

أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس

الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

حمد بن طالب بن علي الخنبيشي

إشراف الدكتور

عبد السلام آدم حامد

٢٠٢٦م / ١٤٤٧هـ



أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس

الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

حمد بن طالب بن علي الخنبيشي

إشراف الدكتور

عبد السلام آدم حامد

٢٠٢٦م / ١٤٤٧هـ

## الإجازة

### إجازة الرسالة

(أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني

من خلال الثقة كمتغير وسيط)

إعداد الطالب:

(حمد بن طالب بن علي الخنبشي)

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ ٨/٣/٢٠٢٦ م وتم إجازتها

المشرف الدكتور/ عبد السلام آدم حامد

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	١- الدكتور/ عبد السلام آدم حامد (مشرفاً)
.....	٢- الدكتور/ داليا محمد الزبير (مناقشا خارجياً)
.....	٣- الدكتور/ محمد صلاح الدين رزق (مناقشا داخلياً)
.....	٤- الدكتور/ إلياس شهـدا (محكماً)

## الإقرار

### إقرار الباحث

أقر أنا الموقع أدناه، بأن هذه المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة تم تحديد ومراجعة مصدرها العلمي، ومحتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث: حمد بن طالب بن علي الخنبشي

التوقيع:

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُبلغ الغايات وتكتمل المساعي.

وقال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿وَلئنْ شكرتم لأزيدنكم﴾

وقال النبي ﷺ: ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾؛ ومن هذا المنطلق، واعترافاً بالفضل لأهله،

أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى الدكاترة في الجامعة، الذين كانت محاضراتهم العلمية بمثابة

لبنات أساسية ساعدتني على استكمال هذا المشوار الأكاديمي. وقد نهلت من خبراتهم الشيء

الكثير، وتعلمت منهم أن البحث العلمي مسؤولية وأمانة قبل أن يكون إنجازاً.

كما أخص بالشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور/ عبد السلام آدم حامد، الذي

كان لي نعم الموجه والداعم طوال مراحل هذه الدراسة. لقد أفدت من علمه الغزير، وتوجيهاته

الدقيقة التي أسهمت -بعد توفيق الله- في بناء هذا العمل على أسس منهجية متينة. فله مني

كل التقدير والاحترام والثناء المستحق.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لزملاء الدراسة الذين شاركوني رحلة البحث، وتقاسموا

معي النقاشات العلمية والمشاريع والتحديات، فكان لروح التعاون أثر بالغ في إكمال هذا العمل.

كما أشكر زملاء العمل على دعمهم المتواصل ووقفاتهم الصادقة، وما قدموه من تسهيلات وتعاون

مكّني من الموازنة بين متطلبات العمل والدراسة، وكان لهم دور لا يُنسى في إتمام هذا الإنجاز.

وبكل المحبة والتقدير، أتوجه بالشكر إلى أسرتي العزيزة -والدتي وإخوتي وأخواتي- الذين

كانوا الدعم الذي لا يلين، والقلب الذي يمدني بالقوة والعزيمة، فقد كنتم جميعاً مصدر القوة

وفي الختام...

تبقى هذه الدراسة علامة ممتدة لفضل كل يد صادقة وقلب محب وقف معي. فجزى الله

الجميع خير الجزاء، وكتب لهم من الطيب ما يليق بجميل عطائهم.

الباحث

إلى روح والدي الحبيب...

ذلك السند الذي افتقدته، والذي ما زالت دعواته تسبق خطاي أينما اتجهت.  
يا أول معلمٍ على طريق الحياة، يا أول قلبٍ نبض بالأمان من أجلي.  
رحلتَ لكن أثرك لم يرحل، وظلك لم يغب، وصوتك ما زال يرافقني في كل خطوة...  
كنتَ تقول لي دائماً: "العلم سلاح الرجل، وزينته، ووجهه الذي لا يشيخ".  
وها أنا أكملت الطريق، وأضع بين يديك - في مثواك - سنوات من الصبر، والمثابرة، والوقوف على  
قمم كنتَ أنت من دلّني عليها.  
أسأل الله أن يجعل قبرك نوراً، وأن يغفر لك بقدر ما أحببتني وربيتني ووقفتَ على أبواب الحياة  
من أجلي.

وإلى روح أختي الغالية...

رفيقة القلب، وصوتها الذي ما زال يهمس في أعماقي: "أكمل... فأنت تستطيع".  
يا من كانت أكثر من أخت... كانت صديقتي، وسندي، التي دفعتني في لحظات الضياع، ورفعت  
معنوياتي حين ترددت، وقالت لي يوماً "لا تتوقف، أنت خلقت لتصل".  
كانت الملهمة الأولى لمسيرتي في دراستي العليا، وكانت الدافع الذي أعادني كلما تعثرت، والنور  
الذي لا ينطفئ في طريقي.

أسأل الله أن يجعل قبرها روضةً من رياض الجنة، وأن يجمعني بها في مستقر رحمته.

وإلى أمي العزيزة ...

يا أغلى ما في العمر، يا نبع الحنان الذي لا يجف.  
ما زال قلبي يشتدّ بقلبك، وما زالت كلماتك تفتح لي أبواب الأمل، ودعواتك تحرس دربي في كل  
ليلٍ وصباح.

أهديك هذا الإنجاز، فهو من صبرك ودموعك ورضائك ودعائك الذي لم ينقطع يوماً.

وإلى إخوتي وأخواتي...

من كانوا سندي الحقيقي، ودعمي الذي لا يرى لكنه يُشعر به بكل قوة.  
وقفتم معي في كل مرحلة، تقاسمتم معي الأعباء، وفرحتم بإنجازاتي كما لو كانت لكم.  
هذه الدراسة تحمل جزءاً من محبتكم، ومن صدى وجودكم في حياتي.  
إليكُم جميعاً، أقدم ثمرة جهدي، وفاءً وامتناناً، ودعاءً لا ينقطع.

الباحث

## أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر دوافع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني، من خلال "الثقة" باعتبارها متغيراً وسيطاً يسهم في تفسير العلاقة بين دوافع الاستخدام ومستوى الأداء الوظيفي. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها كونها دراسة استكشافية حديثة بمجلس الشورى العُماني في ظل التوجهات المتسارعة نحو التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الحكومي، وما يرافق ذلك من تحديات تتعلق بمدى تقبل الموظفين للتقنيات الحديثة، وثقتهم بفاعليتها، وتأثيرها على جودة المخرجات المؤسسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي السببي، لما له من ملاءمة في دراسة العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دوافع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لدى موظفي مجلس الشورى العُماني جاء مرتفعاً إجمالاً، وأن الدوافع التقنية كانت الأعلى من بين الأبعاد الثلاثة، بينما جاء مستوى الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي في حدود متوسطة، كما بينت النتائج أيضاً أن الأداء الوظيفي جاء عند مستوى مرتفع، وأن الموظفين يلمسون بشكل واضح أثر أدوات الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتحسين دقة العمل، وتعزيز القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، وتقوية العمل الجماعي.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات موجهة لمجلس الشورى العُماني ومؤسسات القطاع العام، وجاءت في مقدمة التوصيات وأهمها هي إعداد استراتيجية مؤسسية متكاملة للذكاء الاصطناعي وتعزيز الثقة في الأنظمة الذكية عبر الحوكمة والشفافية.

**الكلمات المفتاحية:** مجلس الشورى العُماني - دوافع الاستخدام - الذكاء الاصطناعي - أداء الموظفين - الثقة

# **The impact of Artificial Intelligence motives on the Performance of Omani Shura Council employees: Through Trust as a mediating variable**

## **Abstract:**

This study aims to analyze the impact of motivations for using artificial intelligence technologies on the performance of employees of the Omani Shura Council, with "trust" serving as a mediating variable that helps explain the relationship between usage motivations and the level of job performance.

This study gains its significance from being a recent exploratory study conducted at the Omani Shura Council, in light of the accelerating trends toward digital transformation within public sector institutions and the accompanying challenges related to employees' acceptance of modern technologies, their trust in their effectiveness, and their impact on the quality of institutional outputs.

The study adopted a quantitative causal-analytical approach, as it is well suited to examining causal and correlational relationships among variables. The findings revealed that the overall level of motivations for using artificial intelligence tools among employees of the Omani Shura Council was high, with technological motivations ranking highest among the three dimensions. Meanwhile, the level of trust in artificial intelligence technologies was found to be moderate.

The results also indicated that job performance was at a high level. Employees clearly perceived the impact of artificial intelligence tools in reducing the time required to complete tasks, improving work accuracy, enhancing the ability to generate creative solutions to problems, and strengthening teamwork.

The study concluded with a set of recommendations, directed specifically to the Omani Shura Council and to the public sector entities in general. Foremost among these recommendations is the development of a comprehensive institutional artificial intelligence strategy and the strengthening of trust in intelligent systems through governance and transparency.

**Keywords:** Omani Shura Council, Usage Motives, Artificial Intelligence, Employee Performance, Trust

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة
أ	أعضاء لجنة المناقشة
ب	إقرار الباحث
ت	الشكر والتقدير
ث	إهداء
ج	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الانجليزية
خ-ر	فهرس المحتويات
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>	
١،١	المقدمة:
٣-٢	١،٢ مشكلة الدراسة
٥-٣	١،٣ أهداف الدراسة
٦-٥	١،٤ أسئلة الدراسة
٧-٦	١،٥ فرضيات الدراسة
٩-٧	١،٦ أهمية الدراسة
١٠-٩	١،٧ حدود الدراسة
١٠	١،٨ مصطلحات الدراسة
١١-١٠	١،٩ متغيرات الدراسة
١٢-١١	١،١٠ نموذج الدراسة
١٢	
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث</b>	
١٤	٢،١ المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي ودوافع استخدامه
١٥	مقدمة الإطار النظري:
١٥	مقدمة المبحث الأول:
١٨-١٦	٢،١،١ مفهوم الذكاء الاصطناعي وتاريخ تطوره
٢١-١٨	٢،١،٢ علاقة استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات
٢٤-٢١	٢،١،٣ مجالات الذكاء الاصطناعي
٢٦-٢٤	٢،١،٤ أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات
٢٨-٢٧	٢،١،٥ أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التنظيمي
٢٩-٢٨	٢،١،٦ مفهوم دوافع الاستخدام
٣٠-٢٩	٢،١،٧ أهمية دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي والمفاهيم المرتبطة بها
٣١-٣٠	٢،١،٨ تصنيف دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي
٣٣-٣٢	٢،١،٩ الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي
٣٦-٣٣	٢،١،١٠ الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي
٣٧-٣٦	٢،١،١١ الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي
٣٨	٢،٢ المبحث الثاني: الثقة كمتغير وسيط وعلاقتها بالمؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية على مجلس الشورى العُماني
٣٩	مقدمة المبحث الثاني:
٤٠-٣٩	٢،٢،١ مفهوم الثقة في التقنيات الحديثة للذكاء الاصطناعي
٤١-٤٠	٢،٢،٢ أهمية الثقة
٤٤-٤٢	٢،٢،٣ أبعاد الثقة

٤٨-٤٥	٢,٢,٤ محددات الثقة التكنولوجية والذكاء الاصطناعي
٥٠-٤٩	٢,٢,٥ دور الثقة كوسيط بين دوافع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والأداء
٥١-٥٠	٢,٢,٦ مجلس الشورى العماني كنموذج تطبيقي
٥٣-٥١	٢,٢,٧ مسيرة المجلس الاستشاري
٥٦-٥٣	٢,٢,٨ مسيرة مجلس الشورى العماني
٥٧	٢,٣ المبحث الثالث: أداء العاملين في ظل ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي
٥٨	مقدمة المبحث الثالث:
٦٠-٥٨	٢,٣,١ مفهوم الأداء
٦١-٦٠	٢,٣,٢ أهمية الأداء
٦١	٢,٣,٣ عناصر الأداء
٦٢-٦١	٢,٣,٤ نظريات الأداء
٦٣-٦٢	٢,٣,٥ مكونات الأداء
٦٦-٦٣	٢,٣,٦ تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين
٦٧-٦٦	٢,٣,٧ العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء في ظل التطورات الحديثة
٦٨	٢,٤ المبحث الرابع: الدراسات السابقة
٧٥-٦٩	٢,٤,١ الدراسات العربية
٨١-٧٦	٢,٤,٢ الدراسات الأجنبية
٨٣-٨١	٢,٤,٣ ملخص الدراسات السابقة والتعليق عليها
٨٤-٨٣	٢,٤,٤ الفجوة البحثية
<b>الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات .</b>	
٨٦	المقدمة:
٨٦	٣,١ منهجية الدراسة
٨٧	٣,٢ مجتمع وعينة الدراسة
٨٧	٣,٢,١ مجتمع الدراسة
٨٧	٣,٢,٢ عينة الدراسة
٨٨	٣,٢,٣ العينة الاستطلاعية
٨٨	٣,٢,٤ العينة الفعلية
٨٨	٣,٣ متغيرات الدراسة
٨٨	٣,٤ أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات
٨٩	٣,٤,١ مصادر أولية
٨٩	٣,٤,٢ مصادر ثانوية
٩٠-٨٩	٣,٥ تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي
٩٠	٣,٦ صدق أداة الدراسة
٩٢-٩٠	٣,٧ ثبات أداة الدراسة
٩٤-٩٢	٣,٨ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة
٩٤	٣,٩ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات</b>	
٩٦	المقدمة:
٩٦	٤,١ التحليلات الأولية
٩٨-٩٦	٤,٢ الإجابة على أسئلة الدراسة
١٠٤-٩٨	٤,٣ نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)
١٢٧-١٠٤	٤,٤ عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: تفسير ومناقشة نتائج واختبار فرضيات الدراسة	
١٢٩	المقدمة:
١٢٩	٥,١ مناقشة نتائج الدراسة
١٣٠-١٢٩	٥,١,١ النتائج النظرية
١٣٣-١٣١	٥,١,٢ النتائج التطبيقية
١٣٩-١٣٤	٥,٢ نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة
١٣٩	٥,٣ استنتاجات الدراسة
١٤٠-١٣٩	٥,٣,١ استنتاجات نظرية ومنهجية
١٤١-١٤٠	٥,٣,٢ استنتاجات تطبيقية وإحصائية
١٤٢	٥,٣,٣ استنتاجات عامة
١٤٢	٥,٤ توصيات الدراسة
١٤٤-١٤٢	٥,٤,١ توصيات موجهة لمجلس الشورى العماني
١٤٤	٥,٤,٢ توصيات موجهة لمؤسسات القطاع العام المشابهة
١٤٦-١٤٥	٥,٥ المقترحات العملية (مبادرات قابلة للتطبيق)
١٤٧-١٤٦	٥,٦ نقاط القصور وآفاق البحث المستقبلي (مقترحات لدراسات قادمة)
١٤٩-١٤٨	الخاتمة
١٥٤-١٥٠	قائمة المراجع والمصادر العربية
١٦٢-١٥٤	قائمة المراجع والمصادر الاجنبية
١٦٧-١٦٣	الملاحق

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
٤٧	مقارنة محددات الثقة في الذكاء الاصطناعي	(٢-١)
٩١	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	(٣-١)
٩١	معيار الحكم لتفسير قوة ارتباط العلاقة الخطية	(٣-٢)
٩٢	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	(٣-٣)
٩٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ومستوى الموافقة للأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة	(٤-١)
٩٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ومستوى التأثير لأبعاد دوافع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(٤-٢)
٩٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدوافع الشخصية مرتبة تنازلياً	(٤-٣)
١٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدوافع الاجتماعية مرتبة تنازلياً	(٤-٤)
١٠١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعوامل التقنية مرتبة تنازلياً	(٤-٥)
١٠٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالثقة مرتبة تنازلياً	(٤-٦)
١٠٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأداء موظفي مجلس الشورى العماني مرتبة تنازلياً	(٤-٧)
١٠٤	الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال الثقة كمتغير وسيط	(٤-٨)
١٠٥	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لقياس أثر الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال عامل الثقة	(٤-٩)
١٠٦	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لقياس أثر الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال عامل الثقة.	(٤-١٠)
١٠٧	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لقياس الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال عامل الثقة.	(٤-١١)

١٠٨	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لقياس أثر الثقة في العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.	(٤-١٢)
١٠٨	قياس الثقة وتوسطها العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.	(٤-١٣)
١٠٩	قياس الثقة وتوسطها العلاقة بين الدوافع الشخصية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني	(٤-١٤)
١١٠	قياس الثقة وتوسطها العلاقة بين الدوافع الاجتماعية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني	(٤-١٥)
١١٠	قياس الثقة وتوسطها العلاقة بين الدوافع التقنية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني	(٤-١٦)
١١١	قياس دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة	(٤-١٧)
١١٢	قياس الدوافع الشخصية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة	(٤-١٨)
١١٢	قياس الدوافع الاجتماعية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة	(٤-١٩)
١١٣	قياس الدوافع التقنية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة	(٤-٢٠)
١١٤	قياس علاقة الثقة وأداء موظفي مجلس الشورى العماني	(٤-٢١)
١١٤	قياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة	(٤-٢٢)
١١٧	نتائج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمتغيرات الفرضية الرئيسية الخامسة.	(٤-٢٣)
١١٩-١١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة حسب المستوى التعليمي.	(٤-٢٤)
١٢٠	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تبعاً لمستوى التعليمي.	(٤-٢٥)
١٢٢-١٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة حسب سنوات الخبرة.	(٤-٢٦)
١٢٣-١٢٢	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تبعاً لسنوات الخبرة.	(٤-٢٧)
١٢٤-١٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة حسب الوظيفة	(٤-٢٨)
١٢٦	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة لمتغير الوظيفة.	(٤-٢٩)

### قائمة الاشكال

رقم الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
١٢	أنموذج الدراسة	(١-١)
٢٤	مجالات تطبيقات الذكاء الاصطناعي	(٢-١)
٦٤	المنشورات التي تصدرها دائرة المعلومات والإحصاء بمجلس الشورى العماني	(٢-٢)
٨٧	طريقة حساب عينة الدراسة باستخدام الحاسبة الإحصائية	(٣-١)

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	محتوى الملحق	رقم الملحق
١٥٥	رسالة تحكيم الاستبانة	(١)
١٥٧-١٥٦	الاستبانة	(٢)
١٥٨	قائمة المحكمين	(٣)
١٥٩	الموافقة الاخلاقية	(٤)

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة	١,١
مشكلة الدراسة	١,٢
أهداف الدراسة	١,٣
أسئلة الدراسة	١,٤
فرضيات الدراسة	١,٥
أهمية الدراسة	١,٦
حدود الدراسة	١,٧
مصطلحات الدراسة	١,٨
متغيرات الدراسة	١,٩
أنموذج الدراسة	١,١٠

## ١,١ المقدمة.

تأخذ برامج الذكاء الاصطناعي عدة صور ونماذج، وتُعد ببساطة من أجل خدمة المستخدمين لتحقيق نتائج إيجابية في أداء وتحسين مهام أعمالهم، وتؤكد أن أغراض هذه البرامج وغاياتها هي مساندة المستخدمين للوصول إلى أهداف أسمى، وتقدم للموظف معرفة علمية سريعة وسهلة، ويُمكن للذكاء الاصطناعي أن يصنع نتيجة فارقة حول الخيارات والبدائل العامة. وتمتلك أدوات الذكاء الاصطناعي تقنيات خوارزمية تعمل على جمع وعمل تحليلات بيانية ضخمة لتحديد واكتشاف مجموعة من البدائل بطرق مختلفة وتوليدها بصورة أسرع من المعتاد وأكثر دقة من خلال مساعدة برامج الذكاء الاصطناعي (أبو زيد، ٢٠٢٢).

وعلى الرغم من التقدم الذي يشهده العالم وتواجهه مؤسسات القرن الحادي والعشرين في الوقت الراهن من حيث قدرتها على الابتكار ومواكبة المنافسة (Stank et al., 2019)، إلا أن هنالك العديد من الموضوعات والإجراءات الإدارية ذات الصلة بالذكاء الاصطناعي لا تستخدم في أكثر المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان ولا يزال تركيزها محدود لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، على عكس الدول المتقدمة الذي بادرت باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتي تؤكد قدرتها على الابتكار في سوق شديد التنافس، حيث ولا تزال أغلب المؤسسات بسلطنة عُمان لا يوجد لها إدارة خاصة بتقنيات الذكاء الاصطناعي ما عدا مشروع التحول الرقمي الذي يخطو بكيفية بطيئة في التطوير والتنفيذ.

ومن خلال وجود عدة إجراءات تناولت صناعة المحتوى والحفظ الرقمي، وبناء وإدارة المخازن الرقمية المؤسسية، خاصة في الجوانب المتعلقة بوضع الخطط وتطبيق أنظمة إدارة المضمون الرقمي المؤسسي، دعت الحاجة إلى صياغة نموذج شامل لإدارة المحتويات الرقمية بالمؤسسات لتبني نظام مستدام لتحقيق الغاية منه بطريقة دمج واستثمار الإمكانيات المتاحة في استغلال الذكاء الاصطناعي (زيدان، ٢٠٢٤).

ولطالما سعت المؤسسات إلى إسناد المزيد من المهام لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لخفض

التكاليف وتحسين الأداء والكفاءة العالية من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة (lee at al., 2004).

ويُعد الذكاء الاصطناعي اتجاهاً حديثاً من الاتجاهات الإدارية والمتطورة في العصر الحالي، وتعمل على إعادة تشكيل المسارات المستقبلية للمؤسسات ليتلاءم مع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ولا ينكر أحد أن القطاع الصناعي هو المحرك الأساسي في استخدام تلك التقنيات الحديثة (Shaid et al., 2019).

## ١,٢ مشكلة الدراسة.

### ١,٢,١ مشكلة الدراسة:

تُعدّ الأمانة العامة بمجلس الشورى العُماني من المؤسسات الحكومية الحيوية التي تشهد نمواً مستمراً وتطوراً ملحوظاً في تحسين إجراءات العمل الإداري، حيث تتكامل المهام الوظيفية والإدارية والفنية فيما بينها لإنتاج منظومة عمل متماسكة تحقق جودة الأداء. وقد أثبت مجلس الشورى العُماني قدرته على مواكبة التحولات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية والصحية، بما يعكس وعيه بأهمية التطوير المؤسسي.

وفي إطار هذا التوجه، يسعى مجلس الشورى العُماني إلى تبني التقنيات الحديثة، وعلى رأسها تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بهدف تجاوز التحديات المرتبطة ببطء الإجراءات وتعقيد العمليات الإدارية، والارتقاء بمستوى أداء الموظفين ورفع ثقتهم، إلا أن الواقع يشير إلى محدودية تطبيق هذه التقنيات في القطاع الحكومي، رغم انتشارها الواسع عالمياً، وتعدد نماذجها وبرامجها، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم استغلال الإمكانيات التقنية بالطريقة الأمثل.

وتؤكد البيانات الصادرة عن وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات في سلطنة عُمان (٢٠٢٢) أن ٥٦% فقط من الجهات الحكومية أدرجت الذكاء الاصطناعي ضمن خططها الرقمية، بينما لا تتجاوز نسبة التنفيذ الفعلي ٢٠%، ما يعكس وجود فجوة واضحة بين التوجهات والخطط، والتطبيق العملي على أرض الواقع. وفي المقابل، أشار تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, 2023) إلى

أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تسهم في رفع إنتاجية الموظفين بنسبة تصل إلى ٤٠%، في حال تهيئة البيئة المؤسسية المناسبة وتوفير التدريب والتأهيل الكافي.

إلا أن تحدياً آخر يبرز في هذا السياق، يتمثل في ثقة الموظفين بتقنيات الذكاء الاصطناعي ونقص الكوادر المؤهلة والقادرة على تبني ثقافة الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة المشكلات الإدارية وتأخر إنجاز المعاملات، ويعيق المؤسسات عن مجاراة التحول الرقمي الإقليمي والدولي. وقد نبّهت دراسات سابقة مثل دراسة دياب (٢٠٢٢) وعبد اللات (٢٠٢٣) إلى ضعف الاهتمام المؤسسي بتوظيف الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي، نتيجة مقاومة التغيير، وتدني الثقة والحوافز الابتكارية، واستمرار الاعتماد على أساليب تقليدية تحد من تحسين الأداء المؤسسي.

ومن جهة أخرى، فإن سلطنة عُمان في إطار رؤيتها الوطنية "عُمان ٢٠٤٠" تولي اهتماماً متزايداً بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتسعى إلى دمجها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز كفاءة المؤسسات من خلال مبادرات مختلفة بدأت في تطبيقها مثل برنامج "إجادة" لتقييم الأداء. ومن ناحية أخرى، تُشير التوقعات العالمية إلى أن الإنفاق الحكومي على الذكاء الاصطناعي سيصل إلى ٢٧ مليار دولار أمريكي بحلول عام ٢٠٢٥ (IDC, 2023)، في حين تتوقع PWC أن يضيف الذكاء الاصطناعي ما يقارب ١٥,٧ تريليون دولار إلى الاقتصاد العالمي بحلول عام ٢٠٣٠ (PWC, 2023)، ما يُبرز أهمية هذه التقنية كأداة للنمو والتنافس.

وتُبرز الأدبيات الحديثة كذلك دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع بيئات متغيرة، وتقديم حلول ذكية باستخدام البيانات الضخمة والخوارزميات الدقيقة، بما يسهم في خفض التكاليف، وتحسين العمليات التشغيلية، وزيادة فاعلية اتخاذ القرار (Xu & Li, 2020)، كما تشير أغلب الدراسات أن تأثير الذكاء الاصطناعي في الأداء لا يتحقق بصورة مباشرة، بل يتأثر بعوامل سلوكية وتنظيمية مثل دوافع الاستخدام ومستوى الثقة (Venkatesh et al., 2022؛ Dwivedi et al., 2023).

وفي السياق ذاته، تؤكد الكثير من الدراسات أن فاعلية الذكاء الاصطناعي تعول على درجة التكامل بين العنصر البشري والتقني معا دون سواهما، حيث يسهم هذا التكامل في تعزيز جودة القرارات وتحسين الأداء (Raisch & Krakowski, 2021)، في حين تشير دراسات أخرى إلى وجود تحديات مرتبطة باستخدام الخوارزميات، خاصة فيما يتعلق بالثقة والتحكم في مخرجاتها (Kellogg et al., 2020).

وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية ناتجة عن ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي، لا سيما في مجلس الشورى العُماني، كما تتجلى المشكلة في عدم وضوح العلاقة بين دوافع الاستخدام، والثقة كمتغير وسيط، ومستوى الأداء الفعلي للموظفين في بيئة العمل الحكومية، رغم تزايد الحاجة إلى التحول الرقمي.

واستنادًا إلى ما تقدم، تسعى هذه الدراسة - في ضوء دراسة (Kang et al., 2024) - إلى استكشاف أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط، وذلك من أجل تقديم تصور علمي واضح يساعد في دعم صنّاع القرار داخل مجلس الشورى العُماني. وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط؟

### ١,٣ أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

✓ التعرف على أثر الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

✓ قياس أثر الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

✓ تحديد تأثير العوامل التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

- ✓ التعرف على أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على ثقة موظفي مجلس الشورى العُماني.
- ✓ التعرف على الدور الوسيط للثقة في العلاقة بين دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

- ✓ قياس مستوى الثقة في الذكاء الاصطناعي لدى موظفي مجلس الشورى العُماني.
- ✓ تقييم مستوى الأداء لدى موظفي مجلس الشورى العُماني.
- ✓ تحليل الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات المشاركين حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تُعزى للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؟

#### ١,٤ أسئلة الدراسة.

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى

العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط؟

ولإجابة عن السؤال الرئيسي فقد تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الدوافع الشخصية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة؟
- ما أثر الدوافع الاجتماعية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة؟
- ما أثر الدوافع التقنية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة؟

- ما أثر الثقة في العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني؟

- ما مستوى ثقة موظفي مجلس الشورى العُماني في استخدام برامج الذكاء الاصطناعي؟
- ما مستوى أداء موظفي مجلس الشورى العُماني؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تُعزى للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؟

١,٥ فرضيات الدراسة.

يسعى الباحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

١,٥,١ الفرضيات الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء

موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة.

٢- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء

موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة.

٣- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء

موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة.

٤- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية توّضح أثر الثقة في العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء

الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

الفرضية الرئيسية الثانية: الثقة تتوسط العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي

مجلس الشورى العُماني.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

١- الثقة تتوسط العلاقة بين الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى

العُماني.

٢- الثقة تتوسط العلاقة بين الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس

الشورى العُماني.

٣- الثقة تتوسط العلاقة بين الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى

العُماني.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

١- هناك علاقة إيجابية بين الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي والثقة.

٢- هناك علاقة إيجابية بين الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي والثقة.

٣- هناك علاقة إيجابية بين الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي والثقة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك علاقة إيجابية بين الثقة وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول

أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الخامسة الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى **المؤهل العلمي** في استجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى **سنوات الخبرة** في استجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى **الوظيفة** في استجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة.

## ١,٦ أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة الأثر المتوقع من دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني عند استخدامها بطريقة أكثر تعمقاً من خلال توفير المعلومات السريعة والدقيقة لدعم الموظفين، ومن منطلق أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها واحجامها وبكل تأكيد مجلس الشورى العُماني إلى الاستفادة بمختلف الطرق من تلك البرامج التي لها دور متميز في العمليات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها.

### ١,٦,١ أهمية الدراسة العملية (التطبيقية):

١- فهم كيفية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات والاقسام بالمؤسسات.

٢- تحسين أداء المؤسسات والعاملين فيها، ويجعلهم أكثر إنتاجية وقيمة مضافة.

٣- مساعدة الموظفين في تسهيل الأعمال الإدارية داخل المؤسسات.

٤- تحفيز المؤسسات على مواكبة التغيرات والتطورات العالمية.

٥- التأكيد على أهمية دمج برامج التدريب الذكية ضمن منظومة العمل المؤسسي والحكومي.

## ١,٦,٢ أهمية الدراسة العلمية (النظرية):

- ١- قلة الدراسات العربية التي تناولت بحث موضوع أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء الموظفين من خلال الثقة كعامل وسيط بينهما.
- ٢- معظم الدراسات تناولت الموضوع بشكل سريع أو أنها ركزت على تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها على متغيرات مختلفة.
- ٣- تهدف هذه الدراسة أن تكون من ضمن الاوائل من نوعها في الدراسات الاكاديمية العربية التي تبحث في أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني بإضافة متغير وسيط وهو الثقة.

## ١,٧ حدود الدراسة.

- ١,٧,١ الحدود الموضوعية: ستركز هذه الدراسة على أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين بمجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط.
- ١,٧,٢ الحدود المكانية: سيقنصر تطبيق الدراسة على مجلس الشورى العُماني.
- ١,٧,٣ الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة الحالية على عينة عشوائية من موظفي مجلس الشورى.
- ١,٧,٤ الحدود الزمنية: ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦.

## ١,٨ مصطلحات الدراسة.

- مجلس الشورى العُماني: هو مؤسسة تشريعية في سلطنة عُمان، وهو جزء من النظام السياسي في البلاد. يُعتبر مجلس الشورى جزءاً مهماً من الهياكل السياسية في السلطنة حيث يلعب دوراً في مناقشة القوانين والتشريعات وتقديم النصح والاستشارة للحكومة. (الشكيلي، ٢٠٠٩).
- دوافع الاستخدام: هو مثير داخلي شعوري أو لا شعوري بيولوجي أو سيكولوجي، يحرك طاقات الكائن الحي لاستخدام شيء ما، مستهدفاً خفض حالة التوتر لديه أو لاستثارته أو استعادة توازنه البيولوجي أو النفسي،

للدفع الداخلي ويتمثل في التوتر والضغط الذي يطلب ويلج على الاشباع، والدفع الخارجي ويتمثل في الأهداف التي يسعى لها الكائن، ويشير مصطلح الدوافع إلى مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن إذا أختل (الخضر، ٢٠٠٦).

**الذكاء الاصطناعي:** يعرف الذكاء الاصطناعي بأنها " أنواع مختلفة من الأجهزة والبرامج الحاسوبية، والتطبيقات المتنوعة على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية بشتى أنواعها، والتي تحاكي المهارات والقدرات العقلية البشرية، وهي أحد فروع علوم الحاسوب الآلية والذي يختص بدراسة الأنظمة الآلية المتخصصة في برمجة العقل الآلي ليكون بمثابة خلق عقل جديد يضاهي العقل البشري، وتكون لديها قدرة نادرة في التصرف ومواكبة القرارات السريعة والعمل في نفس سياق العقل البشري، وذلك بهدف توظيفها في تحقيق الاعمال الإدارية والتعليمية والصحية المنشودة (Peterson, 2024).

**أداء الموظفين:** يعرف أداء الموظفين بأنه السلوكيات التي يُظهرها الموظفون في العمل، والتي تُسهم في تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة فيما يتعلق بجودة العمل وكميته ووقته (Na-Nan et al., 2018).  
**الثقة:** هي مدى قناعة الأفراد وإيمانهم بالأهداف والقيم والقرارات والمبادئ التي تتبناها المنظمة التي يعملون بها، بما يلبي احتياجات العاملين وتحفزهم للسعي نحو الغايات والأهداف المطلوبة، وتشمل الثقة بالمديرين وزملاء العمل لتحفزهم على الابداع والابتكار (حسانين، ٢٠٢٠).

## ١,٩ متغيرات الدراسة.

تنقسم متغيرات الدراسة إلى ما يلي:

- **المتغير المستقل:** دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي، وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

العوامل الشخصية.

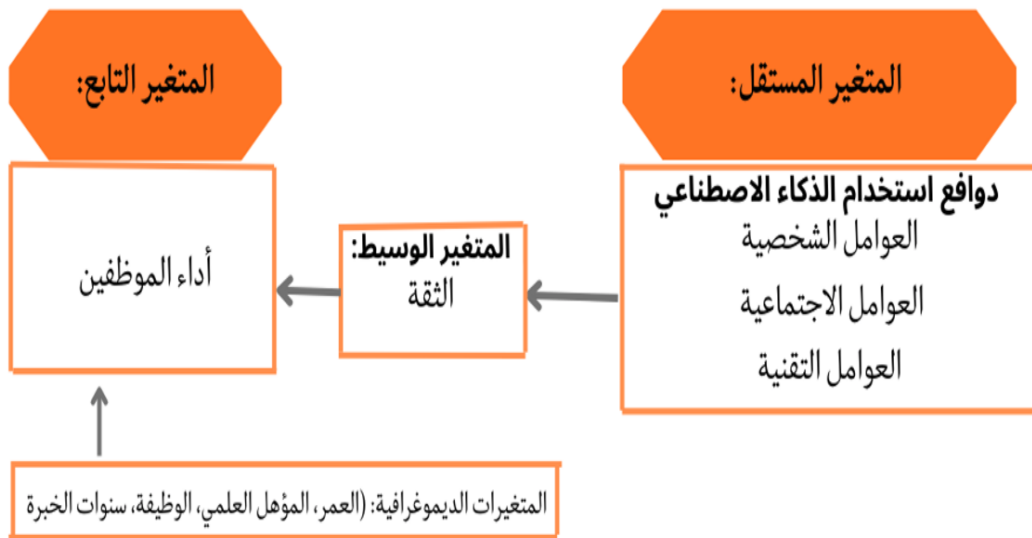
العوامل الاجتماعية.

العوامل التقنية.

وتهدف هذه الأبعاد إلى تفسير العوامل التي تدفع الموظفين إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل.

- **المتغير الوسيط:** الثقة، وهي تمثل مستوى ثقة الموظف في أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتلعب دوراً في تفسير العلاقة بين دوافع الاستخدام والأداء الوظيفي.
- **المتغير التابع:** أداء موظفي مجلس الشورى العُماني، ويُقاس من خلال عدة مؤشرات تتعلق بكفاءة وجودة إنجاز المهام الإدارية والفنية.
- **المتغيرات الديموغرافية:** وهي متغيرات شخصية للموظفين يمكن أن تؤثر على تصوراتهم وسلوكياتهم تجاه الذكاء الاصطناعي، وتشمل: العمر، المؤهل التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

١,١٠ أنموذج الدراسة: (شكل ١-١) من إعداد الباحث



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

٢,١ المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي ودوافع استخدامه.

٢,٢ المبحث الثاني: الثقة كمتغير وسيط وعلاقتها بالمؤسسات الحكومية - دراسة

تطبيقية على مجلس الشورى العُماني.

٢,٣ المبحث الثالث: أداء العاملين في ظل ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول

الرقمي.

٢,٤ المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

## المبحث الاول

### الذكاء الاصطناعي ودوافع استخدامه

- ٢,١,١ مفهوم الذكاء الاصطناعي وتاريخ تطوره.
- ٢,١,٢ علاقة استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات.
- ٢,١,٣ مجالات الذكاء الاصطناعي.
- ٢,١,٤ أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات.
- ٢,١,٥ أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التنظيمي.
- ٢,١,٦ مفهوم دوافع الاستخدام.
- ٢,١,٧ أهمية دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي والمفاهيم المرتبطة بها.
- ٢,١,٨ تصنيف دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي.
- ٢,١,٩ الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي.
- ٢,١,١٠ الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي.
- ٢,١,١١ الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

## مقدمة الإطار النظري

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات جذرية بفعل التقدم السريع في تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتي باتت تؤثر مباشرة في بيئات العمل والمؤسسات بمختلف أنواعها. وقد أصبحت هذه التقنيات أداة فعالة في دعم القرارات، وتحسين جودة الأداء، وتسهيل الإجراءات الإدارية والفنية، مما يفرض على المؤسسات، خاصة الحكومية منها، التفاعل الجاد مع هذه التحولات ومواكبة التطورات بما يحقق أهدافها بكفاءة واستدامة.

وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لدوافع استخدام الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، ومعرفة أثر هذه الدوافع على أداء الموظفين، ومدى ارتباطها بمستوى الثقة في الأنظمة الذكية، باعتبارها عاملاً مؤثراً يمكن أن يعزز أو يُضعف فعالية التطبيق. ويُعد هذا الجانب ذا أهمية خاصة في المؤسسات التشريعية كمجلس الشورى العماني، حيث تتطلب طبيعة العمل دقة، وشفافية، وكفاءة تشغيلية.

يهدف الجزء النظري إلى بناء خلفية علمية متكاملة حول المتغيرات الرئيسة للدراسة، من خلال تناول المفاهيم النظرية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي ودوافع استخدامه، والثقة كمتغير وسيط، وأداء الموظفين كمتغير تابع، والتي تسهم في إثراء الإطار النظري للدراسة وتدعيم فرضياتها.

### مقدمة المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي ودوافع استخدامه.

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أبرز الملامح التقنية المؤثرة في المشهد الإداري والمؤسسي المعاصر، لما يوفره من قدرات تحليلية وتنبؤية تسهم في دعم القرارات، وتحسين الجودة، ورفع الكفاءة. وتُعد دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي مدخلاً مهماً لفهم آليات التبني الناجح لهذه التقنية في بيئات العمل. ويتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، والتطورات التي شهدتها، وأبرز تطبيقاته في العمل المؤسسي، مع تصنيف دوافع الاستخدام إلى عوامل شخصية، واجتماعية، وتقنية، باعتبارها محددات رئيسة تؤثر على مدى القبول والاستفادة من هذه التكنولوجيا في المؤسسات الحكومية.

## ٢,١,١ مفهوم الذكاء الاصطناعي وتاريخ تطوره.

يعتبر الذكاء الاصطناعي منذ فجر علوم الحاسوب حسب الباحثون مثل (آلان تورينج) بأن الذكاء الاصطناعي لديه إمكانية لعب الحاسوب للشطرنج اختبارًا لذكائه. ولذلك، نشر كتابي "الآلات الذكية" عام ١٩٤٨ و"آلات الحوسبة والذكاء" عام ١٩٥٠، وكلاهما أصبحا يُلهمان البحوث العلمية المستقبلية في مجال الذكاء الاصطناعي (Turing, 2009).

ويعود ظهور الذكاء الاصطناعي إلى القرن الـ ٢٠، مع تطور العلوم المختلفة، ففي عام ١٩٥٦ تم تنظيم مؤتمر سُمى بمؤتمر (Dartmouth) وكان هذا المؤتمر بمثابة الشرارة والبداية الرسمية لعلم الذكاء الاصطناعي، فمنذ ذلك الحين والعالم بدء يشهد تطورا غير ملحوظ في علم الذكاء الاصطناعي، وبعدها تقدم بصورة هائلة في الآونة الأخيرة ليشكل هذا التقدم نهضة غير مسبوقة في تكنولوجيا الحوسبة والمعلومات وزيادة توافر البيانات (Kaul, et al., 2020).

ويُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه فرع من فروع علوم الحاسوب مُخصص لإنشاء آلات ذكية قادرة على أداء مهام وأنشطة لا تتطلب بالضرورة ذكاءً بشرياً، مثل التعلم وحل المشكلات واتخاذ القرارات السريعة (Sarker, 2022).

وعرفه حسن (٢٠٢٢) أنه عدد من الأجهزة والتقنيات والبرامج المتقدمة وتقوم بتوظيف تطبيقات يتم تغذيتها بصور تحاكي الإنسان في استخدامها للتعرف على الصوت والصور والنظم الخبيرة ومعالجة اللغات المتنوعة للإنسان الآلي.

وعُرف أيضا بأنه نمط يحاكي ذكاء الإنسان عن طريق توظيف البرمجيات في أجهزة الحاسوب والأنظمة المختلفة للتعرف على أفعال البشر وتصرفاتهم في مواقف حياتهم، بمساعدة عدة خوارزميات للذكاء الاصطناعي (زورقي وفالتخ، ٢٠٢٠).

ويرجع تاريخ الذكاء الاصطناعي إلى الخمسينيات من القرن الماضي، ولكن في الأساس لم يعطي الناس أهمية للذكاء الاصطناعي حتى وقتنا الحالي، فكان أول استخدام لمصطلح الذكاء الاصطناعي من قبل جون مكارثي في عام ١٩٥٦م وكما يلعبه الأغلبية أنه أب الذكاء الاصطناعي (Hacioglu, 2019).

وتم مناقشة الذكاء الاصطناعي في الوسط الأكاديمي في عام ١٩٥٨ عن طريق عالم الحاسوب الأمريكي فرانك روسن بلات والذي ناقش أوائل الخوارزميات للتعلم الذاتي، وفي عام ١٩٦٥ نشر عالم الرياضيات السوفيتي أليكس جريجورفيتش أول خوارزميات التعلم العميق (Rao & Lgbekele, 2021).

وبعد ذلك بدأت تدريجياً أنظمة الذكاء الاصطناعي تدخل إلى حياتنا عن طريق المبتكرين والباحثين كشكل من أشكال التقدم، ولقد تطور مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى احرارز تقدم كبير في كل القطاعات دون استثناء (Kirk-Land, 2018).

وأعلن عن الذكاء الاصطناعي في ستينيات القرن الماضي بتحقيق تقدماً ملحوظاً تم تأكيده في نهاية المطاف منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مع ظهور "التعلم الآلي" والتعلم التلقائي: وهو أن تتعلم الآلات من مجموعات البيانات المقدمة لها، والذي يُعد أحدث تطوراته "التعلم العميق" الذي يعتمد على الشبكات العصبية (Buchanan, 2005; Pwc, 2019).

