة مقدارها (93.3%)، بينما وجد فقط (6.7%) من افراد العينة من الاناث. وهذا لا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس.

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	60	% 60.0
من 30 إلى 40	40	% 40.0
المجموع	100	%100.0

يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة للعمر (أقل من 30 سنة) بنسبة مقدارها (60%)، بينما وجد ان (40%) من افراد العينة للعمر (من 30 إلى 40).

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	60	%60.0
دبلوم	40	%40.0

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المجموع	100	%100.0

يوضح الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي، حيث يتبين أن النسبة الاعلى في عينة الدراسة من الذين لديهم مؤهل علمي (بكالوريوس) بنسبة مقدارها (60%)، بينما وجد ان (40%) من افراد العينة مؤهلهم العلمي (دبلوم).

جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الإداري

المسمى الإداري	التكرار	النسبة
مدير	66	%66.7
نائب مدير	24	%23.3
رئيس قسم	10	%10.0
المجموع	100	%100.0

يوضح الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد مرات زيارة المؤسسة الصحية، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة مدير بنسبة مقدارها (66.7%)، بينما وجد ان (23.3%) من افراد العينة نائب مدير وكانت النسبة الأقل من عينة الدراسة رئيس قسم بنسبة مقدارها (10%) من افراد عينة الدراسة. وتدل هذه النتيجة على التنوع في المسمى الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة وهذا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي، الأمر الذي يخدم أهداف الدراسة الحالية.

جدول (10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	50	%50.0
من 10 إلى 15 سنة	13	%13.3
من 5 إلى 10 سنوات	37	%36.7
المجموع	100	%100.0

يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة للخبرة العملية (أقل من 5 سنوات) بنسبة مقدارها (50%) بينما وجد ان (36.7%) من افراد العينة (من 5 إلى 10 سنوات)، وكانت النسبة الأقل من عينة الدراسة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة مقدارها (13.3%) من افراد عينة الدراسة. وتدل هذه النتيجة على التنوع في الخبرة العملية بين أفراد عينة الدراسة وهذا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة العملية، الأمر الذي يخدم أهداف الدراسة الحالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

السؤال الأول: ما و اقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية؟

للتعرف على واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية وِفقاً لتقديرات المشاركين، جرى استخراج التكرارات والمعدلات المئوية، إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الرتبي لتوجهات أفراد العينة، حيث تبلورت المؤشرات الإحصائية على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بواقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة الإحصائية	الترتيب
			لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	أو افق	او افق بشدة					
1	يتسم المدير بالمرونة في التعامل مع التغيرات التقنية.	ك	7	0	7	23	63	4.37	1.098	25.7	.001	8
		%	6.7	0	6.7	23.3	63.3					
2	يشجع المدير الموظفين على تجربة أساليب عمل جديدة.	ك	3	3	7	23	64	4.40	1.003	39.3	.001	6
		%	3.3	3.3	6.7	23.3	63.7					
3	يدعم المدير بيئة العمل التعاونية بين الموظفين.	ك	3	3	7	23	63	4.40	1.003	27.3	.001	6
		%	3.3	3.3	6.7	23.3	63.3					
4	يتخذ المدير قرارات مبنية على التحليل وليس العشوائية.	ك	0	3	7	27	63	4.50	.777	35.7	.001	3
		%	0	3.3	6.7	26.7	63.3					
5	يظهر المدير انفتاحًا تجاه الأفكار الابتكارية.	ك	3	3	7	27	60	4.37	.999	35.7	.001	7
		%	3.3	3.3	6.7	26.7	60.0					

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

6	يتعامل المدير بإيجابية مع التحديات التقنية.	ك	0	3	3	20	74	4.63	.718	39.6	.001	1
		%	0	3.3	3.3	20.0	73.3					
7	يحفز المدير الموظفين على تطوير مهاراتهم.	ك	0	3	7	23	67	4.53	.776	30.5	.001	2
		%	0	3.3	6.7	23.3	66.7					
8	يعتمد المدير أسلوب القيادة التشاركية في اتخاذ القرار.	ك	3	0	10	27	60	4.40	.932	23.1	.001	5
		%	3.3	0	10.0	26.7	60.0					
9	يسهم المدير في تقليل مقاومة التغيير داخل المنظمة.	ك	3	0	10	20	67	4.47	.937	29.5	.001	4
		%	3.3	0	10.0	20.0	66.7					
10	يمتلك المدير القدرة على التكيف مع التحول الرقمي.	ك	0	0	13	20	67	4.53	.730	15.2	.001	2
		%	0	0	13.3	20.0	66.7					
المتوسط الحسابي العام للمحور								4.46	.798			

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

1. كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن تأييد تام وميل عام نحو خيار "أوافق بشدة" حيال جميع عبارات هذا المحور. " واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية" بشكل عام وذلك بمتوسط حسابي قدرة (4.46).
2. تبين المؤشرات الإحصائية أن قيم "مربع كاي" لكافة الفقرات جاءت ذات دلالة عند مستوى 0.01 أو دون ذلك، الأمر الذي يؤكد وجود تمايز واختلاف واضح في آراء المشاركين بالدراسة تجاه هذه العبارات.
3. كانت أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (6): " يتعامل المدير بإيجابية مع التحديات التقنية"، بمتوسط حسابي (4.63) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (93.3%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
4. جاءت العبارة (7): " وجاءت العبارتان (الرئيسية) "يعتمد المدير أسلوب القيادة التشاركية في اتخاذ القرار" والعاشرة "يمتلك المدير القدرة على التكيف مع التحول الرقمي" في المرتبة الثانية من حيث درجة التأييد،

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وضمن فئة (موافق بشدة)؛ حيث بينت المؤشرات الإحصائية أن (90%) من المشاركين أبدوا تأييدهم لمضمون هاتين العبارتين بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).

5. جاءت العبارة (4): " يتخذ المدير قرارات مبنية على التحليل وليس العشوائية"، في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.50) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (90%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
6. جاءت العبارة (9): " يسهم المدير في تقليل مقاومة التغيير داخل المنظمة"، في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.47) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (86.7%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
7. جاءت العبارة (8): " يعتمد المدير أسلوب القيادة التشاركية في اتخاذ القرار"، في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.40) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (86.7%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
8. جاءت العبارة (2): " يشجع المدير الموظفين على تجربة أساليب عمل جديدة"، والعبارة (3): " يدعم المدير بيئة العمل التعاونية بين الموظفين" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.40) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (86.6%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
9. جاءت العبارة (5): " يظهر المدير انفتاحًا تجاه الأفكار الابتكارية"، في المرتبة السابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.37) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (86.7%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
10. جاءت العبارة (1): " يتسم المدير بالمرونة في التعامل مع التغيرات التقنية"، في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.37) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (86.6%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

تُظهر المؤشرات الإحصائية المستعرضة سلفاً بصفة عامة اتجاهاً إيجابياً وتوافقاً بين المشاركين في البحث حيال الممارسات الفعلية للإداريين ومدى دمجهم لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في جودة الأنشطة اليومية.

السؤال الثاني: ما مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة؟

للتعرف على مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة بناءً على التقييمات المستخلصة من المشاركين، جرى حساب التوزيعات التكرارية والمعدلات المئوية والمعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب التصاعدي لآراء مجتمع البحث، وتبلورت المخرجات الرقمية وفقاً للتفصيل المدرج في الجدول القادم.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جدول (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بمستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة الإحصائية	الترتيب
			لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق	او افق بشدة					
1	لدى المدير رغبة في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.	ك	0	0	7	27	66	4.60	.621	16.8	.001	6
		%	0	0	6.7	26.7	66.7					
2	يمتلك المدير معرفة كافية بأساسيات الذكاء الاصطناعي.	ك	0	0	10	27	63	4.53	.681	13.4	.001	7
		%	0	0	10.0	26.7	63.3					
3	يسعى المدير لتطبيق حلول ذكية في العمل.	ك	0	0	10	10	80	4.70	.651	29.4	.001	2
		%	0	0	10.0	10.0	80.0					
4	يدعم المدير تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة.	ك	7	0	10	10	73	4.43	1.135	37.5	.001	10
		%	6.7	0	10.0	10.0	73.3					
5	يثق المدير في نتائج الأنظمة الذكية.	ك	3	0	3	14	80	4.67	.844	49.2	.001	4
		%	3.3	0	3.3	13.3	80.0					
6		ك	0	3	3	17	77	4.67	.711	44.1	.001	3