ففي عقود الستينات والسبعينات تأسست نظريات الذكاء الاصطناعي بناء على الأبحاث في مجالات تعلم الآلة والشبكات العصبية والاصطناعية وظهور الأنظمة الخبيرة التي تعتمد بشكل كبير على قواعد المعرفة المبرمجة يدويا لحل الإشكاليات المرتبطة بالأنظمة، ومن ثم انتقلت في الثمانينات والتسعينات إلى تطوير تقنيات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي بما في ذلك تقدم خوارزميات البحث والتحسين، وفي الألفية الجديدة تقدمت تقنيات تعلم الآلة تقدم كبير، فبدأت تربط الروبوتات والمركبات ذاتية القيادة والتطبيقات الطبية والمالية مع استخدامات تقنية الذكاء الاصطناعي، وفي الوقت الحالي ما يزال الذكاء الاصطناعي يتسم بتطورات سريعة مع تقدم التكنولوجيا الحاسوبية والبيانات الضخمة، ويفتح المجال لتطبيقات جديدة ومتطورة في مختلف المجالات، وأصبح الاهتمام بالأخلاقيات والتأثيرات الاجتماعية للذكاء الاصطناعي، والتحديات

المتعلقة بالأمن السيبراني والخصوصية في ازدياد شديد، وهذا ما يمثل دورا عالي الأهمية في تحديد مستقبل التكنولوجيا والمجتمعات (Flasinski, 2016).

ومن خلال الثورة الصناعية الرابعة في التحام الرقمنة مع أنشطة الصناعة التقليدية، ظهر الغرض الرئيسي من تقنيات الذكاء الاصطناعي وهو دعم البشر (Anderson & Rainie, 2018). فساعد الذكاء الاصطناعي العاملين والمؤسسات بتقديم نتائج دقيقة وجيدة للمستخدمين على عكس ما كان يقوم به العاملين سابقا في المؤسسات من أداء المهام والأنشطة الروتينية بتعب شديد (Goh et al., 2019).

## ٢،١،٢ علاقة استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات.

يجري دمج الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل موجةً تحويليةً تُعيد تشكيل الصناعات وتغير طريقة عمل المؤسسات والشركات، وقد قدم بعض الباحثون دعمهم حول مساعدة الذكاء الاصطناعي للعامل البشري، فعلى سبيل المثال ذكر الباحث (Le Dang, 2020) أن مفهوم الذكاء الاصطناعي تغير كثيراً منذ أن ظهر في أول مرة، فالיום بدلا من كونه يشكل خطرا على مستقبل البشرية أصبح يُنظر إليه كوسيلة لتعزيز التجربة الإنسانية والمساعدة في الأعمال اليومية. ومن وجهة النظر التنظيمية تم استخدام الذكاء الاصطناعي في المنظمات، حيث كان هدفا للتكهنات والمساخي للعديد من المنظمات لتخطيط وتحقيق أنظمة رؤية الحاسوب، والروبوتات، والأنظمة الخبيرة بخلاف البرامج والأجهزة (Kitsios & Kamariotou, 2021).

وأصبح الذكاء الاصطناعي علم من العلوم التي لا يمكن الاستغناء عنها في العالم ويساهم في دفع عجلة الابتكار والتقدم في قطاعات مثل الإعلام والترفيه، والزراعة، والرعاية الصحية، والتمويل، والتعليم، والأنظمة الذكية والأتمتة، والطاقة، والاتصالات، وتنبع القوة التحويلية من قدرة الذكاء الاصطناعي على أتمتة المهام، وتحليل البيانات، وتوليد الرؤى، مما يُمكن المؤسسات من العمل بكفاءة وفعالية أكبر من المعتاد سابقاً (Guibao et al., 2018; Sarker, 2022; Szczepaniuk, 2022).

ويُعد الذكاء الاصطناعي مناسباً لجميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها وصناعاتها، حيث يشير تقرير حديث لشركة ماكينزي إلى أن الذكاء الاصطناعي يخلق قيمة اقتصادية سنوية محتملة تصل لـ ٥,٨ تريليون دولار، ورغم ذلك ما زال هناك العديد من المؤسسات تأخرت من تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي حتى وقتنا الحاضر، ففي استطلاع لـ BCG ذكرت أن ٢٠% فقط من المنظمات التي شملتها الدراسة أنها تستخدم تطبيقاً ملبوساً للذكاء الاصطناعي وتلك المنظمات تفعل ذلك بدرجات متفاوتة فبعضها يطبق الذكاء الاصطناعي في بعض المنتجات أو العمليات، والبعض الآخر يدمجه في استراتيجيته، والبعض أصبح يبني استراتيجيته باستخدام الذكاء الاصطناعي (Hartmann et al., 2019).

إن دمج البيانات الضخمة يولد عمليات مختلفة تساعد الذكاء الاصطناعي من أن يتجاوز ويتخطى الإجراءات البشرية من حيث السرعة والأهمية، ويعمل الذكاء الاصطناعي بالتأثير على العديد من القطاعات التي تقوم على الابتكارات التكنولوجية، وتشمل قطاعات مختلفة ومنها النقل باستخدام مركبات ذاتية القيادة (Falcone et al., 2007)، فتساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير السيارات ذاتية القيادة التي تهدف إلى تقليل الحوادث المتوقعة ورفع كفاءة النقل (Shalev-Shwartz, & Shamir, 2017).

ويساهم الطب في تطوير الذكاء الاصطناعي من خلال إدخال التطبيقات الطبية والتجارب السريرية للكشف عن أمراض السرطان عن طريق التعلم الآلي والتعلم العميق (Jiang et al., 2017; Koh and Tan, 2011).

كما يمكن للذكاء الاصطناعي في قطاع الطب من تحليل الصور السينية وتشخيص الأمراض بدقة تعادل أو تفوق الأطباء البشر المتخصصين في بعض المجالات في المستشفيات، كما تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي وخصوصاً في الرعاية الصحية، وذلك عن طريق التشخيص الطبي وتحليل فوائض الدم والصور الطبية وتطوير العقاقير والأدوية، والرعاية الشخصية للمرضى، وتستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي أيضاً لتقديم تشخيص دقيق ومبكر للأمراض، ويساعد على اكتشاف التغيرات الدقيقة في الأنسجة، كما يساعد على تحليل بيانات الأبحاث الطبية لتسريع عمليات تطوير العقاقير والأدوية

الجديدة واختبارها بصيغة أكثر فعالية، وأصبحت الرعاية الشخصية للمرضى في الوقت الحالي أكثر تقدماً من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تعمل على تحليل بيانات المريض وتقديم رعاية مخصصة تتناسب مع احتياجات كل مريض بشكل دقيق (Litjens, 2017).

وتساهم التطبيقات الأمنية من خلال التعرف على الوجه والبصمة والرؤية والمراقبة والتمدن من خلال المدن والطرق الذكية، وبالرغم من ذلك، يواجه الذكاء الاصطناعي في قطاع الأمن تحديات وأخلاقيات معقدة نوعاً ما، ومن هذه العقبات مخاوف بشأن الأمان والخصوصية بحيث يمكن استخدام البيانات الشخصية بصيغة غير قانونية أو غير أخلاقية (Zuboff, 2023).

كما يمثل علم الذكاء الاصطناعي طريقة تفكير تعمل من خلال الخوارزميات على جعل أجهزة الحاسب الآلي تنتج إجراءات لحل المشاكل عن طريق لغات البرمجة، ومن الصعوبة تقديم تعريف متنسق للذكاء الاصطناعي لأنه يخضع لتطور مستمر بالإضافة إلى تعدد مجالاته (Chen et al., 2018)، وعلى ذلك، تم الإشارة إلى الذكاء الاصطناعي بأنه نشاط فكري لجعل الآلات والمعدات والهواتف والالكترونيات ذكية، باستخدام أنظمة وتطبيقات أجهزة الحاسب الآلي (Hilb, 2020).

وقد أشارت دراسة (Faccia et al., 2019) إلى أن الذكاء الاصطناعي يساعد بصورة جيدة في تعزيز عملية المراجعة والتصحيح واكتشاف الأخطاء والمخالفات، وتقع تقنيات الذكاء الاصطناعي في مستويات مختلفة وثلاثة مقاييس لها قدرات متفاوتة وهي الذكاء المساعد، والذكاء المعزز، والذكاء المستقل، ويتضمن الذكاء الاصطناعي مهام محددة بوضوح تام وتقوم على القواعد وقابلة للتكرار، ويجمع الذكاء المعزز بين أداء الأفراد والآلات، على خلاف الذكاء المساعد، حيث يقوم الذكاء الآلي بتحويل طبيعة المهمة عن طريق قدرات التفكير البشري من خلال اتخاذ القرارات التعاونية بين الإنسان والآلة، ويحدث الذكاء المستقل عندما يقوم الذكاء الاصطناعي بواجبات معقدة من تلقاء نفسه، وتتخذ أنظمة الذكاء الاصطناعي الذاتي القرارات دون مشاركة أو إشراف بشري مباشر (Rao, 2017).

يعتبر تطبيق الذكاء الاصطناعي من الأدوات التي تتأثر بسرعة في بيئات الأعمال، ويتطلب تبني منها دقياً يأخذ في الاعتبار كل من المزايا والتحديات، وأبرز الآثار الإيجابية والأكثر شيوعاً هي أتمتة العمليات الروتينية والتي تستغرق وقتاً طويلاً وهذا يسمح بالتركيز أكبر على تحليل وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية والسريعة، كما أن من ضمن الآثار الإيجابية هي اكتشاف الاحتيال، حيث يتم تحليل البيانات بشكل واسع النطاق وبسرعة عالية وفعالية من بيانات غير منظمة، واكتشاف الأنماط الغير عادية والتحريفات الجوهرية (Albwaat & Frijat, 2021).

ولكن بدأت هناك بعض التحديات والتأثيرات السلبية حول اتساع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بصورة مفرطة، وأصبحت قضايا العدالة والشفافية تثير العديد من التساؤلات حول كيفية اتخاذ الأنظمة الذكية للقرارات، ومدى انحيازها وتأثيرها السلبي على المجموعات (O'neil, 2017).

وفي مثل هذه القضايا التي تثير تساؤلات شارك عدد من الباحثين وصناع القرار في مناقشات حول كيفية تحقيق التوازن بين الابتكار وحماية حقوق الأفراد والمجتمعات، وعمدوا على تطوير أطر قانونية وأخلاقية تضمن استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول ومستدام (Binns, 2018)، كما ينبغي التعامل بحذر مع التحيزات التي تكون غالباً موجودة في الخوارزميات، حيث يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير عادلة، ولا بد مراعاة التحديات الأخلاقية والخصوصية لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بطرق منصفة (Koulu, 2020).

### ٢,١,٣ مجالات الذكاء الاصطناعي.

يُعد الذكاء الاصطناعي من أبرز التوجهات التقنية الحديثة، وتجاوز دوره الجانب الأكاديمي والتطبيقي ووصل لتشكيل ملامح المستقبل في مختلف المجالات، فأصبح يساهم في اتخاذ القرارات السريعة، وتحسين إنتاجية العاملين وتطوير خدماتهم، وتعتبر مجالات الذكاء الاصطناعي أداة مساعدة وتطور إلى منظومة متكاملة يمكنها التعلم من البيانات والتكيف مع المتغيرات المحيطة، بل والتفاعل مع المستخدمين، وهذا ساعد اتساع تطبيقه في المؤسسات.

وتشمل مجالات الذكاء الاصطناعي عدة تقنيات وبرمجيات ونذكر أبرزها ما يلي:

١- **التعلم الآلي:** وهو من أهم مجالات الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال استخدام خوارزميات لتحليل البيانات واستخلاص الأنماط والتنبؤات، ومن أنواع التعلم الآلي مثل التعلم الخاضع للإشراف، والتعلم الغير خاضع للإشراف، والتعلم العميق ( The Future of Jobs Report" by the World ) (Economic Forum).

ويشير (goodfellow et al., 2016) إلى أن التعلم الآلي يتم من خلال تدريب الحواسيب للتعرف على الأنماط من البيانات لتحسين أدائها بمرور الزمن وبدون تدخل الانسان، ويعتمد التعلم العميق وهو نوع فرعي من التعلم الآلي على الشبكات العصبية العميقة التي تحاكي بنية الدماغ البشري وتستخدم الكثير من المستويات المتقدمة لمعالجة البيانات.

٢- **معالجة اللغة الطبيعية:** وتستخدم لفهم اللغة البشرية والتفاعل معها، مثل تطبيقات الترجمة التلقائية والمساعدات الذكية، وتهدف هذه التقنية لتمكين الآلات من فهم النصوص وترجمتها، ومن ثم تحليلها حسب المساعدات الافتراضية، ومثال على ذلك ما يتم بواسطة الروبوتات الافتراضية التي نراها في الواقع الافتراضي (Gabrilovich & Markovitch, 2009).

٣- **الرؤية الحاسوبية:** تسعى تقنية الرؤية الحاسوبية لتمكين الآلات والأنظمة من ترجمة وتحليل الصور ومقاطع الفيديو، وتستخدم هذه التقنية في برامج وتطبيقات التعرف على الوجوه، والقيادة الذاتية والأمن والمراقبة الذكية، والقيادة الذاتية، وتحليل الصور الطبية (الجمل، ٢٠٢١).

٤- **الروبوتات الذكية:** ويشمل هذا المجال وهذه التقنية من خلال تصميم وتطوير الروبوتات التي يمكنها أداء مهام محددة، بحيث تستطيع هذه الروبوتات على أداء مهام بشرية بدقة، وعادة ما تستخدم هذه الروبوتات في الصناعة والمساعدة في المصانع، والطب من خلال الروبوتات الجراحية، وتستخدم في الاستكشاف، والمنازل الذكية.

٥- الأنظمة الخبيرة: تستخدم هذه الأنظمة لحل المعضلات المعقدة باتباع أساسيات وعلوم محددة، وتستخدم في الطب الحديث، والقانون، والعديد من المجالات المختلفة (عفيفي، ٢٠١٤)، كما تعتبر برامج حاسوبية تحاكي إجراءات الخبراء في حل المشاكل الصعبة، بحيث يستخدم معرفته حول التطبيقات الخاصة والمعقدة ليعمل كخبير استشاري للمستخدم النهائي، إذ أن الغرض الرئيسي من الأنظمة الخبيرة هو معاونة الكائن البشري في عمليات التفكير وليس إمداده بالمعلومات، وذلك من خلال وضع معرفة الخبراء في برامج حاسوبية لإنجاز بعض المهام، ومن هنا فإن الأنظمة الخبيرة تستخدم قاعدة بياناتها لصنع القرارات وإنجاز المهام بطريقة تحقق هدف المستخدم، من خلال المعرفة المتراكمة التي يتم إعدادها بواسطة مجموعة من الخبراء وتشتمل على القواعد والمفاهيم والحقائق التي يتم تخزينها في النظام الخبير ليتم الرجوع إليه عند الحاجة (الشوابكة، ٢٠١٧).

٦- تحليل البيانات الضخمة: تستخدم هذه التقنية الذكاء الاصطناعي لاستنباط الأصناف والتوجهات المختلفة من الكميات الضخمة والغير محدودة من البيانات، فيعمل على دعم اتخاذ القرارات في قطاعات مختلفة مثل الأعمال والرعاية الصحية والأنماط الاجتماعية والثقافية، وذلك من خلال التفاعلات مع وسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الديموغرافية، وعلى ذلك، تساهم على فهم سلوكيات الأفراد بطرق لم تكن ممكنة من قبل، وعلى سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل التأثيرات الاجتماعية للسياسات الحكومية أو لدراسة الأنماط الثقافية (Tufekci, 2017).

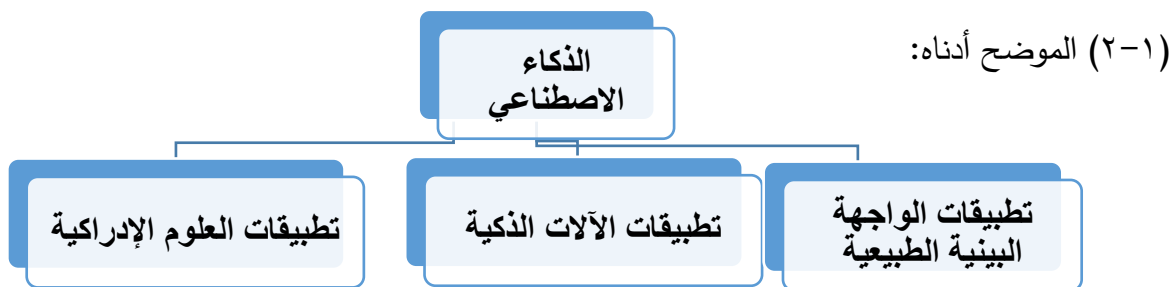
٧- التعلم الذكي: تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير منصات تعليمية تتكيف مع مستوى العامل المتدرب وتقدم محتوى مخصص، فهو ناجم من دمج بين علوم الذكاء الاصطناعي وعلوم الحاسوب وعلم النفس التربوي وعلم النفس المعرفي الذي يؤدي إلى تصميم وخلق برمجيات تعليمية جديدة تتميز بالذكاء الاصطناعي، وتعمل على مساعدة العاملين المتدربين في التعلم بطريقة أفضل وأسرع من الأجيال التي مضت (حسن، ٢٠٢٤).

ويشير العازمي وآخرون (٢٠٢٤) في الدراسة التحليلية التي أجروها أن الاستخدامات المتعددة للذكاء الاصطناعي في الطب، والروبوتات، والنظم الخبيرة ليست مجرد تكنولوجيا، بل شريك حيوي في بناء مستقبل متطور ومبتكر للبشرية، وباستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، نجد أنفسنا في عصر يتسم بالابتكار والتطور التقني المستمر والمتواصل، وتستفيد مجموعة واسعة من الصناعات التي تعتمد على هذه التقنيات الثورية لتحسين كفاءة مصانعها وتوسع آفاق الابداع لديها.

#### ٢,١,٤ أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات.

أدت سرعة التطورات التقنية والتكنولوجية وثقة العاملين ببرامج الذكاء الاصطناعي إلى ظهور الحاجة إلى ابتكار آليات جديدة لمواكبة التغييرات السريعة في المنظمات، وساهمت هذه التغييرات من تطور العقل البشري وجعلته يواكب مختلف الأنشطة اليومية وصولاً إلى المؤسسات والمنظمات، وذلك من خلال الاهتمام بتحليل بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، وبهدف وضع رؤى متوافقة مع المستقبل، ومن ثم وضع أهداف قابلة للتطبيق تتناسب مع إمكانيات المنظمة وأصحاب المصالح، فالذكاء الاصطناعي هو خلاصة من نتائج نظريات التعلم ويرتبط بنظريات المنطق، والاحتمال والحوسبة، وله علاقة وثيقة بطريقة عمل الدماغ الإنساني، الأمر الذي جعل من تطبيقات الذكاء الاصطناعي استراتيجية مهمة في المنظمات الحديثة، ومن ثم فإن تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات يساهم في تحسين عمليات التفكير الاستراتيجي وأداء العاملين بالمنظمة، الأمر الذي أدى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات (المالكي، ٢٠٢٣).

ويمكن حصر تطبيقات الذكاء الاصطناعي حسب دراسة (Ahmed, 2018) في ثلاث مجالات وهي تطبيقات العلوم الإدراكية، تطبيقات الآلات الذكية، تطبيقات الواجهة البينية الطبيعية، وذلك حسب الشكل رقم



شكل رقم (٢-١): مجالات تطبيقات الذكاء الاصطناعي (Ahmed, 2018)

وفي الوقت الحالي ظهرت العديد من المنظمات الذكية والناشئة، ويعتبر هذا الفكر وجهة نظر حديثة تدعو إلى نقلة أساسية في الأسلوب التي تدير بها المنظمات والأخذ في الاعتبار التعلم والتعليم والمعرفة والتدريب والبحث والتنمية والأبداع والابتكار، والاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والبرمجيات، ومن خلال استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مسارات الإدارة المتميزة والشورى والقيادة الجماعية وتشجيع المشاركة وحب الاستطلاع وتقبل النقد البناء والاستفادة منه والتعامل الإيجابي مع التغيير والمخاطرة المحسوبة يتم زيادة ذكاء المنظمة، وتعتبر المنظمات التي تعتمد في أعمالها وأنشطتها على استخدام تقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من المنظمات المتقدمة وفي مصاف المنظمات المتطورة التي ترغب في مواكبة التقدم السريع، لكونها تعتمد على التكنولوجيا والبيانات لتحسين أدائها وأيضاً تبتكر أفكار عمل جديدة يساعدها على تقليل تكاليف التشغيل، وتلعب تطبيقات الذكاء الاصطناعي دوراً حاسماً في تحويل الرؤى الذكية إلى واقع ملموس من خلال اتخاذ قرارات أكثر دقة وذكاء (إسماعيل، ٢٠١٧).

وتظهر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات بصور متنوعة وتستطيع على إحداث تغيير جذري في مجالات مختلفة، مما يجعل هذه التطبيقات محل اهتمام وواسع حول العالم من قبل المطورين والباحثين، ومن أمثلة التطبيقات المهمة للذكاء الاصطناعي في المنظمات من خلال قطاعات مختلفة هي تطبيقات تحليل البيانات المالية في القطاع المالي والاقتصادي، لتقديم توصيات استثمارية وتقييم وتقليل المخاطر، وتعمل تطبيقات تحليل البيانات المالية باستخدام الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات المالية الكبيرة بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة وتوقعات دقيقة للأسواق المالية، كما تساعد تطبيقات تحليل البيانات المالية للكشف عن الاحتيال والتزوير، وتحليل نماذج السلوك المالي لاكتشاف أنماط غير معتادة والتي تشير إلى الاحتيال المحتمل (خيتاتي وآخرون، ٢٠٢٤).

لعبت تقنيات وبرامج التجارة الإلكترونية دوراً جيداً خلال الفترة المنصرمة وأصبحت تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك العملاء، وتقديم توصيات لتطوير المنتجات والخدمات، وتحسين تجربة المستخدم، وإدارة المخزون من خلال خفض التكاليف بسبب ارتفاع أسعار المنتجات، فأصبحت الشركات

الناشئة تعتمد على استخدام تقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات سلوك العملاء لفهم اهتماماتهم وتوقعاتهم، مما يساعد في تحسين استراتيجيات التسويق لدى هذه الشركات، بل وأصبحت تقدم توصيات دقيقة للمنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء من خلال تفاعل العملاء مع المنتجات والخدمات التي تجذب انتباههم، كما تحسنت تجربة العملاء بمساعدة التحليلات الذكية مما جعل تجربة التسويق عبر الانترنت ممتعة وسهلة، وذلك بتخصيص العروض والتفاعل الشخصي مع العملاء (ياسين، ٢٠٢٤).

منذ تسعينيات القرن الماضي، سارعت أغلب الشركات الصناعية لاستخدام الروبوتات والأنظمة الذكية لتحسين العمليات الإنتاجية، ومثال على ذلك شركات انتاج السيارات، فأصبحت الشركات تتسابق لتقديم خدمات ومنتجات فريدة وسهلة الاستخدام، وباستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي استطاعت هذه الشركات من تحليل بيانات الصيانة التنبؤية، وتحسين إدارة سلسلة الإمداد، وأصبحت تستخدم الروبوتات المجهزة بالذكاء الاصطناعي في الصناعات لتحسين العمليات الإنتاجية بدقة عالية وتقليل الخطأ البشري، وفي إدارة سلسلة الإمداد تمكّنت بعض الشركات من استخدام الذكاء الاصطناعي من خلال تحليل البيانات لتحسين تدفق العمليات بين الموردين والمصنعين والموزعين (العنزي، ٢٠٢٠).

وفي قطاع التعليم ساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير تطبيقات وبرامج التعلم الشخصي، وتحليل أداء الطلاب، ورفع قدرات المعلمين، وتقديم محتوى تعليمي أكثر فعالية، بحيث يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي من تصميم مناهج تعليمية مخصصة تتناسب مع احتياجات كل طالب بشاكلة فردية وفعّالة، وساهم في تحليل بيانات أداء الطلاب وتقديم توصيات لتحسين العملية التعليمية وفق ميول كل طالب، وساهم أيضاً من تحسين وتطوير عمليات تقديم المحتوى التعليمي عبر منصات التعلم الإلكتروني الذي يجعلها أكثر إثارة وتفاعلية (الغامدي وآخرون، ٢٠٢٠).

## ٢,١,٥ أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التنظيمي.

يساهم الذكاء الاصطناعي كثيراً في خلق بيئة عمل أكثر مرونة وسهولة، وأكثر قابلية للتنبؤ لتقليل المخاطر المحتملة من خلال استخدام برامج وتقنيات حاسوبية تمكنها من التعامل مع قدر ضخم من البيانات والمعلومات، والعمل على معالجتها في وقت زمني قصير وقياسي للتنبؤ بظروف مرتبطة بالتحديات المستقبلية التي تواجه المؤسسات، والكشف عن الفرص والمخاطر المفاجئة، وبذلك تبرز أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي في مساعدة المؤسسات من تحرى دقة التوقعات المستقبلية واتخاذ قرارات تصحيحية مباشرة (Fintechnews Singapore report, 2018).

لقد انتقلت العديد من المؤسسات باستخدام الذكاء الاصطناعي إلى خفض تكلفة العمل لديها، مما ساعدها على كسب ميزة تنافسية في الأسواق، حيث تعمل هذه المؤسسات على خفض التكاليف التشغيلية الكلية باستخدام أساليب وأنشطة مرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي لتسهيل عملية تحديد عملاءها، والقيام بأعمال العاملين، وتفعيل روبوتات الدردشة الإلكترونية، والمساعدين الصوتيين، واتخاذ القرارات من خلال الاعتماد على الحقائق وليس التنبؤات (العبد اللات، ٢٠٢٠).

وأصبحت الأنظمة الذكية تعمل دون ارتكاب أي أخطاء أو استراحة، وعن طريق التعلم الآلي يمكن اكتشاف أوجه الضعف في الأسواق والعمليات، ويمكن للإدارة الاستفادة من تطبيق الإصلاحات في الأسواق والإنتاج والعمليات لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف الزائدة التي تتحملها المؤسسات بسبب عدم الكفاءة (Hislop, 2017)، وتكمن الميزة التنافسية الأساسية للتشغيل الآلي في تمكين المؤسسة من زيادة إنتاجها ورفع كفاءتها لأنه على عكس رأس المال البشري، فتلك التقنيات والبرامج لا تحتاج إلى التوقف وأخذ فترة راحة أو الإحساس بالتعب أو ارتكاب أخطاء قد تكون مكلفة، وعلى ذلك، تساعد الميزة التنافسية على تحسين القرارات الاستثمارية الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال استخدام أنظمة ذكية تساعدها في المقارنة بين البدائل الاستثمارية والفرص المتوفرة واتخاذ قرارات استثمارية سريعة (Larry & Liebowits 2007).

يوفر الذكاء الاصطناعي الكثير من الكفاءة في بيئات العمل المختلفة، عن طريق تطبيقات وبرمجيات التعلم العميق التي توفر رؤية واضحة للمؤسسات وفي الوقت المناسب، إن تحسين الكفاءة يرسم خارطة طريق حول كيفية قيام المؤسسة بإنجاز الأعمال، فعلى سبيل المثال، استخدام الروبوتات المكتبية لتعلم المهام المكتبية، ليتم تزويد الروبوتات بإمكانية تحليل البيانات في وقت قياسي، مما يجعل من السهولة استرجاع المعلومات، ويزيد من قدرة الإدارة على تنسيق ومتابعة أنشطة الإدارات المختلفة، إن استخدام الذكاء الاصطناعي ساهم إيجابياً في رفع الكفاءة، وتقليل وقت اتخاذ القرارات، وزيادة دقة التنبؤات بالجوانب المالية، وتحسين جودة القرارات الإدارية ورضا الموظفين والعملاء، وتحسين جودة خدمة العملاء وتقديم منتجات جيدة وجودة التوظيف وتوزيع المهام (بن خديم وآخرون، ٢٠٢٥).

وتتسابق المؤسسات في الوقت الراهن من تفعيل أتمتة العمليات، بحيث يتم أتمتة أغلب الأعمال الروتينية والأنشطة في عملية الإنتاج لزيادة كفاءة الإنتاج وتقليل التكلفة وسرعة الإنجاز، ليساهم في الميزة التنافسية للمؤسسات وتمكينها من تقديم منتجات بسعر أقل وتوفير خدمات سريعة (Hislop, 2017).

## ٢,١,٦ مفهوم دوافع الاستخدام.

إن تطوير دوافع الاستخدام المختلفة لتقنيات الذكاء الاصطناعي للعاملين والأفراد تتطلب بيئة عمل مناسبة تعكف على تحسين ورفع كفاءة العمل، وتسهم في توليدها لدى العاملين، وتعتبر دوافع الاستخدام تمهيدا جيدا لمساعدة العاملين حول فهم الأعمال الذكية في المؤسسة التي تنتهج تقنيات ذكية في أعمالها، كما وتساهم في الاستفادة من قدرات العاملين للوصول إلى أعلى مستويات ومعدلات الأداء الفردي المعرفي والمهارات المكتسبة، وفي نفس الوقت فإن المؤسسة توفر بيئة خصبة للعاملين لديها لاستخدام أساليب متنوعة ودفع الابتكار نحو التقدم للتخلي عن الطرق التقليدية، وإثارة الدوافع الإيجابية لدى العاملين لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للمشاركة الفعالة والبناءة (العلمي، ٢٠١٦).

يجنب معرفة دوافع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي العاملين من الأزمات والانحرافات الشخصية وتفسير السلوك الإنساني، كما تعتبر دوافع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي من أولويات العاملين للوصول إلى الغاية المراد تحقيقها، ويسهل التحكم عليها، مما يحفز توجيهها للعمل بصورة فعالة، ويمكنه الوقاية من مظاهر السلوك المنحرف وإيجاد معالجة للأزمات، إن نتيجة دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على السلوك البشري له تأثير عظيم، وتكون العلاقة بينهم علاقة قوية (أبو حويج، ٢٠٠٦).

لقد عرّف يونج مفهوم دوافع الاستخدام بأنه: حالة توتر تتولد بداخل العامل، فتعمل على استثارة السلوك ودفعه لتحقيق هدف مرغوب. بينما عرّفه اتكنسون بأنه: استعداد لدى الكائن البشري لبذل مجهود يمكنه من تحقيق هدف معين (ملحم، ٢٠٠٩).

وقد عرّف أيضا أنه: حالة تتولد بداخل العامل، قد تكون حالة نفسية أو حالة جسمية، تدفع السلوك في ظرف محدد حتى توصله إلى الغاية المطلوبة (محمد، ٢٠٠٤). ويعرف أيضاً أنه: مثير داخلي يوجه السلوك ويحركه حتى يصل إلى تحقيق مقصد معروف (النوايسة، ٢٠١٣).

## ٢,١,٧ أهمية دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي والمفاهيم المرتبطة بها.

تكمن أهمية دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي من خلال علاقتها القوية بسلوك الفرد وشخصيته، فالدوافع ليست كائن حي نستطيع أن نراه، بل هو غريزة نستدل عليها من السلوك الملاحظ في العاملين بالمؤسسات، وتتمثل أهمية دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي فيما يلي:

١- رفع معرفة العامل بنفسه وبالأخرين في مختلف البيئات العملية (الداهري، ٢٠٠٨).

٢- تساهم بصورة كبيرة في تفسير تصرفات وسلوك العاملين.

٣- معرفة الدوافع المختلفة للعاملين تساهم بالتنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه لصالح المجتمع والعامل نفسه

(عبد الله، ٢٠١٢).

٤- لدوافع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي أهمية عالية ودور مهم في حياتنا العملية والحياتية مثل

التعليم والقانون (الطريحي وحمادي، ٢٠١٢).

٥- إعادة توازن جسم العاملين الداخلي (النوايسة، ٢٠١٣).

هناك مصطلحات تتداخل مع مصطلح الدوافع وتستخدم لوصف الدوافع في بعض الجوانب المختلفة،

وبعض هذه المصطلحات ما يلي:

الهدف: وهو رغبة العامل في الوصول إليه، وهو بمثابة البوصلة التي توجه السلوك البشري، فالماء هو هدف

العذائين أو الشخص العطش (كفافي والنيبال وسالم، ٢٠٠٩).

الإشباع: وهو إرضاء الحاجة بتحقيق المطلب الملح للدوافع، ويصاحب إشباع الدوافع إحساس بالذلة مثل

الإحساس الذي يصاحب إشباع الجوع.

الحافز: وهي دفعة داخلية توجه الكائنات للقيام بسلوك محدد نحو غاية حيوية.

الاستجابة: وهو سلوك لمواجهة دافع معين، مثل الاستجابة الطبيعية لدافع الجوع هي تناول الأكل بينما

الهروب هو استجابة لدوافع الرهبة والخوف (طه، ٢٠١٠).

## ٢,١,٨ تصنيف دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي.

دوافع العاملين في المؤسسات متعددة وكثيرة، ولا يمكن حصرها، وهي تعتمد على طبيعة نشاط العاملين

في تلك المؤسسات، ومن خلال معرفة دوافع استخدام العاملين لتقنيات الذكاء الاصطناعي يُمكن للمؤسسة

التحكم في سلوكهم وتصرفاتهم، وحتى لو كانت تلك الدوافع ترسخت في وقت سابق بالوراثة، وتتصل بمعيشته

الرئيسية مثل دافع الرغبة بإنهاء الأعمال بسرعة ودقة عالية.

وعلى ذلك وضع بعض العلماء تصنيفات لدوافع الاستخدام لتتبعها، وأختلف البعض على تلك

التصنيفات، ومن أشهر التصنيفات هي التصنيفات الأولية والتصنيفات الثانوية.

إن الدوافع الأولية أو البيولوجية هي دوافع تؤثر في سلوك الكائنات الحية المختلفة غير الإنسان، ومن خلال معرفة دوافع سلوك هذه الكائنات يمكن من السيطرة عليها وسهولة التحكم بتصرفاتها وميولها، وهذه الدوافع تتعين بالوراثة، وترتبط بحياة الكائن الحي وحاجته البيولوجية (أبو حويج، ٢٠٠٦).

تسفر الدوافع الأولية عن أعمال مهمة مثل بقاء الكائن الحي واستمراره، وهي دوافع ينشأ عليه الكائن الحي ويظل يشبع تلك الدوافع بطرق مختلفة حتى تنتهي مسيرة حياته (غانم، ٢٠٠٤).

والدوافع الثانوية أو النفسية أو السيكولوجية فهي دوافع يكتسبها الكائن البشري، ويمكن أن تتأثر بالثقافة التي يعيشها العاملون وبخبرات التعلم التي يتلقاها (قطامي وعدس، ٢٠٠٥).

وهكذا فالدوافع الثانوية تكتسب دوافعها من البيئة الاجتماعية والمادية التي يتجاوب معها العاملون، وتتقدم هذه الدوافع وتتمو من خلال التنشئة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية والبيئة الاجتماعية وحتى المؤسسات العملية مثل المدرسة والجامعة، ودور العبادة، والأسرة، والمؤسسات، والمجتمع ككل، وتقوى دوافع الاستخدام بالأنشطة المجتمعية والثقافية (الزغلول والهنداوي، ٢٠١٣).

ومما سبق ذكره لتصنيف الدوافع الثانوية، يمكن تصنيف الدوافع الثانوية إلى قسمين وهما الدوافع الداخلية الفردية، والدوافع الخارجية الاجتماعية، فالدوافع الداخلية الفردية هي مساعي للفرد للقيام بحاجة معينة تحقق له ذاته، ويعتبر هذا النوع من الدوافع التي يكون وراء الابتكارات والابداع في الفكر والسلوك (مثل دوافع الكفاءة والإنجاز)، وأما الدوافع الخارجية الاجتماعية فهي تمثل علاقة الفرد بالمجتمع وبالآخرين، ويجمع الفرد نحو أعمال يحصل في مقابلها على تقديرهم (مثل دوافع الانتماء والتنافس والسيطرة)، وتقوم الدوافع الثانوية بوظيفة هامة وهي استمرار العاملون بالعمل بوتيرة يمكن لهم التطور والتقدم للوصول لغاية لم يتم الوصول لها سابقاً (غباري وأبو شعيرة والجبالي، ٢٠٠٨).

## ٢,١,٩ الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

إن استخدام وسائل وتقنيات الذكاء الاصطناعي عادة ما يكون اختياريًا، وبالتالي، فمن المرجح أنه يعكس تأثيرات السمات والدوافع الشخصية وأيضًا التفضيلات الأخرى، وتشير الدراسات إلى أن السمات الشخصية الخمس الكبرى وهي اللطف والتعصب والضمير والتحرر والانبساط ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتجربة عن طريق الإدمان على استخدام الذكاء الاصطناعي، علاوة على ذلك، فإن البراهين التي تدعم العلاقة بين الدوافع الشخصية والادمان على استخدام تقنيات وبرامج الذكاء الاصطناعي لا نعرف عنها سوى القليل، وذلك من خلال الآليات التي تؤثر بها الدوافع الشخصية على إدمان استخدام الذكاء الاصطناعي. والباحثين الأكاديميين يحاولون من تطوير فهمنا للعلاقة بين الشخصية والإدمان من خلال التركيز على دوافع الناس لاستخدام الذكاء الاصطناعي، ويُعد الدافع عاملاً شخصياً حاسماً في تطور مهارات العاملين، من حيث العمليات التي تُنشئ وتُوجه وتُحافظ على السلوكيات المتعلقة بالتعلم، فيعمل الدافع على توجيه انتعاش السلوك، مما يزيد من احتمالية تحقيق الأهداف، مثل إكمال التعليم العالي وزيادة المعرفة العلمية، بمعنى تحقيق أهداف تخدم المصلحة الشخصية للعاملين، وبهذه الطريقة يدفع العاملون والأفراد إلى مواصلة التعلم واكتساب مهارات شخصية من خلال المجتمع والتقنية المحيطة بهم، وذلك في سبيل مواجهة التحديات المتزايدة للتطورات المتسارعة في بيئات الأعمال (Kotera et al., 2022).

يعتبر فهم العمليات التحفيزية ودوافع استخدام الذكاء الاصطناعي أمراً بالغ الأهمية، نظراً لأهمية هذه العمليات في نظرية تقرير المصير التي وضعها ديسي وريان، والتي تقترح أن ارتفاع مستويات الدوافع الشخصية يرتبط بصحة نفسية أفضل ونتائج تعلم وأداء أكثر فعالية (Sánchez-Bolívar et al., 2025; Ryan and Deci, 2000).

علاوة على ذلك، تؤثر الدوافع الشخصية على الأداء الوظيفي، ويتمتع العاملون ذات الدوافع العالية برفاهية نفسية أفضل، ويواجهون خطراً أقل لتترك وظائفهم أو أخذ إجازات مرضية بسبب المشاكل الصحية

والنفسية، كما تساعد الدوافع الشخصية على بناء علاقات اجتماعية أفضل، مما يُسهّل التواصل المستمر مع المجتمع المحيط بالعاملين، وذلك عن طريق رفع مستوياتهم من خلال دمج الدوافع الشخصية بالدوافع الاجتماعية (Ballová-Mikušková et al., 2024; Fung and Chung, 2021).

وبالتالي، يُعد فهم الدوافع الشخصية وتعزيزه لدى العاملين أمراً مهماً وفي غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات والمنظمات، لأن العاملين يمكن أن يكون لديهم دوافع شخصية أقل بسبب عوائق مختلفة في بيئات العمل المختلفة، وبناءً على ذلك، تعتبر السمات الشخصية للعاملين مرتبطة بإدمان الاعتماد والثقة على استخدام الذكاء الاصطناعي من خلال ارتباطها بآليات تحفيزية معينة، فعلى سبيل المثال، قد يكون الأشخاص الذين يتمتعون بروح تحفيزية مدفوعين لتلبية تطلعات أصدقائهم بالتفاعل المتكرر على ثقة استخدام الذكاء الاصطناعي، مما قد يؤدي بدوره إلى إدمان هؤلاء الأشخاص لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، ومن خلال تكيف النموذج التحفيزي مع سياق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي نحدد الدوافع الاجتماعية ودوافع التوافق والتأقلم والتعزيز لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتعتبر هذه الدوافع مسارات تربط الشخصية بإدمان استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (Radil et al., 2023; Zou et al., 2023).

## ٢,١,١٠ الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

أصبحت فكرة اختراع "مجتمعات الذكاء الاصطناعي"، واحدة من سمات الفترة القادمة من أجل مستقبل المجتمع البشري، وابتكرت الحكومة اليابانية هذا التعريف في عام 2018، لوصف المجتمع الذي يربط الذكاء الاصطناعي مع المعيشة الروتينية، وذلك بهدف تكوين مجتمع يساهم في رفع رفاهية الأفراد والعاملين والمجتمع باستخدام الذكاء الاصطناعي في القطاعات الخدمية المختلفة، وترجع فكرة اختراع مجتمعات الذكاء الاصطناعي إلى استكمال منجزات الثورة الصناعية الرابعة، والذي ركزت فيه على التقارب بين الذكاء الاصطناعي والعالم لتحقيق الاهداف البشرية، إذ يعتبر المجتمع الحالي هو مرحلة مستقبلية خامسة من تقدم

المجتمع البشري الذي يتميز بتغيرات مستمرة وطريقة نمو وحياء الأفراد بفضل الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا التي تؤدي إلى الابتكار والازدهار والتغيير الاجتماعي (إسماعيل، ٢٠٢٥).

تعتبر نظرية انتشار المستحدثات أحد النظريات الرئيسية في العصر الحديث في ظل ارتباط المجتمعات مع الاختراعات والابتكارات التكنولوجية، ويمكن تعريف الانتشار على أنه عملية يتم فيها معرفة الابتكار أو الاختراع من خلال عدة قنوات اتصالية بين أفراد النسق الاجتماعي، وقام الباحث (روجرز) بدراسات عديدة في مجال انتشار المستحدثات، ووجد أن هناك علاقة تربط انتشار المستحدثات وعملية التغيير الاجتماعي، وتساهم نظرية انتشار المستحدثات من تبني العاملين لما هو جديد في الأفكار التكنولوجية، وخصوصاً في الوقت الحالي الذي دائماً ما يجعل العاملين في ترقب مستمر ومتابعة حثيثة لما هو جديد من حولهم، وذلك في ضوء العديد من العوامل وأهمها العوامل الاجتماعية، وتشمل نوع المجتمع وتأثير الأفراد والجماعات والهيئات والمنظمات والمؤسسات، ومدى قابلية استعداده لانتهاج مثل هذه التكنولوجيا العصرية، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل العوامل الديموجرافية والعوامل الثقافية للحصول على آخر التحديثات في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن عوامل أخرى ترتبط بخصائص الفكرة والسمات من حيث البساطة والتعقيد، وما قد يحدثه من تطور وخطوة نوعية (Rogers, 2002).

وتشير الدوافع الاجتماعية إلى العوامل التي تتدفق من أثر البيئة الاجتماعية المطلعة والمرتبطة بالعاملين أو الأفراد، مثل الزملاء، والإدارة، والثقافة التنظيمية، والاتجاهات السائدة في المجتمع أو مكان العمل، وتُعد هذه الدوافع من العوامل التي تساهم في تبني الأفراد للتقنيات الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، خاصةً عندما تتصاعد الحاجة للتوافق الاجتماعي والانتماء المهني، وقد تناولت عدة نماذج نظرية أهمية العوامل الاجتماعية في تشكيل نية العاملين لاستخدام التكنولوجيا، مثل نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM)، ونظرية التأثير الاجتماعي، ويُنظر إلى هذه الدوافع على أنها محفزات غير تقنية قد توازي في أهميتها أو تتفوق على الحوافز المرتبطة بسهولة الاستخدام (Venkatesh et al., 2003).

ومن ضمن نماذج النظريات حول دوافع الاستخدام هو ما تطرقت له نظرية قبول التكنولوجيا، والتي تكون على افتراض أن العاملين يتأثرون بعدة عوامل وهي عوامل شخصية، واجتماعية، وتقنية، وهذا التأثير يبرز عند اتخاذ قرارات العاملين بشأن قبول التكنولوجيا أو رفضها، وتركز النظرية على دراسة عوامل رئيسية وهي الفائدة المدركة من استخدام الذكاء الاصطناعي، وتعتبر درجة ثقة العاملين باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بمثابة دعم لتفعيل أنشطتهم بصورة جيدة، كما يتأثر العاملين بسهولة الاستخدام والتي تعتبر كمستوى معرفة العاملين ببساطة استخدام الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى ذلك، التأثيرات الاجتماعية التي تمتلك نواحي اجتماعية ومستويات مختلفة (مثل الأصدقاء والزلاء والعائلة)، وتعتبر عوامل تؤثر على دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا (عمر، ٢٠٢٤).

إن النظرية الحتمية التكنولوجية الحديثة تمتلك مفاتيح النمو للبشرية، وتستند حتميتها من التغلب على الواقع الذي تعاشه مع من حولها، ومن خلال التطور الذي نعيشه أصبح لا مفر للعاملين إلا التكيف مع البيئة التكنولوجية المحيطة بهم، هذا بالإضافة إلى النظرية الأخرى وهي النظرية الوظيفية لتحليل التغيير الاجتماعي ونفسيره، لكونها تتمتع من اتساق وتوازن بين تقدم الذكاء الاصطناعي والبشر، حيث بدأ علماء الاجتماع ينتبهون إلى المجتمعات على أنهم نمط واحد ويتألف بعدها من عدد من الانساق الفرعية المتساندة. (زايد، ٢٠٢٠).

ومن الأهمية معرفة الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي من خلال تغير الصورة الذهنية للعاملين أو الأفراد داخل المؤسسات والمنخرطين في المجتمع مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ومدى فاعلية هذه التكنولوجيا وثقتهم بها، ومدى تقبلهم لفكرة الذكاء الاصطناعي، وما قد يحدثه من تغيرات تنموية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، هذه الحقيقة التي نشهدها في الوقت الحالي من خلال وضع المجتمعات مقابل واقع لا مفر منه ومحتوم في نفس الوقت، ويرتسم في ضرورة اضطلاعها بتبعاتها الاجتماعية والاقتصادية تجاه المجتمع المحيط، وتبني التكنولوجيا الحالية والمستقبلية التي تحقق معدلات تنموية عالية تعود بالفائدة على العاملين والأفراد (إسماعيل، ٢٠٢٥).

إن أهمية الدوافع الاجتماعية هو قدرتها على تحسين كفاءات التعلم لدى العاملين، مما يُمكنهم من تلبية الاحتياجات والتحديات المتنوعة التي تنشأ في البيئة الاجتماعية بكفاءة. وتتطلب كفاءات التعلم لدى العاملين طيفاً واسعاً من المعارف والمهارات والمواقف الاجتماعية التي تُمكنهم من الاستعداد لأداء واجباتهم بفعالية (Garcia-Perez et al., 2021).

لا تُمكن الدوافع الاجتماعية من استخدام الذكاء الاصطناعي والتعايش فحسب، بل تُسهل أيضاً التعبير عن الاحتياجات والمشاعر، وتُساعد في حل المشكلات، وتقليل النزاعات المستقبلية، ويساهم تطوير الدوافع الاجتماعية بصورة مباشرة في تحسين كفاءات التعلم لدى العاملين، مما يمكنهم من مواجهة العقبات التي تواجههم في بيئة العمل بصورة سريعة (Ballova-Mikusova et al., 2024).

إن الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة سوف تجعل تنمية الإنسان متقدمة بشكل أكثر من ذي قبل بما يخدم مجتمعاً فعالاً ومنتجاً ومستداماً، ويركز على حل موضوعات اجتماعية مبتكرة، ويسعى هذا المجتمع إلى تأليف واقع مستدام وعام من خلال وضع البشر في رأس هرم الأولويات والإنجازات التقنية، وبما يكفل أن يفضي التقدم التقني إلى تحسين حياة العاملين والأفراد بدلاً من التقدم فقط (إسماعيل، ٢٠٢٥).

## ٢،١،١١ الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

لقد أثرت التقنيات الغامرة الحديثة التي تستخدم الذكاء الاصطناعي كثيراً على عمليات مختلفة في المؤسسات بكافة أشكالها، وساهمت في تشكيل نمط عمل جديد في قطاعات مختلفة مثل الصناعة والتجارة، والزراعة، والأمن الغذائي والمائي، والسياحة والفنادق، ومن الممكن للذكاء الاصطناعي أن يعمل كأداة مكملة للكثير من الوظائف، على عكس ما يُعتقد بأنه سيكون سبباً في القضاء على العديد من الوظائف، وسيلعب الذكاء الاصطناعي دوراً في توفير وخلق فرص وظيفية جديدة، من خلال تدريب وتأهيل العاملين لرفع إمكانياتهم وكفاءتهم المهنية والعملية والعلمية (Orus et al., 2021).

وشملت الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي عدة جوانب ساهمت من القدرة على تطبيق المعرفة في المواقف العملية، وحل المشكلات، والتكيف مع الظروف الجديدة، ويُعدّ الجمع بين الدوافع التقنية والمنهجية العامة أمرًا أساسيًا للعاملين لتلبية متطلبات الأعمال الحديثة، وتشجيع التعلم الآلي والهادف، وتعزيز نمو العاملين، كما يمكن لمتغيرات أخرى أن تؤثر على تطوير كفاءات التعلم لدى العاملين، بما في ذلك الدافع الشخصي والذكاء العاطفي (Ballova–Mikusova at el., 2024).

إن دوافع استخدام العاملين للذكاء الاصطناعي مرتبطة بنظرية قبول التكنولوجيا، والتي تركز على قبول العاملين للتكنولوجيا الجديدة عن طريق عنصرين أساسيين وهما الفائدة المتصورة من التكنولوجيا وسهولة استخدام التكنولوجيا، وانبثقت نظرية قبول التكنولوجيا من قبل فريد ديفيس وريتشارد بيجوزي في عام ١٩٨٩م، وتم تعديلها عدة مرات، وفي عام ٢٠٠٠م تم إدخال نموذج TAM2، وأضيفت عليه عوامل حديثة مثل الثقة والمتعة، والقابلية للتعلم والتعليم، فساهم على جعل النظرية أكثر شمولية، ومع التطورات السريعة تم تطوير النظرية في عام ٢٠٠٣م، وأدخلت فيه عوامل أخرى مثل الشراكة والتوافق الثقافي والتواصل، وكذلك في عام ٢٠٠٨م أدخل على النظرية نموذج TAM3، وأضيفت فيه عوامل جديدة مثل الراحة النفسية والاستجابة العاطفية، فأصبح النموذج يشمل الأجهزة والتطبيقات الذكية (عمر، ٢٠٢٤).

## المبحث الثاني

الثقة كمتغير وسيط وعلاقتها بالمؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية

على مجلس الشورى العُماني

٢,٢,١ مفهوم الثقة في التقنيات الحديثة للذكاء الاصطناعي.

٢,٢,٢ أهمية الثقة.

٢,٢,٣ أبعاد الثقة.

٢,٢,٤ محددات الثقة التكنولوجية والذكاء الاصطناعي.

٢,٢,٥ دور الثقة كوسيط بين دوافع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والأداء.

٢,٢,٦ الشورى العُماني كنموذج تطبيقي.

٢,٢,٧ مسيرة المجلس الاستشاري.

٢,٢,٨ مسيرة مجلس الشورى العُماني.

## مقدمة المبحث الثاني: الثقة كمتغير وسيط وعلاقتها بالمؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية

### على مجلس الشورى العُماني.

تشكل الثقة في الأنظمة الذكية عنصراً محورياً في مدى نجاح استخدامها داخل المؤسسات، إذ ترتبط بدرجة تقبل الأفراد للتكنولوجيا، واستعدادهم للتفاعل معها. كما يُعد الأداء الوظيفي مؤشراً عملياً لقياس أثر استخدام تلك التطبيقات على نتائج العمل. يركز هذا الفصل على تناول البُعدين النظريين للثقة والأداء من حيث المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة، ويستعرض دورهما في دعم التوجهات الرقمية الحديثة. كما يُسلط الضوء على البيئة الإدارية والتنظيمية الخاصة بمجلس الشورى العُماني، بوصفه بيئة عمل تشريعية تتطلب دقة في الأداء، وثقة متبادلة بين النظام والمستخدم، مما يجعل تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في هذا السياق ذا أهمية خاصة في تعزيز فاعلية الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته.

### ٢,٢,١ مفهوم الثقة في التقنيات الحديثة للذكاء الاصطناعي.

تُعد الثقة من العناصر الأساسية في تبني العاملين للتقنيات الحديثة، لاسيما تلك التي تتسم بالتعقيد والغموض مثل الذكاء الاصطناعي، وعند إجراء هذا المفهوم على الذكاء الاصطناعي، فإن الثقة تومئ إلى مدى قبول الأفراد لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بناءً على تصوّرهم بأنها دقيقة، وموثوقة، وغير منحازة، ويمكن أن تكتسب الثقة أهمية متصاعدة في بيئات العمل التي تعتمد على الأتمتة والتحليلات التنبؤية.

وتتمايز درجات الثقة بين العاملين، فأحياناً يشعر البعض أن درجة الثقة منخفضة أو ربما يتولد لديه إحساس بفقدان الثقة اتجاه التقنيات الذكية أو حتى فقدان الثقة بالأخرين في المؤسسة، وهذا ما يفقد العلاقة المتبادلة بين العاملين ويعوق منظومة العمل، ولكن عندما تتوفر درجة الثقة بصورة عالية يساهم ذلك لنجاح وضمان العلاقات الشخصية في المؤسسة، ويسهم أيضاً في دعم جهود العاملين وزيادة فاعلية أدائهم الوظيفي

(كلاوي، ٢٠١٣).

وتعرف الثقة بأنها استعداد العاملين لقبول التعرض للخطر بناءً على توقعات إيجابية بشأن النوايا أو سلوك الطرف الآخر، وهي عبارة عن مؤشر على توقعات العاملين أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات في بيئة العمل يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج جيدة، حتى بدون ممارسة أي نشاط على ذلك النظام (الحوامدة والكساسبة، ٢٠٠١).

## ٢,٢,٢ أهمية الثقة.

لقد أثرت الثقة على التقدم السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل كبير على بيئة العمل الحديثة، ومن خلال زيادة المستخدمين لتقنيات وبرامج الذكاء الاصطناعي ساعد ذلك على الأتمتة وتحسين عملية صنع القرار وإمكانيات جديدة للابتكار والتطوير (Bahoo et al., 2023; Brynjolfsson et al., 2024). ومع استمرار اندماج تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي في العمليات التنظيمية، تنامي الاعتراف بإمكانياته في تحويل العمليات التجارية التقليدية إلى عمليات تجارية ذكية لتساهم من رفع جودة هذه العمليات من مستوى منخفض إلى مستوى مرتفع (Berente et al., 2021; Polisetty et al., 2024).

وعلى الرغم من هذه المزايا، فإن تبني الذكاء الاصطناعي لا يخلو من التحديات، لا سيما فيما يتعلق بالثقة، حيث تلعب الثقة دوراً حاسماً في تحديد ما إذا كان الأفراد على استعداد للاعتماد على الذكاء الاصطناعي، وتقويض المهام إلى أنظمة الذكاء الاصطناعي، والعمل جنباً إلى جنب مع الذكاء الاصطناعي (Bedue & Fritzsche, 2022; Glikson & Woolley, 2020). لذلك، فإن فهم العوامل التي تؤثر على ثقة العاملين في المؤسسات لاستخدام الذكاء الاصطناعي أمر حيوي بالنسبة لها لتحقيق إمكاناتها الكاملة.

وتساهم الثقة في المؤسسات بين مختلف الأقسام بشكل كبير، وتشكل مكانة عالية وعاملاً مساعداً في تحقيق التكامل للمؤسسة، ومفتاحاً أساسياً لسلوك العاملين، وتمثل الثقة منهجاً رئيسياً للتفاعل الإنساني لمقاسمة

العاملين الآخرين أهداف العمل وذلك من خلال الاعتماد التبادلي بينهم وبشتى الطرق المختلفة، فالثقة تساهم على إدراك سلوك العاملين الذين يعملون كفريق عمل أو العاملين كفرد في الأنشطة الإدارية. وتساهم الثقة في الاستقرار الاجتماعي أو السياسي أو حتى في التبادل الاقتصادي أيضا، ومن العناصر المؤثرة على الثقة في الذكاء الاصطناعي هي تلك المواقف والحالات التي يتعرض لها الموظفون تجاه تقنيات وبرامج الذكاء الاصطناعي، ويمكن لهذه المواقف أن تُشكل مستوى القبول أو الرفض التي قد يواجهها الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات (Cao et al., 2021; van der Werff et al., 2021)، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تُشكل تصورات الذكاء الاصطناعي وخيالات استخدام التقنيات تهديدا للوظائف واستبدال التقنيات محل العاملين، أو كأداة تُهدد الخصوصية، أو استقلالية اتخاذ القرار وحدوث عوائق أمام الثقة والتبني (Acemoglu, 2021; Brynjolfsson et al., 2024).

ومن ناحية أخرى، أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Kaplan et al., 2023) أن هناك مواقف إيجابية تجاه موثوقية الذكاء الاصطناعي، كما وتدعم العديد من المواقف ثقة المستخدم بأداء وتصميم استخدام الذكاء الاصطناعي المركز.

إن عنصر الثقة أساسي لبناء وتكوين علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة في بيئة العمل، وليس هناك مؤسسة لديها القدرة على أن تتخذ لها مساحة في بيئة الاعمال من دون توفر عامل الثقة بين العاملين، ولا يوجد في أي مؤسسة قائد أو مدير يستطيع الاستغناء عن عنصر الثقة في ممارسة الأعمال المختلفة (Gellespi & Mann, 2000).

ولقد ركزت معظم الأبحاث الحالية على العوامل التكنولوجية المؤثرة على الثقة، مثل الشفافية والأداء، دون التعمق في العنصر البشري، وتحديدًا المواقف والانطباعات التي تؤثر على الثقة في الذكاء الاصطناعي (Kaplan et al., 2023). إضافةً إلى ذلك، فإن تنوع الأدوار داخل المؤسسات، مثل المديرين والمطورين والمستخدمين النهائيين تؤكد أن المواقف تجاه الذكاء الاصطناعي قد تختلف اختلافاً كبيراً باختلاف الدور (van der Werff et al., 2021).

## ٢,٢,٣ أبعاد الثقة.

اختلفت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقة وأبعادها، وركزت أغلبها على خمسة أبعاد، وأجمع عليها معظم الباحثين مثل السعودي (٢٠٠٥)، والطائي، والظاهر، وسلمان (٢٠١٠)، وفيما يلي شرح لكل بعد من أبعاد الثقة:

### ١- الثقة في تدفق البيانات والمعلومات:

إن البيانات والمعلومات من الموارد المهمة في المؤسسات، وتمثل المادة الأولى لاتخاذ القرارات التي يرغب بها الإداري في مستويات مختلفة في المؤسسة، كما تقتضي مسؤوليات العاملين في الحصول على البيانات والمعلومات لأداء الأعمال والأنشطة المطلوب إنجازها، وهذا يتم عن طريق معرفة طبيعة العاملين بالعمل المراد منهم، والقدرة على تحديد ما يجب القيام به لتأدية العمل، وفي النهاية تقويم الطريقة التي تم بها أداء العمل (Mc Cabe et al., 2003).

وتعتبر مصداقية المعلومات بين الإدارة والعاملين مؤثرة تأثير قوي على الثقة، فوجود الثقة المتبادلة والصراحة بين العاملين في المؤسسات يساعد على عدم التجاء العاملين إلى خداع وتضليل البيانات والمعلومات وتشويهها أو التغاضي عن المشكلات للابتعاد عن العقاب، وانعدام الثقة بين الأطراف يؤدي إلى ضعف الاتصال البناء بين العاملين، كما أن محاولة تزوير البيانات والمعلومات وإخفاء الإشكاليات عن الإدارة يؤثر سلباً على المؤسسة وعلى مقدرتها في الديمومة والبقاء.

### ٢- الثقة بين المدير والعاملين:

توجد الكثير من العوامل التي تساعد إشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين في المؤسسات وتؤثر على ثقته بالمدير والمؤسسة التي يعمل بها، وأيضا السياسة التي تتبعها المؤسسة، ومن هذه العوامل ما يلي (Gang et al., 2024):

- توافر فرص تدريب للعاملين.

• التدرج في السلم الوظيفي.

• رضا العاملين بآلية توزيع المكافآت المادية والمعنوية.

• ايمان العاملين بالتوجيهات الإدارية في المؤسسة.

• مشاركة العاملين في صنع القرارات.

ويعتبر نمط الإدارة السائد أو سلوك الإدارة تجاه العاملين له تأثير ملحوظ في تحديد صورة المؤسسة في اذهان الأفراد العاملين فيها، فعندما تقوم الإدارة وضع سياساتها الأساسية بعيدا عن مشاركة العاملين وعدم الاخذ بأهدافهم الخاصة، فإنه يتوقع أن يسود المؤسسة مناخ سلبي في اذهان العاملين وتأخر في إنجاز الأعمال بسبب احساسهم بعدم الثقة المتبادلة، بل على العكس يكون الإحساس بالثقة مرتفعا بين العاملين في المؤسسة عند مراعاة أهدافهم الشخصية (Sztompka, 1999)، ولنشر الثقة لدى العاملين ينبغي أن يتميز أسلوب المدير بالشفافية والثبوت، وذلك بعكس السياسات المبهمة والغير واضحة التي توجب مخاوف الأفراد العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ضد المؤسسة، فإذا اضطرت الإدارة إلى تبديل سياسة من سياساتها ينبغي عليها توضيح الأسباب للعاملين (Lahno, 2001).

إن العاملين في المؤسسة لهم دور بارز ولا يتوقف على دور المدير فقط، ولا بد أن تكون الثقة حاضره بين العاملين وبين المدير، وهذه الثقة مصيرها التأثير على فاعلية أداء الأفراد والمؤسسة بشكل عام، كما إن التعاون بين الموظفين، والعمل بينهم في سياق الاحترام المتبادل يساهم في رفق عامل الثقة ويرفع المستوي الاحترافي الذي يخفف التحديات، الأمر الذي يساعد بتنشيط وتعزيز الأداء القائم على الاثارة الفكرية بين العاملين، ولتحقيق الثقة المتبادلة والاحترام بين العاملين ينبغي توافر حوارات جدية وبناءه بينهم، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين لغاية الوصول إلى أفكار إبداعية (كلاوي، ٢٠١٣).

### ٣- الثقة في القيم التنظيمية للمؤسسات:

القيم التنظيمية هي فلسفة المؤسسة وميزاتها الداخلية بما تحدته من آليات محددة لتوجيه سلوك العاملين، ولو نظرنا في النظام الإداري من ناحية التطبيق والفكر، فالقيم تعبر عن فكرة الإدارة وفلسفتها لمكونات التنظيم

البشري والمادي، كما تمثل القيم التنظيمية النمط الغير ملموس والأسلوب الحقيقي لترابط التنظيم الرئيسي للعاملين تجاه مؤسستهم (العميان، ٢٠٠٥).

#### ٤ - الثقة في الابداع:

ويساهم الترابط بين الابداع وبين الثقة التنظيمية من خلال إصرار الموظف ورغبته في الحصول على نسبة قليلة من المهام التي تساعده على الابتكار والابداع والتطوير والتغيير في عمله، ليشعر أن الإدارة محل ثقته، وتمثل الثقة جانب محدود في ممارسة العدالة بين الناس، فتعامل الإدارة مع العاملين بروح العدالة تساعد على وضع الثقة في نفوس العاملين، وأيضاً تمتع الرؤساء والمدراء والقادة بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بنسبة عالية من التسامح وتفهم العاملين.

وتستفيد المؤسسات الناجحة من الأساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية بإدخال الابداع الإداري، وتركت هذه المؤسسات خلفها الأساليب التقليدية وواكبت واقع تحديات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا السبب دفعها إلى إنشاء إدارات مبدعة تستطيع من خلالها التكيف والتأقلم مع المتغيرات، وذلك بالتعامل مع النقص في الإمكانيات المالية ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها لتحقيق أكبر قدر ممكن من النجاحات المميزة التي تساهم في تحقيق الأهداف والإنجازات (صالح ورشيد، ٢٠٠٦).

#### ٥ - الثقة في سياسات المؤسسات الإدارية:

إن درجة شفافية الإرشادات والتنظيمات المتبعة والأنظمة في المؤسسات تختلف فيما بينها، ويوجد مؤسسات تتميز بالدقة والوضوح في التعليمات والإجراءات المتبعة فيها، وتوائم المسؤوليات والواجبات والإجراءات التي يجب اتباعها للقيام بأداء الأعمال المطلوبة منها، ويجب على المؤسسات أن توفر وثائق السياسات الإدارية، وأن توفر سجلات لوصف سلوك العاملين وتحديد خطوات الأنشطة التي يجب على العاملين تنفيذها، إلى جانب توفير اللوائح لتحديد طريقة العمل (العميان، ٢٠٠٥).

## ٢,٢,٤ محددات الثقة في التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

يمكن تحديد مستوى الثقة في الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات من خلال عدة أبعاد، من أبرزها: الشفافية، العدالة، الأمان، القابلية للتفسير، والمصداقية. فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة في شركة صينية كبرى إن إلتزام القيادة العليا باستخدام أنماط قيادة تشاركية ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز ثقة الموظفين في أنظمة الذكاء الاصطناعي (Zhou et al., 2021). كما أن التجربة السابقة بشأن الثقة مع الأنظمة الذكية، تُعد من أبرز العوامل التي تعزز الثقة مع مرور الوقت، وتساعد على بناء قاعدة قوية من الثقة بين الكائن البشري والآلة الذكية (Siau & Wang, 2018).

ويُعد استعراض موضوع الثقة في التكنولوجيا أمرًا أساسيًا لسد الفراغ بين التطورات التكنولوجية والاحتياجات البشرية، وضمان تصميم الذكاء الاصطناعي ونشره واستخدامه بطرق تُفيد الناس وتُسهل تبنيه (Lee & See, 2004).

وتعتبر الثقة مفهومًا محوريًا في السلوك التنظيمي، وقدم ماير وآخرون (1995) نموذجًا تكامليًا للثقة في البيئات التنظيمية، من خلال التركيز على القدرة والإحسان والنزاهة كعوامل رئيسية للجدارة بالثقة (Mayer et al., 1995). ومنذ ذلك الحين، ساهم هذا النموذج في إثراء البحوث المتعلقة بالتكنولوجيا، حيث قام الباحثون بتكييفه لشرح كيفية تأثير تصورات الموثوقية والشفافية والكفاءة على الثقة واعتماد التكنولوجيا بما في ذلك الذكاء الاصطناعي (Choung et al., 2023).

ومن ناحية أخرى ساهمت الثقة في الذكاء الاصطناعي وخاصةً المؤسسات بشكل متقدم في توجيه الإدارات لاستغلال فوائد التقنيات والبرامج التي يقدمها الذكاء الاصطناعي الحديث، وعلى عكس التقنيات السابقة التي ركزت على سهولة الاستخدام لبناء الثقة (Gefen et al., 2003).

وقد أثبتت دراسات عديدة أهمية الثقة في قبول التكنولوجيا وتقنيات الذكاء الاصطناعي ( Benbasat & Wang, 2005; Gefen et al., 2003; Lee & See, 2004; Raut et al., 2018; Venkatesh et al., 2003). وتتبع هذه الأهمية من دور الثقة كآلية تساعد على تقليل التعقيد الاجتماعي والتقني (Gefen et al., 2003; Lee & See, 2004).

وأصبح الذكاء الاصطناعي يقدم تعقيدات بسبب سماته الشبيهة بالإنسان وإمكاناته على التفاعل العاطفي، والتي تؤثر على الثقة، وقد ساهمت مراجعتان للأدبيات فهم الباحث لموضوع الثقة في الذكاء الاصطناعي، فمن خلال الدراسة التي أجراها الباحثان (Glikson & Woolley, 2020) اقترحا إطارًا مفاهيميًا لمقدمات الثقة العاطفية والمعرفية في الذكاء الاصطناعي، فأقترح الباحثان أن خصائص مثل الملموسية والشفافية والموثوقية والفورية تؤثر على الثقة المعرفية، بينما تؤثر الخصائص المجسمة على الثقة العاطفية، ويستند هذا الإطار إلى نظريات الثقة السابقة لتفسير القدرات التفاعلية الفريدة للذكاء الاصطناعي.

وبالمثل، حدد لوكي وآخرون (٢٠٢١) خمسة تحديات أساسية تواجه ثقة الذكاء الاصطناعي وهي الشفافية، والدقة، والأتمتة، والتشبيه، واستخراج البيانات بكميات كبيرة. وأكدوا على اختلاف وجهات نظر خبراء المجال والمستخدمين النهائيين والمجتمع حول قضايا الثقة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بدراسة عامل الثقة في الذكاء الاصطناعي، إلا أن الأبحاث التجريبية حول الثقة في الذكاء الاصطناعي محدودة وما زالت في مرحلة التطوير (Lockey et al., 2021).

ولا تزال هنالك العديد من الدراسات غير واضحة تماما بسلوك العاملين وثقتهم بتقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يُبرز شكوك في فهم كيفية تطور عامل الثقة في الذكاء الاصطناعي في المؤسسات ( Glikson and Woolley, 2020; Kaplan et al., 2023; Lockey et al., 2021; Lukyanenko et al., 2022).

وفيما يلي جدول رقم (٢-١) يوضح مقارنة محددات الثقة في الذكاء الاصطناعي:

جدول رقم (٢-١) مقارنة محددات الثقة في الذكاء الاصطناعي

المحدد	الوصف	المرجع المقترح
الشفافية	وضوح آلية عمل النظام للمستخدم، مما يسهم في بناء الفهم والثقة.	Glikson & Woolley (2020)
قابلية التفسير	قدرة النظام على شرح كيفية اتخاذه للقرارات بشكل مفهوم.	Siau & Wang (2018); Atf & Lewis (2025)
الكفاءة	مدى دقة وفعالية أداء النظام من وجهة نظر المستخدم.	Mayer et al. (1995); KPMG (2025)
النزاهة	اعتقاد المستخدم بأن النظام يتصرف بأمانة وبدون تحيز أو تلاعب.	Benk et al. (2023)
النوايا الحسنة	إدراك المستخدم أن النظام يهدف إلى خدمته وليس الإضرار به.	Glikson & Woolley (2020)
الأمان والخصوصية	احترام النظام لسرية المعلومات الشخصية وحمايتها من الاختراق.	APA (2023); Choung et al. (2022)
الدعم التنظيمي	دعم القيادة والزملاء لاستخدام الذكاء الاصطناعي يعزز من موثوقيته لدى الموظفين.	KPMG (2023); Venkatesh & Bala (2008)
التجارب السابقة	تراكم التجارب الإيجابية في استخدام النظام يعزز من الثقة تدريجياً.	Siau & Wang (2018)
الهوية التقنية	ميل الفرد لتجربة وتقبل التكنولوجيا الحديثة.	Choung et al. (2022); UTAUT model
العدالة وعدم التحيز	حيادية النظام تجاه الفئات أو الخلفيات المختلفة وعدم اتخاذ قرارات مبنية على تمييز غير عادل.	Nature (2024); ScienceDirect (2025)

وتعد الثقة في أنظمة الذكاء الاصطناعي عاملاً لا يمكن الاستغناء عنها في تقبلها واستخدامها بفعالية داخل بيئات العمل، حيث تشير الأدبيات إلى أن هذه الثقة لا تُبنى بصورة عشوائية، بل تتشكل من خلال مجموعة من المحددات الجوهرية، فوفقاً لدراسة (Glikson & Woolley, 2020)، تبدأ الثقة من إدراك المستخدم لشفافية النظام، أي قدرته على فهم كيفية عمله واتخاذه للقرارات، وهو ما يرتبط بشاكلة وثيقة بمفهوم "قابلية التفسير".

كما تلعب الكفاءة دوراً أساسياً في تعزيز الثقة، إذ يميل المستخدمون إلى الثقة في الأنظمة التي تُظهر أداءً دقيقاً ومتسقاً، خاصةً في المهام التي تتطلب اتخاذ قرارات حساسة (Mayer et al., 1995). ويضاف إلى ذلك بُعد النزاهة، حيث يشكّل إدراك المستخدم لحيادية النظام، وعدم تحيزه يُولف عنصراً حاسماً في بناء علاقة ثقة مستقرة، وهو ما تدعمه نتائج مراجعة (Benk., 2023).

أما البُعد الأخلاقي فيتجلى من خلال ما يُعرف بـ "النوايا الحسنة"، فكلما شعر المستخدم أن النظام صُمم لخدمة مصالحه واحتياجاته، زادت ثقته به (Glikson & Woolley, 2020)، وكذلك فإن قضايا الأمان وحماية الخصوصية تُعد من المحددات الأساسية، لا سيما في ظل الاستخدام الواسع للبيانات الحساسة (Choung et al. 2022).

ومن جهة أخرى، فإن البيئة التنظيمية الداعمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي تعزز ثقة الأفراد، إذ يرى الموظفون في الدعم الإداري مؤشراً على موثوقية النظام ويُضاف إلى أثر التجربة الشخصية السابقة (Siau & Wang., 2018)، والتي تُمكن الأفراد من تقييم أداء النظام تراكمياً، مما يُسهم في زيادة مستوى الثقة لديهم (KPMG., 2023; Venkatesh & Bala., 2008).

أخيراً، يشير كل من (Choung et al., 2022) ونموذج تقبل التكنولوجيا (UTAUT) إلى أن الخصائص الفردية للمستخدم، مثل الهوية التقنية تلعب دوراً في تشكيل مستوى الثقة. كما تُبرز الأدبيات الحديثة مثل دراسة (Nature, 2024) أهمية العدالة وعدم التحيز في تعزيز الثقة، خاصة في الأنظمة التي تتعامل مع قرارات تخص الجوانب الأخلاقية أو العدالة الاجتماعية.

وقد استكشفت بعض الدراسات التجريبية المواضيع ذات الصلة بموضوع الثقة في الذكاء الاصطناعي وأثرها على العاملين، ووجد فان دير ويرف وزملاؤه (٢٠٢١) أن العوامل المعرفية والعاطفية مثل تصورات الذكاء الاصطناعي، وميل الثقة الشخصية، والاستدلالات الظرفية تُشكل عامل الثقة لدى العاملين بالمؤسسة، وبالمثل، حدد بيدو وفيرترتس (٢٠٢٢) الشفافية، والوصول إلى المعرفة، والقدرة على التفسير كعوامل رئيسية لتعزيز الثقة في الذكاء الاصطناعي، لكنهما أشارا إلى قيود في مراعاة مقاصد نظر المستخدم النهائي. (Bedue & Fritzsche, 2022; van der Werff et al., 2021).

## ٢,٢,٥ دور الثقة كوسيط بين دوافع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والأداء :

في السياق النظري لنماذج قبول التكنولوجيا مثل (UTAUT)، تُعد الثقة متغيرًا وسيطًا جوهريًا يربط بين الفائدة المتصورة للذكاء الاصطناعي والنية لاستخدامه فعليًا، وقد دعمت نتائج دراسة أُجريت في بيئة العمل الكورية هذا التصور، حيث بينت هذه الدراسة أن الموظفين الذين يعملون في بيئة العمل المستهدفة يتقنون في الذكاء الاصطناعي ويميلون بشكل أكبر إلى اعتماده في مهامهم اليومية (Kim et al., 2023).

وأشارت دراسة أجراها (Khan et al., 2023) في باكستان إلى أن الموظفين الذين يتقنون بأنظمة الذكاء الاصطناعي يميلون إلى استخدامها في اتخاذ قرارات أكثر دقة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الفردي والجماعي بسبب اعتمادها على دوافع استخدام الموظفين للذكاء الاصطناعي وثقتهم بها، وأن الثقة في الذكاء الاصطناعي لا تقتصر على الجانب النفسي، بل تُترجم إلى نتائج ملموسة في بيئة العمل، مثل: رفع جودة الأداء، وتحسين اتخاذ القرار، وتسهيل مشاركة المعرفة.

تعتبر الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي أحد المكونات الجوهرية التي تحدد مدى فاعلية استخدام هذه التقنيات في البيئات المؤسسية، ومع التوسع الكبير في اعتماد الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية والإنتاجية، لم يُعد الأمر يقتصر على فعالية النظام من الناحية التقنية، بل أصبح الإشكال الرئيسي يدور حول ما إذا كان الأفراد وبالأخص العاملين، يتقنون بهذه الأنظمة بما يكفي لاستخدامها واتخاذ قرارات قائمة عليها، وتشير الدراسات إلى أن غياب الثقة قد يؤدي إلى مقاومة استخدام الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، حتى في حال توفر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ودعم الإدارة، وقد أظهرت دراسة حديثة أُجريت في شركات صناعية عالمية أن العوامل المتعلقة بالشفافية، والأمان، والدعم التنظيمي تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل ثقة العاملين بالأنظمة الذكية، مما ينعكس مباشرة على قبولهم لهذه الأنظمة (KPMG, 2023).

ويعتبر البعد الأخلاقي من الجوانب المهمة التي لا يمكن التغافل عنه، حيث يتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي ضمانات بعدم التحيز والعدالة والخصوصية، فالثقة في الأنظمة الذكية تُبنى أيضًا على قناعة

المستخدم بأن هذه الأنظمة لا تُصدر قرارات متعسفة أو مبنية على بيانات منحازة (Binns, 2024). ولهذا، تسعى العديد من المؤسسات إلى تبني "حوكمة الذكاء الاصطناعي" كإطار مؤسسي لتعزيز الثقة وتحقيق الاستخدام المسؤول.

إن بناء الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي يُعد شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة رقمية داخل المؤسسات، كما أن الثقة ليست مفهوماً ثابتاً، بل تُبنى تدريجياً عبر التجربة، والشفافية، والدعم التنظيمي. لذلك، يرى الباحث أن تناول الثقة كمتغير وسيط في العلاقة بين دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي وأداء العاملين يُمثل مقاربة نظرية ومنهجية، تتماشى مع ما أفرزته الدراسات الحديثة في هذا المجال. كما أن الثقة في البيئة التنظيمية يخلقها جميع أعضاء المنظمة، وتكون الثقة بالإدارة العليا، والمديرين، وزملاء العمل، وترتبطهم علاقات عمل تساهم من رفع الثقة بين الموظف والإدارة والتقنيات المستخدمة (طه، ٢٠٢٢).

## ٢,٢,٦ مجلس الشورى العُماني كنموذج تطبيقي:

يُعد مجلس الشورى العُماني أحد أبرز المؤسسات التشريعية في سلطنة عُمان، حيث يضطلع بدور محوري في دعم العملية التشريعية والرقابية، ويعكس تطور التجربة العُمانية في المشاركة الشعبية وصنع القرار، وبحكم طبيعته التنظيمية والإدارية، يمثل المجلس بيئة مثالية لدراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي ويشارك بتسليط الضوء على هذا النموذج في فهم واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات، ومدى ارتباطها بثقة الموظفين وفعالية العمل الإداري.

وتتعلق جذور التأسيس لمجلس الشورى العُماني من تجربة مجلس الزراعة والأسماك والصناعة الذي يشكل النواة الأولى للمشاركة المجتمعية، وذلك بناء على التوجيهات السامية للسلطان الراحل قابوس بن سعيد -طيب الله ثراه- وبإصدار مرسوم سلطاني رقم ٧٩/١٩ في سنة ١٩٧٩، وكان أول مجلس يهتم بمشاركة المواطنين في إدارة الدولة ومنشأتها في عصر سلطنة عُمان، وكانت طريقة الترشح لعضوية المجلس مختلفة تماماً عن الوضع الحالي، ومن مقتطفات المرسوم السلطاني فيما يخص العضوية في المادة التاسعة: "يختار بقرار منا تسعة أعضاء من بين ثمانين عشر من المرشحين منهم، ويرشح خمسة منهم فقط من قبل

وزارة الزراعة والأسماك والنفط والمعادن، والخمسة الباقون من قبل وزارة التجارة والصناعة، ويشترط في المرشحين عند ترشيحهم غير شاغلين لأي وظيفة أو منصب حكومي، وأن يكونوا من المشهود لهم بالخبرة والمعرفة في هذه القطاعات" (وزارة الداخلية، ٢٠١٥).

وأنشئ المجلس لتداول شؤون البلاد، من خلال لقاءات تتم بين أهل المقترح والمختصين للنظر في الموضوعات المتعلقة بالقطاعات المحددة والنشطة في ذلك الوقت، ويتم دراسة القضايا التي تعكف على المصالح الوطنية، وبناء على تلك المصالح تخرج الموضوعات المطروحة بتوصيات وعندها يتم إصدارها والعمل عليها، يعتبر مجلس الزراعة والأسماك والصناعة خطوة مبدئية للحكم الديمقراطي في سلطنة عُمان، مع المحافظة على الموروث الحضاري والتقاليد العمانية الأصيلة، فساهم المجلس من المحافظة على تقاليد المجتمع بفلسفته المتضمنة بالجانب الشوروي (المجلس الاستشاري، ١٩٨٩).

وتمثلت أهداف مجلس الزراعة والأسماك والصناعة في تحقيق سرعة إنماء القطاعات التي تأسست ودعمها وتوفير السبل الجيدة لتطوير البلاد ورفع كفاءة الإنتاج المحلي، وخفض الصعوبات والإشكاليات الإدارية في الحكومة، وتسهيل الإجراءات المعقدة، وأخيرا تحقيق المشاركة المجتمعية من خلال المشاركة الديمقراطية للمواطنين (العريمي، ٢٠٠٨).

## ٢,٢,٧ مسيرة المجلس الاستشاري:

بعد مرور سنتين من تأسيس مجلس الزراعة والأسماك والصناعة، تقرر تطوير منظومة العمل الشوروي وإنشاء المجلس الاستشاري بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨١١٨٤ في سنة ١٩٨١، وكانت سياسة الدولة استمرار تهيئة وإعداد المواطنين ومشاركتهم الآراء والمقترحات التي تقدمها الحكومة واستكمالاً لجهودها، وكان نظام الحكم الذي اعتمده النظام الأساسي للدولة في سلطنة عمان هو النظام المختلط الذي يجمع بين مظاهر النظامين الرئاسي والبرلماني، ويتصف هذا النظام بالمرونة والتوازن والتفاعل بين النظامين، بالإضافة إلى

وجود وسائل تأثير متبادلة ورقابية بين السلطة التنفيذية والتشريعية، حيث لا يوجد هناك سياج أو مانع يفصل بين سلطات الحكم.

وأكد على ذلك خطاب صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد -طيب الله ثراه- في خطابه أمام مجلس عمان وقال "لقد أردنا ومنذ البداية أن تكون لعمان تجربتها الخاصة في ميدان العمل الديمقراطي ومشاركة المواطنين في صنع القرارات الوطنية وهي تجربة يتم بناؤها لبننة لبننة على أسس ثابتة من واقع الحياة العمانية ومعطيات العصر الذي نعيشه" (وزارة الإعلام ٢٠١٠).

لقد تم مضاعفة عدد أعضاء المجلس الاستشاري إلى (٤٥) عضوا مرشحا بدلا من (١٢) عضوا مرشحا خلال التجربة الأولى في مجلس الزراعة والاسماك والصناعة، وكذلك تم رفع عدد ممثلي القطاع الأهلي إلى ثمانية وعشرون عضوا مقارنة مع سبعة عشر عضوا يمثلون القطاع الحكومي.

أما عن أسس اختيار أعضاء المجلس الممثلين للقطاع الأهلي فقد نص المرسوم على أن اختيار أعضاء المجلس من بين ذوي الخبرة وأهل الرأي الذين يجسدون الشعب، وهذا يدل على أن فكر المشاركة المجتمعية ترسخ بشكل أكبر في منظومة إدارة الدولة وأن استقطاب أصحاب والحكمة ومشاركة المواطنين هو الغاية المطلوبة والأسمى من قيام التجربة الشورية (مجلة الشورى، ٢٠٠٦).

وأعطى المجلس الاستشاري عدة صلاحيات حددت بالمرسوم السلطاني رقم (٨١١٨٤) في المادة (٧)، وكانت أبرز الصلاحيات هي إبداء الرأي في القوانين الاقتصادية والاجتماعية النافذة في سلطنة عمان، وإبداء الرأي فيما تعرضه الحكومة من سياسة عامة في مجال التنمية مع رفق هذه الآراء بتوصيات يراها المجلس مناسبة في التطوير التتموي والاجتماعي حسب القوانين المحالة، كما تضمنت الصلاحيات اقتراح المجلس الاستشاري ما يراه مناسباً من خطوات لمعالجة الإشكاليات التي لم يسبق للحكومة أن عالجتها أو لم يسبق للحكومة التطرق لها، كما كانت تحال للمجلس الاستشاري بعض الموضوعات المباشرة من جلالته السلطان، وكان يتطلب من المجلس إبداء الرأي في تلك الموضوعات، بالإضافة إلى ذلك، كانت بعض الصلاحيات

تلتزم المسؤولين الحضور أمام أعضاء المجلس أو أمام إحدى اللجان المعتمدة، سواء بدعوة من المجلس الاستشاري أو بطلب من الحكومة.

كانت تجربة المجلس الاستشاري ناجحة، حيث أثبت أعضاء المجلس نجاحهم في فهم طبيعة المشاركة الديمقراطية، والتجاوب معها وهذا ما عبّر عنه المغفور له حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس -طيب الله ثراه- في خطابه بمناسبة بداية الفترة الثانية للمجلس الاستشاري للدولة حيث قال "إننا إذ نشعر بالرضا إزاء الإيجابيات التي أبرزتها تجربة المجلس في العامين الماضيين" (مجلة المجلس الاستشاري، ١٩٩١) وحقق المجلس الاستشاري خلال الفترة (١٩٨١-١٩٨٩) العديد من المنجزات لتعزيز دور المجلس في المشاركة في عملية التنمية أو من خلال العمل البرلماني، فعلى مستوى دعم دور المجلس فقد رُفِع عدد أعضائه من خمسة وأربعين عضواً إلى خمس وخمسين عضواً في الفترة الثانية من دور الانعقاد السنوي، وإن دل هذا الأمر إنما يدل على نجاح المجلس في أدائه لواجبه الوطني كما خطط له صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد -طيب الله ثراه-.

## ٢,٢,٨ مسيرة مجلس الشورى العماني:

تم تنظيم مسيرة الشورى في سلطنة عمان على مراحل متعددة خلال العقود الأخيرة، وهي جزء لا يتجزأ من مسيرة التقدم والتطور في السلطنة. بدأت هذه المسيرة في بداية العقد الثاني من النهضة العمانية الحديثة، وقد أخذت سلطنة عمان بممارسة العمل البرلماني منذ عام ١٩٨١م بدءاً بالمجلس الاستشاري للدولة والذي تطور إلى مجلس الشورى في عام ١٩٩١م، ليصبح فيما بعد، عام ١٩٩٧م برلماناً ثنائياً المجلسين تحت مسمى مجلس عُمان المكون من مجلس الدولة ومجلس الشورى، وفي عام ٢٠١١م أُجريت تعديلات دستورية على النظام الأساسي للدولة نتج عنها توسيع في الصلاحيات التشريعية والرقابية لمجلس عُمان بشقيه مجلس الدولة ومجلس الشورى.

ومنذ ذلك الحين، شهدت هذه المسيرة تطورات مستمرة على مر السنين، ومارس مجلس الشورى دوراً رائداً في المشهد الوطني في سلطنة عمان، حيث عمل على مواكبة تطلعات المجتمع العماني وساهم بشكل فعال في دفع عملية التنمية الشاملة وتحقيق أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠، وتسعى قبة المجلس من خلال جلساتها الاعتيادية العامة أيضاً لتحقيق التكامل مع مؤسسات الدولة وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرارات الوطنية، كما يقوم المجلس بأداء دوره التشريعي ويستخدم صلاحياته لتفعيل آليات المتابعة والرقابة (غواص واخرون. ٢٠١٤).