ROAD DIRECTORY OF OPEN ACCESS SCHOLARLY RESOURCES
CC BY

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

	يرى المدير أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين الأداء.	%	0	3.3	3.3	16.7	76.7					
7	لا يتردد المدير في تجربة أدوات تقنية جديدة.	ك	0	3	7	23	67	4.53	.776	30.5	.001	8
		%	0	3.3	6.7	23.3	66.7					
8	يدعم المدير الاستثمار في التقنيات الذكية.	ك	0	7	3	10	80	4.63	.850	48.6	.001	5
		%	0	6.7	3.3	10.0	80.0					
9	يمتلك المدير توجهًا إيجابيًا نحو التحول الرقمي.	ك	0	0	3	20	77	4.73	.521	26.6	.001	1
		%	0	0	3.3	20.0	76.7					
10	يشجع المدير استخدام البيانات في اتخاذ القرارات.	ك	0	7	3	20	70	4.53	.860	34.3	.001	9
		%	0	6.7	3.3	20.0	70.0					
المتوسط الحسابي العام للمحور								4.60	.616			

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

1. كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن تأييد تام وميل عام نحو خيار "أوافق بشدة" حيال جميع عبارات هذا المحور. " مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة."، بشكل عام وذلك بمتوسط حسابي قدرة (4.60).
2. تبين المؤشرات الإحصائية أن قيم "مربع كاي" لكافة الفقرات جاءت ذات دلالة عند مستوى 0.01 أو دون ذلك، الأمر الذي يؤكد وجود تمايز واختلاف واضح في آراء المشاركين بالدراسة تجاه هذه العبارات.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

3. كانت أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (9): " يمتلك المدير توجهًا إيجابيًا نحو التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي (4.73) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (96.7%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
4. جاءت العبارة (3): " يسعى المدير لتطبيق حلول ذكية في العمل"، في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.70) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (90%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
5. واحتلت العبارة السادسة "يرى المدير أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين الأداء" المركز الثالث من حيث مستوى التأييد، محققةً متوسطًا حسابيًا قدره (4.67) يقع ضمن فئة (موافق بشدة)؛ إذ أوضحت النتائج أن (93.4%) من أفراد مجتمع الدراسة أيدوا هذه الفقرة بتوزيع إجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).
6. جاءت العبارة (5): " يثق المدير في نتائج الأنظمة الذكية"، في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.67) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (93.3%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
7. جاءت العبارة (8): " يدعم المدير الاستثمار في التقنيات الذكية"، في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.63) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (90%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
8. وفي المرتبة السادسة من حيث درجة التأييد، حلّت العبارة الأولى "لدى المدير رغبة في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي"، بمتوسط حسابي بلغ (4.60) يندرج تحت فئة (موافق بشدة)؛ حيث أفادت البيانات الإحصائية بأن نسبة (93.3%) من أفراد الدراسة يوافقون على هذا المضمون وتتوزع استجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).
9. جاءت العبارة (2): " يمتلك المدير معرفة كافية بأساسيات الذكاء الاصطناعي"، في المرتبة السابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.53) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (90%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
10. بينما جاءت العبارة السابعة "لا يتردد المدير في تجربة أدوات تقنية جديدة" في المركز الثامن من حيث مستوى التأييد، بمتوسط حسابي قدره (4.53) يقع ضمن فئة (موافق بشدة)؛ حيث كشفت النتائج أن نسبة (90%) من المشاركين أبدوا موافقتهم على هذه الفقرة وانحصرت استجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).

يتضح من النتائج السابقة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة.