ومنذ إطلاق رؤية عمان ٢٠٤٠، حرص مجلس الشورى على مواكبة هذه الرؤية وتحقيق أهدافها. ويادر مجلس الشورى بالمشاركة في تنفيذ رؤية عُمان ٢٠٤٠ من خلال مساهماته في تقديم برامج وخطط تساهم في تحقيق أهداف رؤية عُمان، وتم تنظيم عمل المجلس وأمانته العامة وفقاً لقطاعات حيوية تلبي احتياجات الرؤية. وتشمل هذه القطاعات عدة مجالات وهي القطاع التشريعي والقانوني، وقطاع الاقتصاد والتنمية، وقطاع التعليم والشباب والثقافة، وقطاع الخدمات العامة. وتتبع منه أحياناً قطاعات حسب التطورات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والبيئية المختلفة، وحسب التطورات المحيطة بالمجتمع العُماني.

ويولي مجلس الشورى أولوية عالية للتشريع والقضاء والرقابة، بالإضافة إلى حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع، ويسعى المجلس أيضاً وأمانته العامة إلى تحقيق هذه الأولويات من خلال المشاركة الفعالة في عملية التشريع واستخدام الصلاحيات التي تمنحها له القوانين الحالية، بما في ذلك قانون مجلس عُمان الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٢١/٧. كما يستخدم المجلس أدوات المتابعة المتاحة له لتحقيق أهداف الرؤية ومواكبتها وخدمة المصلحة العامة (موقع مجلس الشورى).

ويعتبر مجلس الشورى في سلطنة عُمان هو مجلس منتخب يتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، ويمثل أحد جناحي مجلس عُمان الذي يضطلع بصلاحيات تشريعية وممارسة اختصاصه باستخدام أدوات المتابعة، بما يخدم الصالح العام للوطن والمواطنين، ويدعم تطوير مسيرة الشورى في البلاد ويعزز مشاركة المجتمع في صنع القرار، ويقوم مجلس الشورى العُماني بمناقشة السياسات العامة للدولة التي

يحال إليها من رئيس مجلس الوزراء، ويدرس الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية ويقدم اقتراحاته بشأنها. كما يساهم المجلس في مساعدة الحكومة وتقديم الدعم لمقومات المجتمع العماني الأساسية في المجالات التنموية والاجتماعية (البوسعيدي. ٢٠١١).

وتستمر فترة مجلس الشورى لمدة أربع سنوات، تبدأ من تاريخ إعلان النتائج الرسمية لانتخابات المجلس، وتستمر حتى ٣٠ سبتمبر من العام الرابع لفترة المجلس، ويمارس خلالها المجلس صلاحياته واختصاصاته من خلال أجهزته الرئيسية وهي: رئيس المجلس، ومكتب المجلس، واللجان الدائمة، والأمانة العامة، كما تضطلع الأمانة العامة بدور مهم في مساعدة المجلس وأجهزته في مباشرة اختصاصاتها وتيسير الجوانب التنظيمية والإدارية المتعلقة به. الهيكل التنظيمي لمجلس الشورى (موقع مجلس الشورى).

ومن خلال مراجعة القوانين المحالة لمجلس عُمان وانقسام الصلاحيات التشريعية التي يمارسها، وذلك حسب التعديلات الدستورية على النظام الأساسي للدولة لعام ٢٠١١م، انبثق من هذه التعديلات نوعين من الصلاحيات، وهي على النحو الآتي:

١- مشروعات القوانين التي تحال من الحكومة إلى مجلس عمان، وذلك وفقا لنص المادة (٥٨) مكررا ٣٥ من النظام الأساسي للدولة، على أن تحال مشروعات القوانين التي تعدها الحكومة إلى مجلس عمان لإقرارها أو تعديلها ثم رفعها مباشرة إلى جلالته السلطان لإصدارها.

وفي حال إجراء تعديلات من قبل مجلس عُمان على مشروع القانون يكون لجلالته السلطان رده إلى المجلس لإعادة النظر في تلك التعديلات ثم رفعه ثانية إلى جلالته السلطان.

٢- مقترحات القوانين التي يعدها مجلس عمان، وحسب المادة (٥٨) مكررا (٣٦) التي تنص: لمجلس عُمان اقتراح مشروعات قوانين وإحالتها إلى الحكومة لدراستها ثم إعادتها إلى المجلس، وتتبع بشأن إقرارها أو تعديلها وإصدارها ذات الإجراءات المنصوص عليها في المادة (٥٨) مكررا (٣٥).

ويعتبر مكتب المجلس أهم تقسيم إداري في مجلس الشورى، وهو مكتب مكون من رئيس المجلس ونائبيه وستة أعضاء ينتخبهم المجلس بالأغلبية النسبية، لنصف فترته، وفي أول جلسة بعد افتتاح دور

الانعقاد السنوي، ويقوم مكتب المجلس بوضع خطط المجلس، والإشراف على نشاط المجلس ولجانته ومعاونة أعضاء المجلس في أداء مسؤولياتهم، ومتابعة أعمال لجان المجلس وتقاريرها، كما يقوم بوضع جداول أعمال الجلسات، ويعلن الأمين العام جدول الأعمال ويخطر به الأعضاء قبل انعقاد الجلسة بثمان وأربعين ساعة على الأقل، وكذلك يعمل على تكليف إحدى اللجان بدراسة موضوع معين وتقديم التقارير ونتائج ما توصلت إليه بهذا الشأن، وكذلك الفصل فيما يحيله إليه المجلس من احتجاجات على ما تم رصده في مضابط جلسات المجلس، ودراسة مشروع الميزانية السنوية للمجلس ومشروع الحساب الختامي المحال من لجنة الموازنة والحساب الختامي المنبثقة من اللجان الدائمة قبل عرضها على المجلس لإقرارها في جلسة سرية (الحقيقية البرلمانية لمجلس الشورى، النظام الأساسي للدولة).

وبشكل عام، يسعى مجلس الشورى في سلطنة عمان إلى تعزيز المشاركة المجتمعية وتعزيز دور المجلس

في صنع القرارات الوطنية وتحقيق التنمية الشاملة والصالح العام للوطن والمواطنين (السعدي . ٢٠٢٢).

## المبحث الثالث

### أداء العاملين في ظل ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

٢,٣,١ مفهوم الأداء.

٢,٣,٢ أهمية الأداء.

٢,٣,٣ عناصر الأداء.

٢,٣,٤ نظريات الأداء.

٢,٣,٥ مكونات الأداء.

٢,٣,٦ تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين.

٢,٣,٧ العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء في ظل التطورات الحديثة.

## مقدمة المبحث الثالث: أداء العاملين في ظل ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي.

مع الارتقاء المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، أصبحت طبيعة العمل في المؤسسات العصرية أكثر تعقيداً ومرونة في آنٍ واحد، حيث أصبحت التحولات في المهام وأساليب الأداء الوظيفي حاجة ملحة على العاملين للتكيف مع أدوات رقمية ذكية، تُمكنهم من أداء واجبات العمل ومهامهم بكفاءة أعلى، وتعزز من قدرتهم على اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وتحسين جودة المخرجات.

وفي سياق المؤسسات الحكومية، مثل مجلس الشورى العُماني، يبرز الدور المحوري للعاملين في إنجاح التحول الرقمي من خلال التفاعل الإيجابي مع التقنيات الذكية، بما فيها أنظمة الذكاء الاصطناعي. إلا أن هذا التحول يضع تحديات جديدة تتطلب فهماً دقيقاً لأثر الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين، ومدى جاهزيتهم النفسية والمهنية للتعامل مع هذه التقنيات.

وعليه، يتناول هذا المبحث تحليل مفهوم أداء العاملين، والعوامل التي تسهم في رفع كفاءتهم في بيئة رقمية مدعومة بالذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى استعراض الإسهامات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام.

### ٢,٣,١ مفهوم الأداء .

تعتمد جميع المؤسسات على أداء العاملين لديها لتحقيق أهدافها، وتسعى هذه المؤسسات جاهدةً لتطوير أداء موظفيها بشتى الطرق المختلفة لأنه يعتبر مقياس لكفاءتها، ويتوقف مصير الأداء على قدرات وخبرات ومهارات العاملين والتي تساهم بشكل كبير جداً في دعم اتخاذ القرارات والتوجه نحو مرحلة متقدمة من الابتكار في بيئة العمل وتقديم نماذج عمل أكثر مرونة، وتعمل المؤسسات على تحسين أداء موظفيها عن طريق آليات وسياسات تساهم في تحقيق أهدافها (عبيد، ٢٠٢٤).

ويُعد الأداء محورا رئيسيا في دراسات الإدارة والموارد البشرية نظرا لأهميته على المستويين الفردي والتنظيمي. وتتعدد تعريفات الأداء، ويركز بعضها على إنجاز المهام، بينما يركز البعض الآخر على السلوك، ويسلط البعض الآخر الضوء على الجهد، وفي البيئات الديناميكية تسعى المؤسسات جاهدة لتقديم خدمات عالية الجودة لتلبية احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم، ويشمل الأداء عوامل مختلفة تتجاوز الكفاءة والفعالية، بما في ذلك معدلات دوران العاملين والحوادث والتغيب عن العمل وتأخير العمل، ويتضمن الفهم الشامل للأداء النظر في كيفية مساهمة الأفراد في الإنتاجية وتقليل المشكلات في مكان العمل (Maazouzi.,2022). ويعتبر مفهوم أداء العاملين هو قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة للوصول إلى مستويات أعلى من المستويات السابقة حتى في حالة عدم وجود قصور في الأداء، وذلك من خلال الاعتماد على نظم وأساليب وإمكانيات جديدة بالمنظمة، وبالتالي فهو يتطلب الاستثمار الإضافي للوصول إلى المستوى المطلوب خلال تلك الفترة (السراحنة، ٢٠٢٣).

وعرّفه (العتيبي، ٢٠٢٠) أن الأداء يتأثر بصورة مباشرة بعوامل تنظيمية وتقنية، من ضمنها توافر أدوات ذكية تسهل العمل، كما يعتبر أداء العاملين هو علاج القصور والانحراف عن مستوى الأداء المستهدف والتخلص من العيوب، والتحسين بالموارد المتاحة وإدخال الموارد الممكنة مع التركيز على علاج الأخطاء والمخالفات التي تعيق تقدم مستوى الأداء (معمر، ٢٠٢٢).

ويعرّف الباحث الأداء على أنه " مقدار ما يقوم به الأفراد من أعمال مختلفة في المؤسسة باستخدام الذكاء الاصطناعي ليساهم في تحقيق نتائج ملموسة، أو تلك السلوكيات التي يمارسها العاملين داخل المنظمة بما يساعد على تحقيق الأهداف.

إن استخدام الذكاء الاصطناعي يساهم في اتخاذ القرارات وتحسين أداء العاملين من خلال تمكن العاملين من معرفة ممارسة تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي التي تعمل على إعادة تشكيل ممارسات أداء العاملين التقليدية وتمكنهم من أتمته المهام المتكررة، حيث طبقت شركة (Unilever) الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين وتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم.

ويساعد هذا التحليل شركة (Unilever) على تصميم استراتيجيات أداء العاملين الخاصة بها لتلبية احتياجات موظفيها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين المشاركة والاحتفاظ بهم، وتستخدم (Google) خوارزميات ML للتنبؤ بمعدل دوران الموظفين ( Eyo-Udo, Odimarha & Koade, 2024; Tula. ) (Et al., 2023).

## ٢،٣،٢ أهمية الأداء .

تتمثل أهمية الأداء عبر التقدم التكنولوجي والحضاري والاقتصادي للدول، ويعتبر السبيل الرئيسي لتحقيق أهداف المؤسسات، كما ويعتبر أداء العاملين كعامل قوة تؤثر على كفاءة المؤسسات، ويساهم في فاعلية تطور مهارات وخبرات العاملين والتقنيات المتوفرة في المؤسسة (دمهوري، ٢٠١٦).

إن لبيئة العمل أهمية على أداء العاملين، ولذلك تسعى المؤسسات إلى تطوير وتحديث بيئة العمل لتجعلها أكثر راحة للعاملين، وتضم بيئة العمل بُعدين وهما مادي ويتمثل في المباني والأجهزة وغيرها، وبعُد نفسي وتشمل العاملين والمديرين والتعامل معهم وكذلك العملاء (العمرى واليافعي، ٢٠١٧).

كما يساهم نظام التحفيز والعقاب على ضبط الأداء ويرفع من أهميته، وتتباين أنظمة المكافآت من مؤسسة وأخرى، وفي حال أن الحوافز غير مجزية بتطلعات العاملين ولا تتناسب مع المهام والأعباء المنوطة بها، فمن المتوقع أن ينخفض الأداء عن المتوقع، كما أن العقاب يعتبر زاجرا للعاملين الغير منضبطين، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الأداء الوظيفي، ولكن سيكون مرتبطا بالإحباط ونقص الانتماء تجاه المنظمة (ماهر، ٢٠١٣).

كما تؤثر عوامل جودة الحياة الوظيفية في أداء الموظفين، فقد أكدت نتائج دراسة العمرى واليافعي (٢٠١٧) على أن عوامل جودة الحياة الوظيفية لها تأثير عالي على الأداء من خلال العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع القادة وزملاء العمل، والرضا الوظيفي، والحوافز المادية، وتقييم الأداء، كما ذكرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية التي

تجمع الموظف مع القادة وزملاء العمل، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل، وتعزى هذا الفرق في المرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

### ٢,٣,٣ عناصر الأداء.

توجد هناك عدة عناصر للأداء، وأشار (الدحيات، ٢٠٠٧) إلى أربعة عناصر تتعين فيما بينها لتحديد

طبيعة ونوعية وحجم الأداء الوظيفي والعناصر هي كما يلي:

• نوعية العمل: تعتمد على الدقة والمهارة والتمكين الفني، وأيضا القدرة على ترتيب وتنظيم العمل والبُعد عن الإشكاليات.

• كمية العمل: تعتمد كمية العمل في مدى تغطية الموظف للمسؤوليات المنوطة له في عمله من خلال التركيز على أوضاع العمل ورفع كمية الإنتاج.

• المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتولد المعرفة بالمهارات الفنية والمهنية للعاملين من خلال اطلاع العامل بمتطلبات الوظيفة والمهام المرتبطة بها وطريقة أدائها.

• المثابرة: وتكون من خلال التفاني والجدية في بيئة العمل، وتحمل المسؤوليات وتحقيق أعلى قدر من انجاز العمل، ليحصل على تقدير مرؤوسيه ومدى حاجة العاملين للمتابعة والاشراف.

### ٢,٣,٤ نظريات الأداء.

أهتم العديد من الباحثين بأداء العاملين وعمدوا على تقديم نظريات لتفسير كيفية متابعة الإدارة وتحليل

مكوناتها، ومن أبرز النظريات: (الحريري، ٢٠١٦).

١- نظرية فريدريك تايلور للإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك من أبرز من قدموا النظرية العلمية للإدارة،

والتي تعنى بالفرد كمنتج، ويتحفز بالمكافآت لزيادة الإنتاج، ولكن في المقابل، تهمل النظرية الجانب

الإنساني، وترى العاملين مثل الآلات.

٢- نظرية العلاقات الإنسانية: هذه النظرية تعمق تركيزها على العلاقات الإنسانية، وأهمية الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة، وتستهدف الوصول للعاملين إلى أفضل إنتاج عن طريق توفير بيئة تنظيمية مليئة بالعوامل النفسية والمعنوية، باعتبار أن العامل هو انسان ويحس بالمشاعر ويجب الاهتمام به (محاضرات طشطوش، ٢٠١٩-٢٠٢٠).

٣- نظرية آدمز للعدالة: وهي تفترض أن العاملين والمنظمة لديهم جوانب مشتركة، بحيث يقدم العامل إنتاجية جيدة، والشركة تقدم حوافز ومكافآت حسب الجهد المبذول.

٤- نظرية فيكتور فروم للتوقع: وهذه النظرية ترى أن دافعية العامل لإنجاز مهمة ما، هي ثمرة للعوائد التي يتوقع الفرد الحصول عليها، ومدى شعور ذلك العامل بإمكانية وصوله لتلك العوائد بسبب نتيجة أدائه.

٥- نظرية وليم اوشي (Z): تهتم هذه النظرية بالعمل الجماعي من خلال توحيد الجهود عن طريق ثلاثة أساسيات وهي:

- الثقة بين القائد والعاملين، وبين العاملين بعضهم ببعض.
  - المهارة في انجاز الاعمال بالخبرة والتمارين.
  - المؤدة والتقارب من خلال العلاقات الاجتماعية المتينة، وتكوين صداقات حميمة وتعاون.
- ٦- نظرية الأداء المبني على الدور: تعتبر جودة أداء الموظف من أساسيات هذه النظرية، وذلك تتأثر بتوقعات الدور والتي بدورها تتأثر بصفات الموظف والسياق التنظيمي الذي يعمل فيه العامل.

## ٢,٣,٥ مكونات الأداء.

يعتمد الأداء الوظيفي على عدة مكونات حسب دراسة (Welbourn, 1997) وهي كالآتي:

- ١- جودة العمل: والتي تتضمن على مقدار ونوع ودقة العمل، والتركيز على رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.

٢- جودة الوظيفة: والتي تتضمن غايات وأهداف الوظيفة، وتطوير الخبرات والمهارات المطلوبة في المستقبل، ويساعد على ارتفاع مستوى الوظيفة.

٣- جودة الابتكار: والتي تساهم في خلق أفكار حديثة في بيئة العمل، وإيجاد أنشطة وعمليات مبتكرة للعمل، والمشاركة في إمكانية تطبيق هذه الأفكار بما يواكب التطورات المحيطة.

٤- جودة العمل الجماعي: وتكون من خلال العمل كفريق واحد ومتكاتف، والبحث عن انجاز الأعمال بطريقة احترافية، للحرص على نجاح الفريق.

٥- جودة التنظيم: وهي إنهاء الأعمال التي تساعد الآخرين عندما لا يكون من ضمن مهامهم، وذلك لتحقيق العمل لصالح المؤسسة التي يعملون بها والإرتقاء بها.

### ٢,٣,٦ تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين.

يقوم مجلس الشورى العُماني بأدوار مهمة وحاسمه في الوقت الحالي بتفعيل بعض برامج الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري والبرلماني من خلال الدوائر والقطاعات المختصة التي بدورها تقوم بتقديم العون اللازم لأصحاب السعادة أعضاء المجلس الذين يرغبون باستخدام الأدوات المتاحة لهم للوصول إلى معلومات وبيانات مختلفة، وبطبيعة الحال هذه البرامج تقدم معلومات سريعة ودقيقة يمكن أن تساهم من رفع أداء الموظف من خلال التقارير التي تُرفع ويُصادق عليها في جلسات المجلس الاعتيادية.

وعملت دائرة المعلومات والإحصاء بالأمانة العامة المساعدة للجان والمعلومات بمجلس الشورى العُماني خلال الفترة المنصرمة على نشر منشورات تساعد الموظفين على طريقة استخدام برامج وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وفيما يلي بعض المنشورات التي تصدرها دائرة الإحصاء والمعلومات بشكل أسبوعي وشهري لتوعية موظفي مجلس الشورى العُماني:

شكل رقم (٢-٢) يوضح المنشورات التي تصدرها دائرة المعلومات والإحصاء بمجلس الشورى العماني



المصدر: دائرة المعلومات والإحصاء بمجلس الشورى العماني، ٢٠٢٥

وتشير الدراسات أن استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات يُسهم في تحسين أداء الموظفين، من خلال:

- تحسين اتخاذ القرارات وسرعة تنفيذها: الأدوات الذكية، وتوفر بيانات دقيقة وسريعة وتعطي نتائج

مباشرة (Davenport & Ronanki., 2018).

- تقليل عبء العمل اليدوي: مما يمنح الموظفين وقتاً أكبر للتركيز على المهام الاستراتيجية.

- تعزيز ورفع المهارات: الذكاء الاصطناعي يرفع من الكفاءة الرقمية للموظفين ويزيد من تفوقهم في

بيئة العمل (Shresha et al., 2019).

وقد بيّنت دراسة (الشهري، ٢٠٢٢) أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل أدى إلى رفع جودة

الأداء الفردي بنسبة وصلت إلى ٣٥% في بعض المؤسسات الخليجية، لا سيما في الوظائف المرتبطة بتحليل

البيانات والتقارير الإدارية، كما أن العاملين الذين تفاعلوا مع أدوات الذكاء الاصطناعي أظهروا التزاماً أكبر

بمهامهم مقارنة بمن لم يتفاعلوا معها.

وأوضحت العديد من الدراسات أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات، ومن هذه الدراسات، دراسة ترينيري وآخرون (٢٠٢١) التي أوضحت أن للذكاء الاصطناعي تأثير يتمثل في التحول من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، وإعادة تشكيل العمل، وتعزيز الإنتاجية، مع المطالبة بمهارات وتكيفات جديدة لكل من الشركات والأفراد، وتسلط هذه الدراسات الضوء مجتمعةً على الإمكانيات الثورية للذكاء الاصطناعي في تغيير ديناميكيات مكان العمل (Trenerry et al., 2021).

وعلى سبيل المثال، تسلط دراسة جاي سوال وآخرون (٢٠٢٢) الضوء على الأثر التحويلي للذكاء الاصطناعي على طبيعة العمل، مُشددةً على ضرورة صقل مهارات الموظفين لضمان استمرارية فرص العمل والنجاح في عصر الذكاء الاصطناعي، ومن المتوقع أن يساهم الاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري للحفاظ على المعرفة والخبرات الوظيفية الداخلية، بل يُعزّز أيضًا دافعية الموظفين وولائهم والتزامهم التنظيمي (Jaiswal at el., 2022).

في المقابل، أوضحت العديد من الأبحاث الآثار السلبية للذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف، وفقدان الخصوصية، والتحيز، والتمييز (Abuselidze & Mamaladze, 2021; Packin, 2020). وبالمثل، أثار كالو (٢٠١٥) وليشتن ثالر (٢٠٢٠) مخاوف بشأن احتمال فقدان الوظائف، والعواطف، والاضطرابات الاجتماعية الناجمة عن تبني الذكاء الاصطناعي، حيث يؤكد هذا الغموض في النتائج للحاجة إلى فهم أشمل لكيفية تفاعل الذكاء الاصطناعي مع الأداء المؤسسي والتشغيلي في سياقات تنظيمية محددة، مثل شركة إيثو تيليكوم.

ويُعدّ تأثير الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين وانتاجيتهم والتشغيل موضوعًا ناشئًا بسرعة، حيث تسلط العديد من الأبحاث الضوء على مزاياه وعيوبه المحتملة. ويرى بعض الباحثين أن الذكاء الاصطناعي آلة فعّالة لرفع أداء العاملين ونمو الأعمال، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات فيما بينها وتحسن أدائها (Perifanis & Kitsios, 2023; Tominc et al., 2023). بالإضافة إلى ذلك، ارتبط الذكاء الاصطناعي

بتحسين أداء العاملين، واتخاذ القرارات الدقيقة والسريعة، والرضا الوظيفي للعاملين، وتطوير المهارات، والثقة، وزيادة الإنتاجية (Morandini et al., 2023; Nurlia et al., 2023).

### ٢,٣,٨ العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء في ظل التطورات الحديثة.

تعتبر العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وأداء العاملين في مجلس الشورى خصوصاً والمؤسسات عامةً موضوعاً مُستكشفاً من خلال نظريات مُختلفة وذلك من خلال التركيز على التحول الإيجابي والسلبي، فمن خلال نظرية التعلم بوساطة التكنولوجيا (TMLT) التي طورها جوبتا وبوستروم (٢٠٠٩) تؤكد أن التعلم الأمثل يحدث عندما يتاح للأفراد الوصول إلى أدوات مُتنوعة، سواءً أدوات تقليدية أم تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتُعزز هذه الأدوات والتقنيات نطاق المعلومات مما يُسهل التعلم والأداء، وبالتالي تعمل الأدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي كمُحفز لتعزيز الإمكانيات البشرية، وتعزيز الإنتاجية من خلال أتمتة المهام الاعتيادية، وتمكين الموظفين من التركيز على مسؤوليات أكثر تعقداً (Gubta & Bostrom., 2009).

علاوة على ذلك، تنص نظرية ملاءمة المهام والتكنولوجيا (TTFT)، التي اقترحها جودهيو وتومسون (١٩٩٥)، على أن تكنولوجيا المعلومات من المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي على أداء الفرد، ويمكن أن تُستخدم هذه التكنولوجيا إذا كانت قدراتها متوافقة مع متطلبات الوظيفة والمؤسسة، ويشير أداء وإنتاجية الموظفين في سياق الذكاء الاصطناعي إلى الناتج لكل وحدة من مدخلات الموظف، مع الأخذ في الاعتبار كيفية تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء الموظفين ورفاهيتهم، ويشمل ذلك الكفاءة والفعالية والرضا والثقة من خلال أتمتة المهام (Russel & Norving., 2015).

وبناءً على دراسة (Davenport & Ronanki., 2018) فإن الذكاء الاصطناعي يُمكن تقسيمه من حيث تأثيره على الأداء إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي الأتمتة الذكية، والرؤية التحليلية، والتفاعل المعرفي. ومن الممكن أن يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في أنشطة وأعمال المؤسسة إلى رفع ثقة العاملين وزيادة المشاركة وتعزيز الشعور بالهدف، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستويات أداء العاملين بالمؤسسة،

علاوة على ذلك، يستطيع الذكاء الاصطناعي أن يُمكن الموظفين من اكتساب مهارات ومعارف جديدة من خلال توفير الوصول إلى موارد التدريب، وأتمتة مهام تحليل البيانات، ودعم تطوير قدرات جديدة، كما يستطيع الذكاء الاصطناعي أن يُعزز قوى عاملة أكثر مهارة وقدرة على التكيف، ويؤدي إلى رفع وزيادة الكفاءة، وتسريع عملية صنع القرار واتخاذها في الوقت المناسب، وتعزيز الابتكار، وكل ذلك يُسهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة (Braganza et al., 2021; Malik et al., 2022).

ويرى الباحث أنه من الضرورة العالية أن يصبح الذكاء الاصطناعي أداة محورية في تحسين أداء العاملين بمجلس الشورى العُماني وباقي المؤسسات، حيث يسهم في مراجعة تشكيل بيئة العمل من خلال إعطاء حلول ذكية تُعزز الكفاءة وتقلل الهدر في الوقت والجهد، وتُشير الدراسات إلى إن استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي، مثل التعلّم الآلي وتحليل البيانات الضخمة، يُمكن الموظفين من اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، ويُحسن جودة مخرجاتهم الوظيفية.

## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة

٢,٤,١ الدراسات العربية.

٢,٤,٢ الدراسات الأجنبية.

٢,٤,٣ ملخص الدراسات السابقة والتعليق عليها.

## الدراسات السابقة:

### ٢,٤,١ الدراسات العربية.

١-دراسة (الوهيبي، ٢٠٢٤) بعنوان: واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في أداء العاملين بالاتحادات

الرياضية في ضوء رؤية عُمان ٢٠٤٠م.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في أداء العاملين بالاتحادات الرياضية العُمانية في ضوء رؤية عُمان ٢٠٤٠، ومعرفة مدى وجود فروق في استجابات عينة أفراد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية وبند الصرف المالي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد أظهرت النتائج وجود انخفاض عام في مستوى واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في أداء العاملين بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية عُمان ٢٠٤٠ باستثناء محور أهمية الذكاء الاصطناعي الذي جاء متطابقاً مع متطلبات رؤية عُمان ٢٠٤٠، إلى جانب وجود تحديات متنوعة أبرزها: عدم توفر التشريعات والقوانين، والافتقار إلى البرامج التدريبية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وقدمت الدراسة توصيات التي يمكن من خلالها تحسين مستوى ممارسة العاملين للتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتجويد كفاءة العمل الإداري في الاتحادات الرياضية.

٢-دراسة (السعدي، ٢٠٢٤)، بعنوان: واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التعليم في

مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التعليم في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، وتأثير هذه التطبيقات والتحديات التي تواجه في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات شبه المقننة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من (٧) مؤسسات حكومية وخاصة في سلطنة عُمان التي استعانت بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التعليم، وشملت عينة الدراسة مؤسسة حكومية شاملة التخصصات (جامعة السلطان قابوس)، اختير منها عدد (٦) من الكليات، و(٥) من الجامعات أو الكليات الخاصة، فضلاً عن مسؤول من الوزارة

ذات العلاقة بعينة الدراسة وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وبلغ عدد المقابلات (١٩) مقابلة، وجاءت نتائج الدراسة بتباين توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي وذلك وفقا لطبيعة المؤسسة وتخصصاتها العلمية والتطبيقية المختلفة ولأعضاء هيئة التدريس فيها، واتضح أبرز التطبيقات الذكية المستخدمة هي (ChatGPT) و(Gemini) ، كما كشفت الدراسة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي أثبتت فاعليتها وساهمت في تحسين النظام التعليمي وجعلته أكثر كفاءة في مجالات عدة، وكشفت الدراسة التحديات والصعوبات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في التخوف الأكاديمي من الاعتماد الكلي من قبل الطلبة عليها، والتكلفة المالية العالية، وأوصت الدراسة بأهمية دعم وزارة التعلم العالي والبحث العلمي والابتكار لمشروعات المؤسسات الأكاديمية التابعة لها، وفتح باب الاستثمار الخاص في تمويل المشروعات التقنية، وتعظيم أعداد وأنواع الأنظمة، وحماية البيانات الشخصية والفكرية.

٣-دراسة (الشربيني، ٢٠٢٥)، بعنوان: دور استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال توسيط الولاء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية لإنتاج البولي ستيرين.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الذكاء الاصطناعي للعاملين بالشركة المصرية لإنتاج البولي ستيرين، على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التوسط لدور الولاء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها في ضوء الدراسات السابقة وكان حجم العينة العشوائية الطبقية (٢٤٢) مفردة وذلك عند مستوى ثقة (٩٥%)، وتمثلت وحدة المعاينة في شاغلي كل من الوظائف الإشرافية وهي متمثلة في الإدارة العليا رئيس مجلس الإدارة، والنواب، ومديرين العموم، ومديرين الإدارات والوظائف، وبلغت القوائم المستردة (١٩٤) بنسبة استجابة (٨٢%). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للذكاء الاصطناعي للعاملين على كل من الولاء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كما ثبت أن الولاء التنظيمي للعاملين تتوسط العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، كما اثبت

صحة الفروض بشكل جزئي، وأوصت الدراسة بخلق نموذج تقييمي قائم على ثقافة الذكاء الاصطناعي والتحول الإداري الرقمي وقياس أثرها على المركز التنافسي.

٤-دراسة (المومني وآخرون، ٢٠٢٣)، بعنوان: أثر الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين في شركات

### الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتم توزيع ٧٥ استبانة على عينة من العاملين، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي كان مرتفعاً، بينما كان مستوى أداء العاملين متوسطاً. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الذكاء الاستراتيجي وتعميق مفهومه لدى إدارات المنظمات لما له من أهمية كبيرة في مواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها لمساعدتها على اتخاذ القرارات الصائبة، وضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتبني الأفكار الجديدة والمبدعة لديهم بما يتلاءم مع الوضع الحالي والمستقبلي.

٥-دراسة (الشعار وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين

أداء العاملين الدور الوسيط للقيادة الخادمة (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الخدمية

### الأردنية).

تتناول الدراسة أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الموظفين، مع التركيز على الدور الوسيط للقيادة الخدمية في الشركات الصناعية الأردنية الموجهة نحو الخدمات. استخدم الباحثون منهجاً وصفيًا تحليليًا، وجمعوا بيانات من ٢٧٠ موظفًا، حيث أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا لتقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة الأداء وعبء العمل. كما أوصت الدراسة بتعزيز القيادة الخدمية وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، يناقش المقال تأثير القيادة الخدمية على سلوك المواطنة التنظيمية

في شركات السياحة المصرية، مسلطاً الضوء على أهمية هذه القيادة في تعزيز سلوك المواطنة وتحسين الأداء التنظيمي.

٦- دراسة (المهباش والعزكي، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء

#### الموظفين في البنوك الإسلامية.

هدف البحث إلى دراسة تأثير تطبيقات أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين في هذه البنوك، حيث يركز على كيفية استخدام هذه التقنيات لتحسين عمليات تقييم الأداء وتعزيز النتائج المؤسسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل التأثيرات الناتجة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التقييم داخل البنوك الإسلامية. وقد تم جمع البيانات من مصادر متعددة، بما في ذلك استطلاعات ومقابلات مع المتخصصين والمدراء داخل هذه المؤسسات. وكانت نتائج الدراسة أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين يمكن أن يسهم في تحسين الكفاءة والدقة في عمليات التقييم، وبالتالي تعزيز أداء العمل وتحقيق أهداف البنوك الإسلامية بشكل أكبر فعالية. وأوصت الدراسة بمزيد من التوسع في استخدام هذه التقنيات مع مراعاة الجوانب الأخلاقية والاجتماعية لضمان استقامة متوازنة ومستدامة.

٧- دراسة (الديب، ٢٠٢٤) بعنوان: تأثير استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي

#### في منظمات الأعمال "دراسة حالة لمجموعة طلعت مصطفى للتطوير العقاري".

سعت الدراسة إلى تقييم تأثير استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال "دراسة حالة لمجموعة طلعت مصطفى للتطوير العقاري"، وذلك من خلال تحليل دور هذه التطبيقات في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتناولت الدراسة التحديات التي تواجه المنظمة في تطبيق الذكاء الاصطناعي وتأثير ذلك على الأداء الإداري والتسويقي والاتصالي والاقتصادي للمنظمة، والفرص المستقبلية لتعزيز استخدام هذه التقنيات بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة باستخدام المقابلات العميقة مع مديري الإدارات والقائمين بالاتصال ومسؤولي العلاقات العامة إلى أن الذكاء الاصطناعي ساعد مجموعة طلعت مصطفى في إدارة المشروعات بشكل

أكثر فاعلية من خلال تقنيات التنبؤ وتحليل البيانات الضخمة، وتقديم رؤى حول أداء الموظف بحيث يمكن استخدامها لتطوير خطط لتحسين الأداء على مستوى المنظمة، كما توصلت الدراسة أيضا لمعرفة أبرز التحديات التي واجهت المنظمة في تطبيق الذكاء الاصطناعي وهي التكلفة العالية لتطبيق الذكاء الاصطناعي، والحاجة إلى تطوير الكوادر البشرية لاستيعاب التكنولوجيا.

٨-دراسة (سماكة واللهيبي، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأداء التسويقي

المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الاشرف.

يهدف البحث إلى تحديد علاقة تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأداء التسويقي والمصرفي من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في بعض فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشرف، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المشكلة، وتم جمع المعلومات اللازمة من خلال اعتماد مقياس الدراسة استمارة الاستبيان، ومن ثم تصنيف وتحليل البيانات باستخدام الطرق الاحصائية المعتمدة، وتمثلت عينة الدراسة من عدد (120) من العاملين في فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف، وتوصلت الدراسة الى علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الأداء التسويقي للمصارف المبحوثة، وانتهت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المصارف المبحوثة بهدف تعزيز الاداء التسويقي فيها.

٩- دراسة (السالم، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء المراجعين في بيئة

#### الأعمال السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال السعودية على أداء المراجعين السعوديين اعتماداً على ثلاث مبادئ: اكتشاف الإخطاء الجوهرية، الالتزام بالأنظمة واللوائح، وأخيراً قدرة المنشأة على الاستمرارية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي لإدخال الذكاء الاصطناعي على أداء مدققي الحسابات في مراجعة القوائم المالية للشركات المساهمة السعودية. حيث

أدى الذكاء الاصطناعي إلى زيادة قدرة المدققين على اكتشاف الأخطاء الأساسية بشكل كبير، كما سهل الذكاء الاصطناعي اكتشاف عدم التزام المدققين باللوائح بشكل كبير، أيضاً هناك أثراً إيجابياً للذكاء الاصطناعي على تقييم المدققين لقدرة الإدارة على الاستمرارية، وأوصت الباحثة بتعزيز البنية التحتية الرقمية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مستقبلاً وضرورة تطوير عملية المراجعة بما يتناسب مع متطلبات المهنة ومواكبة للتطور التكنولوجي الحديث.

١٠- دراسة (عجم، ٢٠٢٢) بعنوان: الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء:

#### دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

تتناول الدراسة مفهوم الذكاء الاصطناعي وتأثيره في المنظمات عالية الاداء. وقد تم اختيار وزارة العلوم والتكنولوجيا بشكل قصدي لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة، وقد شملت الدراسة مديري الخط الوسط كونهم بتماس مباشر مع المواضيع التي تتناولها الدراسة وذلك لمعرفة أثر أنواع الذكاء الاصطناعي الأربعة التي تم دراستها والمتضمنة كلا من النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الخوارزميات الجينية، والوكلاء الانكفاء على عمل الوزارة. لقد تم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع (٤٠) استبانة وتم استرجاعها بالكامل، توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ووجود تأثير معنوي لتطبيق الذكاء الاصطناعي ضمن الإدارات المبحوثة في الوزارة، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة التوسع بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وحسب احتياج الأقسام لكل نوع من أنواع الذكاء الاصطناعي من أجل النهوض بواقع الوزارة إلى مستوى أفضل.

١١- دراسة (الزهراني وعبد الرحمن، ٢٠٢٥) بعنوان: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة

#### التنظيمية (دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة)

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها في مؤسسة البريد السعودي، كما هدفت إلى معرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، والكشف عن مستوى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية، وقياس الفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة

التنظيمية بحسب بياناتهم الديموغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة وعليه فقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) موظفا وموظفة وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للإدارة بالتجوال بأبعادها على الثقة التنظيمية، بينما لا يوجد أثر لبعده العلاقات الإنسانية على الثقة التنظيمية، كما أن ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها حصلت على درجة ممارسة كبيرة جدًا في مؤسسة البريد السعودي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابة عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها: الاستمرار بممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسة، والتكامل في تطبيق أبعادها كنهج إداري متزن، وتدريب المدراء على الاستفادة القصوى من تجوالهم؛ باستخدام حواسهم وتوظيف مهاراتهم والعمل على زيادة تطوير مهاراتهم في تحسين الاتصال مع الموظفين؛ وتعزيز مستويات الثقة التنظيمية بين الموظفين والمسؤولون، وتأكيد العمل بها في البيئة الداخلية.

١٢- دراسة (الدهشان والسعود، ٢٠٢٤) بعنوان: الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في

الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم، تكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) موظفا إداريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وأوصى الباحثان بضرورة تركيز المؤسسات التربوية في القطاع العام على جميع العناصر المتعلقة بالثقة التنظيمية في تلك المؤسسات.

١. دراسة (Kang, et al., 2024) بعنوان: تأثير عوامل دوافع استخدام خدمات الذكاء الاصطناعي

التوليدي على نية الاستخدام المستمر: من خلال الثقة وموقف القبول كمتغير وسيط.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التجريبية بين دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي ونية الاستمرار في استخدام الخدمة من خلال الثقة والموقف القبول كمتغير وسيط، كما تهدف للتعرف على دوافع مستخدمي الذكاء الاصطناعي التوليدي والتي هي عوامل شخصية، واجتماعية، وتقنية، وتم اختبار تأثير موقف الثقة والقبول من خلال استطلاع رأي أُجري عبر الإنترنت على مستخدمي خدمات الذكاء الاصطناعي القائمة على اللغة، مثل ChatGPT من OpenAI، و Google Bard، و Microsoft Bing، و Meta-Lama، وتم تحليل معادلة هيكلية من خلال (٣٥٦) استطلاعًا. وكانت نتيجة التحليل أن لجميع العوامل الشخصية والاجتماعية والتقنية لدوافع الاستخدام تأثير إيجابي على موقف الثقة والقبول تجاه قبول خدمات الذكاء الاصطناعي، ووجد أن الدوافع الشخصية، مثل الثقة بالنفس، والتوجه نحو الابتكار، والرغبة في المرح، لها التأثير الأكبر على تكوين موقف القبول، وأن الدوافع الاجتماعية لها تأثير كبير على الثقة في استخدام خدمات الذكاء الاصطناعي التوليدي، وأن الوعي الاجتماعي يؤثر بشكل مباشر على الثقة في سهولة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

٢. دراسة (Zheng et al., 2025) بعنوان: التأثير الخوارزمي: ما الذي يدفع الناس إلى استخدام

وسائل التواصل الاجتماعي المدعومة بالذكاء الاصطناعي كمصدر للمعلومات الصحية؟.

تقترح الدراسة نموذجًا بحثيًا يربط بين القدرات الخوارزمية ودوافع الاستخدام. تم الاعتماد على المنهج التجريبي في الدراسة باستخدام أداة الاستبيان وخدمة أخذ العينات التي تقدمها شركة مسح احترافية في الصين ( E Sojump) لاستطلاع الرأي عبر الانترنت، وأُشترط أن تكون عينة الدراسة من النشطين وفوق عمر (١٨) سنة، وتم اختيار (٣٧٣٤) عضوا بشكل عشوائي وأكمل الاستبيان (١٠٥١)، وأظهر استطلاع الرأي أن

اختيار المحتوى كانت مرتبطة بشكل إيجابي بفائدة المعلومات المُدرَكة والاستعداد للاعتماد على المنصة. في المقابل، كان اتخاذ القرار الآلي والتفاعل بين الإنسان والخوارزمية مرتبطين بشكل سلبي بالرغبة في الاعتماد على المنصة وفائدة المعلومات، واعتبرت كل من فائدة المعلومات والاستعداد للاعتماد على المنصة مرتبطين بشكل إيجابي بدوافع استخدام هذه المنصات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي. وجاءت نتائج الدراسة بضرورة تعزيز الفهم النظري للقدرات الخوارزمية في التواصل الصحي وتوفير إرشادات عملية لتحسين تجارب المستخدم عبر المنصات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي.

٣. دراسة (Lindell, et al., 2024) بعنوان: دوافع متضاربة: تحديات الذكاء الاصطناعي التوليدي

### في التعليم.

تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقات بين دوافع الطلاب والمعلمين ومطوري البرامج التربوية ومديري المدارس في إدارة الذكاء الاصطناعي التوليدي في البيئات التعليمية، وناقشت الدراسة الآثار الأوسع للعوامل التاريخية والمجتمعية والثقافية، موضحةً كيفية تحديد دوافع الجهات الفاعلة وتحدياتها في إدارة الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل منهجي، واعتمدت الدراسة على منهج نظرية النشاط الثقافي التاريخي لدراسة كيفية تعامل الجهات التعليمية الفاعلة في تطوير أنشطة المدارس مع التحديات الهيكلية التي يطرحها الذكاء الاصطناعي التوليدي، بالاعتماد على (٤٠) جهة تعليمية فاعلة في السويد، وكانت عينة الدراسة مقسمة إلى ثلاث مجموعات كل منها يضم (١٠) مشاركين من مديري المدارس والمعلمين ومطوري المناهج التربوية، وكانت نتائج الدراسة أن الجهات المبحوثة كُلفت بمهام تتعلق بأدوارها المهنية قبل أن تتلقى المهام، وشكلت هذه الجهات دوافعها المختلفة، على الرغم من تعرضها لنفس المحفزات من الطلاب. لذلك، يبدو أن دوافع الجهات المبحوثة راسخة في أدوارها الشخصية والتحديات والاحتياجات المحددة المتعلقة بكيفية التعامل مع الذكاء الاصطناعي، كما إن دوافع الطلاب ارتفعت بسبب دوافع المعلمين والمطورين ومديري المدارس، ونتيجة لذلك تكونت دوافع الجهات المبحوثة من خلال الأفكار والتجارب والمحفزات الخاصة من الممارسات التعليمية.

٤. دراسة (Kuzembayeva, at el., 2025) بعنوان: تأثير الذكاء الاصطناعي على أداء

#### المؤسسات.

يستكشف هذا البحث كيفية تأثير مبادرات تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في كازاخستان، ويدرس أيضا التأثير الوسيط لاعتماد الذكاء الاصطناعي على هذه العلاقة، تم استخدام الاستبيان كنموذج لجمع البيانات، حيث جُمعت الردود من عينة من (٢١٨) موظفًا يعملون في مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء كازاخستان، وأشارت النتائج إلى أن اعتماد الذكاء الاصطناعي يُمثل عاملاً وسيطاً بين ممارسات التدريب والتطوير والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، تُقدم الدراسة إطارًا نظريًا قائمًا على نظرية بناء المسار المهني لتحليل الدور المُحتمل لاعتماد الذكاء الاصطناعي في تشكيل الأداء التنظيمي، وتوصي الدراسة بدمج العوامل المؤسسية والفردية، ليُقدم رؤى أعمق حول مُحركات الأداء التنظيمي.

٥. دراسة (Wijayati, at el., 2022) بعنوان: دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على أداء الموظفين

#### وانخراطهم في العمل: الدور المعتدل لقيادة التغيير.

يهدف البحث إلى استكشاف تصورات موظفي الشركات العاملة في قطاعي الخدمات والأعمال المصرفية حول دور قيادة التغيير في تطبيق الذكاء الاصطناعي، والذي سيؤثر على الأداء والتفاعل في العمل في ظل التغيرات السريعة، واعتمدت هذه الدراسة على منهج بحث كمي، وتحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) مدعومًا ببرنامج AMOS 22.0. وقد شارك في هذه الدراسة (٣٥٧) مشاركًا، استجاب منهم (٢٥٤) مؤهلاً فقط، وكان جميع المشاركين من الموظفين الذين يعملون في شركات الخدمات والأعمال المصرفية في منطقة جاوة الشرقية بإندونيسيا، وتكشف نتائج الدراسة إلى أن للذكاء الاصطناعي تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على أداء الموظفين وتفاعلهم في العمل. كما أن قيادة التغيير تُخفف بشكل إيجابي من تأثير الذكاء الاصطناعي على أداء الموظفين وتفاعلهم في العمل.

٦- دراسة (Kassa & Worku., 2025) بعنوان: تأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي:

### الدور الوسيط لإنتاجية الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي مع الدور الوسيط لإنتاجية الموظفين. تم جمع البيانات الكمية من خلال استطلاع عبر الإنترنت باستخدام Kobo Toolbox من (١٧٢) موظفًا تم اختيارهم عن قصد. تم نمذجة الذكاء الاصطناعي كبناء تكويني من الدرجة الثالثة، بينما كان الأداء التنظيمي وإنتاجية الموظفين من البناءات الانعكاسية من الدرجة الأولى. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ودالة بين الذكاء الاصطناعي والكفاءة المهنية، والذكاء الاصطناعي والتشغيل الآلي، والكفاءة المهنية والتشغيل الآلي، والذكاء الاصطناعي على التشغيل الآلي من خلال الكفاءة المهنية. علاوة على ذلك، كانت الكفاءة المهنية وسيطاً جزئياً بين الكفاءة المهنية والذكاء الاصطناعي، وتشير النتائج إلى أن المؤسسات قادرة على تحسين الأداء بشكل كبير في العصر الرقمي من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي وخلق بيئة عمل تشجع الإنتاجية.

٧- دراسة (Akinwale, at el., 2025) بعنوان: آفة استبدال بيئة العمل المعاصرة بالذكاء

الاصطناعي (الجانب المظلم للذكاء الاصطناعي): دور تنمية القدرات في جودة الحياة العملية والأداء التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة عيوب الذكاء الاصطناعي، المعروفة أيضاً باسم "الجانب المظلم"، وتأثيره على جودة حياة العمل للموظفين وأداء المؤسسة من خلال تطوير قدرات الموظفين للحد من عيوبه، اعتمدت هذه الدراسة على تصميم بحث وصفي باستخدام منهج المسح المقطعي، حيث طبقت أداة البحث على (١٨٤٧) موظف خدمة عملاء في البنوك، ووكلاء عملاء في شركات الاتصالات، وموظفي رعاية عملاء في مؤسسات البيع بالتجزئة في بيئة الأعمال النيجيرية، من مختلف الوحدات. وقد تم اختيار (٨٦٢) مشاركاً في النهاية. واستخدمت استراتيجية عشوائية بسيطة لاستطلاع آراء المشاركين في الدراسة، واعتمدت المقاييس الحالية لتشكيل أداة بحث جديدة. كما تم تعديل نموذج المعادلات الهيكلية القائم على المربعات الجزئية الصغرى

(PLS) لتحليل البيانات المجمعّة من المشاركين. وجاءت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يفنقر إلى الإبداع بدون تدخل الكائن البشري، كما أظهرت نتائج الدراسة عيوب الذكاء الاصطناعي وجوانبه المظلمة، حيث إن نقص الذكاء العاطفي، ونقص المعرفة السياقية المتعمقة، والاعتماد المفرط على جودة البيانات، ونقص تحليل القرارات الأخلاقية والمعنوية، كلها جوانب مظلمة محتملة للذكاء الاصطناعي وتؤثر سلبيًا على جودة حياة العمل والوظيفة والأداء العام للمنظمات والأفراد. وخلصت الدراسة إلى صعوبة استبدال الذكاء الاصطناعي بسبب عيوبه وجوانبه المظلمة لأن الذكاء الاصطناعي لا يستطيع ولا يمكن أن يعمل بفعالية تتجاوز ما هو مبرمج عليه في النظام ويتدخل الإنسان.

٨- دراسة (Daly et al., 2025) بعنوان: انتقال المواقف والثقة في الذكاء الاصطناعي: التأثيرات

على تبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات.

يهدف البحث للتعرف على كيفية تأثير الثقة على الذكاء الاصطناعي وتبنيه في البيئات التنظيمية، مع التركيز على الطبيعة الديناميكية للمواقف تجاهه. استخدام الباحث لجمع البيانات منهج المقابلة النوعية، وأجرى (٢٩) مقابلة مع مطوري الذكاء الاصطناعي ومديره ومستخدميه، وحددت الدراسة ثلاثة مواقف سلوكية: إيجابية، وسلبية، وفعّالة. وكانت نتائج الدراسة أن المواقف تجاه الذكاء الاصطناعي آخذة في التغيير، وغالبًا ما تتحول من سلبية أو فعّالة إلى إيجابية مع اكتساب الأفراد المعرفة والخبرة في تقنيات الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، وجدنا أدلة على أن المواقف الفعّالة التي تتطلب أدلة قبل بناء الثقة، تصبح أكثر إيجابية عندما يصبح الناس أكثر إمام بالذكاء الاصطناعي، كما تميل المواقف السلبية المتجذرة في التهديدات المتصورة مثل فقدان الوظائف أو مخاوف الخصوصية إلى التغيير عندما يبدأ الناس في إدراك فوائد الذكاء الاصطناعي، وبناءً على الثقة التنظيمية في نظرية الذكاء الاصطناعي، أوضحت الدراسة بأهمية فهم الاختلافات وكيفية بناء الثقة بين مطوري الذكاء الاصطناعي ومديره ومستخدميه.

٩- دراسة (Ngo, 2025) بعنوان: معضلة شفافية الذكاء الاصطناعي: عندما يكون هناك نقص في

## الثقة والتبني

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الآثار غير الخطية للشفافية على نية استخدام الذكاء الاصطناعي، متحدياً بذلك الافتراض السائد بأن زيادة الشفافية تُعزز دائماً التبني، وباستخدام نظرية معايرة الثقة ونظرية الحمل المعرفي، يقترح الباحث علاقةً على شكل حرف U مقلوب، حيث تُعزز الشفافية المعتدلة الثقة واليقين، بينما تُؤدي الشفافية المفرطة إلى زيادة الحمل المعرفي والشك، مما يُقلل من تبني الذكاء الاصطناعي. أُجريت الدراسة بتجربةً عبر الإنترنت بمشاركة (٤٩١) مشاركاً في سياقين لاتخاذ القرارات في مجال الذكاء الاصطناعي، وكشف الأخبار الكاذبة وتوصيات الأصدقاء، وتم تعديل الشفافية إلى ثلاثة شروط (عدم وجود شفافية، ودواء وهمي، وشفافية حقيقية)، وتم فحص تحليل الانحدار التربيعي تناقص عوائد الشفافية واختبر تحليل الوساطة آثارها الغير المباشرة من خلال اليقين والثقة. وتؤكد نتائج الدراسة وجود تأثير على شكل حرف U مقلوب للشفافية على نية استخدام الذكاء الاصطناعي، ففي حين تُعزز الشفافية المعتدلة الثقة وتُقلل من عدم اليقين، تُؤدي الشفافية المفرطة إلى زيادة الحمل المعرفي والشك، مما يُقلل من التبني، ويُشكل اليقين والثقة وسيطاً لهذه العلاقة، مما يُظهر أن الشفافية تؤثر بشكل غير مباشر على تبني الذكاء الاصطناعي من خلال بناء الثقة وتقليل عدم اليقين، كما تشير النتائج إلى أنه ينبغي على مطوري الذكاء الاصطناعي وصانعي السياسات تطبيق استراتيجيات شفافية تكيفية لتحقيق التوازن بين الوضوح وسهولة الاستخدام والثقة في الأنظمة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي.

## ٢,٤,٣ ملخص الدراسات السابقة والتعليق عليها.

جاءت معظم الدراسات السابقة ضمن سياق الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة، مع اختلاف في بيئات العمل وظروف التطبيق، وقد واجهت تلك الدراسات تحديات تتعلق بدقة وموثوقية أدوات البحث

المستخدمة مثل الاستبانات والمقابلات، كما اعتمد بعضها على تقارير ذاتية أو تقييمات المواطنين وآراء الموظفين، وهي مصادر قد تتأثر بدرجة من التحيز أو الذاتية، ويمكن أن نسرّد مميزات هذه الدراسة بما يلي:

١. التركيز على سياق مؤسسة محددة: تتناول هذه الدراسة الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني، وهذا أنها تحلل الوضع المرتبط بهذه المؤسسة فقط، وتدرس تأثير دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين بها وإدخال متغير الوسيط وهو الثقة، لمعرفة ثقة موظفي مجلس الشورى العماني بأدوات وبرامج وتقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة.

٢. البيئة العمانية: تبين هذه الدراسة الواقع العماني وتأخذ في الاعتبار الثقافة والقيم العمانية التقليدية، وقد توفر رؤية أفضل حول تأثير دوافع الذكاء الاصطناعي على العاملين في مجلس الشورى العماني، وتعمل على تعزيز المنافسة بين المؤسسات الأخرى.

٣. الطرح العلمي الجديد: يعتبر موضوع أثر دوافع الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين بمجلس الشورى العماني من خلال الثقة كمتغير وسيط موضوع فريداً من نوعه وغير مستكشف بشكل كافٍ في البحوث السابقة. لذا، فإن هذه الدراسة قد تقدم نموذج ورؤى جديدة ومشاركات ومساهمات مهمة في فهم العلاقة بين دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي وأداء العاملين، وبين تأثير دوافع الاستخدام والثقة على أداء العاملين.

ورغم وجود بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية سوف توضح هذه الأوجه، وهي كالآتي:

#### • أوجه التشابه:

١. الهدف العام: هدفت هذه الدراسات إلى فهم وتحليل أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين بمجلس الشورى العماني من خلال الثقة كمتغير وسيط.

٢. المنهج الوصفي: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وهو يركز على وصف الظواهر والعمليات.

## • أوجه الاختلاف:

١. السياق التنظيمي: الدراسات السابقة العربية ركزت في المتغير المستقل على استخدام تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، ولكنها جميعها اختلفت في المتغير التابع، وفي الدراسات السابقة العربية التي تليها من ١١ - ١٢ ركزت على المتغير الوسيط للدراسة الحالية التي يجربها الباحث وهو الثقة، واختلفت ما بين متغير مستقل ومتغير تابع، ففي دراسة (الزهراني وعبد الرحمن) جاءت الثقة كمتغير تابع، بينما جاءت في دراسة (الدهشان والسعود) كمتغير مستقل.
٢. الدراسات السابقة الأجنبية: تنطبق عليها نفس السياق السابق للدراسات العربية، إذ لم يجد الباحث دراسات تناولت نفس المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط التي يجربها الباحث للدراسة الحالية، ما عدا الدراسة الأولى للباحث (Kang et al., 2024) التي استند عليها الباحث في دراسته الحالية، واختلفت في المتغير الوسيط الذي سنبينه لاحقاً في الفجوة البحثية، وتناولت بعض الدراسات السابقة الأجنبية متغيرات دوافع استخدام الذكاء على الأداء، وأخرى تناولت متغير الثقة وتأثيره على الأداء.
٣. أدوات البحث: تفاوتت أدوات البحث من حيث الموثوقية، في حين تميزت الدراسة الحالية بأداة مخصصة لسياقها المؤسسي، وبنيت على مراجعة علمية دقيقة.

## الفجوة البحثية:

استهدفت الدراسات السابقة غالباً دراسة العلاقات بين متغيرات البحث بشكل فردي، حيث تم التركيز على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع أو بين المتغير المستقل والوسيط، ولكنها تناولت كل متغيرين على حدة دون دمجهم بشكل متكامل، ومن خلال مراجعة الأدبيات، لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة أنه لا توجد دراسات، ضمن حدود علمه، تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة، باستثناء دراسة (Kang et al., 2024)، ومع ذلك، لم تركز هذه الدراسة على المتغير الوسيط وهو الثقة بشكل مباشر، بل تم دمجها مع عنصر آخر وهو موقف القبول، وبالتالي لم تتناول دراسة (Kang

(et al., 2024) المتغيرات الثلاثة مجتمعة بشكل دقيق، وعليه، فإن التفاعل بين دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي، وأداء العاملين، والثقة يُعد مجالاً ناشئاً ويحتاج إلى مزيد من البحث والتطوير، خاصة في مجلس الشورى العُماني، إن الفجوة البحثية بين هذه المجالات تفتح آفاقاً أرحب أمام فرص متعددة للدراسات المستقبلية في سلطنة عُمان والوطن العربي، والتي يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات مبتكرة لتحسين أداء العاملين، وطرق جديدة لاستخدامات الذكاء الاصطناعي من خلال دمج هذه المفاهيم معاً. ومن المهم ملاحظة أنه لا توجد دراسات تربط بين هذه المفاهيم بشكل مباشر، مما يتيح للدراسة الحالية الفرصة لسد هذه الفجوة البحثية.

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

٣,١ منهجية البحث.

٣,٢ مجتمع وعينة الدراسة.

٣,٣ متغيرات الدراسة.

٣,٤ أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات.

٣,٥ تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي.

٣,٦ صدق أداة الدراسة.

٣,٧ ثبات أداة الدراسة.

٣,٨ تحليل المتغيرات الديموغرافية اعينة الدراسة.

٣,٩ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.

### مقدمة:

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في البحث العلمي، إذ يُوضّح المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في دراسة أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط، ويهدف هذا الفصل إلى بيان الخطوات المنهجية المتبعة بدءاً من تحديد منهج البحث، واختيار مجتمع الدراسة وعينتها، مروراً بأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويُسهّم هذا العرض المنهجي في ضمان تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة وموضوعية.

### ٣,١ منهجية البحث.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الكمي التحليلي السببي، لكونه الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية التي تهدف إلى تحليل أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني، من خلال الثقة كمتغير وسيط. وقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، ثم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي الأمانة العامة بالمجلس. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، بالإضافة إلى تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار دور الثقة كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

واعتمد الباحث في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة لمتغيرات الدراسة ومعرفة أسبابها، وقام باختيار منهجية الدراسة الخاصة به كون أن موضوع الدراسة مرتبط ومتداخل في صلب عمله، وأيضاً من خلال بعض الممارسات اليومية التي لاحظها، وبالمقارنة مع الدراسات السابقة أتضح أن هناك موضوع يجب تطويره لمصلحة العمل وتحسين الكفاءة التنظيمية، وذلك من خلال جمع البيانات الإحصائية والملاحظات.

٣,٢ مجتمع وعينة الدراسة.

٣,٢,١ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى العُماني ليصل إجمالي العدد في الدراسة (٢٣١) مقسمة على عدد (١٥٩) من الذكور، وعدد (٧٢) من الإناث (الكتاب الإحصائي لمجلس الشورى العُماني، ٢٠٢٥)

٣,٢,٢ عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة المكوّن من (٢٣١) موظفاً في الأمانة العامة لمجلس الشورى العُماني، فقد تم اعتماد معادلة ستيفن طومسون لحساب حجم العينة بطريقة تتناسب مع العدد، وبدرجة ثقة (٩٥%) وهامش خطأ (٥%)، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$n = \frac{\{231 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)\}}{\{(0.05)^2 \cdot (231 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)\}} = 145$$

وبناء عليه، تم اعتماد عينة مكونة من (١٤٥ موظفاً)، وتم اختيار العينة باستخدام الطريقة القصدية، بنسبة استجابة بلغت ١٠٠%، وهي نسبة مثالية تعزز من قوة الدراسة، وكذلك تم تأكيد طريقة حساب عينة الدراسة باستخدام موقع الحاسبة الإحصائية كما هو موضح في أدناه:

Calculator.net

home / math / sample size calculator

FINANCIAL FITNESS & HEALTH MATH OTHER sign in

### Sample Size Calculator

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

**Find Out The Sample Size**  
This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

**Result**

Sample size: **145**

This means 145 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within ±5% of the measured/surveyed value.

Confidence Level: 95%  
Margin of Error: 5%  
Population Proportion: 50% Use 50% if not sure  
Population Size: 231 Leave blank if unlimited population size.

Calculate Clear

Search

**Math Calculators**

Scientific Fraction  
Percentage Triangle  
Volume Standard Deviation  
Random Number Generator  
More Math Calculators

Financial Fitness and Health Math Other

الشكل (٣-١): طريقة حساب عينة الدراسة باستخدام موقع الحاسبة الإحصائية (إعداد الباحث)

### ٣,٢,٣ العينة الاستطلاعية:

تم إرسال الرابط الخاص بالاستبيان عبر (تطبيق outlook)، (وتطبيق whatsapp) لموظفي الأمانة العامة. وتم اختيار العينة الاستطلاعية بشكل عشوائي داخل مجلس الشورى العُماني فقط، لسهولة وضمان تطبيقها على العينة الرئيسية للدراسة، وقد كانت نتائج العينة الاستطلاعية إيجابية وحقت الغاية المطلوب منها، للتأكد من فاعلية أداة الاستبيان.

### ٣,٢,٤ العينة الفعلية:

تم توزيع أداة الاستبيان بصورة إلكترونية على إجمالي مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٣١) موظفاً من الأمانة العامة لمجلس الشورى، وتم جمع عدد (١٥٧) استبانة، وتحليل عدد (١٤٥) استبانة حسب معادلة ستيفن طومسون لحساب عينة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٣-٣) حجم عينة الدراسة التي استجابت لأداة الدراسة حسب (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

### ٣,٣ متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل: دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي، وله ثلاثة أبعاد وهي:  
(الدوافع الشخصية، والدوافع الاجتماعية، والدوافع التقنية).
- المتغير التابع: أداء الموظفين.
- المتغير الوسيط: الثقة.

### ٣,٤ أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات.

تتمثل الأدوات الخاصة بالبحث بشكل عام في الأدوات التالية (الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة- قوائم الاستبانة، والملاحظة)، حيث يستخدم كل أسلوب من هذه الأساليب كأداة من أدوات البحث لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل البحث والدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما:

### ٣,٤,١ المصادر الأولية:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استخدام أداة الاستبيان كمصادر أولية لجمع البيانات، حيث يعد الاستبيان من أكثر الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات والحصول عليها من العينة في فترة زمنية محددة وبتكلفة منخفضة، فهي أكثر الأساليب استخدامًا، وتم إرسال الاستبانة إلى مختلف فئات الموظفين في التقسيمات الإدارية والفنية بالمجلس، وتم اختيار العينة العشوائية لإعطاء جميع الأفراد الفرصة نفسها في الاختيار.

### ٣,٤,٢ المصادر الثانوية:

قام الباحث بالاعتماد على المصادر الثانوية عن طريق الكتب والدراسات المتاحة في المكتبات الإلكترونية (مكتبة جامعة الشرقية من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة، ومكتبة مجلس عُمان)، وعدد من المكتبات والمجلات المتوفرة في الشبكة العنكبوتية، والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، التي تناولت موضوع الدراسة، علاوة على ذلك، المطالعات من عدد من المواقع الإلكترونية والمصادر المختلفة ذات الأهمية والمصداقية التي تبرز دور الذكاء الاصطناعي.

### ٣,٥ تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي.

من خلال الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والاجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، عمل الباحث على إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك لقياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على العاملين بمجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط، وتم الاستعانة بدراسة سابقة في صياغة فقرات وجمل الاستبانة مثل دراسة (Kang et al., 2024)، وذلك للاستعانة ببعض الفقرات التي ساهمت في إعداد أداة الدراسة، وتمت صياغة الاستبانة على أربعة محاور وهي:

١- المحور الأول: البيانات الشخصية (الديموغرافية): شملت على (٦) فقرات.

٢- المحور الثاني: دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي: شملت على (١٨) فقرة بثلاث أبعاد وهي

• عوامل شخصية: (٧) فقرات

• عوامل اجتماعية: (٦) فقرات

• عوامل تقنية: (٥) فقرات

٣- المحور الثالث: الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي: شملت على (٦) فقرات.

٤- المحور الرابع: أداء موظفي مجلس الشورى العُماني: شملت على (٥) فقرات.

وتضمنت الاستبانة أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابة

إجابات المشاركين على النحو التالي:

مقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	٥	٤	٣	٢	١

### ٣,٦ صدق أداة الدراسة.

عرض الباحث أداة الدراسة على مشرف الدراسة، وعدد (١٠) من المحكمين وذوي الخبرة والاختصاص (الأكاديميين، والاداريين، والاحصائيين)، (الملحق رقم ٣ يبين أعضاء المحكمين)، للتأكد من صدق أداة الدراسة ومفردات الاستبانة، ومدى توافرها وقدرتها على قياس الأثر المتوقع والهدف المطلوب التي وضعت من أجله، وذلك عن طريق الحكم بمدى وضوح كل فقرة من حيث دقة صياغتها اللغوية، ومدى أهميتها للمحاور الذي تندرج أدناه، ومدى تلاءم العبارات للمحاور الذي تنتمي له، وعلى ذلك، تم الإبقاء على العبارات والجمل والفقرات التي تتناسب مع طبيعة الدراسة.

### ٣,٧ ثبات أداة الدراسة.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وقد بلغت القيمة الكلية للمعامل ٧٩,٨% مما يشير إلى اتساق داخلي

جيد بين فقرات الاستبانة، وهي تُعد دليلاً على درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ككل، ويُعد ذلك مقبولاً لأغراض البحث العلمي. يوضح الجدول التالي معاملات الثبات لكل محور من محاور الدراسة:

#### معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

جدول رقم (٣-١): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة (إعداد الباحث: من نتائج التحليل)

نوع المتغير	المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
المتغير المستقل	العوامل الشخصية	٧	٠,٨٥٤	جيد جداً
	العوامل الاجتماعية	٦	٠,٨٢٧	جيد جداً
	العوامل التقنية	٥	٠,٨٤١	جيد جداً
المتغير التابع	أداء الموظفين	٦	٠,٧٣٤	جيد
المتغير الوسيط	الثقة	٥	٠,٨٨٥	جيد
المجموع		٢٩	٠,٩٢١	ممتاز

ولتفسير قوة ارتباط العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على المعيار الإحصائي الموضح في

الجدول التالي:

#### جدول رقم (٣-٢) معيار الحكم لتفسير قوة ارتباط العلاقة الخطية

التفسير	درجة الاتساق الداخلي	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبانة شديدة الاتساق	ممتاز	$\geq 0.90$
الاتساق الداخلي قوي	جيد جداً	0.80 – 0.89
مقبول لأغراض البحث	جيد	0.70 – 0.79
قد يتطلب تحسين الأداة	مقبول بدرجة ضعيفة	0.60 – 0.69
يوصى بإعادة صياغة الفقرات أو إعادة تصميم البعد	غير مقبول	$< 0.60$

تشير نتائج معاملات كرونباخ ألفا إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى موثوقية مرتفع؛ إذ تجاوزت جميع

القيم الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٠,٧٠) حسب توصية (Nunnally, 1978).

• أعلى ثبات تحقق في محور الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي (٠,٨٨٥) مما يدل على اتساق

مرتفع بين فقراته الخمس.

- كما أظهر محور الدوافع التقنية (٠,٨٤١)، والدوافع الشخصية (٠,٨٥٤) درجة تماسك قوية تعكس وضوح بنودها لدى المشاركين.
- في المقابل، جاء محور الأداء الوظيفي (٠,٧٣٤) ضمن المستوى الجيد المقبول، ما يشير إلى تنوع نسبي في استجابات الأفراد حول هذا البعد.
- أما الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٢١) فيُعد مؤشرًا ممتازًا على الاتساق العام بين جميع فقراتها، مما يُعزز الاعتماد على نتائج التحليل اللاحق واختبار الفرضيات بثقة إحصائية عالية.

### ٣,٨ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى توصيف خصائص أفراد عينة الدراسة المكوّنة من (١٤٥) موظفًا من الأمانة العامة لمجلس الشورى العُماني، من حيث النوع والعمر والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة، وذلك لفهم خصائص البيئة التنظيمية التي يعمل فيها المشاركون.

وفيما يلي جدول رقم (٣-٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (٣-٣): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (إعداد الباحث)

م	المتغير	العدد	النسبة
١	النوع	ذكور	٩٢
		أنثى	٥٣
	المجموع	١٤٥	١٠٠%
٢	العمر	أقل من ٣٠ سنة	٨
		٣٠ - ٣٩	١٠١
		٤٠ - ٤٩	٣٦
		أكثر من ٥٠ سنة	٠
المجموع	١٤٥	١٠٠%	
٣	المؤهل الدراسي	دبلوم	٣٩
		بكالوريوس	٥٨
		دبلوم عالي	١٤
		ماجستير	٣٠
		دكتوراه	٤
		المجموع	١٤٥

٤	الوظيفة	باحث	٣٧	٢٥,٥%
		رئيس قسم	٢٠	١٣,٨%
		مديراً مساعد مدير	١٠	٦,٩%
		أمين عام مساعد	٢	١,٤%
		أخرى (أخصائي موارد، مترجم،... إلخ)	٧٦	٥٢,٤%
	المجموع		١٤٥	١٠٠%
٥	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٨	١٢,٤%
		١٠-٥	٢٥	١٧,٢%
		١٥-١١	٧٢	٤٩,٧%
		١٥ سنة وأكثر	٣٠	٢٠,٧%
	المجموع		١٤٥	١٠٠%

يتضح من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (٣-٣) ما يلي:

#### ١. النوع:

يبين الجدول أن نسبة الذكور بلغت (٦٣,٤%) وعدددهم (٩٢) موظفًا، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٦,٦%) وعدددهم (٥٣) موظفة، مما يشير إلى أن الذكور يمثلون الأغلبية ضمن بيئة العمل في الأمانة العامة لمجلس الشورى العماني.

#### ٢. العمر:

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (٣٠-٣٩ سنة) كانت الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة بنسبة (٦٩,٧%) وعدد (١٠١) موظفًا، تلتها الفئة العمرية (٤٠-٤٩ سنة) بنسبة (٢٤,٨%) وعدد (٣٦) موظفًا، في حين بلغت نسبة من هم دون الثلاثين عامًا (٥,٥%) وعدددهم (٨)، ولم تُسجَل أي استجابة لفئة من هم فوق الخمسين عامًا، وهو ما يعكس أن أغلب موظفي المجلس ينتمون إلى فئة عمرية شابة نشطة مهنيًا.

#### ٣. المؤهل العلمي:

تشير البيانات إلى أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى بين العينة بنسبة (٤٠%) وعدد (٥٨) موظفًا، تليهم فئة الدبلوم بنسبة (٢٦,٩%) وعدد (٣٩) موظفًا، ثم حملة الماجستير بنسبة (٢٠,٧%) وعدد (٣٠) موظفًا، وحملة الدبلوم العالي بنسبة (٩,٧%) وعدد (١٤) موظفًا، وأخيرًا حملة شهادة الدكتوراه

بنسبة (٢,٧%) وعدد (٤) موظفين فقط، وتعكس هذه النتائج أن معظم العاملين يمتلكون مؤهلات جامعية تؤهلهم لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل.

#### ٤. المسمى الوظيفي:

تُظهر النتائج أن الفئة الأكبر تمثيلاً هي فئة "أخرى" (تشمل أخصائي موارد بشرية، مترجمين، أمناء سر، أخصائي نظم معلومات وغيرها) بنسبة (٥٢,٤%) وعدد (٧٦) موظفًا، تليها فئة "باحث" بنسبة (٢٥,٥%) وعدد (٣٧) موظفًا، ثم "رئيس قسم" بنسبة (١٣,٨%) وعدد (٢٠) موظفًا، و"مدير أو مساعد مدير" بنسبة (٦,٩%) وعدد (١٠)، وأخيرًا "أمين عام مساعد" بنسبة (١,٤%) وعدد (٢) موظف فقط، وهذا يعكس تنوع الهيكل الإداري داخل المجلس، مع هيمنة الوظائف الفنية والإدارية الوسطى.

#### ٥. سنوات الخبرة:

يتضح أن الفئة الأكثر خبرة هي من لديهم (١١-١٥ سنة) بنسبة (٤٩,٧%) وعدد (٧٢) موظفًا، تليها فئة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٢٠,٧%) وعدد (٣٠) موظفًا، ثم فئة (٥-١٠ سنوات) بنسبة (١٧,٢%) وعدد (٢٥)، وأخيرًا فئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٢,٤%) وعدد (١٨)، وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية الموظفين يمتلكون خبرة طويلة في العمل داخل المجلس، ما يعزز من موثوقية آرائهم حول موضوع الدراسة.

#### ٣,١٠ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خضعت البيانات التي جمعها الباحث للمعالجة الأولية من خلال الاختبارات الإحصائية بما في ذلك اختبار ألفا كرون باخ، واختبار الصلاحية والصدق والثبات. كما تم تأكيد الفرضيات من خلال هذه الاختبارات. وبعد ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل تحليل التكرار والنسبة لجمع معلومات مثل النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدارات الخطية البسيطة والمتعددة في التحليل الإحصائي.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج واختبار الفرضيات

٤,١ التحليلات الأولية.

٤,٢ الإجابة على أسئلة الدراسة.

٤,٣ نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي).

٤,٤ عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات

### المقدمة:

من خلال هذا الفصل، سوف يقدم الباحث تحليلاً وإفياً لنتائج الدراسة التي يقوم بها والتي هي بعنوان "أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط"، وسيقدم الباحث التحليلات الإحصائية بناءً على استخدام عدة أساليب إحصائية، ومن خلال الاعتماد على المخرجات المتحصل عليها من آراء عينة الدراسة التي شاركت في الاستبيان.

### ٤,١ التحليلات الأولية.

استخدم الباحث في الدراسة التي يقوم بها أساليب إحصائية وصفية تساهم في الوصول إلى النتائج، ومن هذه الأساليب هي حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التكرار والنسبة المئوية لجمع المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدارات الخطية البسيطة والمتعددة في التحليل للكشف عن مستوى أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط.

### ٤,٢ الإجابة عن أسئلة الدراسة.

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تم طرحها في الفصل التمهيدي من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها، والجداول التالية تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (٤-١) ادناه:

جدول رقم (١-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ومستوى الموافقة للأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
العوامل الشخصية	٣,٨٧٧	٠,٧٦٤	مرتفع
العوامل الاجتماعية	٣,٣٢٥	٠,٧٩٩	متوسط
العوامل التقنية	٤,٠٦٧	٠,٦٥٨	مرتفع
الثقة	٣,١٤٩	٠,٧١١	متوسط
أداء الموظفين	٣,٩٦٩	٠,٧٠٥	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

• الدوافع الشخصية (المتوسط الحسابي = ٣,٨٨)

تشير نتائج المتوسط الحسابي للدوافع الشخصية إلى أن الموظفين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الدافعية الذاتية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، ويتمتعون بالقدرة والرغبة في اكتشاف خصائصها الجديدة وتحسين الأداء من خلالها، مما يعكس جاهزية فردية قوية للتبني التقني.

• الدوافع الاجتماعية (المتوسط الحسابي = ٣,٣٣)

يُظهر مستوى متوسطاً من التأثير الاجتماعي، مما يعني أن العاملين يدركون وجود اتجاه عام نحو استخدام الذكاء الاصطناعي، لكن تأثير الزملاء والمجتمع المهني لا يزال محدوداً نسبياً في دفعهم نحو الاستخدام.

• الدوافع التقنية (المتوسط الحسابي = ٤,٠٧)

هذا المحور هو الأعلى بين جميع المحاور، مما يدل على أن المشاركين لديهم قناعة بأن أدوات الذكاء الاصطناعي سهلة الاستخدام، مرنة، وتُسهل بوضوح في رفع كفاءة العمل وسرعة الإنجاز.

• الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي (المتوسط الحسابي = ٣,١٥)

يُظهر مستوى ثقة متوسط؛ فالاستجابات تشير إلى وجود توازن بين إدراك دقة الأدوات ورغبة الموظفين في الحفاظ على السيطرة البشرية، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز الثقة المؤسسية في نظم الذكاء الاصطناعي.

• الأداء الوظيفي (المتوسط الحسابي = ٣,٩٧)

النتيجة مرتفعة وتدل على أن استخدام الذكاء الاصطناعي يُسهم فعليًا في تحسين دقة الأداء، تقليل الوقت، وتعزيز الإبداع والعمل الجماعي، ما يعزز فرضية الدراسة بأن تبني الذكاء الاصطناعي ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

٤,٣ نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي).

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى دوافع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لدى موظفي مجلس الشورى العُماني، ودور الثقة في هذه التقنيات، وأثر ذلك في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك استنادًا إلى استجابات (١٤٥) مفحوصًا. وقد جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة، ثم تجميعها في أبعاد رئيسية وفقًا لبناء الأداة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي:

جدول رقم (٢-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ومستوى التأثير لأبعاد دوافع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التأثير
١	الدوافع التقنية	٤,٠٦٧	٠,٧٠٩	الاولى	مرتفعة
٢	الدوافع الشخصية	٣,٨٧٧	٠,٨١٣	الثانية	مرتفعة
٣	الدوافع الاجتماعية	٣,٣٢٥	٠,٨٥٠	الثالثة	متوسطة
	دوافع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (ككل: شخصية + اجتماعية + تقنية)	٣,٧٤٦	٠,٥٧٨	—	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢-٤) أن أفراد العينة يُظهرون أعلى استجابة نحو الدوافع التقنية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (م=٤,٠٦٧)، يليها الدوافع الشخصية (م=٣,٨٧٧)، بينما جاءت الدوافع الاجتماعية في المرتبة الأخيرة (م=٣,٣٢٥) في المستوى المتوسط. وهذا يدل أن الموظف في مجلس الشورى يتجه لاستخدام الذكاء الاصطناعي بالأساس لأنه سهل، سريع، يرفع الإنتاجية (دوافع تقنية)، ولأنه متحمس ويبحث عن الجديد (دوافع شخصية)، أكثر من أنه متأثر بالبيئة أو الزملاء (دوافع اجتماعية)، كما أن

المتوسط الكلي لدوافع الاستخدام بلغ (٣,٧٤٦) بانحراف معياري (٠,٥٧٨) وهو ما يضعه في فئة الاستجابة المرتفعة.

### المحور الأول: النتائج المتعلقة بالدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي:

جدول (٣-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدوافع الشخصية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	أشعر بالحماس لتجربة أدوات الذكاء الاصطناعي المختلفة.	٤,١٩٤	٠,٩٠٣	١	مرتفع
٦	أبحث باستمرار عن ميزات جديدة تساعدني في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين أدائي.	٣,٩٨٦	١,٠٣٨	٢	مرتفع
٣	أهتم بالبحث عن أحدث المعلومات من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي	٣,٩٧٩	١,٠٢٧	٣	مرتفع
٥	استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يُسبب فضولي	٣,٩٥١	٠,٩٨٥	٤	مرتفع
١	لا أواجه صعوبة كبيرة في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.	٣,٨٩٦	١,٠٢٢	٥	مرتفع
٢	أستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي بكفاءة وسرعة مقارنة بالآخرين	٣,٧٥٠	١,٠٥٤	٦	مرتفع
٧	أجد أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يستهلك وقتاً وجهداً أكثر مما يقدم من فائدة.	٣,٣٨٢	١,٢٦٣	٧	متوسط
	الدوافع الشخصية (ككل)	٣,٨٧٧	٠,٧٦٤	-	مرتفع

ظهرت نتائج الجدول رقم (٣-٤) أن متوسطات فقرات هذا البعد تراوحت بين (٣,٣٨٢) و(٤,١٩٤)، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣,٨٧٧) بانحراف معياري (٠,٧٦٤)، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة حول وجود دوافع ذاتية قوية تدفعهم لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، وقد جاءت الفقرة "أشعر بالحماس لتجربة أدوات الذكاء الاصطناعي المختلفة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٩٤)، ما يعكس وجود حافز نفسي قوي ورغبة داخلية لدى الموظفين نحو التجربة والاكتشاف، تلتها الفقرتان المتعلقةتان بالبحث عن الميزات الجديدة والاطلاع على أحدث المعلومات، بمتوسطات (٣,٩٨٦) و(٣,٩٧٩) على التوالي، وهو ما يؤكد ارتفاع روح المبادرة الذاتية والفضول العلمي تجاه هذه التقنيات، أما الفقرة رقم (٧) "أجد أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يستهلك وقتاً وجهداً أكثر مما يقدم من فائدة" فقد جاءت بمتوسط (٣,٣٨٢) ودرجة متوسطة، مما يشير إلى أن قلة من الموظفين ما زالوا يرون أن بعض أدوات الذكاء الاصطناعي قد تتطلب

وقتاً للتعلّم أو الإتقان، بشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود وعي ذاتي متنامٍ ورغبة في تطوير الأداء الشخصي عبر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في العمل اليومي.

### المحور الثاني: النتائج المتعلقة الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي:

جدول (٤-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدوافع الاجتماعية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٠	أعتقد أن زملائي الذين يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي أكثر معرفة مقارنة بالذين لا يستخدمونه.	٣,٥٣٥	١,١٧٠	١	متوسط
٨	أعتقد أن معظم من هم في نفس الجيل الذي أنا فيه يستخدمون خدمات الذكاء الاصطناعي.	٣,٥١٤	١,٠١٠	٢	متوسط
١٢	أعتقد أن مستخدمي أدوات الذكاء الاصطناعي يحظون باهتمام أكبر.	٣,٤٣١	١,٠٣٥	٣	متوسط
١١	يستخدم معظم من حولي أدوات الذكاء الاصطناعي في العمل.	٣,٣٤٠	١,٠٥٩	٤	متوسط
٩	أعتقد أن المجتمع ككل يستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي.	٣,١٣٢	١,١١٧	٥	متوسط
١٣	أعتقد أن مستخدمي أدوات الذكاء الاصطناعي سيكونون أثرياء اقتصادياً.	٣,٠٠٠	١,١٤٠	٦	متوسط
	الدوافع الاجتماعية (ككل)	٣,٣٢٥	٠,٧٩٩	-	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (٤-٤) إلى أن استجابات أفراد العينة حول هذا البعد جاءت جميعها ضمن المستوى المتوسط، وبمتوسط كلي (٣,٣٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٩٩)، وقد تراوحت المتوسطات بين (٣,٠٠٠) و(٣,٥٣٥)، وجاءت الفقرة "أعتقد أن زملائي الذين يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي أكثر معرفة مقارنة بالذين لا يستخدمونه" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٥٣٥)، وهو ما يعكس إدراكاً اجتماعياً متنامياً بأن استخدام الذكاء الاصطناعي بات مؤشراً على الكفاءة المهنية والمعرفة الحديثة.

بينما جاءت الفقرة "أعتقد أن مستخدمي أدوات الذكاء الاصطناعي سيكونون أثرياء اقتصادياً" في أدنى ترتيب بمتوسط (٣,٠٠٠)، مما يشير إلى أن الأثر الاجتماعي للاستخدام لم يبلغ بعد درجة الارتباط المباشر بالمكانة الاقتصادية أو الاجتماعية.

وتدل هذه النتائج على أن تأثير البيئة الاجتماعية في قرار استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي ما زال محدوداً نسبياً، وأن الاستخدام في الغالب يستند إلى دوافع تقنية وشخصية أكثر من كونه ناتجاً عن ضغط أو تقليد اجتماعي.

### المحور الثالث: النتائج المتعلقة بالعوامل التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي:

جدول (٥-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعوامل التقنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٦	تساهم أدوات الذكاء الاصطناعي في معالجة الأمور بشكل أسرع	٤,٢١٥	٠,٧٤٠	١	مرتفع
١٧	تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في زيادة الإنتاجية في العمل	٤,٠٩٧	٠,٨٠٥	٢	مرتفع
١٤	أدوات الذكاء الاصطناعي سهلة الاستخدام	٤,٠٦٩	٠,٨٩٨	٣	مرتفع
١٥	أدوات الذكاء الاصطناعي مرنة ويمكن استخدامها بطرق متنوعة	٤,٠٦٩	٠,٨٦٦	٤	مرتفع
١٨	أدوات الذكاء الاصطناعي مريحة لأنها شخصية	٣,٨٨٢	٠,٨٦٦	٥	مرتفع
	الدوافع التقنية (ككل)	٤,٠٦٧	٠,٦٥٨	-	مرتفع

أظهرت نتائج الجدول رقم (٥-٤) أن هذا البعد يُعد الأعلى بين جميع الأبعاد، إذ بلغ المتوسط الكلي (٤,٠٦٧) بانحراف معياري (٠,٦٥٨)، ما يشير إلى درجة عالية جداً من القناعة التقنية لدى أفراد العينة بفاعلية هذه الأدوات.

وتصدّرت الفقرة "تساهم أدوات الذكاء الاصطناعي في معالجة الأمور بشكل أسرع" المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢١٥)، تليها الفقرة "تساهم أدوات الذكاء الاصطناعي في زيادة الإنتاجية في العمل" بمتوسط (٤,٠٩٧)، وهما تعبّران عن إدراك واضح للجانب العملي الملموس لهذه الأدوات في تسريع إنجاز المهام، أما الفقرات الأخرى المتعلقة بسهولة الاستخدام والمرونة الشخصية فقد تراوحت متوسطاتها بين (٣,٨٨٢) و(٤,٠٦٩)، وهي أيضاً مرتفعة، مما يدل أن معظم الموظفين يملكون ارتياحاً تاماً وثقة في الكفاءة التقنية لهذه الأدوات. ويُستنتج من ذلك أن المحرك الأساسي لاستخدام الذكاء الاصطناعي بين العاملين في مجلس الشورى العُماني هو المنفعة التقنية المباشرة المرتبطة بسرعة الأداء وكفاءة العمل.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط: الثقة في تقنيات لاستخدام الذكاء الاصطناعي

جدول (٦-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالثقة مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٣	أثق بأن أدوات الذكاء الاصطناعي تهدف الى تعزيز دور الموظف لا استبداله.	٣,٩٣١	٠,٩٤٤	١	مرتفع
٢١	يساعدني استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة.	٣,٧٩٩	٠,٨٩٠	٢	مرتفع
١٩	أثق في دقة نتائج أدوات الذكاء الاصطناعي.	٣,٤٦٥	١,٠٦٤	٣	متوسط
٢٠	أجد أن أدوات الذكاء الاصطناعي تحترم الخصوصية والسرية.	٢,٩٥٨	١,١٩٤	٤	متوسط
٢٢	أشعر أن الإفراط في الاعتماد على الذكاء الاصطناعي قد يضعف خبراتي الشخصية.	٢,٣٨٢	١,٣٤٨	٥	منخفضة إلى متوسطة
٢٤	أخشى أن تكون مخرجات أدوات الذكاء الاصطناعي مضلله أو غير دقيقة أحياناً.	٢,٣٦١	١,٠٠١	٦	منخفضة إلى متوسطة
	الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي (ككل)	٣,١٤٩	٠,٧١١	-	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (٦-٤) إلى أن متوسطات هذا البعد تراوحت بين (٢,٣٦١) و(٣,٩٣١)، بمتوسط

كلي (٣,١٤٩) وانحراف معياري (٠,٧١١)، مما يضعه ضمن المستوى المتوسط على مقياس ليكرت.