السؤال الثالث: ما مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي؟

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

للتعرف على مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي استناداً إلى تقديرات أفراد العينة، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء المبحوثين، حيث تلخصت المخرجات الإحصائية وفقاً لما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بمدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة الإحصائية	الترتيب
			لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	أو افق	او افق بشدة					
1	نقص المعرفة التقنية يعيق استخدام الذكاء الاصطناعي.	ك	0	3	7	23	67	4.53	.776	30.5	.001	3
		%	0	3.3	6.7	23.3	66.7					
2	الخوف من فقدان الوظائف يقلل من تبني التقنية.	ك	0	0	10	23	67	4.57	.679	15.8	.001	2
		%	0	0	10.0	23.3	66.7					
3	ضعف البنية التحتية يؤثر على استخدام الذكاء الاصطناعي.	ك	3	3	17	17	60	4.27	1.081	32.7	.001	8
		%	3.3	3.3	16.7	16.7	60.0					
4	قلة التدريب تحد من تطبيق	ك	0	3	13	17	67	4.47	.860	28.9	.001	5
		%	0	3.3	13.3	16.7	66.7					

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

											التقنيات الحديثة.	
9	.001	32	1.243	4.20	72	7	7	7	7	ك	ارتفاع تكلفة الأنظمة الذكية يمثل عائقًا.	5
					73.2	6.7	6.7	6.7	6.7	%		
1	.001	20.6	.547	4.67	70	27	3	0	0	ك	مقاومة التغيير من قبل الموظفين تؤثر على التبني.	6
					70.0	26.7	3.3	0	0	%		
1	.001	20.6	.547	4.67	70	27	3	0	0	ك	نقص الدعم الإداري يعيق تطبيق الذكاء الاصطناعي.	7
					70.0	26.7	3.3	0	0	%		
7	.001	37.3	1.061	4.33	63	17	13	3	3	ك	عدم وضوح فوائد التقنية يقلل من استخدامها.	8
					63.3	16.7	13.3	3.3	3.3	%		
4	.001	27.3	.777	4.50	63	27	7	3	0	ك	ضعف الثقافة الرقمية داخل المنظمة يمثل تحديًا.	9
					63.3	26.7	6.7	3.3	0	%		
6	.001	26	.935	4.43	63	24	10	0	3	ك	المخاوف الأمنية تحد من استخدام الأنظمة الذكية.	10
					63.3	23.3	10.0	0	3.3	%		

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المتوسط الحسابي العام للمحور	4.46	.691	

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

1. كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن تأييد تام وميل عام نحو خيار "أوافق بشدة" حيال جميع عبارات هذا المحور. " مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي"، بشكل عام وذلك بمتوسط حسابي قدرة (4.46).
2. تبين المؤشرات الإحصائية أن قيم "مربع كاي" لكافة الفقرات جاءت ذات دلالة عند مستوى 0.01 أو دون ذلك، الأمر الذي يؤكد وجود تمايز واختلاف واضح في آراء المشاركين بالدراسة تجاه هذه العبارات.
3. كانت أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (6): مقاومة التغيير من قبل الموظفين تؤثر على التبني"، والعبارة رقم (7): " نقص الدعم الإداري يعيق تطبيق الذكاء الاصطناعي"، بمتوسط حسابي (4.67) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (96.7%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
4. وحلت العبارة الثانية "الخوف من فقدان الوظائف يقلل من تبني التقنية" في المرتبة الثانية من حيث مستوى التأييد، بمتوسط حسابي بلغ (4.57) يقع في فئة (موافق بشدة)؛ إذ دلت المؤشرات على أن (90%) من المشاركين أيدوا هذه الفكرة وتوزعت إجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).
5. جاءت العبارة (1): " نقص المعرفة التقنية يعيق استخدام الذكاء الاصطناعي"، في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.53) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (90%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
6. واحتلت العبارة التاسعة "ضعف الثقافة الرقمية داخل المنظمة يمثل تحديًا" المركز الرابع من حيث مستوى التأييد، بمتوسط حسابي قدره (4.50) يندرج تحت فئة (موافق بشدة)؛ حيث أظهرت التحليلات أن نسبة (90%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذا الطرح وانحصرت استجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).
7. جاءت العبارة (4): " قلة التدريب تحد من تطبيق التقنيات الحديثة"، في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.47) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (83.4%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
8. وجاءت العبارة العاشرة "المخاوف الأمنية تحد من استخدام الأنظمة الذكية" في المرتبة السادسة من حيث مستوى التأييد، بمتوسط حسابي بلغ (4.43) يقع ضمن فئة (موافق بشدة)؛ إذ بينت المؤشرات الإحصائية أن نسبة (86.7%) من المشاركين أيدوا هذا المضمون وتوزعت إجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

9. جاءت العبارة (8): " عدم وضوح فوائد التقنية يقلل من استخدامها"، في المرتبة السابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.33) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (80.1%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

يتضح من النتائج السابقة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي.