ويلاحظ أن الفقرات الإيجابية التي تعكس الإيمان بدور الذكاء الاصطناعي في تعزيز العمل قد جاءت

مرتفعة، أبرزها الفقرة "أثق بأن أدوات الذكاء الاصطناعي تهدف إلى تعزيز دور الموظف لا استبداله "

بمتوسط (٣,٩٣١)، تلتها الفقرة "يساعدني استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات السريعة

والمناسبة" بمتوسط (٣,٧٩٩). في المقابل، جاءت الفقرات المرتبطة بالخصوصية والمخاوف من الاعتماد

الزائد في مراتب أدنى، إذ سجلت الفقرة "أجد أن أدوات الذكاء الاصطناعي تحترم الخصوصية والسرية"

بمتوسط (٢,٩٥٨)، بينما تراجع الفقرتان (٢٢ و ٢٤) إلى حدود (٢,٣٦-٢,٣٨) بعد العكس، وهو ما يشير

إلى حذر واضح من الإفراط في الاعتماد على التقنية وضعف الثقة المطلقة في مخرجاتها.

وتدل هذه النتائج على أن العامل الوسيط (الثقة) يمثل نقطة توازن بين الفوائد المتوقعة والمخاوف المحتملة،

وأن تعزيز الثقة المؤسسية في أدوات الذكاء الاصطناعي سيكون عنصراً حاسماً في رفع الأداء العام.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: أداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

جدول (٧-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة أداء موظفي مجلس الشورى العُماني مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٦	تقلل أدوات الذكاء الاصطناعي من الوقت اللازم لإتمام العمل.	٤,٢٣٦	٠,٧٠٩	١	مرتفع
٢٩	تساعدني أدوات الذكاء الاصطناعي على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة	٤,٠٦٢	٠,٨١٣	٢	مرتفع
٢٧	تساعدني أدوات الذكاء الاصطناعي في التركيز على المهام الاستراتيجية ذات الأولوية.	٣,٩٣١	٠,٨٥٠	٣	مرتفع
٢٨	تعزز أدوات الذكاء الاصطناعي من فاعليتي في إنجاز الأعمال ضمن فريق العمل	٣,٨٤٧	٠,٩٤٨	٤	مرتفع
٢٥	تساعدني أدوات الذكاء الاصطناعي في إنجاز مهامي بدقة.	٣,٧٧١	٠,٩٢٢	٥	مرتفع
	الأداء الوظيفي (ككل)	٣,٩٦٩	٠,٧٠٥	-	مرتفع

أظهرت نتائج الجدول رقم (٧-٤) أن الأداء الوظيفي جاء عند مستوى مرتفع بمتوسط كلي (٣,٩٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٠٥)، حيث تراوحت متوسطات الفقرات بين (٣,٧٧١) و(٤,٢٣٦)، وقد جاءت الفقرة "تقلل أدوات الذكاء الاصطناعي من الوقت اللازم لإتمام العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٣٦)، تليها الفقرة "تساعدني أدوات الذكاء الاصطناعي على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة" بمتوسط (٤,٠٦٢). ويعكس ذلك اقتناعاً قوياً بأن الذكاء الاصطناعي يسهم في تسريع الأداء وتحسين جودة المخرجات وتوسيع القدرة الإبداعية لدى الموظفين، أما بقية الفقرات مثل تعزيز العمل الجماعي والدقة في الأداء، فقد حققت متوسطات مرتفعة أيضاً تراوحت بين (٣,٧٧-٣,٩٣)، مما يشير إلى تحسن شامل في أبعاد الأداء المختلفة سواء الفردية أو الجماعية.

وبوجه عام، توضح هذه النتائج أن استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة مجلس الشورى انعكس إيجاباً على الأداء المهني، من حيث الإنتاجية، الكفاءة، والتركيز على المهام ذات الأولوية.

## الخلاصة:

نستنتج من النتائج السابقة أن دوافع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل بمجلس الشورى العماني تتجه نحو الفاعلية التقنية والحماس الشخصي أكثر من التأثير الاجتماعي، وأن هناك مستوى ثقة متوسط يمكن رفعه عبر سياسات مؤسسية داعمة للخصوصية والشفافية، كما تبين أن العلاقة بين الدوافع (وخاصة التقنية) والأداء الوظيفي علاقة إيجابية قوية؛ إذ إن ارتفاع دوافع الاستخدام يرتبط بتحسّن الأداء العام، وهو ما يتوافق مع فرضيات الدراسة التي تؤكد دور الثقة كعامل وسيط في تعزيز أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء.

٤,٤ عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### ▪ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي المتمثلة في (الدوافع الشخصية، الدوافع الاجتماعية، الدوافع التقنية) وأداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال الثقة كمتغير وسيط.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٤-٨) ما يلي:

### جدول (٤-٨): الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

لقياس أثر دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال الثقة كمتغير وسيط.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	معامل الانحدار B	درجات الحرية df	الدلالة الإحصائية sig
دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي	٠,٧٧٤	٠,٥٩٨	٩٨,٣٢٧	٠,١٥٤	٣	٠,٠٠٠
					١٤١	
					١٤٥	

تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0,774$ ) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي (بأبعادها الثلاثة) والأداء الوظيفي عبر الثقة، كما تبين أن ( $R^2 = 0,598$ )، أي أن 59,8% من التغير في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال الدوافع الثلاثة مع وجود الثقة كمتغير وسيط. وهذه نسبة تفسير مرتفعة جدًا في مجال الدراسات الاجتماعية والسلوكية، وتدل على قوة النموذج التفسيري. أما قيمة ( $F = 98,327$ ) فقد جاءت مرتفعة جدًا ودالة إحصائيًا ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار بأكمله ذو دلالة قوية وأن إدخال المتغيرات الثلاثة معًا قد حسّن القدرة التنبؤية للنموذج بدرجة كبيرة، كما يبين معامل الانحدار ( $B = 0,154$ ) أن التغير في دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى تغير دال في الأداء، حتى بعد وجود الثقة كمتغير وسيط، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود أثر حقيقي للدوافع الثلاثة على الأداء عبر الثقة.

#### ▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة

الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٩-٤).

#### جدول (٩-٤): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)

لقياس أثر الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة.

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	الانحراف المعياري (SE)	قيمة T	df درجات الحرية	sig	الدلالة الإحصائية
الدوافع الشخصية	0,655	0,429	166,804	0,811	0,063	12,915	1	0,000	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية
							143		
							144		

تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0,600$ ) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة إلى قوية بين الدوافع الشخصية والثقة، ثم الأداء. كما يوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0,429$ ) أن الدوافع الشخصية تفسر نحو ٤٢,٩ % من التغير في الأداء الوظيفي عبر الثقة.

أما قيمة ( $T = 12,915$ ) فقد جاءت مرتفعة جدًا ودالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) مما يدل على أن معامل الانحدار ( $B = 0,811$ ) يعبر عن أثر حقيقي للدوافع الشخصية في الأداء، وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بأن للدوافع الشخصية أثرًا دالًا على الأداء الوظيفي عبر الثقة.

#### ■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال عامل الثقة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (١٠-٤).

#### جدول (١٠-٤) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)

لقياس أثر الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال عامل الثقة.

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	الانحراف المعياري (SE)	قيمة T	df درجات الحرية	sig	الدلالة الإحصائية
الدوافع الاجتماعية	٠,٤٩٢	٠,٢٤٢	١١٦,٢٢١	٠,٦٢٣	٠,٠٥٨	١٠,٧٨١	١	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية
							١٤٣		
							١٤٤		

تشير قيمة ( $R = 0,492$ ) إلى علاقة ارتباط موجبة لكنها متوسطة القوة بين الدوافع الاجتماعية والثقة. كما يوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0,242$ ) أن الدوافع الاجتماعية تفسر نحو ٢٤,٢ % من التغير في الأداء عبر الثقة.

قيمتا (F) و (T) جاءتا مرتفعتين ودالتين، كما أن (Sig = 0.000) مما يدل على وجود تأثير حقيقي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بأن الدوافع الاجتماعية تؤثر دالاً على الأداء عبر الثقة.

#### ▪ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (١١-٤).

#### جدول (١١-٤) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)

لقياس الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال عامل الثقة.

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	الانحراف المعياري (SE)	قيمة T	df درجات الحرية	sig	الدلالة الإحصائية
الدوافع التقنية	٠,٧١٤	٠,٥٠٩	١٩٢,٣٣٤	٠,٨٧٤	٠,٠٥٠	١٧,٣٠٤	١	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية
							١٤٣		
							١٤٤		

تشير قيمة (R = ٠,٧١٤) إلى علاقة ارتباط قوية بين الدوافع التقنية والثقة. كما يوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup> = ٠,٥٠٩) أن الدوافع التقنية تفسر أكثر من نصف (٥٠,٩%) التغير في الأداء الوظيفي عبر الثقة، وهي أعلى نسبة بين جميع أبعاد الدوافع.

كما تشير قيمة (T = ١٧,٣٠٤) المرتفعة جداً إلى أن معامل الانحدار (B = ٠,٨٧٤) ذو دلالة عالية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، مما يعني أن الدوافع التقنية هي الأكثر تأثيراً على الأداء عبر الثقة.

#### ▪ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) توضح أثر الثقة في العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة

الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (١٢-٤).

#### جدول (١٢-٤) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)

لقياس أثر الثقة في العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	الانحراف المعياري (SE)	قيمة T	df درجات الحرية	sig	الدلالة الإحصائية
الثقة	٠,٦٣٩	٠,٤٠٩	١٤٦,٩٢١	٠,٩٢٩	٠,٠٥٤	١٧,١٦٠	١	٠,٠٠٠	دالة - يتم
							١٤٣		رفض
							١٤٤		الفرضية الصفرية

يدل معامل الارتباط ( $R = 0,639$ ) وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين الثقة والأداء. كما أن الثقة

تفسر ٤٠,٩% من التغير الحاصل في الأداء، وهي نسبة تفسير مرتفعة، وقد جاءت قيمة ( $T = 17,160$ )

وقيمة ( $Sig = 0.000$ ) لتؤكد أن معامل الانحدار ( $B = 0,929$ ) ذو دلالة عالية، مما يدل على أن الثقة

تمثل متغيرًا مؤثرًا مباشرة في الأداء الوظيفي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

#### ▪ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) الثقة

تتوسط العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد

(Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٣-٤) ما يلي:

جدول (١٣-٤): لقياس الثقة وتوسطها العلاقة بين دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.

رقم الفرضية	البُعد	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الرئيسية الثانية	دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي ← الأداء عبر الثقة	٠,٧٧٤	٠,٥٩٨	٩٨,٣٢٧	٠,١٥٤	٩,٩١٥	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

تظهر نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة قوية بين دوافع الاستخدام والأداء عبر عامل الثقة، حيث أتضح أن الفرضية الرئيسية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ ، وهو ما يؤكد من وجود ارتباط قوي موجب، وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وتأكيد وجود أثر حقيقي.

#### ▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  الثقة تتوسط العلاقة بين الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٤-١٤) ما يلي:

جدول (٤-١٤):

لقياس الثقة وتوسطها العلاقة بين الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.

رقم الفرضية	البُعد	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الفرعية الأولى	الدوافع الشخصية ← الأداء عبر الثقة	٠,٦٥٥	٠,٤٢٩	١٦٦,٨٠٤	٠,٨١١	١٢,٩١٥	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0,655$ ) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة إلى قوية بين الدوافع الشخصية والثقة والأداء، وجاءت الدوافع الشخصية ما نسبته ٤٢,٩% من التغيير في الأداء الوظيفي عبر عامل الثقة، وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية والموافقة بتبني الفرضية البديلة.

#### ▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بأن الثقة تتوسط العلاقة بين الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٤-١٥) ما يلي:

جدول (٤-١٥):

لقياس الثقة وتوسطها العلاقة بين الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

رقم الفرضية	النُبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الفرعية الثانية	الدوافع الاجتماعية ← الأداء عبر الثقة	٠,٤٩٢	٠,٢٤٢	١١٦,٢٢١	٠,٦٢٣	١٠,٧٨١	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

تُظهر قيمة (R = ٠,٤٩٢) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ليست قوية بما يكفي وإنما متوسطة القوة بين الدوافع الاجتماعية والثقة، وجاءت بنسبة ٢٤,٢ % من التغير بين الأداء والثقة، بينما قيمة (F) و (T) جاءتا بدلالة إحصائية مرتفعة، وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية واعتماد الفرضية البديلة.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) الثقة تتوسط

العلاقة بين الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد

(Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٤-١٦) ما يلي:

جدول (٤-١٦):

لقياس الثقة وتوسطها العلاقة بين الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأداء موظفي مجلس الشورى العُماني.

رقم الفرضية	النُبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الفرعية الثالثة	الدوافع التقنية ← الأداء عبر الثقة	٠,٧١٤	٠,٥٠٩	١٩٢,٣٣٤	٠,٨٧٤	١٧,٣٠٤	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

توضّح قيمة (R = ٠,٧١٤) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الدوافع التقنية والثقة، وجاءت نسبة التغير ما

قيمه ٥٠,٩ % بين الأداء عبر الثقة، كما توضح قيمة (T) و (F) ارتفاعاً ملحوظاً ذو دلالة إحصائية،

وعليه يتم الفرضية الصفرية وتبني الفرضية البديلة.

▪ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) دوافع

استخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد

(Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٧-٤) ما يلي:

جدول (١٧-٤): لقياس دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة

رقم الفرضية	التباعد	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الرئيسية الثالثة	دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي ← الثقة	٠,٧٢١	٠,٥١٨	٩٨,٢٠٢	٠,١٥٩	٩,٨٢٣	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

تكشف نتائج الجدول (١٧-٤) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معامل الارتباط بين دوافع استخدام

برامج الذكاء الاصطناعي بأبعادها الثلاثة والثقة، وذلك من خلال نسبة التغير التي بلغت ٥١,٨ % في

معامل التحديد، وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) هناك علاقة

إيجابية بين الدوافع الشخصية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد

(Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٨-٤) ما يلي:

جدول (١٨-٤): لقياس الدوافع الشخصية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة

رقم الفرضية	البُعد	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الفرعية الأولى	الدوافع الشخصية ← الثقة	٠,٦٢٣	٠,٤٠٣	٠,٨٨٤	١٢,٨٤٥	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0,623$ ) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الدوافع الشخصية والثقة، ويبين معامل التحديد ما نسبته ٤٠,٣ %، كما يبين الجدول قيم ( $T = 12,845$ ) والتي جاءت مرتفعة جدًا ودالة عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) مما يدل على أن معامل الانحدار ( $B = 0,884$ ) يعبر عن أثر حقيقي للدوافع الشخصية والثقة.

#### ▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) هناك علاقة إيجابية بين الدوافع الاجتماعية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٩-٤) ما يلي:

جدول (١٩-٤): لقياس الدوافع الاجتماعية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة

رقم الفرضية	البُعد	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الفرعية الثانية	الدوافع الاجتماعية ← الثقة	٠,٤٣٢	٠,٢١٥	٠,٦٧٣	١٠,٧٣٢	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0,432$ ) إلى وجود علاقة ارتباط قوية إلى حد ما وموجبة بين الدوافع الاجتماعية والثقة، ويبين معامل التحديد ما نسبته ٤٣,٢ %، كما يبين الجدول قيم ( $T = 10,732$ ) والتي

جاءت مرتفعة ودالة عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) مما يدل على أن معامل الانحدار ( $B = 0.673$ ) يعبر عن أثر حقيقي للدوافع الاجتماعية والثقة.

#### ■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) هناك علاقة إيجابية بين الدوافع التقنية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٢٠-٤) ما يلي:

جدول (٢٠-٤): لقياس الدوافع التقنية لاستخدام برامج الذكاء الاصطناعي والثقة

رقم الفرضية	البعد	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الفرعية الثالثة	الدوافع التقنية ← الثقة	٠,٧٠١	٠,٤٨٧	١٩٢,٢٨٦	٠,٨٢١	١٧,٢٩٨	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

يكشف الجدول معامل الارتباط ( $R = 0.701$ ) أن الدوافع التقنية برزت كأحد العوامل المهمة، كما يشير معامل التحديد وقيمة (T) و (F) أهمية الدوافع التقنية وتأثيرها على الثقة، وعليه، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

#### ■ اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) هناك علاقة إيجابية بين الثقة وأداء موظفي مجلس الشورى العماني.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإعداد الجدول التالي حسب التحليلات السابقة للانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٢١-٤) ما يلي:

جدول (٢١-٤): لقياس علاقة الثقة وأداء موظفي مجلس الشورى العماني

رقم الفرضية	النوع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الرئيسية الرابعة	الثقة ← الأداء	٠,٦٥٣	٠,٤٢٤	١٤٦,٩٢١	٠,٩٢٩	١٧,٠٩٨	٠,٠٠٠	دالة - يتم رفض الفرضية الصفرية

يدل معامل التحديد ( $R = 0,424$ ) وجود علاقة ارتباط وسطى إلى جيدة بين الأداء والثقة. كما أن الثقة تفسر ٤٢,٤ % من التغير الحاصل في الأداء، وهي نسبة تفسير مرتفعة.

كما يبين الجدول إلى أن قيمة ( $T = 17,098$ ) وقيمة ( $Sig = 0.000$ ) لتؤكد أن معامل الانحدار الواضح في الجدول ( $B = 0,929$ ) ذو دلالة عالية، وهذا ما يدل على أن الثقة تمثل متغيراً مؤثراً في الأداء الوظيفي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

وكذلك للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) في الجدول رقم (٢٢-٤) لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة:

- الدوافع الشخصية، الدوافع الاجتماعية، الدوافع التقنية.
- الثقة في النزاهة الاصطناعي.
- الأداء الوظيفي.

جدول رقم (٢٢-٤) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة

المتغيرات	العوامل الشخصية	العوامل الاجتماعية	العوامل التقنية	الثقة	الأداء الوظيفي
العوامل الشخصية	١,٠٠٠	٠,٧٦٤	٠,٧٠٠	٠,٥٠٣	٠,٦٩١
العوامل الاجتماعية	٠,٧٦٤	١,٠٠٠	٠,٣٤٧	٠,١٥٠	٠,٣٦٣
العوامل التقنية	٠,٧٠٠	٠,٣٤٧	١,٠٠٠	٠,٦٢٧	٠,٧٨٧
الثقة	٠,٥٠٣	٠,١٥٠	٠,٦٢٧	١,٠٠٠	٠,٦٨٧
الأداء الوظيفي	٠,٦٩١	٠,٣٦٣	٠,٧٨٧	٠,٦٨٧	١,٠٠٠

اتساقاً مع جداول اختبار الفرضيات أعلاه، يُظهر الجدول الخاص بمعاملات ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين مختلف متغيرات الدراسة، بدرجات متفاوتة تعكس طبيعة الترابط بين دوافع

استخدام الذكاء الاصطناعي (الشخصية، الاجتماعية، التقنية)، وبين الثقة، والأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس الشورى العُماني. وتوضح النتائج أن جميع العلاقات تسير في الاتجاه الموجب، مما يدل على أنه كلما ارتفعت مستويات الدوافع أو الثقة، زاد مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعزز البناء النظري للدراسة.

فقد سجّل بُعد الدوافع التقنية أعلى ارتباط مع الأداء الوظيفي ( $r = 0,787$ )، وهو ارتباط قوي يشير إلى أن إدراك الموظفين لسهولة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، ومرونتها، وكفاءتها في إنجاز المهام يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء. ويعكس هذا أيضاً أن الدوافع التقنية هي المحرك الأساسي نحو الاستخدام، وأن أثرها يتجاوز مجرد القبول إلى التأثير المباشر في ممارسات العمل اليومي.

كما ظهر ارتباط قوي بين الدوافع الشخصية والأداء الوظيفي ( $r = 0,691$ )، مما يدل على أن الحماس الفردي، والفضول المعرفي، والرغبة في التجربة والتطوير تمثل عناصر مهمة في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستواهم الإنتاجي. ويشير ذلك إلى أن العامل الداخلي الذاتي يلعب دوراً محورياً في نجاح تبني الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسة.

أما الدوافع الاجتماعية فقد جاءت بعلاقة ارتباط متوسطة مع الأداء الوظيفي ( $r = 0,363$ )، وهو ما يعكس دوراً أقل قوة للتأثير الاجتماعي مقارنة ببقية الدوافع. ويشير ذلك إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في البيئة المؤسسية لمجلس الشورى لا يعتمد بدرجة كبيرة على المحيط الاجتماعي أو ضغط الزملاء، بقدر ما يعتمد على الدافع الفردي والتقني.

وبالنسبة لمتغير الثقة، فقد أظهر ارتباطاً قوياً مع الأداء الوظيفي ( $r = 0,687$ )، وهو ما يؤكد الدور المركزي للثقة بوصفها متغيراً بسيطاً أساسياً في تعزيز أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء. فازدياد ثقة الموظف بدقة النتائج، وموثوقية الأنظمة، وعدم تهديدها للوظيفة، يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستفادة من هذه الأدوات وتحقيق نتائج مهنية أفضل.

كما تُشير نتائج الارتباط إلى علاقة قوية بين الدوافع التقنية والثقة ( $r = 0,627$ )، ما يعني أن الجوانب التقنية المرتبطة بوضوح الأدوات وسهولة استخدامها تشكل أساسًا لبناء الثقة المؤسسية، والتي بدورها تُعد شرطًا أساسيًا لتعظيم أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء.

وبوجه عام، تُظهر مصفوفة الارتباط أن النموذج المفاهيمي للدراسة يتمتع بتماسك داخلي قوي، وأن المتغيرات مترابطة بصورة منطقية تدعم الفرضيات النظرية. كما أن قوة الارتباطات، خاصة تلك المتعلقة بالدوافع التقنية والشخصية والثقة، تُبرز أهمية تعزيز الجاهزية الفردية والتقنية داخل المؤسسة لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل البرلمانية.

تظهر نتائج اختبار الفرضيات في مجملها قوة النموذج التفسيري للعلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث اتضح أن جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهو ما يثبت وجود آثار حقيقية وليست عشوائية للمتغيرات المستقلة والوسيطية في تفسير التغير الحاصل في الأداء الوظيفي لموظفي مجلس الشورى العماني. إذ بيّنت الفرضية الرئيسية أن دوافع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بأبعادها الثلاثة (الشخصية والاجتماعية والتقنية) تُشكل نموذجًا قويًا في تفسير ما نسبته 59,8% من التغير في الأداء عبر الثقة، مما يعكس الأهمية الحيوية للتكامل بين هذه الدوافع وتبنيها كمنظومة واحدة لتعزيز مخرجات الأداء المؤسسي.

كما أظهرت الفرضيات الفرعية اختلافًا في قوة التأثير بين الأبعاد الثلاثة، حيث جاءت الدوافع التقنية في المرتبة الأولى من حيث القوة التأثيرية ( $R^2 = 0,509$ )، وهو ما يعكس الدور المركزي لقدرات الأدوات التقنية وسهولة استخدامها ومرونتها في تشكيل سلوك الموظف وتعزيز إنتاجيته، تليها الدوافع الشخصية ( $R^2 = 0,429$ ) التي تُبرز أهمية الاستعداد الذاتي والحماس الفردي نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، ثم الدوافع الاجتماعية ( $R^2 = 0,242$ ) التي رغم دلالتها الإحصائية إلا أن تأثيرها كان الأضعف نسبيًا؛ ما يشير إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي في البيئة المؤسسية العمانية لا يعتمد بقدر كبير على ضغوط المجتمع أو توقعاته، بل على الدافع الفردي والتقني المباشر. كما أثبتت الفرضية الرابعة أن الثقة تُعد متغيرًا وسيطًا

جوهرياً، قادراً على تفسير ٤٠,٩% من التغير في الأداء، مما يدل على أن فعالية تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي لا تتحقق بمجرد وجودها، بل تتطلب بناء مستوى عالٍ من الثقة لدى الموظفين تجاه دقتها، موثوقيتها، عدم تهديدها للأدوار الوظيفية، والتزامها بحماية الخصوصية. وبذلك، تعكس النتائج مجتمعة أهمية تعزيز البنية التقنية، وتنمية الوعي الفردي، وترسيخ الثقة المؤسسية لضمان تحقيق الأثر الأمثل لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء داخل مؤسسات صنع القرار في السلطنة.

## ٢. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط التقديرات حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)".

ولأجل اختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمعرفة ما إذا كانت المتغيرات الديموغرافية تفسر بشكل دال إحصائياً الفروق في تقييم الأثر الكلي لدوافع استخدام الذكاء الاصطناعي.

وقد أظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (٢٣-٤) ما يلي:

جدول (٢٣-٤): نتائج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمتغيرات الفرضية الرئيسية الخامسة.

البيان	R	R2	F	B	df	sig
	الارتباط	معامل التحديد		معامل الانحدار	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
متوسط التقديرات حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة.	0.321	0.103	5.397	0.162	٤	٠,٠٠٠
					١٤٠	
					١٤٤	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٣-٤) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) مجتمعة في تفسير الاختلاف في متوسط التقديرات حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء عبر الثقة. إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0,340$ )، مما يشير أن وجود

ارتباط إيجابي ضعيف إلى متوسط بين المتغيرات الديموغرافية ومستوى تقييم الأثر الكلي بمعنى أن العوامل الديموغرافية تؤدي دورًا مساندًا وليس حاسمًا في تشكيل تصورات العاملين تجاه أثر الذكاء الاصطناعي على أدائهم. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0,116$ )، وهو ما يعني أن المتغيرات الديموغرافية تُفسّر نحو 11,6% من التباين في المتوسط العام لأثر الدوافع على الأداء، وبناءً عليه، يمكن تفسير انخفاض نسبة التباين المفسرة على أن الجزء الأكبر من التأثير يعود إلى متغيرات أخرى لم يتناولها هذا التحليل المباشر، وهي نسبة تفسير ملحوظة في البحوث الاجتماعية التي تتأثر عادة بعوامل نفسية وسلوكية معقدة وتنظيمية. وتدعم هذه النتيجة التوجهات الحديثة في أدبيات التحول الرقمي التي تؤكد أن العوامل السلوكية والإدراكية، مثل الثقة في أنظمة الذكاء الاصطناعي، تُعد أكثر تأثيرًا في تحديد مستوى الاستفادة من هذه التقنيات في تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بالعوامل الديموغرافية التقليدية. وقد بلغت قيمة ( $F = 0,459$ ) وكانت الدلالة الإحصائية ( $Sig = 0,000$ )، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل دال ومعنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )، الأمر الذي يقود إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر، وقبول الفرضية البديلة التي تُثبت أن المتغيرات الديموغرافية تمثل عوامل مؤثرة في تحديد مستوى تقدير الأثر الكلي للدوافع على الأداء الوظيفي.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المستقلة لهذه الفرضية فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها.

١. الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط

التقديرات حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي".

جدول (٢٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات فراد العينة

حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة حسب المستوى التعليمي.

المحور	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستوى التعليمي	دبلوم	٣٩	٣,٧٢	٠,٦١
	بكالوريوس	٥٨	٣,٨٩	٠,٥٨
	دبلوم عالي	١٤	٣,٩٤	٠,٤٩
	ماجستير	٣٠	٤,٠٥	٠,٥٢
	دكتوراه	٤	٤,١٠	٠,٤٧
الدوافع الاجتماعية	دبلوم	٣٩	٣,١٤	٠,٦٦

٠,٦٣	٣,٢٨	٥٨	بكالوريوس	
٠,٥٩	٣,٣٤	١٤	دبلوم عالي	
٠,٥١	٣,٤٦	٣٠	ماجستير	
٠,٤٩	٣,٥٠	٤	دكتوراه	
٠,٦٢	٣,٨٧	٣٩	دبلوم	الدوافع التقنية
٠,٥٨	٤,٠٣	٥٨	بكالوريوس	
٠,٤٩	٤,١٤	١٤	دبلوم عالي	
٠,٥٥	٤,٢١	٣٠	ماجستير	
٠,٤٤	٤,٢٩	٤	دكتوراه	
٠,٦١	٢,٩٥	٣٩	دبلوم	الثقة
٠,٦٣	٣,٠٩	٥٨	بكالوريوس	
٠,٥٩	٣,٢١	١٤	دبلوم عالي	
٠,٥١	٣,٣٣	٣٠	ماجستير	
٠,٤٩	٣,٤١	٤	دكتوراه	
٠,٥٨	٣,٦٤	٣٩	دبلوم	الأداء الوظيفي
٠,٥٥	٣,٨٢	٥٨	بكالوريوس	
٠,٥٢	٣,٩٤	١٤	دبلوم عالي	
٠,٤٧	٤,٠٦	٣٠	ماجستير	
٠,١٤	٤,١٢	٤	دكتوراه	

يبين الجدول (٢٤-٤) وجود اختلافات واضحة في المتوسطات الحسابية بين الفئات التعليمية، حيث ترتفع المتوسطات تدريجياً مع ارتفاع المستوى التعليمي، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية بين ارتفاع التأهيل الأكاديمي وزيادة إدراك الموظفين لأهمية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء. إذ جاءت تقديرات حملة الماجستير والدكتوراه هي الأعلى في جميع المحاور، خصوصاً الدوافع التقنية والأداء الوظيفي والثقة، في حين كانت أقل لدى حملة الدبلوم. ويُعزى ذلك غالباً إلى أن الفئات ذات التعليم العالي تمتلك قدرًا أكبر من الوعي المهني، والمعرفة العلمية، والمرونة التكنولوجية، مما يجعلها أكثر قدرة على استيعاب التطبيقات التقنية الحديثة وتقييم أثرها في بيئة العمل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية عبر الفئات التعليمية المختلفة (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA على المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الخمسة: الدوافع الشخصية، الدوافع الاجتماعية، الدوافع التقنية، الثقة، الأداء الوظيفي، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  وقد جاءت النتائج كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (٢٥-٤) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تبعًا لمستوى التعليمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠,٠٢٥	٣,٢١٤	٠,٩٩٥	٤	٣,٩٨٢	بين المجموعات	الدوافع الشخصية
		٠,٤٢١	١٤٠	٥٨,٩٦٦	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٦٢,٩٤٨	الكلي	
٠,١٠٨	٢,٠٦٧	٠,٦٠٣	٤	٢,٤١١	بين المجموعات	الدوافع الاجتماعية
		٠,٣٩١	١٤٠	٥٤,٨٢٣	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٥٧,٢٣٤	الكلي	
٠,٠٣٣	٣,٠٠٨	٠,٨٨٨	٤	٣,٥٥٢	بين المجموعات	الدوافع التقنية
		٠,٣٩٣	١٤٠	٥٥,٤٦٥	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٥٩,٠١٧	الكلي	
٠,١٢٩	١,٩٢٣	٠,٥٤٤	٤	٢,١٧٦	بين المجموعات	الثقة في الذكاء الاصطناعي
		٠,٣٧٩	١٤٠	٥٣,١١٢	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٥٥,٢٨٨	الكلي	
٠,٠١٨	٣,٤٩٨	١,١٦٦	٤	٤,٦٦٤	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		٠,٤٤٧	١٤٠	٦٢,٦٧٠	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٦٧,٣٣٤	الكلي	

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي الواردة في الجدول (٢٥-٤) أن معظم محاور الدراسة لم تُظهر فروقًا ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية المختلفة، حيث تجاوزت القيم الاحتمالية (Sig) مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha < 0,05$ )، وهو ما يشير إلى وجود تقارب عام في تقديرات أفراد العينة بغض النظر عن مستواهم التعليمي، فيما يتعلق بالدوافع الاجتماعية، والدوافع التقنية، والثقة في أدوات الذكاء الاصطناعي.

إلا أن النتائج أظهرت دلالة إحصائية في بعض المحاور، ومن أبرز هذه النتائج هي الدوافع الشخصية (Sig = 0.025) والدوافع التقنية (Sig = 0.033) والأداء الوظيفي (Sig = 0.018)، مما يشير إلى وجود اختلاف محدود لكنه ملموس بين الفئات التعليمية في تقييم أثر الذكاء الاصطناعي، خصوصًا لدى حملة الماجستير والدكتوراه الذين سجلوا متوسطات أعلى من غيرهم.

ويُفسّر هذا التباين النسبي بأن الأفراد ذوي المستويات التعليمية الأعلى يمتلكون قدرة أكبر على استيعاب التقنيات الحديثة، وتقدير سبل توظيفها، والتمييز بين مستويات الكفاءة التقنية، مما يجعلهم أكثر حساسية لتأثيرات الذكاء الاصطناعي على جودة الأداء. ومع ذلك، تبقى هذه الفروق محدودة وغير شاملة لجميع المحاور، ما يدل على أن المستوى التعليمي ليس عاملاً حاسماً في تشكيل وعي أفراد العينة تجاه كامل أبعاد الدراسة، وإنما يرتبط ببعض الجوانب دون غيرها. وعليه، تُقبل الفرضية الصفرية جزئياً، لكون الفروق لم تشمل معظم المحاور، فيما تُرفض في المحاور التي ظهرت فيها دلالة إحصائية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط التقديرات حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول (٢٦-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة حسب سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدوافع الشخصية	أقل من ٥ سنوات	١٨	٣,٧١	٠,٦٤
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٥	٣,٨٤	٠,٥٧
	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٧٢	٣,٩٤	٠,٥٢
	١٥ سنة فأكثر	٣٠	٤,٠٦	٠,٤٩
الدوافع الاجتماعية	أقل من ٥ سنوات	١٨	٣,١٠	٠,٦٣
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٥	٣,٢٢	٠,٥٩
	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٧٢	٣,٤٨	٠,٥٧
	١٥ سنة فأكثر	٣٠	٣,٤٨	٠,٥٤
الدوافع التقنية	أقل من ٥ سنوات	١٨	٣,٨٦	٠,٦١
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٥	٤,٠٢	٠,٥٨
	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٧٢	٤,١٢	٠,٥٥
	١٥ سنة فأكثر	٣٠	٤,٢٥	٠,٤٨

٠,٦٤	٢,٩١	١٨	أقل من ٥ سنوات	الثقة
٠,٥٧	٣,٠٥	٢٥	5سنوات - أقل من ١٠ سنوات	
٠,٥٢	٣,٢١	٧٢	10سنوات - أقل من ١٥ سنة	
٠,٤٩	٣,٣٨	٣٠	15سنة فأكثر	
٠,٥٩	٣,٥٨	١٨	أقل من ٥ سنوات	الأداء الوظيفية
٠,٥٤	٣,٧٧	٢٥	5سنوات - أقل من ١٠ سنوات	
٠,٥٠	٣,٩٣	٧٢	10سنوات - أقل من ١٥ سنة	
٠,٤٧	٤,٠٩	٣٠	15سنة فأكثر	

يُبيّن الجدول رقم (٢٦-٤) تباينًا ظاهريًا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وذلك باختلاف فئات سنوات الخبرة. حيث لوحظ وجود فروق طفيفة في تقديرات المشاركين بين الفئات المختلفة، ما قد يشير إلى تأثير نسبي للخبرة العملية على تقييمهم.

ولبيان مدى دلالة هذه الفروق إحصائيًا بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول (٢٧-٤) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تبعاً لسنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠,٠٣٦	٢,٩١٦	١,٣٦٧	٣	٤,١٠٢	بين المجموعات	الدوافع الشخصية
		٠,٤٦٩	١٤١	٦٦,١٤٣	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٧٠,٢٤٥	الكلي	
٠,١٦٣	١,٧٣٢	٠,٦٧٨	٣	٢,٠٣٤	بين المجموعات	الدوافع الاجتماعية
		٠,٣٩١	١٤١	٥٥,٢٠٠	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٥٧,٢٣٤	الكلي	
٠,٠٣٩	٢,٨٨٤	١,٣٢٧	٣	٣,٩٨٢	بين المجموعات	الدوافع التقنية
		٠,٤٥٠	١٤١	٦٤,٩٢١	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٦٨,٩٠٣	الكلي	
٠,٠٩٩	٢,١٢٩	٠,٨٠٤	٣	2.411	بين المجموعات	الثقة
		٠,٣٥٧	١٤١	52.877	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	55.288	الكلي	

٠,٠١٤	٣,٧١٥	١,٦٣٧	٣	4.912	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		٠,٤٤٣	١٤١	62.422	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	67.334	الكلية	

تكشف نتائج تحليل التباين الأحادي الواردة في الجدول (٢٧-٤) عن وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات المختلفة لسنوات الخبرة في ثلاثة محاور رئيسية وهي الدوافع الشخصية، الدوافع التقنية، والأداء الوظيفي، حيث جاءت قيم الدلالة أقل من المستوى المطلوب ( $\alpha < 0,05$ ) مما يشير إلى أن سنوات الخبرة تلعب دوراً مؤثراً في تشكيل تصورات المشاركين حول دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي وتأثيره في الأداء.

ويلاحظ أن الأفراد ذوي الخبرة الأعلى (أكثر من ١٥ سنة) كانوا الأكثر إدراكاً لقيمة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، سواء من حيث الدافعية الشخصية، أو الجانب التقني، أو الأثر الفعلي على الأداء؛ وهو ما ينسجم مع ما هو معروف في الأدبيات الإدارية بأن الخبرة الطويلة تُنمّي الحسّ المهني، وتزيد قدرة الفرد على تقييم واستخدام التقنيات الحديثة بكفاءة أعلى، أما المحاور الأخرى (الدوافع الاجتماعية، الثقة)، فلم تُظهر فروقاً دالة إحصائية، وهو ما يدل على تقارب التصورات بين الموظفين بغض النظر عن سنوات الخبرة في هذه الجوانب بالذات، حيث تعتمد على عوامل ثقافية واجتماعية وليست مرتبطة بطول الخدمة.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية جزئياً، ويتم الاستنتاج بأن سنوات الخبرة تؤثر في بعض الأبعاد دون غيرها.

٣. الفرضية الفرعية الثالث: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0,05$ ) بين متوسط التقديرات حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة تُعزى إلى متغير الوظيفة.

#### جدول (٢٨-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة حسب الوظيفة.

المحور	الصفة الاعتبارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدوافع الشخصية	باحث	٣٧	٣,٨١	٠,٥٨
	رئيس قسم	٢٠	٣,٩٣	٠,٥٤
	مدير/مساعد مدير	١٠	٤,٠١	٠,٥٠
	أمين عام مساعد	٢	٤,١٥	٠,٤٤
	أخرى	٧٦	٣,٩٠	٠,٥٢
	باحث	٣٧	٣,١٩	٠,٦٢

٠,٥٩	٣,٣٢	٢٠	رئيس قسم	الدوافع الاجتماعية
٠,٥٦	٣,٤٤	١٠	مدير/مساعد مدير	
٠,٥١	٣,٥٥	٢	أمين عام مساعد	
٠,٦٠	٣,٢٨	٧٦	أخرى	
٠,٥٧	٣,٩٨	٣٧	باحث	الدوافع التقنية
٠,٥٤	٤,١٠	٢٠	رئيس قسم	
٠,٥٠	٤,٢١	١٠	مدير/مساعد مدير	
٠,٤٤	٤,٣٠	٢	أمين عام مساعد	
٠,٥٣	٤,٠٢	٧٦	أخرى	الثقة
٠,٦٠	٣,٠١	٣٧	باحث	
٠,٥٦	٣,١٥	٢٠	رئيس قسم	
٠,٥٢	٣,٢٩	١٠	مدير/مساعد مدير	
٠,٤٩	٣,٤٠	٢	أمين عام مساعد	الأداء الوظيفي
٠,٥٨	٣,١٠	٧٦	أخرى	
٠,٥٢	٣,٧٧	٣٧	باحث	
٠,٤٩	٣,٩١	٢٠	رئيس قسم	
٠,٤٦	٤,٠٨	١٠	مدير/مساعد مدير	
٠,٤١	٤,١٩	٢	أمين عام مساعد	
٠,٥٠	٣,٨٦	٧٦	أخرى	

تشير بيانات الجدول (٢٨-٤) وجود تباين واضح في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة وفقاً لمتغير الوظيفة. ويُلاحظ من خلال النتائج أن المتوسطات آخذة في الارتفاع تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي، إذ جاءت أعلى التقديرات لدى فئة "أمين عام مساعد"، تليها فئة "مدير/مساعد مدير"، ثم "رئيس قسم"، ثم "أخرى"، وأخيراً "باحث". ويعكس هذا الاتجاه أن المستويات الإدارية العليا أكثر إدراكاً للجدوى العملية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأكثر قناعة بدورها في تحسين الأداء وتعزيز الثقة في بيئة العمل.

ففي محور **الدوافع الشخصية**، بلغ المتوسط الحسابي لفئة "أمين عام مساعد" (٤,١٥)، وهو الأعلى بين جميع الفئات، بينما سجلت فئة "باحث" متوسطاً أقل (٣,٨١). ويشير هذا إلى أن القيادات العليا أكثر ميلاً للاتفاق مع أثر الجوانب الشخصية للذكاء الاصطناعي على تحسين الأداء، ربما نتيجة خبرتهم الأكبر في عمليات اتخاذ القرار واحتكاكهم المباشر بإدارة الأنظمة التقنية والمشاريع المؤسسية.

أما في محور **الدوافع الاجتماعية**، فقد سجلت الفئات القيادية أيضاً متوسطات أعلى (٣,٥٥) للأمين العام المساعد و(٣,٤٤) للمدير/ المدير المساعد مقارنةً بفئة الباحثين (٣,١٩). ويعكس ذلك إدراكاً أكبر لدى

القيادات لدور الذكاء الاصطناعي في تعزيز التواصل المؤسسي، وتنظيم العمل، وخدمة المستفيدين بطريقة أكثر كفاءة.

وفي محور **الدوافع التقنية**، وهو أكثر المحاور ارتفاعاً في المتوسطات، تظهر أعلى درجة لدى "أمين عام مساعد" (٤,٣٠)، وهو مؤشر على ثقة عالية بفاعلية الذكاء الاصطناعي تقنياً في دعم العمل المؤسسي. ويُحتمل أن القيادات العليا أكثر اطلاعاً على التحولات التقنية والخطط الرقمية للمؤسسة، مما يعزز تقييمهم الإيجابي.

كما يلاحظ في محور **الثقة** أن المتوسطات ترتفع تدريجياً عبر السلم الوظيفي، حيث بلغت (٣,٤٠) لأمين عام مساعد، مقابل (٣,٠١) لفئة الباحث. وهذا يشير إلى اختلاف في مستوى الطمأنينة نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل، ربما يعود إلى تفاوت الخبرة والاطلاع والتدريب بين الفئات الوظيفية.

وأخيراً، في محور **الأداء الوظيفي**، والذي يُعد المؤشر الأكثر ارتباطاً بالنتيجة النهائية للدراسة، جاءت أعلى قيمة لدى فئة "أمين عام مساعد" (٤,١٩)، تليها "مدير/مساعد مدير" (٤,٠٨)، وهو ما يعكس قناعة قوية بأن الذكاء الاصطناعي يسهم بفاعلية في تحسين جودة الأداء والكفاءة الإنتاجية. وبالمقابل، جاءت أدنى قيمة لدى فئة الباحث (٣,٧٧)، مما يشير إلى اختلاف في طبيعة المهام ودرجة الاعتماد الفعلي على الأدوات التقنية.

وباختصار، تُظهر النتائج اتجاهاً عاماً يؤكد وجود تباين حقيقي في تقديرات أفراد العينة تبعاً للمستوى الوظيفي، حيث ترتفع التقديرات بشكل ملحوظ لدى المناصب القيادية مقارنة بالفئات التنفيذية. ويُعزى ذلك إلى أن القيادات أكثر احتكاكاً بمشاريع التطوير المؤسسي والتحول الرقمي، وأكثر قدرة على ملاحظة الأثر الحقيقي للذكاء الاصطناعي في دعم العمليات والقرارات، على خلاف الوظائف التنفيذية التي قد لا تستخدم الذكاء الاصطناعي بشكل مباشر أو يومي.

وبناءً على ذلك، تُشير النتائج الوصفية إلى احتمالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الوظيفية، وهو ما يستوجب التحقق عبر تحليل التباين (One-Way ANOVA) في الخطوة التالية لتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات معنى إحصائياً من عدمه.

جدول (٢٩-٤) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

لإجابات أفراد العينة حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة لمتغير الوظيفة.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠,٠٠٦	٤,٣٤٢	١,٤٠٣	٤	٥,٦١٢	بين المجموعات	الدوافع الشخصية
		٠,٤٣٣	١٤٠	٦٠,٦٣٣	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٦٦,٢٤٥	الكلية	
٠,٠٢٦	٣,١٧٢	١,٢٣٠	٤	٤,٩٢١	بين المجموعات	الدوافع الاجتماعية
		٠,٥٢١	١٤٠	٧٢,٩٢٤	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٧٧,٨٤٥	الكلية	
٠,٠٠٣	٤,٩٨٦	١,٦٧١	٤	٦,٦٨٤	بين المجموعات	الدوافع التقنية
		٠,٤٤٩	١٤٠	٦٢,٩٤٧	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٦٩,٦٣١	الكلية	
٠,٠٢٢	٣,٣١٤	١,٢٧٦	٤	٥,١٠٢	بين المجموعات	الثقة
		٠,٥١٥	١٤٠	٧٢,١٨٦	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٧٧,٢٨٨	الكلية	
٠,٠٠٨	٤,١٦٤	١,٨١٠	٤	٧,٢٤١	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		٠,٥٨٣	١٤٠	٨١,٧٢٧	داخل المجموعات	
		-	١٤٤	٨٨,٩٦٨	الكلية	

تكشف نتائج الجدول (٢٩-٤) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الوظيفة في ثلاثة محاور : الدوافع الشخصية، الدوافع التقنية، والأداء الوظيفي، حيث جاءت قيم الدلالة أقل من (٠,٠٥)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة في محوري الدوافع الاجتماعية والثقة.

وتشير الفروق المرصودة إلى أن الفئات الإدارية الأعلى (مدير - أمين عام مساعد) سجلت متوسطات أعلى مقارنة بالفئات الأدنى (باحث - أخرى)، الأمر الذي يعكس الوعي الأكبر لدى القيادات بالأدوار العملية للذكاء الاصطناعي وأثره في تحسين كفاءة الإجراءات واتخاذ القرار المؤسسي. كما تُظهر النتائج أن شاغلي

المناصب الإدارية يتفاعلون بصورة أكبر مع الجوانب التقنية ويولون اهتمامًا أعلى لمستوى الأداء، بحكم طبيعة عملهم ومسؤولياتهم الإشرافية.

### الخلاصة:

ومما سبق، تُشير نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية إلى أن المتغيرات الديموغرافية المدروسة تُحدث فروقًا ذات دلالة إحصائية في بعض المحاور دون غيرها؛ إذ أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق دالة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في محاور الدوافع الشخصية والدوافع التقنية والأداء الوظيفي، كما ظهرت فروق دالة تُعزى لمتغير الوظيفة في المحاور نفسها، بينما جاءت الفروق المرتبطة بمتغير المستوى التعليمي محدودة وموضعية، حيث بدت دالة فقط في بعض المحاور دون أن تنعكس كمؤثر شامل على باقي الأبعاد. وفي المقابل، لم تُظهر بقية المحاور - مثل الدوافع الاجتماعية والثقة - فروقًا دالة عبر غالبية المتغيرات الديموغرافية؛ وهو ما يدل على درجة عالية من التقارب بين أفراد العينة بغض النظر عن خلفياتهم المهنية والتعليمية.

كما يُستدل من النتائج أن تأثير المتغيرات الشخصية على تقديرات المشاركين ظلّ تأثيرًا متفاوت القوة، يبرز بوضوح أكبر لدى الفئات الأكثر خبرة أو شاغلي المناصب الإدارية العليا، بينما يقلّ وضوحه لدى الفئات الأخرى. وهذا يشير إلى أن الاختلافات الفردية في الخبرة وطبيعة الوظيفة تظل أكثر حساسية وقدرة على تشكيل اتجاهات الموظفين نحو استخدام الذكاء الاصطناعي مقارنة بالمؤهل العلمي، الذي جاء تأثيره محدودًا نسبيًا.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية جزئيًا، بما يؤكد أن المتغيرات الديموغرافية لا تُحدث أثرًا شاملًا في تشكيل اتجاهات المشاركين نحو أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال الثقة، وإنما يظهر تأثيرها في بعض الأبعاد دون سواها، مما يعكس وجود أثر ديموغرافي محدود وغير متجانس عبر محاور الدراسة المختلفة.

## الفصل الخامس

### (تفسير ومناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة)

٥,١ مناقشة نتائج الدراسة

٥,٢ نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة

٥,٣ استنتاجات الدراسة

٥,٤ توصيات الدراسة

٥,٥ المقترحات العملية (مبادرات قابلة للتطبيق)

٥,٦ آفاق القصور والبحث المستقبلي (مقترحات لدراسات قادمة)

## الفصل الخامس: (تفسير ومناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة)

### المقدمة:

تناول هذا الفصل تفسير ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال تحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في إبراز دلالاتها النظرية والتطبيقية. كما يستعرض الفصل أهم الاستنتاجات المستخلصة، ويختتم بتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة وتوجيه البحوث المستقبلية، وأفضت دراسة موضوع البحث إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: نتائج نظرية، ونتائج تطبيقية، ونتائج مرتبطة بتحليل واختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### ١, ٥ مناقشة نتائج الدراسة.

#### ١, ١, ٥ النتائج النظرية:

أوضحت الدراسة أن دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل تتوزع إلى ثلاثة أبعاد مترابطة (شخصية، اجتماعية، تقنية)، وأن تأثيرها في الأداء الوظيفي غير متساوٍ؛ حيث برز البعد التقني في مقدمة العوامل المؤثرة، يليه البعد الشخصي، ثم البعد الاجتماعي.

دعمت النتائج ما تقرره النماذج الحديثة في نظرية تقبل التكنولوجيا من أن إدراك المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام يمثلان المحرك الأساس لتبني التقنيات الرقمية، بينما يأتي تأثير البيئة الاجتماعية في مرتبة تالية من حيث القوة التأثيرية.

أبرزت الدراسة أهمية الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط جوهري يربط بين دوافع الاستخدام وبين الأداء الوظيفي؛ إذ لا يكفي توافر الحافز الشخصي أو التقني لاستخدام الأداة ما لم يرافقه مستوى ملائم من الثقة في مخرجاتها وحيادها واحترامها للخصوصية.

كشفت النتائج أن الذكاء الاصطناعي في بيئة مجلس الشورى يُنظر إليه في الغالب بوصفه أداة مساندة لتعزيز دور الموظف لا لاستبداله، وهو ما ينسجم مع التوجهات النظرية التي تؤكد على التكامل بين الإنسان والتقنية في بيئات صنع القرار.

بيّنت الدراسة أن الأداء الوظيفي يتبلور نتيجة تفاعل مركّب بين الدوافع الشخصية (الحماس، الفضول، المبادرة الذاتية)، والدوافع التقنية (السرعة، المرونة، زيادة الإنتاجية)، ومستوى الثقة، بما يعكس رؤية سلوكية - تنظيمية متقدمة لمحددات الأداء في المؤسسات العامة.

أظهرت النتائج انسجامًا مع الأدبيات التي تؤكد أن العوامل الفردية (مثل الحافز الذاتي والخبرة المهنية) تكتسب وزنًا أكبر في تفسير تبني التقنيات المتقدمة مقارنة بالعوامل الاجتماعية وحدها، خاصة في البيئات المهنية المتخصصة.

بيّنت الدراسة أن الثقة المؤسسية في الأنظمة الرقمية ليست معطى ثابتًا، بل تتشكل تدريجيًا عبر التعرّف على التقنيات، وتجربة استخدامها، ووضوح سياسات الحوكمة والخصوصية، وشفافية آليات اتخاذ القرار المدعومة بالأدوات الذكية.

أكدت النتائج أهمية الربط بين تحسين الأداء الوظيفي وبين البنية الرقمية المؤسسية؛ حيث لا يتحقق الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي إلا عندما يُدمج في منظومة العمل وفق سياسات واضحة، وتدريب كافٍ، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

أظهرت الدراسة أن أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء الوظيفي ليس آليًا أو تلقائيًا، بل يعتمد على توافر شروط تمكينية أهمها: الدافعية الذاتية، الاستعداد التقني، مستوى الثقة، ودعم الإدارة العليا، الأمر الذي يعزّز المنظور الشمولي لفهم تبني التكنولوجيا في المؤسسات العامة.

أوضحت النتائج أن المتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) تُسهم في إعادة تشكيل إدراك الموظفين لأهمية الذكاء الاصطناعي، بما يعكس تداخل البعد المهني مع البعد التقني في تفسير سلوك التبني والقبول.

## ٢, ١, ٥ النتائج التطبيقية:

١. أظهرت الدراسة أن مستوى دوافع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لدى موظفي مجلس الشورى العُماني جاء مرتفعًا إجمالاً؛ حيث بلغ المتوسط العام للدوافع (الشخصية، الاجتماعية، التقنية) مستوى استجابة مرتفع، بما يعكس بيئة عمل مهيأة نفسيًا وتقنيًا لتبني هذه الأدوات.
٢. كشفت النتائج أن الدوافع التقنية كانت الأعلى من بين الأبعاد الثلاثة؛ إذ عبّر أفراد العينة عن قناعة واضحة بأن أدوات الذكاء الاصطناعي سهلة الاستخدام، مرنة، وتُسهّم في تسريع إنجاز الأعمال ورفع الإنتاجية، وهو ما يُترجم إلى استعداد عملي لاستثمار هذه الأدوات في المهام اليومية.
٣. بيّنت النتائج أن الدوافع الشخصية جاءت في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع؛ حيث ظهر حماس واضح لتجربة الأدوات الجديدة، والبحث عن ميزات إضافية، والاطلاع على أحدث المعلومات من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي، ما يعكس روح مبادرة ذاتية لدى الموظفين تجاه التطور الرقمي.
٤. في المقابل، جاءت الدوافع الاجتماعية في مستوى متوسط، مما يدل على أن قرار استخدام الذكاء الاصطناعي في مجلس الشورى لا يُبنى أساسًا على ضغط أو تقليد اجتماعي، بل يركز بالدرجة الأولى على المنفعة الشخصية والتقنية المباشرة.
٥. أظهرت النتائج أن مستوى الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي جاء في حدود متوسطة، مع ارتفاع ملحوظ في الفقرات التي تؤكد أن هذه الأدوات تُعزّز دور الموظف وتُساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، مقابل درجات أقل في الفقرات المرتبطة بمخاوف الخصوصية والاعتماد المفرط على الأنظمة.
٦. دلّت النتائج على وجود حالة توازن حذر لدى الموظفين؛ فهم يُدركون الفوائد الملموسة للذكاء الاصطناعي، لكنهم في الوقت ذاته يحتفظون بمستوى من الاحتراز المرتبط بالسرية والدقة واحتمال

الخطأ، ما يؤكد حاجة المؤسسة إلى مزيد من التوضيح والضبط الأخلاقي والتشريعي لاستخدام هذه الأدوات.

٧. بيّنت النتائج أن الأداء الوظيفي جاء عند مستوى مرتفع، وأن الموظفين يلمسون بشكل واضح أثر أدوات الذكاء الاصطناعي في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتحسين دقة العمل، وتعزيز القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، وتقوية العمل الجماعي.

٨. تعكس هذه المعطيات أن إدماج الذكاء الاصطناعي في بيئة مجلس الشورى لم يكن مجرد تحول تقني شكلي، بل ارتبط بتحسين فعلي في مؤشرات الأداء من حيث السرعة، الجودة، والتركيز على المهام الاستراتيجية ذات الأولوية.

٩. أظهرت النتائج أن الفئات ذات الخبرة العملية الأطول أبدت تقديرات أعلى للدوافع التقنية والأداء الوظيفي والثقة، ما يشير إلى أن الاحتكاك الطويل بالعملية الإجرائية والتشريعية يجعل أثر الذكاء الاصطناعي أكثر وضوحًا في نظرهم مقارنة بذوي الخبرة الأقل.

١٠. كشفت الدراسة أن شاغلي المناصب القيادية والإشرافية (مدير/مساعد مدير، أمين عام مساعد) سجّلوا متوسطات أعلى في جميع المحاور تقريبًا، خاصة الدوافع التقنية والأداء الوظيفي، مما يعكس إدراكًا أعمق لأهمية الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار وتحسين كفاءة العمل المؤسسي.

١١. أوضحت النتائج أن الفروق بين مستويات المؤهل التعليمي كانت محدودة نسبيًا، وأن تبني الذكاء الاصطناعي في مجلس الشورى لا يقتصر على فئة تعليمية بعينها، بل أصبح جزءًا من ثقافة العمل العامة، مع تفوق نسبي لحملة الدراسات العليا في إدراك الفائدة التقنية وتأثيرها في الأداء.

١٢. بيّنت الدراسة أن العلاقة بين ارتفاع الدوافع التقنية والشخصية وبين تحسن الأداء الوظيفي هي علاقة مباشرة وواضحة؛ فكلما زادت قناعة الموظف بفائدة الأدوات وسهولة استخدامها، وتعمقت حافزته الذاتية، انعكس ذلك في شكل زيادة في الإنتاجية، وتقليل للأخطاء، وتحسين في جودة مخرجات العمل البرلماني.

١٣. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين الثقة في الذكاء الاصطناعي وبين الأداء الوظيفي؛ حيث ترتبط

زيادة الثقة بارتفاع مستوى الأداء، خاصة في الفقرات المتعلقة بدقة القرارات، وسرعة الاستجابة،

وحسن توظيف المعلومات المتاحة.

١٤. أبرزت النتائج الحاجة إلى سياسات تدريب ممنهجة لتعزيز مهارات الموظفين في استخدام أدوات

الذكاء الاصطناعي، بما يضمن توحيد مستوى الكفاءة الرقمية بين الفئات المختلفة، وتقليل الفجوة

بين المناصب القيادية والفنية.

١٥. تشير النتائج إلى أن استثمار الذكاء الاصطناعي في مجلس الشورى يتطلب مزيدًا من الضبط

المؤسسي، سواء من خلال أطر واضحة لحوكمة البيانات، أو إرشادات للاستخدام المسؤول، أو آليات

لمراجعة المخرجات التقنية والتحقق من جودتها.

١٦. يعكس تقارب المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد مع المتوسط العام للأداء أن تكوين الأداء الوظيفي

لا يتم بمعزل عن أي بعد من الأبعاد الثلاثة، بل هو حصيلة تفاعلها جميعًا مع مستوى الثقة، ما

يُبرز أهمية النظرة الشمولية في تصميم برامج التحول الرقمي.

١٧. توحي النتائج بأن النموذج التفسيري المعتمد في الدراسة قوي ومتماسك إحصائيًا، إذ يوضح كيف

تؤدي الدوافع الثلاثة، عبر الثقة، إلى تفسير نسبة كبيرة من التغير في الأداء، بما يبرر تبني سياسات

مؤسسية تشجع على الاستخدام الفعال والمسؤول لأدوات الذكاء الاصطناعي.

١٨. مجمل هذه النتائج يبيّن أن موظفي مجلس الشورى العُماني لا ينظرون إلى الذكاء الاصطناعي

بوصفه تهديدًا، بل كفرصة لتحسين الأداء، شريطة أن ترافقه ضمانات مؤسسية واضحة للعدالة

والخصوصية والشفافية.

## ٥,٢ نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

استنادًا إلى النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة (تحليل الارتباط والانحدار وتحليل التباين الأحادي)، يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

١- ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لدوافع استخدام الذكاء الاصطناعي بأبعادها الثلاثة (الشخصية، الاجتماعية، التقنية) على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط؛ إذ أظهر نموذج الانحدار المتعدد معامل ارتباط قوي ومعامل تحديد مرتفع، مما يدل على قدرة هذه الدوافع مجتمعة على تفسير نسبة كبيرة من التغير في الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أسند عليها الباحث وهي دراسة (Kang et al., 2024) التي أكدت أن الدوافع مجتمعة تؤثر إيجاباً على الثقة والقبول وتعزز الاستخدام الفعلي للتقنيات الذكية، كما تتفق النتيجة مع دراسة (Wijayati et al., 2022) التي تثبت أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين الأداء والتفاعل الوظيفي.

في المقابل، تتخالف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الوهيبي، ٢٠٢٤) التي أشارت إلى انخفاض مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في الاتحادات الرياضية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بطبيعة البيئة المؤسسية، وبسبب ضعف البنية الداعمة مثل التشريعات والتدريب.

٢- ثبت وجود أثر دال إحصائياً للدوافع الشخصية على الأداء عبر الثقة؛ حيث بيّنت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن ارتفاع مستوى الحماس الشخصي، والفضول المعرفي، والقدرة الذاتية على استخدام الأدوات، يرتبط بزيادة واضحة في مستوى الأداء، وأن هذا الأثر يمرّ من خلال تعزيز الثقة في هذه الأدوات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kang et al., 2024) حيث أوضحت أن الدوافع الشخصية مثل الابتكار والثقة بالنفس تعتبر من أقوى المحددات للقبول. كما تدعم هذه النتيجة الدراسة التي قامت بها (Daly et al., 2025) والتي أوضحت أن الثقة تتطور تدريجياً مع زيادة المعرفة والخبرة.

وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن العامل البشري لا يزال المحرك الأساسي، وهو ما ينسجم أيضاً مع دراسة (Akinwale et al., 2025) التي أكدت أن الذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يعمل بكفاءة دون تدخل العقل البشري.

٣- ثبت وجود أثر دالّ للدوافع الاجتماعية على الأداء عبر الثقة، وإن كان أثراً أقل قوة مقارنة بالدوافع التقنية والشخصية؛ حيث أظهرت النتائج أن تأثير البيئة الاجتماعية والمهنية (الزملاء، الجيل، الثقافة المؤسسية) موجود، لكنه لا يُشكّل العامل الحاسم في تحسين الأداء، وهو ما يتفق مع دراسة (Kang et al., 2024) التي أوضحت أن التأثيرات الاجتماعية موجودة ولكن بصورة أقل من العوامل الشخصية. كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء دراسة (Lindell et al., 2024) التي أشارت إلى أن الدوافع تختلف حسب الأدوار المهنية، مما يقلل من تجانس التأثير الاجتماعي.

٤- ثبت وجود أثر قوي للدوافع التقنية على الأداء عبر الثقة، وهو الأثر الأعلى بين جميع الأبعاد؛ إذ بيّنت معاملات التحديد أن أكثر من نصف التغيير في الأداء يمكن تفسيره من خلال إدراك الموظفين لسهولة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي ومرونتها وقدرتها على رفع الإنتاجية، مع توافر مستوى ملائم من الثقة، ويمكن تعزيز هذه النتيجة بما توصلت إليه دراسة (السعدي، ٢٠٢٤) التي أكدت فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التعليمية. وأيضاً تدعمها دراسة (المهباش والعزكي، ٢٠٢٤) التي وضّحت أن استخدام برامج الذكاء الاصطناعي يجود دقة وكفاءة تقييم الأداء. كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الديب، ٢٠٢٤) التي بيّنت أن الذكاء الاصطناعي يعزز الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء، وهو ما يفسر ارتفاع تأثير البعد التقني مقارنة بغيره.

٥- ثبت وجود أثر مباشر ودالّ للثقة في الذكاء الاصطناعي على الأداء الوظيفي؛ حيث أظهرت معاملات الانحدار أن زيادة الثقة في دقة وموثوقية مخرجات الأدوات الذكية واحترامها للخصوصية ترتبط بتحسين ملحوظ في الأداء، بما يجعل الثقة متغيراً محورياً في نجاح مشاريع التحول الرقمي، وهذا ما أظهرته دراسة (Daly et al., 2025) التي أكدت أن الثقة عامل حاسم في تبني الذكاء

الاصطناعي. كما تؤيدها دراسة (Ngo, 2025) التي بيّنت أن الثقة تتأثر بدرجة الشفافية وتؤثر بدورها على نية الاستخدام، ولكن تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة (الدهشان والسعود، ٢٠٢٤) التي أكدت أهمية الثقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، حتى وإن لم تكن في سياق الذكاء الاصطناعي مباشرة.

٦- كشفت معاملات ارتباط بيرسون عن علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع المتغيرات الرئيسية للدراسة؛ إذ ارتبطت الدوافع الشخصية والتقنية بقوة مع الأداء، وارتبطت الدوافع التقنية والثقة بارتباطات مرتفعة، مما يعزز فكرة أن هذه المتغيرات تعمل كمنظومة متكاملة وليست منفصلة، وهو ما يتفق مع دراسة (عجام، ٢٠٢٢) التي أثبتت وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي بين الذكاء الاصطناعي والأداء. كما تتفق مع دراسة (Kassa & Worku, 2025) التي أشارت إلى أن الذكاء الاصطناعي يعزز الأداء من خلال متغيرات وسيطة مثل الإنتاجية.

٧- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الخامسة، خلصت النتائج إلى وجود أثر دالّ إحصائيًا، وإن كان محدودًا، للمتغيرات الديموغرافية مجتمعة (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) في تفسير التباين في المتوسط العام للتقديرات حول أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء عبر الثقة؛ حيث فسّر النموذج نسبة مئوية ملحوظة من هذا التباين مع دلالة إحصائية مقبولة، وهو ما يتفق جزئيًا مع دراسة (الزهراني وعبد الرحمن، ٢٠٢٥) التي لم تجد فروقًا دالة في بعض المتغيرات. كما تتفق جزئيًا مع دراسة (الدهشان والسعود، ٢٠٢٤) التي وجدت فروقًا مرتبطة بالخبرة.

٨- أظهرت النتائج أن متغير المستوى التعليمي لم يُحدث فروقًا واسعة في معظم الأبعاد؛ إذ كانت الفروق دالة في بعض المحاور (مثل الدوافع الشخصية والتقنية والأداء الوظيفي) ومحدودة في محاور أخرى، مما يشير إلى أن تأثير المؤهل الأكاديمي في تشكيل الاتجاه نحو استخدام الذكاء الاصطناعي تأثير موضعي وليس شاملًا.

وتتوافق هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة (السعدي، ٢٠٢٤) التي أظهرت تباين الاستخدام حسب التخصص أكثر من المؤهل.

٩- في المقابل، ثبت أن متغير سنوات الخبرة يحدث فروقاً دالة في محاور الدوافع الشخصية والدوافع التقنية والأداء الوظيفي؛ حيث أظهرت الفئات ذات الخبرة الأطول تقديرات أعلى، وهو ما يدل على أن الخبرة العملية تضاعف من إدراك أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء، بينما لم تظهر فروق دالة في محوري الدوافع الاجتماعية والثقة، وهو ما يتفق مع دراسة (الدهشان والسعود، ٢٠٢٤) التي ربطت الخبرة بارتفاع مستوى الثقة التنظيمية.

١٠- كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة في عدة محاور، أبرزها الدوافع الشخصية، الدوافع التقنية، الثقة، والأداء الوظيفي؛ حيث سجلت المناصب القيادية (مدير/مساعد مدير، أمين عام مساعد) متوسطات أعلى من الفئات التنفيذية، ما يؤكد أن الموقع الوظيفي يؤثر في درجة الاحتكاك بالتقنيات ومستوى إدراك أثرها في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشربيني، ٢٠٢٥) التي ركزت على القيادات وأظهرت تأثيراً إيجابياً للذكاء الاصطناعي على الأداء من خلال متغيرات تنظيمية. وتدعمها أيضاً دراسة (الديب، ٢٠٢٤) التي اعتمدت على آراء القيادات وأظهرت إدراكاً مرتفعاً لأهمية الذكاء الاصطناعي.

١١- وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الصفرية المتعلقة بعدم وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية تُرفض جزئياً؛ إذ تتضح آثار هذه المتغيرات في بعض الأبعاد دون غيرها، مما يعكس أن تأثير العوامل الشخصية في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو الذكاء الاصطناعي تأثير انتقائي وغير متجانس عبر محاور الدراسة المختلفة.

١٢- أظهرت اختبارات الثبات الداخلي للأداة (باستخدام معامل كرونباخ ألفا) أن درجة الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة مرتفعة، وأن معاملات الثبات للمحاور الفرعية تجاوزت الحدود المقبولة في البحوث الاجتماعية (٠,٧٠)، مما يعكس موثوقية الأداة وصلاحيتها لقياس المتغيرات محل الدراسة.

## الخلاصة:

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الشاملة التي تم التوصل إليها عبر تحليل استجابات عينة الدراسة البالغ عددها (١٤٥) مشاركًا، أن هذه الدراسة قد نجحت بصورة كاملة في تحقيق أهدافها الأساسية والفرعية والإجابة على جميع أسئلتها الرئيسية والجزئية، إضافة إلى اختبار فرضياتها بدقة وموضوعية. فقد أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وكذلك معاملات الارتباط، وجود أثر دال إحصائيًا للدوافع الشخصية والاجتماعية والتقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي على مستوى الثقة لدى الموظفين، الأمر الذي يحقق الهدف الأول والثاني والثالث والمتعلق بالتعرف على أثر كل من العوامل الثلاثة في تشكيل الثقة. كما أثبتت النتائج أن الثقة تمثل متغيرًا وسيطًا له تأثير جوهري ومباشر في تعزيز الأداء الوظيفي، وهو ما يحقق الهدف الرابع المتعلق بقياس أثر الثقة على الأداء. وفي إطار الإجابة عن السؤال الرئيسي الأول للدراسة، أوضحت النتائج أن دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي -بأبعادها الثلاثة- تمارس أثرًا قويًا وذا دلالة في الأداء عبر بوابة الثقة، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط والانحدار دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ ، مما يؤكد أن النموذج المفترض للدراسة قد تم إثباته تجريبيًا من خلال بيانات الاستبانة.

أما فيما يتعلق بالسؤال الرئيسي الثاني، فقد أظهرت اختبارات تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والانحدار المتعدد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أثر الدوافع على الأداء تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية تحديداً (سنوات الخبرة، والوظيفة)، في حين لم تظهر فروق دالة بالنسبة للمؤهل العلمي إلا في بعض المحاور المحدودة، وهو ما يوفر إجابة دقيقة للسؤال المتعلق بتأثير المتغيرات الديموغرافية ويحقق الفرضيات الثلاث المرتبطة به. ووفقاً لذلك، فقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية الأولى وجميع فرضياتها الفرعية الأربع، كما أثبتت الفرضية الرئيسية الثانية بصورة جزئية من خلال تحديد المحاور التي تظهر فيها الفروق والمحاور التي لا تظهر فيها.

وبناءً على ما سبق، تُثبت النتائج أن الدراسة قد أجابت بصورة مكتملة ومتماسكة عن جميع أسئلتها البحثية، وحققت أهدافها النظرية والتطبيقية، واختبرت فرضياتها وفق أسس إحصائية دقيقة، مما يؤكد قوة النموذج العلمي المستخدم وملاءمته لقياس أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط.

### ٥,٣ استنتاجات الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية والإحصائية المرتبطة بأثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الشخصية، الاجتماعية، التقنية) على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط، مع الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة). ويمكن تلخيص أبرز هذه الاستنتاجات في الآتي:

#### ٥,٣,١ استنتاجات نظرية ومنهجية:

١. أكدت الدراسة أن تبني الذكاء الاصطناعي في مؤسسات القطاع العام - ومنها مجلس الشورى العُماني - لا يمكن فهمه من زاوية تقنية بحتة؛ بل من خلال نموذج متكامل يجمع بين الدوافع الشخصية والاجتماعية والتقنية، مع الثقة كمتغير وسيط، وهو ما يعزز الإطار النظري لسلوك تبني التكنولوجيا في السياقات الإدارية والبرلمانية.
٢. بينت النتائج أن الدوافع التقنية تمثل المحرك الأقوى لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، تليها الدوافع الشخصية، بينما جاءت الدوافع الاجتماعية في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهو ما يدل على أن قرار الاستخدام في المجلس يتأسس بدرجة أكبر على المنفعة العملية والحافز الفردي، لا على ضغط الجماعة أو التقليد المهني.

٣. أظهرت الدراسة أن الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي ليست حالة مطلقة؛ إذ جاء مستواها متوسطاً، يجمع بين إدراك واضح لفوائد هذه الأدوات في دعم اتخاذ القرار وتسريع إنجاز المهام، وبين حذر مشروع يتعلق بالخصوصية وموثوقية المخرجات ومخاطر الإفراط في الاعتماد على الأنظمة الذكية.
٤. أكدت النتائج أن الثقة تؤدي دوراً وسيطاً جوهرياً بين دوافع الاستخدام والأداء الوظيفي؛ فحتى مع ارتفاع الدوافع التقنية والشخصية، لا يتحقق الأثر الكامل في الأداء إلا عندما يُدرك الموظف أن هذه الأدوات موثوقة، وتُعزز دوره الوظيفي بدلاً من تهديده.
٥. تعكس النتائج تماسك البناء المفاهيمي لأداة الدراسة؛ إذ أظهرت معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) مستوى مرتفعاً للثبات الكلي ومحاور الاستبانة الفرعية، بما يعزز موثوقية الاستنتاجات النظرية المستندة إلى هذه الأداة.

## ٥,٣,٢ استنتاجات تطبيقية وإحصائية:

- ١- دلت النتائج الوصفية على أن مستوى الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي جاء مرتفعاً، يليه مستوى الدوافع الشخصية بمستوى مرتفع أيضاً، بينما جاءت الدوافع الاجتماعية والثقة في مستوى متوسط، في حين جاء الأداء الوظيفي عند مستوى مرتفع؛ وهذا يبرز أن البيئة الوظيفية في مجلس الشورى مهياًً تقنياً ونفسياً إلى حد كبير للاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي.
- ٢- أظهر نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي بأبعادها الثلاثة تفسر نسبة مرتفعة من التباين في الأداء الوظيفي عبر الثقة، وهو ما يؤكد قوة النموذج التفسيري ووجود أثر حقيقي غير عشوائي لهذه الدوافع في تحسين الأداء.
- ٣- أظهرت الفرضيات الفرعية أن الدوافع التقنية هي الأكثر تأثيراً على الأداء عبر الثقة، تليها الدوافع الشخصية، ثم الاجتماعية، مع بقاء جميع الأبعاد ذات دلالة إحصائية. ويعني ذلك أن الموظفين

يستجيبون بقوة للمنفعة العملية المباشرة (السرعة، الدقة، المرونة) وللحماس الفردي تجاه التعلم والتجربة، بينما يظل تأثير المحيط الاجتماعي أقل نسبيًا.

٤- أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة بين الدوافع التقنية والأداء الوظيفي، وبين الثقة والأداء، وكذلك بين الدوافع الشخصية والأداء، بما يعكس أن تعزيز هذه الأبعاد الثلاثة كمنظومة واحدة ينعكس مباشرة على تحسين جودة العمل وإنتاجيته داخل المجلس.

٥- أظهرت معاملات الارتباط أيضًا وجود ارتباطات جوهرية بين الدوافع التقنية والشخصية وبين الثقة، بما يعني أن تحسين تجربة الاستخدام، وتبسيط الأدوات، ورفع جودتها، يُسهم تلقائيًا في تعزيز ثقة الموظفين بها.

٦. بينت النتائج المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية أن المستوى التعليمي لم يكن عاملاً حاسماً في تشكيل اتجاهات جميع المحاور؛ إذ ظهرت فروق محدودة في بعض الأبعاد، فيما ظلت باقي الأبعاد متقاربة بين الفئات التعليمية المختلفة، ما يشير إلى انتشار ثقافة رقمية مشتركة نسبيًا داخل المجلس.

٧. في المقابل، أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي أحدثا فروقاً ذات دلالة إحصائية في عدد من المحاور، خصوصاً في الدوافع الشخصية والتقنية والأداء الوظيفي؛ حيث سجّلت الفئات الأعلى خبرة والأعلى منصباً إدارياً متوسطات أعلى في إدراك أثر الذكاء الاصطناعي وفائدته.

٨. تؤكد هذه المعطيات أن أثر دوافع الاستخدام والثقة في الأداء يتعزز كلما ارتفعت الخبرة واتسعت المسؤوليات الإدارية، ما يعني أن القيادات الإدارية أكثر قدرة على ملاحظة الجدوى العملية للذكاء الاصطناعي، وأكثر استعداداً لتبنيّه ودعمه.

## ٥,٣,٣ استنتاجات عامة

١- يمكن القول إن النموذج الذي تبنته هذه الدراسة - القائم على الربط بين الدوافع الشخصية والاجتماعية والتقنية والثقة والأداء - نموذج قوي ومتماسك لتفسير سلوك التعامل مع الذكاء الاصطناعي في بيئة عمل حكومية حساسة كبيئة مجلس الشورى العماني.

٢- تؤكد النتائج أن الذكاء الاصطناعي يُنظر إليه داخل المجلس كأداة مساندة لتحسين الأداء وليس كبديل عن العنصر البشري، مع وجود مساحة واضحة لمزيد من بناء الثقة وتقنين الاستخدام وتطوير مهارات الموظفين.

٣- تعكس النتائج في مجملها أن تعميم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في مؤسسات صنع القرار يتطلب الجمع بين: البنية التقنية الملائمة، والتحفيز الفردي، وبيئة تنظيمية تُعزز الثقة، وسياسات واضحة تحمي الخصوصية وتضمن الاستخدام الرشيد للتقنيات الذكية.

## ٥,٤ توصيات الدراسة.

استناداً إلى نتائج الدراسة في مستوياتها النظرية والتطبيقية والإحصائية، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات الموجهة لمجلس الشورى العماني، وللقطاع الحكومي بشكل عام، على النحو الآتي:

### ٥,٤,١ توصيات موجهة لمجلس الشورى العماني:

١. إعداد استراتيجية مؤسسية متكاملة للذكاء الاصطناعي.

وضع خطة واضحة لتبني واستخدام الذكاء الاصطناعي في مجلس الشورى، تتضمن أهدافاً محددة، ومجالات تطبيق (دعم اللجان، إعداد التقارير، تحليل الوثائق، متابعة التشريعات)، وضوابط للاستخدام، ومؤشرات لقياس الأثر في الأداء الوظيفي.

## ٢. تعزيز الثقة في الأنظمة الذكية عبر الحوكمة والشفافية.

- تبني سياسات مكتوبة تحكم استخدام الذكاء الاصطناعي، تشمل: حماية البيانات، خصوصية المستخدم، حدود استخدام الأدوات التوليدية، وضوابط الاعتماد على المخرجات.
- توضيح هذه السياسات للموظفين، وشرح آليات مراجعة مخرجات الأنظمة الذكية، بما يقلل من المخاوف المرتبطة بالخطأ أو التضليل أو تهديد الأدوار الوظيفية.

## ٣. تصميم برامج تدريب وتطوير مستهدفة.

- إعداد برامج تدريبية متدرجة تراعي الفروق في سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بحيث يحصل الموظفون الجدد على تدريب تأسيسي، بينما يحصل شاغلو الوظائف القيادية على تدريب متقدم في توظيف الذكاء الاصطناعي في التخطيط وصنع القرار.
- التركيز على التدريب العملي التطبيقي (ورش عمل، محاكاة، حالات دراسية من واقع عمل المجلس) عوضاً عن الجانب النظري.

## ٤. دمج الذكاء الاصطناعي في أنظمة العمل اليومية بصورة منهجية.

- العمل على إدماج أدوات الذكاء الاصطناعي بشكل منظم في منصات العمل الداخلية (مثل أنظمة إدارة الوثائق، أنظمة اللجان، وأرشيف الجلسات)، بحيث يصبح استخدامها جزءاً طبيعياً من إجراءات العمل اليومية، لا مجرد خيار فردي متروك لتفضيل الموظف.

## ٥. مراجعة بيئة العمل بما يدعم الدوافع الشخصية والتقنية.

- تعزيز ثقافة الابتكار والتجربة، ومنح الموظفين مساحة آمنة لتجربة أدوات جديدة دون خوف من الخطأ أو المساءلة المفرطة عند استخدام الأنظمة الذكية، مكافأة المبادرات الإبداعية التي توظف الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التقارير، أو تسريع إنجاز الأعمال، أو الارتقاء بالخدمات البرلمانية المقدمة للمجتمع.

## ٦. استهداف الفئات الأقل استخدامًا ببرامج دعم إضافية.

بما أن جزءًا من الفروق ظهر لدى الفئات الأقل خبرة أو في بعض الوظائف التنفيذية، يُوصى بتوجيه برامج دعم فني وتدريب إضافية لهذه الفئات، لضمان ألا يتحوّل الذكاء الاصطناعي إلى أداة تُعمّق الفجوة الرقمية داخل المؤسسة بين قيادات متمكنة وموظفين مترددين أو أقل تدريبًا.

## ٥, ٤, ٢ توصيات موجهة لمؤسسات القطاع العام المشابهة:

### ١. الاستفادة من تجربة مجلس الشورى كنموذج تطبيقي.

يمكن لمؤسسات حكومية أخرى - خاصة التي تتعامل مع كمّ كبير من المعلومات والتحليلات - أن تستفيد من مؤشرات هذه الدراسة في بناء نماذج مشابهة لتبني الذكاء الاصطناعي، تعتمد على توازن بين الدوافع التقنية والشخصية والثقة.

### ٢. تعميم سياسات وطنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع العام

تطوير إطار وطني عام للاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية، يحدّد المعايير الأخلاقية، وضوابط حماية البيانات، ومسؤولية المخرجات، بما يرفع مستوى الثقة المؤسسية والمجتمعية في هذه الأدوات.

### ٣. تعزيز الشراكة مع الجامعات ومراكز البحث.

تشجيع التعاون بين المؤسسات الحكومية والجامعات في مجال تطوير حلول ذكاء اصطناعي مخصّصة للسياق العُماني (لغويًا وثقافيًا وتنظيميًا)، مع إجراء تقييمات دورية لأثر هذه الحلول في الأداء والرضا الوظيفي.

## ٥,٥ المقترحات العملية (مبادرات قابلة للتطبيق).

في ضوء ما كشفتته الدراسة من فرص وتحديات، يمكن اقتراح عدد من المبادرات العملية التي يمكن لمجلس الشورى العُماني أو لجهات مشابهة تبنيها:

### ١. إطلاق "برنامج المستشار البرلماني الذكي".

تطوير نظام ذكاء اصطناعي مخصص لدعم عمل اللجان البرلمانية، يُسهم في: تلخيص الوثائق، تحليل مشاريع القوانين، استخراج النقاط الجوهرية، واقتراح أسئلة أو محاور للنقاش، مع بقاء القرار النهائي بيد العضو أو الباحث البشري.

### ٢. إنشاء "وحدة حوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي" داخل المجلس.

تتولى وضع السياسات المنظمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، ومتابعة الالتزام بمعايير الخصوصية والأمن المعلوماتي، والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى في كل ما يتعلق بالمنصات المشتركة والبيانات المتبادلة.

### ٣. برنامج "زمانة الذكاء الاصطناعي في العمل البرلماني".

اختيار مجموعة من الموظفين ذوي الاستعداد العالي لتبني الذكاء الاصطناعي وتدريبهم بعمق ليكونوا "سفراء تقنيين" داخل وحداتهم، ينقلون الخبرة لبقية الزملاء، ويقترحون مجالات جديدة للتطبيق.

### ٤. منصة داخلية للتجربة والابتكار.

إنشاء بيئة رقمية داخلية "Sandbox" تُتيح للموظفين تجربة أدوات ذكاء اصطناعي مختلفة على بيانات غير حساسة، بهدف تعزيز المهارة والطمأنينة، قبل استخدامها على بيانات العمل الفعلية.

## ٥. دمج مؤشر "استخدام الذكاء الاصطناعي بفعالية" في تقييم الأداء

تضمنين بند نوعي في نماذج تقييم الأداء الوظيفي يراعي مدى توظيف الموظف لأدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة عمله، مع ضمان ألا يتحوّل ذلك إلى ضغط أو إلزام شكلي، بل إلى حافز إيجابي على الاستخدام الرشيد والواعي.

## ٦, ٥ نقاط القصور وآفاق البحث المستقبلي (مقترحات لدارسات قادمة):

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الكمي، وهو ما يوفر قدرة على القياس والتحليل الإحصائي، إلا أنه قد لا يعكس بعمق الجوانب النوعية المتصلة بتجارب الموظفين الحياتية ذات البعد الإنساني مع تقنيات الذكاء الاصطناعي، وهذا ما قد يستدعي استخدام مناهج نوعية أو مختلطة لتعزيز الفهم مستقبلاً.

أُجريت الدراسة الحالية على موظفي مجلس الشورى العُماني فقط؛ وهذا المَعطى من وجه نظر الباحث قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات حكومية أو خاصة أخرى تختلف في طبيعة العمل أو في مستوى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. أخيراً والجدير بالذكر أن مجلس عُمان يضم ثلاث وحدات حكومية وهي: مجلس الدولة ومجلس الشورى وشؤون البلاط السلطاني، وهذه المؤسسات تختلف في طبيعة مهامها وأعمالها؛ ومن ثم فإن تطبيق هذه الدراسة على هذه الوحدات الإدارية كان من شأنه أن يعزز ويثري نتائج الدراسة بشكل أفضل، ويعزز من القيمة المعرفة للدارسة الحالية.

وفي المقابل، تفتح هذه الدراسة المجال لعدد من المسارات البحثية التي يمكن للباحثين استكمالها وتطويرها، ومن أهمها ما يلي:

### ١. إجراء دراسات مقارنة.

بين مجلس الشورى العُماني ومجالس برلمانية أو مؤسسات تشريعية أخرى في دول الخليج أو الدول العربية، لبيان أوجه التشابه والاختلاف في دوافع الاستخدام والثقة والأداء، أو بين قطاعات مختلفة داخل السلطنة (تعليمية، صحية، مالية) لمقارنة أنماط تبني الذكاء الاصطناعي في القطاع العام.

## ٢. دمج المناهج الكيفية بشكل أوسع.

إجراء دراسات مستقبلية تستخدم منهجًا مختلطًا يجمع بين الاستبانات والمقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز، لاستكشاف الأبعاد غير المرئية في الثقة، والمخاوف الأخلاقية، والتجارب الشخصية مع أدوات الذكاء الاصطناعي.

## ٣. دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى.

مثل: الثقافة التنظيمية، الضغوط الوظيفية، الدعم القيادي، الاستعداد للتغيير، أو الرضا الوظيفي، ورصد دورها في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين دوافع الاستخدام والأداء الوظيفي.

## ٤. قياس الأثر طويل الأمد لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

من خلال دراسات طويلة تتبّع الموظفين والمؤسسات على مدى زمني أطول، لرصد ما إذا كان الأثر الإيجابي في الأداء مستدامًا، أم أنه يتراجع مع الوقت، وما العوامل التي تعزز استمراره.

## ٥. البحث في الجوانب الأخلاقية والقانونية للاستخدام.

عبر دراسات متخصصة تركز على أبعاد: حماية البيانات، مسؤولية الأخطاء الناتجة عن الأنظمة الذكية، العدالة في الخوارزميات، وحدود الاعتماد على النماذج التوليدية في بيئات صنع القرار العام. وبذلك تُسهم هذه الدراسة في وضع أساس علمي لفهم تبني الذكاء الاصطناعي في مؤسسات القطاع العام في السلطنة، وتفتح في الوقت ذاته بابًا واسعًا أمام دراسات لاحقة تُعمّق هذا الفهم، وتدعم صانع القرار في وضع سياسات رقمية رشيدة، تجمع بين الكفاءة التقنية، واعتبارات الثقة والأخلاقيات، وتحسين الأداء الوظيفي بصورة مستدامة.