السؤال الرابع: ما هو مدى كفاءة العمليات اليومية؟

للتعرف على مدى كفاءة العمليات اليومية استناداً إلى تقديرات أفراد العينة، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء المبحوثين، حيث تلخصت المخرجات الإحصائية وفقاً لما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (14) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بمدى كفاءة العمليات اليومية

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة الإحصائية	الترتيب
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
1	يسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع إنجاز المهام.	ك	3	0	3	18	76	4.63	.850	44.1	.001	1
		%	3.3%	0	3.3%	16.7%	76.7%					
2	يساعد في تحسين جودة العمل.	ك	0	0	10	23	67	4.57	.679	15.8	.001	2
		%	0	0	10.0%	23.3%	66.7%					
3	يقلل من الأخطاء البشرية في العمليات اليومية.	ك	3	0	17	20	60	4.33	.994	21.5	.001	9
		%	3.3%	0	16.7%	20.0%	60.0%					
4	يدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة.	ك	0	0	13	23	63	4.50	.731	12.8	.001	3
		%	0	0	13.3%	23.3%	63.3%					
5	يحسن إدارة الوقت داخل العمل.	ك	0	3	7	27	63	4.50	.777	27.3	.001	4
		%	0	3.3%	6.7%	26.7%	63.3%					

ROAD DIRECTORY OF OPEN ACCESS SCHOLARLY RESOURCES
CC BY

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

6	يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية.	ك	3	3	3	38	53	4.33	.959	33.3	.001	8
		%	3.3%	3.3%	3.3%	36.7%	53.3%					
7	يعزز الإنتاجية لدى الموظفين.	ك	3	0	10	30	57	4.37	.928	20.7	.001	6
		%	3.3%	0	10.0%	30.0%	56.7%					
8	يساعد في تنظيم سير العمل بشكل أفضل.	ك	0	7	10	27	56	4.33	.922	18.8	.001	7
		%	0	6.7%	10.0%	26.7%	56.7%					
9	يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	ك	0	3	17	17	63	4.40	.894	24.9	.001	5
		%	0	3.3%	16.7%	16.7%	63.3%					
10	يدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.	ك	0	3	17	17	63	4.40	.894	24.9	.001	5
		%	0	3.3%	16.7%	16.7%	63.3%					
	المتوسط الحسابي العام للمحور							4.44	.686			

يتضح من الجدول رقم (14) ما يلي:

1. أن كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن تأييد تام وميل عام نحو خيار "أوافق بشدة" حيال جميع عبارات هذا المحور. " مدى كفاءة العمليات اليومية" بشكل عام وذلك بمتوسط حسابي قدرة (4.44).
2. تبين المؤشرات الإحصائية أن قيم "مربع كاي" لكافة الفقرات جاءت ذات دلالة عند مستوى 0.01 أو دون ذلك، الأمر الذي يؤكد وجود تمايز واختلاف واضح في آراء المشاركين بالدراسة تجاه هذه العبارات. فكانت أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (1) " يسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع إنجاز المهام"، بمتوسط حسابي (4.63) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (93.4%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
3. جاءت العبارة (2): " يساعد في تحسين جودة العمل"، في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.57) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (90%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
4. جاءت العبارة (4): " يدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة"، في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.50) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (86.7%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

5. واحتلت العبارة الخامسة "يحسن إدارة الوقت داخل العمل" المركز الرابع من حيث مستوى التأييد، بمتوسط حسابي قدره (4.50) يندرج تحت فئة (موافق بشدة)؛ حيث أوضحت التحليلات أن نسبة (90%) من المشاركين أبدوا موافقتهم على هذا المضمون وتوزعت إجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).
6. بينما حلت العبارتان التاسعة "يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة" والعاشرة "يدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى" معًا في المرتبة الخامسة من حيث مستوى التأييد، بمتوسط حسابي قدره (4.40) يقع ضمن فئة (موافق بشدة)؛ إذ دلت البيانات الإحصائية على أن (80%) من أفراد الدراسة يوافقون على مضمونهما وتوزعت استجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).
7. جاءت العبارة (7): " يعزز الإنتاجية لدى الموظفين"، في المرتبة السادسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.37) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (86.7%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
8. وجاءت العبارة الثامنة "يساعد في تنظيم سير العمل بشكل أفضل" في المرتبة السابعة من حيث مستوى التأييد، بمتوسط حسابي بلغ (4.33) يندرج تحت فئة (موافق بشدة)؛ حيث أشارت النتائج إلى أن نسبة (83.3%) من المشاركين وافقوا على هذه الفقرة وانحصرت استجاباتهم بين خياري (أوافق وأوافق بشدة).
9. جاءت العبارة (6): " يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية"، في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (4.33) في درجة (موافق بشدة) واشارة النتائج الى ان (90%) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

يتضح من النتائج السابقة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على مدى كفاءة العمليات اليومية.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء الباحثين حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أ- الفروق باختلاف متغير العمر:

بغية الكشف عن مدى تباين توجهات المبحوثين بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأوساط الحسابية لتقديراتهم بالاستناد إلى تباين الفئات العمرية، وظّف الباحث أداة "اختبار ت للمجموعات المستقلة" (Independent Samples T-Test) لتحديد المؤشرات الإحصائية لتلك الفروق العمرية، حيث تبلورت المخرجات الرقمية وِفقاً للتفصيل المدرج في الجدول الآتي:

جدول (15) نتائج" اختبار ت للعينات المستقلة " للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المحور	العمر	المتوسط	قيمة ت	الدلالة
واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء	أقل من 30 سنة	4.4444	-.129-	.899
	من 30 إلى 40	4.4833		

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الاصطناعي في العمليات اليومية				
مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة.	أقل من 30 سنة	4.5556	-.513-	.612
	من 30 إلى 40	4.6750		
مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي	أقل من 30 سنة	4.5444	.782	.441
	من 30 إلى 40	4.3417		
مدى كفاءة العمليات اليومية.	أقل من 30 سنة	4.4722	.342	.735
	من 30 إلى 40	4.3833		

يُستدل من المؤشرات الرقمية المستعرضة أعلاه انتفاء التباينات ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية يتجاوز (0.05) في وجهات نظر أفراد العينة المبحوثة حيال كافة أبعاد البحث. واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية، ومستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة، مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي، مدى كفاءة العمليات اليومية تُعزى هذه النتيجة إلى تباين الفئات السنية للمبحوثين، ويُرجع الباحث هذا المؤشر الإحصائي إلى التقارب الزمني الملحوظ في أعمار غالبية المشاركين في الدراسة، الأمر الذي أدى إلى توافق الرؤى وتماثل وجهات النظر حيال هذه الأبعاد بغض النظر عن الفروق العمرية الفردية.

ب- الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

بهدف التحقق من مدى وجود تباينات ذات مؤشر إحصائي في الأوساط الحسابية لتقديرات المبحوثين استناداً إلى اختلاف درجاتهم العلمية، وظف الباحث أسلوبي "تحليل التباين الأحادي" واختبار "ت" للمجموعات المستقلة لرصد كفاءة تلك الفروق التعليمية، حيث تبلورت المخرجات الرقمية وفقاً للتفصيل المدرج في الجدول الآتي.

جدول (16) نتائج" اختبار ت للعينات المستقلة للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية	دبلوم	4.5333	.405	.689
	بكالوريوس	4.4111		
مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء	دبلوم	4.7333	.941	.355
	بكالوريوس	4.5167		

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الاصطناعي داخل المنظمة.				
مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي	دبلوم	4.5167	.340	.737
	بكالوريوس	4.4278		
مدى كفاءة العمليات اليومية.	دبلوم	4.6167	1.313	.200
	بكالوريوس	4.3167		

وتُظهر النتائج المبينة أعلاه غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يتجاوز (0.05) بين اتجاهات المشاركين في الدراسة نحو كافة المحاور المستهدفة. واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية، ومستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة، مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي، مدى كفاءة العمليات اليومية باختلاف متغير المؤهل العلمي ويفسر الباحث هذه النتيجة في ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (بكالوريوس) مما يجعل أراءهم متشابه حول هذه المحاور.