## الخاتمة

ختامًا، تأتي هذه الدراسة الاستطلاعية لتسدّ فجوة معرفية مهمة في فهم أثر دوافع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط، في وقت تتسارع فيه التحولات الرقمية وتشهد المؤسسات الحكومية انتقالاً ممنهجًا نحو توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف عملياتها. وقد جاءت هذه الدراسة الاستكشافية لتعالج هذا الموضوع برؤية علمية متعمقة، أملاً في استمرار الباحثين والأكاديميين في تحليل مثل هذه النماذج من الدراسات.

أثبتت النتائج الإحصائية باستخدام منهجاً كمياً قائماً على استبانة طبقت على عينة مكونة من (١٤٥) موظفًا، مما أتاح الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على السياق المؤسسي المدروس، ومن ضمن هذه النتائج هي: أن العوامل الشخصية والاجتماعية والتقنية تشكل دوافع حقيقية وفاعلة في اتجاه الموظفين نحو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وأن هذه الدوافع تتفاوت في تعزيز الثقة تجاه هذه التقنيات، وهو ما ينعكس انعكاسًا مباشرًا على الأداء الوظيفي. كما بيّنت النتائج أن الثقة تمثل عنصرًا محوريًا في العلاقة بين دوافع الاستخدام والأداء، وأنها تمارس دور الوسيط المؤثر الذي يعزّز قابلية الموظف للتفاعل الإيجابي مع الذكاء الاصطناعي، ويزيد من جودة الأداء وفاعلية اتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بخصائص الموظفين الديموغرافية، فقد أظهرت الدراسة وجود فروق دالة في بعض المحاور تعزى للوظيفة وسنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق جوهرية تُعزى للمؤهل العلمي إلا في نطاق محدود، مما يشير إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي في البيئة الإدارية لا يعتمد فقط على الخلفية التعليمية، بل يتأثر بدرجة أكبر بطبيعة المسؤوليات ومستوى الممارسة المهنية.

وتعزز هذه النتائج مجتمعة حقيقة أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية لا يتحقق بمجرد توفير تقنيات الذكاء الاصطناعي، بل يتطلب تعزيز ثقة المستخدمين بها، وفهم دوافعهم، وبناء بيئة عمل داعمة تتوافر فيها معايير التدريب، والأمان الوظيفي، والوضوح في الإجراءات، والبنية التقنية الملائمة. كما أن

تطوير الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي يستوجب استراتيجيات مؤسسية تراعي البعد الإنساني والتفاعلي وليس البعد التقني فحسب.

وتؤكد هذه الدراسة، بما قدّمته من نتائج وتحليلات، أن الذكاء الاصطناعي يُمكن أن يكون أداة فعّالة في تطوير الأداء وتحسين الكفاءة داخل المؤسسات التشريعية، شريطة أن يُصاحب ذلك اهتمام جاد ببناء الثقة المؤسسية، وتمكين الموظفين، وتهيئة بيئة تنظيمية تشجّع على الاستخدام الآمن والواعي للتقنيات الحديثة، وبذلك، تكون هذه الدراسة قد أرسّت إطارًا علميًا يمكن البناء عليه في الأبحاث المستقبلية التي تتناول الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي، وقدّمت أدلة تطبيقية مهمة لصناع القرار حول آليات تعزيز الأداء الوظيفي من خلال الاستثمار في العوامل الإنسانية والتقنية في آن واحد. ولا شك أن التطور المستمر في تطبيقات الذكاء الاصطناعي يفتح آفاقًا أوسع لمزيد من الدراسات التي تبحث في متغيرات جديدة، ونماذج أكثر عمقًا، وتجارب مقارنة بين مؤسسات مختلفة، مما يثري المعرفة العلمية ويُسهم في تطوير منظومة العمل الحكومي في سلطنة عُمان وخارجها.

## المراجع والمصادر.

### • المراجع العربية:

- أبو حويج، مروان. (٢٠٠٦). المدخل إلى علم النفس العام، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو زيد، أحمد الشورى. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي وجودة الحكم: المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر.
- إسماعيل، رمزي محمد. (٢٠١٧). أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية. غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية.
- إسماعيل، ممدوح. (٢٠٢٥). الذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية الرابعة: الفرص والتحديات في الاقتصادات العربية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة لقاهاة.
- بن خديم، اسامة، العياضي، عصام. (٢٠٢٥). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات الرياضية الجزائرية، (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق اهراس)، (٢)٦.
- البوسعيدي، بدر بن سعيد بن علي. (٢٠١١). الوسائل الرقابية لمجلس الشورى العُماني على أداء الحكومة، رسالة دكتوراه، جامعة السلطان قابوس.
- تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي ٢٠٢٣.
- الجمال، عبد الله. (٢٠٢١). "مستقبل الذكاء الاصطناعي في العالم العربي"، مجلة العلوم الإدارية والتقنية، ع ١٥٤، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحريري، محمد سرور، (٢٠١٦)، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- حسانين، محمد عبد المحسن أحمد. (٢٠٢٠)، دور الثقة التنظيمية في مواجهة مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ١٢، العدد ١.
- حسن، لمياء محسن محمد. (٢٠٢٤). "مجالات الذكاء الاصطناعي، العربي للنشر والتوزيع، (ISBN): 9789773198992.
- حسن، ياسمين أحمد عامر. (٢٠٢٢). توظيف تقنيات الذكاء لاصطناعي في الخدمات المرجعية بالمكتبات ومراكز المعلومات: دراسة تخطيطية لتصميم برمجيات المحادثة الآلية Chabot. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، ٢ (١) aijtjournals.ekb.eg.
- الحقبة البرلمانية لمجلس الشورى العُماني، كتاب النظام الأساسي للدولة واللائحة الداخلية لمجلس الشورى، ط ١، ٢٠١٩م.
- الحوامدة، نضال، الكساسبة، محمد. (٢٠٠١). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، ٦ (١٥).
- الخضر، غنام. (٢٠٠٦). الإشباع الخارجي وأثرها على دافعية العمل داخل المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- خيتاتي، أنيس، وزروق، نسيم. (٢٠٢٤). الذكاء الاصطناعي وتعزيز الشمول المالي في القطاع المالي والمصرفي، دراسة تحليلية لمؤشرات عالمية خلال الفترة (٢٠١٤ - ٢٠٢٣)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الداهري، صالح حسن. (٢٠٠٨). علم النفس، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدحيات، جهاد صالح. (٢٠٠٧). تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

دمنهوري، رشاد. (٢٠١٦). الضغوط النفسية وعلاقتها بالاكتئاب والوظيفي لدى عينه من العاملين الفنيين بمستشفيات العاصمة المقدسة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الدشمان، ابتسام صالح، والسعود، راتب سلامه. (٢٠٢٤). الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم، *المجلة التربوية الأردنية*، مج ٩ (٣).

دياب، أحمد. (٢٠٢٢). تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢ (٣).

الديب، أمنية عبد الرحمن. (٢٠٢٤). تأثير استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال، *مجلة بحوث الإعلام وعلوم الاتصال*، مج ٢٤ (٢٤).

زايد، حيدر فالح. (٢٠٢٠). *نظرية الحتمية التكنولوجية*، جامعة ذي قار، العراق، بغداد

زروقي، رياض، فالتخ، أمير. (٢٠٢٠). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم العالي، *المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، ٨ (٨٠). <http://search.mandumah.com/Record/103824>.

الزغلول، عماد والهنداوي، علي. (٢٠١٣). *مدخل إلى علم النفس، العين، الإمارات العربية المتحدة*، دار الكتاب الجامعي.

الزهراني، سمر أحمد، وعبد الرحمن، أريج. (٢٠٢٥). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، *المجلة العربية للنشر العلمي*، مج ٨ (٧٧).

زيدان، أحمد عادل. (٢٠٢٤). نظم إدارة المحتوى الذكية: مراجعة علمية منهجية " *Journal of information studies and technology*، ٢ (٨).

السالم، كوثر علي. (٢٠٢٤). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء المراجعين في بيئة الأعمال السعودية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٨ (٤).

السراحنة، صالح الدين سعدي. (٢٠٢٣). *العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات التعليم العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية*. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.

السعدي، زكية، (٢٠٢٤)، رسالة ماجستير: *واقع توظيف تطبيقات الاصطناعي في عملية التعليم في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان*، قسم دراسات المعلومات، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة.

السعودي، موسى أحمد. (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، *مجلة دراسات العلوم الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية*، ٣٢ (١).

سماكة، علي محمود، واللهبيبي، سارة عبد الرضا. (٢٠٢٤). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على الاداء التسويقي المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الاشرف، *مجلة العري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ٢٠ (٣).

الشربيني، عادل سعد خليل. (٢٠٢٥). *دور استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال توسيط الولاء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية لإنتاج البولي ستيرين، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، مج ٣ (١).

الشعار، حمزة، والصريرة، أكثم، والعدوان، عاطف. (٢٠٢٤). أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء العاملين الدور الوسيط للقيادة الخادمة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الخدمية الأردنية، *مجلة المؤسسة*، مج ١٣ (١).

الشكلي، سالم. (٢٠٠٩). *الشورى العمانية في الشريعة والقوانين الوضعية*، مكتبة الأجيال، سلطنة عمان، الطبعة الأولى.

الشهري، عبد الله. (٢٠٢٢). أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الوظيفي، *مجلة الإدارة والتقنية*، مج ١٧ (١).

الشوايكة، عدنان. (٢٠١٧). *دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي "النظم الخبيرة" في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك السعودية العاملة في محافظة الطائف*. مجلة العلوم الإنسانية، الإدارة والاقتصاد، جامعة الطائف.

صالح، سرمد غانم، ورشيد، أسيل زهير. (٢٠٠٦). تعزيز الإبداع في التعليم الجامعية: دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل. دراسة مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، الأردن، جامعة اليرموك. الطائي، علي حسون، الطاهر، فاضل جميل، سلمان، فاضل حمد. (٢٠١٠). تأثير أبعاد تقويم في الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٧٦ (١٨).

الطريحي، فاهم حسين، وحماي، حسين ربيع. (٢٠١٢) مبادئ في علم النفس التربوي، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع. طه، حسنين السيد، عبده، أسماء فتحي سيد. (٢٠٢٢). أثر الثقة التنظيمية على التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة: المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ١٣ (٦).

طه، فرج عبد القادر. (٢٠١٠). أصول علم النفس الحديث، القاهرة، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، سيد محمود. (٢٠١٢). التعلم والتعليم في علم النفس التربوي، الإسكندرية، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.

الغازمي، خ.، خالد، الشراح، وعبد الرحمن. (٢٠٢٤). تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمدخل لتطوير مجال تدريس فن أشغال المعادن (دراسة تحليلية)، بحوث في التربية الفنية والفنون، ٢٤ (٢).

عبد اللات، سامي. (٢٠٢٣). التحول الرقمي والثقة المؤسسية في القطاع الحكومي: دراسة حالة الأردن. مجلة البحوث الإدارية، ٣٦ (١).

العبد اللات، عبد الفتاح. (٢٠٢٠). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على البنوك الأردنية، مؤتمّر للبحوث والدراسات، ٣٥ (٥).

عبد الله، رويدا. (٢٠١٢). علم النفس التربوي نحو رؤية معاصرة، عمان، الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون. عبيد، براءة محمود خلف، وبنال محمود الكيلاني. (٢٠٢٤). "The Impact of Digital Innovation On Employee's Performance: Case study On the Civil Status and Passport Department in Jordan" رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، عمان.

العتيبي، فهد. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة في أداء العاملين في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للإدارة. عجام، ابراهيم محمد حسن. (٢٠١٨). الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الاداء-دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. Journal of Administration & Economics، (١١٥).

العريمي، محمد. (٢٠٠٨). الشورى في النظام السياسي العماني، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عفيفي، جهاد أحمد. (٢٠١٤). الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيثة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العلمي، يحيى يحيى مظفر. (٢٠١٦). أثر استخدام استراتيجيات الذكاءات المتعددة في تدريس الرياضيات في التحصيل والدوافع المعرفية لدى طلبة الصف السابع الأساسي، مجلة عالم التربية، المجلد ١٧، العدد ٥٣، الجزء الأول.

عمر، عماد الدين تاج السر فقير. (٢٠٢٤). دوافع استخدام الشباب لتقنية ميتافيرس وعلاقتها برؤيتهم لأدوارهم المستقبلية فيها: دراسة مسحية، جامعة السلطان قابوس، مجلة الادب والعلوم الاجتماعية، المجلد (١٥) ع ٣.

العمري، محمد بن سعيد، والياضي، رنده سلامة. (٢٠١٧). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام، "دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن.

العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل للنشر. العنزي، ث. ع. ص. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في بيئة الأعمال وفقاً لمرتكبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (١٣)

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M080122>

الغامدي، ساميه، الفراني، لينا. (٢٠٢٠). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مدارس التربية الخاصة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والاتجاه نحوها. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٨ (١).

- غانم، محمد حسن. (٢٠٠٤). *علم النفس، الإسكندرية، مصر، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع*.
- غباري، ثائر وأبو شعيرة، خالد والجبالي، صفية. (٢٠٠٨). *علم النفس العام، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع*.
- غواص، سعيد سليم طمطميم، أبو شنب، جمال محمد مرسي، عبد الباسط، رفعت. (٢٠١٤). نموذج مقترح لتفعيل مهام أعضاء مجلس الشورى العماني: دراسة حالة لأداء ممثلي محافظة ظفار، سلطنة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان.
- قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن. (٢٠٠٥). *علم النفس العام، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون*.
- كفاي، علاء الدين والنيبال، مايسة وسالم، سهير. (٢٠٠٩). *مقدمة في علم النفس، القاهرة، مصر، دار المعرفة الجامعية*.
- كلّوي، عبد الغني محمد. (٢٠١٣). *الثقة التنظيمية وعلاقتها ب المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- المالكي، وفاء فواز. (٢٠٢٣). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي (مراجعة الأدبيات). *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧(٥).
- ماهر، أحمد، (٢٠١٣)، *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر*. *مجلة المجلس الاستشاري عبر عقد من الزمان (١٩٨١-١٩٩١)*، من إصدارات المجلس الاستشاري للدولة، مطابع دار جريدة عمان للصحافة والنشر، روي، سلطنة عمان.
- مجلة مسيرة الشورى في سلطنة عمان خلال ربع قرن (١٩٨١-٢٠٠٦)*، إصدار مجلس الشورى، مطبعة العنان، الرسيل الصناعية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦م.
- محاضرات د. طشطوش، هائل عبد المولى، (٢٠١٩-٢٠٢٠)، *مادة القيادة، مادة إدارة الموارد البشرية، مادة اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الشرقية، ولاية إبراء، سلطنة عُمان*.
- محمد، جاسم. (٢٠٠٤). *المدخل إلى علم النفس العام، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع*.
- المسدي، عادل عبد المنعم. (٢٠١١). *العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، مجلة العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض، ٢٢(٢)*.
- معمر، محمد. (٢٠٢٢). *المدخل الحديثة لتحسين في المنظمة، المخبر، كلية العلوم*.
- ملحم، سامي. (٢٠٠٩). *أساسيات علم النفس، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون*.
- منظومة الشورى العمانية، مسقط: وزارة الداخلية، ٢٠١٥م.
- المهباش، حسين حامد، العزكي، الدكتور زيد. (٢٠٢٤). *أثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين في البنوك الإسلامية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية ٤ (١٣)*، Doi: 10.21608/hiss.2024.308086.1393
- المومني، ياسر، والمومني، لبنى. (٢٠٢٣). *أثر الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج ٨(١)*.
- النوايسة، فاطمة عبد الرحيم. (٢٠١٣). *أساسيات علم النفس، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون*.
- وزارة الإعلام، كلمات وخطب حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس-طيب الله ثراه-. (١٩٧٠-٢٠١٠). *المطابع العالمية، سلطنة عُمان، ٢٠١٠م*.
- وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠٢٢). *التقرير السنوي للتحويل الرقمي في القطاع الحكومي. سلطنة عُمان*.
- الوهيبية، كاملة بنت عبد الله بن سيف. (٢٠٢٤). *واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في أداء العاملين بالاتحادات الرياضية العمانية في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط، مسترجع: <http://search.mandumah.com/record/1560887>*
- ياسين، أحمد س. (٢٠٢٤). *تناول تطبيقات الذكاء الاصطناعي للقطاع السياحي في جمهورية مصر العربية وأثره على المحتوى والعاملين في هذا القطاع، المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي، ٣(٦)*.

#### • المراسيم السلطانية:

- ١- مرسوم سلطاني رقم ٧ / ٢٠٢١ بإصدار قانون مجلس عمان، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (١٣٧٥) الصادر في ١٧ / ١ / ٢٠٢١م.
- ٢- مرسوم سلطاني رقم ١٩ / ٧٩ في شأن إنشاء مجلس الزراعة والأسماك والصناعة، نشر هذا المرسوم في عدد الجريدة الرسمية رقم (١٦٩) الصادر في ١ / ٥ / ١٩٧٩م.
- ٣- مرسوم سلطاني رقم ٨٤ / ٨١ الصادر في ١٨ أكتوبر ١٩٨١م (نشر في ١ نوفمبر ١٩٨١) إنشاء المجلس الاستشاري للدولة في سلطنة عُمان.

#### • المراجع الأجنبية

- Abuselidze, G., Mamaladze, L., (2021). The impact of artificial intelligence on employment before and during pandemic: *A comparative analysis. J. Phys.: Conf. Ser.* 1840 (1), 012040. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012040>
- Ahmed H E, (2018). AI advantages, *International Journal of Scientific, Engineering and Applied Science*, 04(04). <https://doi.org/10.17705/1jais.00787>
- Akinwale, O, L., Kuye, O, L., Daddanavar, I., (2025). Scourge of replacing contemporary work environment with artificial intelligence (AI-dark-side): the role of capacity development in quality of work-life and organisational performance. *Journal of Systems and Information Technology*, 27(1).
- Albwaat, Ibrahim and Yasser Al Frijat., (2021). *An Analysis of Auditor Perceptions to Word AI and Its Contribution to Audit- Quality.*
- Anderson, J. & Rainie, I., (2018). *Solutions to Address AI's Anticipated Negative Impacts.* Pew Research Center. Retrieved February 19, 2020.
- Bahoo, S., Cucculelli, M., Qamar, D., (2023). Artificial intelligence and corporate innovation: a review and research agenda. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 188, 122264.
- Ballova-Mikusova, E., Verešová, M. and Gatial, V., (2024). "Antecedents of teachers' professional competencies", *Cogent Education*, Vol. 11(1), Cogent, OA, Doi: 10.1080/2331186X.2023.2286813.
- Bedue, P., Fritzsche, A., (2022). Can we trust AI? An empirical investigation of trust requirements and guide to successful AI adoption. *J. Enterp. Inf. Manage.* 35(2).
- Benk, M., Kerstan, S., Von Wangenheim, F., & Ferrario, A. (2025). Twenty-four years of empirical research on trust in AI: a bibliometric review of trends, overlooked issues, and future directions. *AI & society*, 40(4), 2083-2106.
- Benko, A. and Lanyi, C.S., (2009). "History of artificial intelligence", In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 2nd ed., IGI Global, Hershey, PA.
- Berente, N., Gu, B., Recker, J., Santhanam, R., (2021). Managing artificial intelligence. *MISQ.* 45(3).

- Binns, R., (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *In Conference on fairness, accountability and transparency*. PMLR.
- Binns, R., (2024). Fairness and accountability in algorithmic decision-making. *Nature AI Ethics*, 3(1).
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., Sap, S., (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *J. Bus. Res.* 131 (August 2019). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>.
- Brynjolfsson, E., Thierer, A., Acemoglu, D., (2024). Navigating the future of work: *perspectives on automation, AI, and economic prosperity*. <https://shapingwork.mit.edu/>
- Buchanan, B. G. (2005). A (very) brief history of artificial intelligence. *AI magazine*, 26(4).
- Calo, R., (2015). Robotics and the Lessons of Cyber law. *SSRN Electron. J.* 103(3). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2402972>.
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J.S., Dwivedi, Y.K., (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation* 106, 102312.
- Chang Hsihui, Yingwen Guo and P. Lai Lan., (2019). Market Competition, Audit Fee and Audit Quality: Evidence from China, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 38(3).
- Chen, Long, Gapal K., & Wei Yu., (2018). The Relation between Audit Fcecuts during the Global Financial Crisis and Earnings Quality and Audit Quality, *Advance in Accounting, Employee job performance scale*”, *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Choung, H., David, P., & Ross, A. (2023). Trust in AI and its role in the acceptance of AI technologies. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 39(9).
- Daly, S. J., Wiewiora, A., & Hearn, G., (2025). Shifting attitudes and trust in AI: Influences on organizational AI adoption. *Technological Forecasting and Social Change*, 215.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R., (2018). "Artificial Intelligence for the Real World." *Harvard Business Review*.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M., Alalwan, A. A., Alfarraj, O., Alon, I., et al. (2023). “Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy.” *International Journal of Information Management*, 70, 102645. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102645>

- Eyo-Udo, N. L., Odimarha, A. C., & Kolade, O. O., (2024). Ethical supply chain management: balancing profit, social responsibility, and environmental stewardship. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4).
- Faccia, A. Al, Nagbi, M.Y.K. and Leotah. S.A., (2019). Integrated Cloud Financial Accounting Cycle, How AI, Block chain And XBRL Will Change the Accounting Fiscal and Auditing Practice in *Proceedings Of the 3rd International Conference on Cloud and Big Data Computing*.
- Falcone, P., Borrelli, F., Asgari, J., Tseng, H. E., & Hrovat, D. (2007). Predictive active steering control for autonomous vehicle systems. *IEEE Transactions on control systems technology*, 15(3), 566-580.
- Fintechnews Singapore Report., (2018). "The Potential of AI in Banking", available at: <http://fintechnews.sg/27160/ai/the-potential-of-ai-in-banking-report/> (15/07/2019) - HDFC Bank Website, <https://www.hdfcbank.com>.
- Flasiński, M., (2016). History of artificial intelligence. *Introduction to artificial intelligence*.
- Fung, W. and Chung, K.K., (2021). "The direct and indirect relationships among kindergarten children's social mastery motivation, receptive vocabulary, and socioemotional skills", *Current Psychology*, Vol. 40(11), Doi: 10.1007/s12144-019-00523-3.
- Gabrilovich, E., & Markovitch, S. (2009). Wikipedia-based semantic interpretation for natural language processing. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 34.
- Gang, J., Wang, T., & Liu, Z. (2024). Trust as a mediator in AI adoption and employee performance: Evidence from the public sector. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101823.
- García-Pérez, L., García-Garnica, M., & Olmedo-Moreno, E.M., (2021). "Skills for a working future: how to bring about professional success from the educational setting", *Education Sciences*, 11(1), Mdpi, Doi: 10.3390/educsci11010027.
- Gillespie, N. & Mann, L., (2000). The role of Transformational leadership and values in predicting team members' trust in their leaders, *Academy of Management conference*.
- Glikson, E., & Woolley, A. W., (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*. 14(2).
- Goh, C., Pan, G., Sun, S. P., lee, B. & Yong, M., (2019). *Charting the Future of Accountancy with AI*. Singapore: CPA Australia Ltd.
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A., (2016). *Deep Learning*. MIT Press.
- Goodhue, D.L., Thompson, R.L., (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*. 19(2). <https://doi.org/10.2307/249689>.

- Guibao, X., Yubo, M., Jialiang, L., (2018). The impact of Artificial Intelligence on communication networks and services. *ITU Journal 1* (1). ([https://www.itu.int/dms\\_pub/itu-t/opb/tut/T-TUT-ITUJOURNAL-2018-P1-PDF-E.pdf](https://www.itu.int/dms_pub/itu-t/opb/tut/T-TUT-ITUJOURNAL-2018-P1-PDF-E.pdf)).
- Gupta, P., Lakhera, G., Sharma, M., (2024). Examining the impact of artificial intelligence on employee performance in the digital era: An analysis and future research direction. *Journal of High Technology Management Research*. 35(2): N.PAG. Doi: 10.1016/j.hitech.2024.100520.
- Gupta, S., Bostrom, R., (2009). Technology-Mediated Learning: A Comprehensive Theoretical Model. *J. Assoc. Inf. Syst.* 10 (9). <https://doi.org/10.17705/1jais.00207>.
- Hacioglu, U. et al., (2019). *Digital Business Strategies in Block chain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*. Springer Nature.
- Hartmann, P.; Schlickewei, U.; Liebl, A.; Waldmann, A. & Brakemeier, H., (2019). *Applying AI: The Elements of a Comprehensive AI Strategy*. *Unternehmertum Report*. Retrieved Jan. 25, (2019).
- Hilb, M. Chael., (2020). *Toward AI Governance: the Role of AI in Shaping the Future of Corporate and Governance*.
- Hislop, D., Coombs, C., Taneva, S., & Barnard, S., (2017). Impact of artificial intelligence", robotics, and automation on work. *Management & Organization review*, 13(3).
- Jaiswal, C.J. Arun, A. Varma, A., (2022). Rebooting employees: upskilling for artificial intelligence in multinational corporations. *Int. J. Hum. Resource. Manage*, 33(16).
- Jiang, F., Jiang, Y., Zhi, H., Dong, Y., Li, H., Ma, S., & Wang, Y. (2017). Artificial intelligence in healthcare: past, present and future. *Stroke and vascular neurology*, 2(4).
- Kang, S., Choi, Y., & Kim, B., (2024). Impact of motivation factors for using generative AI services on continuous use intention: Mediating trust and acceptance attitude. *Social Sciences*, 13(9).
- Kaplan, A. D., Kessler, T. T., Brill, J. C., & Hancock, P. A. (2023). Trust in artificial intelligence: Meta-analytic findings. *Human factors*, 65(2), 337-359.
- Kassa, B. Y., & Worku, E. K., (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. *Journal of Open Innovation*, 11(1), N.PAG. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100474>
- Kaul, V., Enslin, S., & Gross, S. A., (2020). History of artificial intelligence in medicine. *Gastrointestinal endoscopy*, 92(4).
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

- Khan, S., Jamil, R., & Aslam, M., (2023). Cognitive trust in AI among frontline employees. *Journal of Business Research*, 165.
- Kim, H., Lee, Y., & Choi, Y., (2023). Employee trust in AI and its impact on adoption. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 36(2).
- Kirkland, R., (2018). “*The Role of Education in AI and vice versa*”, *McKinsey & Company*. Retrieved March 18, (2020), from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/the-role-of-education-in-ai-and-vice-versa>.
- Kitsios, F. & Kamariotou, M., (2021). “Artificial Intelligence and Business Strategy Towards Digital Transformation: A Research Agenda”, *Sustainability*, 13(4).
- Koh, K. H., Tan, C., & Ng, P. T. (2012). Creating thinking schools through authentic assessment: The case in Singapore. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 24(2), 135-149.
- Kotera, Y., Aledeh, M., Barnes, K., Rushforth, A., Adam, H. and Riswani, R., (2022), “Academic motivation of Indonesian university students: relationship with self-compassion and resilience”, *Healthcare*, 10(10), MDPI, Basel, Doi: 10.3390/healthcare10102092.
- Koulu, R., (2020). Proceduralizing control and discretion: Human oversight in artificial intelligence policy. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 27(6).
- KPMG. (2023). *AI Trust in the Workplace*. (Kpmg.com.)
- Kuzembayeva, N., Nurgazy, S., Kaliyeva, A., & Khalizhan, D., (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Organizational Performance. *Farabi Journal of Social Sciences*, 11(1).
- Lahno, B., (2001). On The Emotional Character of Trust. *Ethical Theory and Moral Practice*, 4(2).
- Larry, M & j. Liebowitz., (2007). “*Design & Development of Expert System and Networks*”, *Macmillan College Publishing*.
- Le Dang, H., (2020). “An Analysis of the Factors Affecting Intention to Use Artificial Intelligence Technology in Learning: A Case Study of Hanoi Students”, *Ajmi-Asian Journal of Management and Innovation*, 7(2).
- Lee, J.D., See, K.A., (2004). Trust in automation: designing for appropriate reliance. *Human Factors*, 46(1).
- Lichtenthaler, U., (2020). Extremes of acceptance: employee attitudes toward artificial intelligence. *J. Bus. Strategy* 41(5). <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0204>.
- Lindell, T, L., Moden, M, U., (2024). Conflicting motives: challenges of generative AI in education, *Department of Applied IT, University of Gothenburg, Gothenburg, Sweden*. <https://doi.org/10.1080/17439884.2024.2438933>.
- Litjens, G., Kooi, T., Bejnordi, B. E., et al., (2017). A survey on deep learning in medical image analysis. *Medical Image Analysis*, 42.

- Lockey, S., Gillespie, N., Holm, D., & Someh, I. A. (2021). A review of trust in artificial intelligence: Challenges, vulnerabilities and future directions.
- Maazouzi, K. (2019). Employee performance Appraisal: Study Case Commandant Farrag Secondary School. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 5(3).
- Malik, A., Thevisuthan, P., De Sliva, T., (2022). Artificial Intelligence, Employee Engagement, Experience, and HRM (Second). In: Malik, In. A. (Ed.), *Strategic Human Resource Management and Employment Relations*. Springer International Publishing, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-90955-0\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-90955-0_16) (Second).
- Malik, N., Tripathi, SN., Kar, AK., Gupta, S., (2022). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2). Doi: 10.1108/IJM-03-2021-0173.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mc Cabe, K., Rigdon, R.M. and Smith, V., (2003). Positive Reciprocity and Intentions in Trust Games. *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 52(13).
- Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., Pietrantoni, L., (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Workers' Skills: Upskilling and Reskilling in Organisations. *Inf. Sci.: Int. J. Emerg. Transdiscipl.* 26(03). <https://doi.org/10.28945/5078>.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K. and Pukkeeree, P., (2018). "Factor analysis-validated comprehensive Noor NIA, Nassreddine G, Younis J. Impact of Artificial Intelligence on Employee Development at Basrah University. *Journal of Techniques*.2023; 5(2).
- Ngo, V. M. (2025). The AI transparency dilemma: when more is less for trust and adoption. *Information Discovery and Delivery*.
- Nurlia, N., Daud, I., Rosadi, M.E., (2023). AI Implementation Impact on Workforce Productivity: The Role of AI Training and Organizational Adaptation. *Escalat. Econ. Bus. J.* 1(01). <https://doi.org/10.61536/escalate.v1i01.6>.
- O'neil, C., (2017). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.
- Orús, C., Ibáñez-Sánchez, S. and Flavián, C., (2021), "Enhancing the customer experience with virtual and augmented reality: the impact of content and device type", *International Journal of Hospitality Management*, 98, doi: 10.1016/j.ijhm.2021.103019.
- Perifanis, N.-A., Kitsios, F., (2023). Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information* 14(2). <https://doi.org/10.3390/info14020085>.

- Peterson, Ozili., (2024). Artificial Intelligence in Central Banking Benefits and Risks of AI for Central Banks, *Journal of IGI Global*, *Published by research Gate*, 10(2).
- Polisetty, A., Chakraborty, D., Kar., Pahari, S., (2024). What determines AI adoption in companies? Mixe-method evidence. *J. compute. Inf. Syst.* 64 (3).
- PwC. (2023). *Sizing the Prize: What is the Real Value of AI for Your Business?* PricewaterhouseCoopers.
- Radil, A.I., Goegan, L.D. and Daniels, L.M., (2023). “Teachers’ authentic strategies to support student motivation”, *Frontiers in Education*, 8, Doi: 10.3389/feduc.2023.1040996.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Rao Baez, J., & Lgbekele, R. L., (2021). *Challenges of AI Adoption in SMEs*, Doctoral Dissertation, (Retrieved) from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-301269>.
- Rao, A., (2017). A Strategist’s Guide to AI, *Strategy, Business*, Retrieved From: [https / www.strategy-Business.Com](https://www.strategy-Business.Com), (2017).
- Raut, R.D., Priyadarshinee, P., Gardas, B.B., Jha, M.K., (2018). Analyzing the factors influencing cloud-computing adoption using three-stage hybrid SEM-ANN-ISM (SEANIS) approach. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 134.
- Rogers, Everett M., (2002). "Diffusion of pretive innovations." Addictive behaviors, paragon, Elsevier publisher 27(6).
- Russel, S., Norvig, P., (2015). *Artificial Intelligence–A Modern Approach*. Pearson Education.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L., (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American Psychologist*, 55(1), doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sánchez-Bolívar, L., Escalante-González, S., Rakdani-Arif-Billah, F.Z. and Vázquez, L.M. (2025), “Análisis estructural de los predictores psicosociales del estrés en el alumnado universitario en entornos fronterizos multirreligiosos”, *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 28(1), Universidad de Murcia, doi: 10.6018/reifop.621461
- Sarker, I.H., (2022). AI-Based Modeling: Techniques, Applications and Research Issues towards Automation, Intelligent and Smart Systems. *SN Compute. Sci.* 3(2). <https://doi.org/10.1007/s42979-022-01043-x>.
- Shaid, M; Li, G., (2019). Impact of artificial intelligence in marketing: a perspective of marketing professionals of Pakistan, *Global Journal of Management and business*, 19(2).

- Shalev-Shwartz, S., & Shamir, O., (2017). *Understanding Machine Learning: From Theory to Algorithms*. Cambridge University Press.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G., (2019). "Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence." *California Management Review*, 61(4).
- Siau, K., & Wang, W., (2018). Building trust in artificial intelligence, machine learning, and robotics. *CUTTER Business Technology Journal*, 31(2).
- Stank, T., Esper, T., Goldsby Thomas, J., Zinn, W. and Autry, C., (2019). "Toward a digitally dominant paradigm for twenty-first century supply chain scholarship", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49(10).
- Szczepaniuk, H., Szczepaniuk, E.K., (2022). Applications of Artificial Intelligence Algorithms in the Energy Sector. *Energies* 16(1). <https://doi.org/10.3390/en16010347>.
- Sztompka, P., (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tominc, P., Oreški, D., & Rožman, M. (2023). Artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness. *Information*, 14(6), 337.
- Tominc, P., Oreski, D., Rozman, M., (2023). Artificial Intelligence and Agility-Based Model for Successful Project Implementation and Company Competitiveness. *Information*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/info14060337>.
- Trener, S., Chng, Y., Wang, Z.S., Suhaila, S.S., Lim, H.Y., Lu, P.H. Oh., (2021). : Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors, *Frontiers in Psychology*, 12, 10.3389/fpsyg.2021.620766
- Tufekci, Z., (2017). *Twitter and Tear Gas: The Power and Fragility of Networked Protest*. Yale University Press.
- Turing, A.M., (2009). "Computing machinery and intelligence", in *Parsing the Turing Test*, Springer· Heidelberg.
- Van der Werff, L., Blomqvist, K., Koskinen, S., (2021). Trust cues in artificial intelligence: A multilevel case study in a service organization. In: *Understanding Trust in Organizations*. Routledge, 35(10).
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2022). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(1), 1–28.

- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Erez, A. (1997). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure (CAHRS Working Paper #97-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/147>.
- Wijayati, D.T., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M.F.W., Arifah, I.D.C. and Kautsar, A., (2022), "A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership", *International Journal of Manpower*, 43(2). <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2021-0423>
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF
- Xu, M., & Li, Y. (2020). Artificial intelligence and business operations: Enhancing agility through smart technologies. *Journal of Business Research*, 116.
- Zheng, H., Luo, C., Song, S., Ou, M., & Hansen, P. (2025). The Algorithmic Influence: What Drives People to Use AI-Powered Social Media as a Source of Health Information?. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(23), 15145-15157.
- Zheng, H., Luo, C., Song, S., Ou, M., & Hansen, P., (2025). The Algorithmic Influence: What Drives People to Use AI-Powered Social Media as a Source of Health Information? *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(2), <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2495115>
- Zhou, L., Wang, M., & Song, J., (2021). Building trust in AI through institutional leadership. *Frontiers in Psychology*, 12, 658492.
- Zou, H., Yao, J., Zhang, Y. and Huang, X., (2023). "The influence of teachers' intrinsic motivation on students' intrinsic motivation: the mediating role of teachers' motivating style and teacher-student relationships", *Psychology in the Schools*, 61(4). Wiley, Hoboken, doi: 10.1002/pits.23050
- Zuboff, S., (2023). The age of surveillance capitalism. *In Social, theory re-wired*. Routledge.

## الملحق رقم (١) رسالة تحكيم الاستبانة

الدكتور / الدكتورة:..... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية طيبة، وبعد..

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، ومن خلال الخبرات الأكاديمية التي تتمتعون بها في مجال التخصص، أرجو من كريم عنايتكم توجيهي بأرائكم ومقترحاتكم حول الاستبانة وأبعادها وفقراتها، للاسترشاد بها في صياغة أداة الاستبانة النهائية، شاكراً ومقدراً جهودكم وتعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

اسم الباحث: حمد بن طالب الخنبشي

للتواصل: ٩٥٤١١٦٦٢، [hamedtalib0@gmail.com](mailto:hamedtalib0@gmail.com)

### بيانات المحكم

اسم المحكم	التوقيع	
الدرجة العلمية/ المسمى الوظيفي		
الجامعة	الكلية	
القسم	تاريخ التحكيم	

## الملحق رقم (٢)

### الاستبانة

(أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العُماني من خلال الثقة كمتغير وسيط)

#### استبانة دراسة:

عزيزي المشارك/ عزيزي المشاركة،

تحية طيبة وبعد،

هذه الاستبانة جزء من دراسة أكاديمية تهدف إلى استقصاء أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على الأداء الوظيفي في مجلس الشورى العُماني، مع دراسة دور الثقة كمتغير وسيط. نؤكد لك أن جميع البيانات التي يتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، وتُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ المطلوب هو رأيك الشخصي الصادق. إذا كانت هناك أي استفسارات أو أسئلة بشأن الدراسة يرجى التواصل على الرقم أو عن طريق البريد الإلكتروني الموضح أدناه.

اسم الباحث: حمد بن طالب الحنبشي

للتواصل: ٩٥٤١١٦٦٢، [hamedtalib0@gmail.com](mailto:hamedtalib0@gmail.com)

فضلاً، ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة.

أولاً: البيانات العامة (اختيارية):	
الجنس	( ) ذكر ( ) انثى
العمر	( ) أقل من ٣٠ سنة ( ) ٣٠-٣٩ سنة ( ) ٤٠-٤٩ سنة ( ) ٥٠ سنة فأكثر
المؤهل العلمي	( ) دبلوم ( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
سنوات الخبرة	( ) أقل من ٥ سنوات ( ) ٥-١٠ سنوات ( ) ١١-١٥ سنة ( ) أكثر من ١٥ سنة
الوظيفة	( ) مدير عام ( ) مدير إدارة/مدير مساعد ( ) رئيس قسم ( ) باحث ( ) أخرى
هل سبق لك استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في عملك؟	( ) نعم ( ) لا

ثانياً: محاور الاستبانة :						
الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الدوافع الشخصية لاستخدام الذكاء الاصطناعي</b>						
١	لا أواجه صعوبة كبيرة في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.					
٢	استخدم أدوات الذكاء الاصطناعي بكفاءة وسرعة مقارنة بالآخرين					
٣	أهتم بالبحث عن أحدث المعلومات من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي					
٤	أشعر بالحماس لتجربة أدوات الذكاء الاصطناعي المختلفة					
٥	استخدم أدوات الذكاء الاصطناعي يُشبع فضولي.					
٦	أبحث باستمرار عن ميزات جديدة تساعدني في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين أدائي.					
٧	أجد أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يستهلك وقتاً وجهداً أكثر مما يقدم من فائدة.					
<b>ثانياً: الدوافع الاجتماعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي</b>						
٨	أعتقد أن معظم من هم في نفس الجيل الذي أنا فيه يستخدمون خدمات الذكاء الاصطناعي.					
٩	أعتقد أن المجتمع ككل يستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي					
١٠	أعتقد أن زملائي الذين يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي أكثر معرفة مقارنة بالذين لا يستخدمونه.					
١١	يستخدم معظم من حولي أدوات الذكاء الاصطناعي في العمل.					
١٢	أعتقد أن مستخدمي أدوات الذكاء الاصطناعي يهتمون باهتمام أكبر.					
١٣	أعتقد أن مستخدمي أدوات الذكاء الاصطناعي سيكونون أثرياء اقتصادياً.					
<b>ثالثاً: الدوافع التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي</b>						
١٤	أدوات الذكاء الاصطناعي سهلة الاستخدام.					
١٥	أدوات الذكاء الاصطناعي يمكن استخدامها بمرونة وبطرق متنوعة.					
١٦	تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في معالجة الأمور بشكل أسرع.					
١٧	تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في زيادة الإنتاجية في العمل.					
١٨	أدوات الذكاء الاصطناعي مربحة لأنها شخصية.					
<b>رابعاً: الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي</b>						
١٩	أثق في دقة نتائج أدوات الذكاء الاصطناعي.					
٢٠	أجد أن أدوات الذكاء الاصطناعي تحترم الخصوصية والسرية.					
٢١	يساعدني استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة.					
٢٢	أشعر أن الإفراط في الاعتماد على الذكاء الاصطناعي قد يضعف خبراتي الشخصية.					
٢٣	أثق بأن أدوات الذكاء الاصطناعي تهدف الى تعزيز دور الموظف لا استبداله.					
٢٤	أخشى أن تكون مخرجات أدوات الذكاء الاصطناعي مضلله أو غير دقيقة أحياناً.					
<b>خامساً: الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظف</b>						
٢٥	تساعدني أدوات الذكاء الاصطناعي في إنجاز مهامى بدقة.					
٢٦	تقلل أدوات الذكاء الاصطناعي من الوقت اللازم لإنتمام العمل.					
٢٧	تساعدني أدوات الذكاء الاصطناعي في التركيز على المهام الاستراتيجية ذات الأولوية.					
٢٨	تعزز أدوات الذكاء الاصطناعي من فاعليتي في إنجاز الأعمال ضمن فريق العمل.					
٢٩	تساعدني أدوات الذكاء الاصطناعي على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة.					

## الملحق رقم (٣)

### قائمة المحكمين

م	الاسم	الوظيفة
١	الدكتور/ ماجد فوزي محمد أبو غزالة	محاضر بجامعة ملايا تخصص إدارة موارد بشرية
٢	الدكتور/ سعيد بن هديب الوهبي	أستاذ مساعد بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية
٣	الدكتورة/ مريم بنت حسن البلوشي	باحثة تربوية أولى بقطاع التعليم والشباب والثقافة بمجلس الشورى العُماني
٤	الدكتور/ حسن محمود أبو حسنه	أستاذ مشارك ونائب العميد بجامعة صنواي - ماليزيا
٥	الدكتور / سعيد بن محمد الكلباني	أخصائي خدمات رقمية بوزارة التربية والتعليم
٦	الدكتور/ خالد محمد صلاح ماضي	أستاذ مساعد في إدارة الأعمال بجامعة الشرقية كلية إدارة الأعمال
٧	أ. سامي بن سالم أمبوسعيدي	مدير قطاع الخدمات العامة بمجلس الشورى العُماني
٨	الدكتورة/ خلود بنت حمود العريمية	باحثة اقتصادية ثانٍ بقطاع الاقتصاد والتنمية بمجلس الشورى العُماني
٩	أ. مريم بنت علي القاسمية	رئيسة قسم خدمات المعلومات بمجلس الشورى
١٠	أ. جميلة بنت عبد الله الهنائية	مشرفة لغة عربية بوزارة التربية والتعليم

الملحق رقم (٣)

الموافقة الاخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

### CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

<b>Date:</b>	24/08/25
<b>Project No.:</b>	
<b>Project Title:</b>	أثر دوافع استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء موظفي مجلس الشورى العماني من خلال الثقة كمتغير وسيط
<b>Principal Investigator (PI)/Researcher</b>	أ. حمد الخنبيشي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/121).

**Note:** The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

**Dr. Rayya Al Balushi**

Chair of University Ethics & Biosafety Committee

A' Sharqiyah University, Ibra, Oman

Email. [Rayya.albalushi@asu.edu.om](mailto:Rayya.albalushi@asu.edu.om)

Phone: +968 2540 1183