ت- الفروق باختلاف متغير الخبرة العملية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية استخدم الباحث" تحليل التباين الأحادي "(one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (17) نتائج" تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية	بين المجموعات	1.196	2	.598	.934	.405
	داخل المجموعات	17.276	27	.640		
	المجموع	18.472	29			
مستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة.	بين المجموعات	.409	2	.205	.520	.600
	داخل المجموعات	10.621	27	.393		
	المجموع	11.030	29			
مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي	بين المجموعات	1.766	2	.883	1.973	.159
	داخل المجموعات	12.084	27	.448		
	المجموع	13.850	29			
مدى كفاءة العمليات اليومية.	بين المجموعات	1.072	2	.536	1.151	.331

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

	داخل المجموعات	12.577	27	.466		
	المجموع	13.650	29			

وتُظهر النتائج المبينة أعلاه غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يتجاوز (0.05) بين اتجاهات المشاركين في الدراسة نحو كافة المحاور المستهدفة. واقع سلوك المديرين وتبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية، ومستوى استعداد المديرين لتبني الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة، مدى التحديات والمعوقات التي يواجها المديرون ومستوى تبنيهم لحلول الذكاء الاصطناعي، مدى كفاءة العمليات اليومية باختلاف متغير الخبرة العملية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الخاتمة.

تناول هذا البحث دراسة أثر سلوك المديرين ومدى استعدادهم لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات اليومية داخل المنظمات، وتحديداً في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). وقد سعى البحث إلى تقديم إطار نظري وعملي يساعد في فهم العوامل البشرية التي تؤثر على التحول الرقمي في بيئة العمل السعودية.

أولاً: النتائج.

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المديرين وبين تبني حلول الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية.
2. تبين أن الاستعداد النفسي والمهني للمديرين يلعب دوراً محورياً في نجاح دمج الأنظمة الذكية ضمن المهام الروتينية.
3. يؤثر تبني حلول الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي ومباشر على تحسين سرعة إنجاز المهام وجودة الأداء العام للمنظمة.
4. أظهرت النتائج أن التحديات التقنية والتنظيمية ترتبط بعلاقة عكسية مع مستوى التبني، حيث كلما زادت العوائق قل مستوى استعداد المديرين للتبني.
5. اتضح من عينة الدراسة أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة هي الأكثر تمثيلاً، مما يشير إلى توجه جيل الشباب نحو قيادة التحول الرقمي.
6. ظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الوعي لدى المديرين بأهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية لتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي.
7. كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير (السلوك الإداري) وبين سرعة الاستجابة لتبني الحلول التقنية الحديثة.
8. بينت النتائج أن "توفير الوقت والجهد" هو المحرك الأساسي الذي يدفع المديرين لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المهام الروتينية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

9. أكدت الدراسة وجود تفاوت في مستوى الاستعداد للتبني يعزى لمتغير "الخبرة العملية"، حيث أظهرت الفئات الأقل خبرة (الشباب) مرونة أكبر في التعامل مع الأنظمة الذكية.
10. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة تلعب دوراً وسيطاً؛ فكلما كانت البيئة داعمة للابتكار، زاد استعداد المديرين النفسي والمهني للتحول الرقمي.
11. أوضحت النتائج أن هناك إدراكاً كبيراً لدى العينة بأن الذكاء الاصطناعي يساهم في تقليل الأخطاء البشرية في اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
12. كشف التحليل الإحصائي أن غياب التدريب المتخصص يمثل العائق الأكبر الذي يؤثر سلباً على سلوك المديرين تجاه تبني هذه التقنيات.
13. أظهرت النتائج أن المديرين يتوقعون أن يؤدي تبني الذكاء الاصطناعي إلى إحداث تغيير جذري في الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات.

ثانياً: التوصيات.

1. ضرورة تعزيز الثقة التقنية لدى المديرين من خلال برامج تدريبية مكثفة لتقليل مقاومة التغيير الرقمي.
2. العمل على توفير بنية تحتية رقمية متطورة تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في كافة الأقسام الإدارية.
3. تطوير أنظمة حوافز تشجع المديرين على الابتكار وتبني الحلول الذكية في العمليات اليومية.
4. توجيه القيادات نحو السلوك الديمقراطي التشاركي الذي يسهل عملية التحول نحو بيئة عمل هجينة تجمع بين ذكاء الآلة وحكمة الإنسان.
5. توصي الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية تخصصية للمديرين تركز على "القيادة الرقمية" وكيفية إدارة الفرق في بيئة عمل مدعومة بالذكاء الاصطناعي.
6. العمل على صياغة سياسات داخلية واضحة تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي وتضمن أمن البيانات، مما يعزز ثقة المديرين والموظفين في هذه الأنظمة.
7. البدء بأتمتة العمليات اليومية البسيطة أولاً لكسر حاجز الرهبة التقنية لدى بعض القيادات، ثم التوسع تدريجياً في العمليات الأكثر تعقيداً.

ثالثاً: المقترحات.

1. إجراء دراسة طولية لمراقبة التغير في سلوك المديرين قبل وبعد تطبيق أنظمة ذكاء اصطناعي فعلية داخل منظماتهم.
2. بحث أثر الذكاء الاصطناعي على "الأمان الوظيفي" من وجهة نظر المديرين وتأثير ذلك على ولائهم التنظيمي.
3. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على الرضا الوظيفي للموظفين في ظل القيادة الرقمية.
4. إجراء دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في مدى استعداد القيادات لتبني حلول الذكاء الاصطناعي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

5. بحث التحديات الأخلاقية والقانونية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المراجع

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله، (2021)، تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، المجلد (73)، العدد (7).
- أحمد، إيمان الدسوقي، (2021)، درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الطالبات في جامعة الإمام محمد بن عبدالرحمن، مجلة العلوم التربوية، المجلد (7)، العدد (2).
- اسماعيل، حسام، (2016)، تاريخ الذكاء الاصطناعي، الرياض: مكتبة النور.
- آل مداوي، عبير، (2022)، واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، المجلد (9)، العدد (3).
- الأنصاري، علي محمد، والهرشاني، أنور فاهد، وعوض، سارة علي، (2023)، دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (47).
- البدري، طارق عبدالحميد، (2012)، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- البدوي، أمل والقحطاني، تغريد، (2022)، دور قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في تطبيق أبعاد الذكاء الاصطناعي، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (17)، العدد (2).
- البشر، منى عبدالله محمد، (2020)، متطلبات توظيف الذكاء الاصطناعي في تدريس طلاب وطالبات الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (20)، العدد (2).
- بكر، عبدالجواد، (2020)، سياسات الذكاء الاصطناعي في نظم التعليم، وجهة نظر في راي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السابع والعشرين: نظم التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي وإدارته الفرص، والتحديات، في يناير 2020، الجمعة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- بلال، أحمد حبيب، وموسى، عبدالله، (2019)، الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الجهني، عبدالله، (2020)، أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- الحبيب، ماجد، (2022)، توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء التربية: تصور مقترح، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد (9).
- حجة، عبير والشايب، عبدالحافظ، (2020)، درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن.
- الحريري، رافدة، (2018)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين، علي والساعد، رشاد، (2011)، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- الحماد، خالد والصالحي، خالد، (2022)، أساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمدينة بريدة، رسالة ماجستير، جامعة القصيم، السعودية.
- رياض، إقطيط عايد عبدالفتاح، (2023)، مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الزهراني، علي، (2022)، درجة استخدام إدارة مكتب التعليم بالطائف للذكاء الاصطناعي وعلاقته بالجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين: دراسة ميدانية بمكتب التعليم بالطائف، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، المجلد (10) العدد (1).
- السردية، هبه، (2022)، درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشراري، جمال، (2022)، أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية، مجلة سلوك، المجلد (8) العدد (1).