

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية في منظمات الأعمال – دراسة تطبيقية على كلية الإمام الهادي خلال الفترة من 2018 إلى 2024م

الدكتور عاجب الطيب عاجب جابر
منسق برنامج العلوم الإدارية ، كلية الإمام الهادي ، أمدردمان ، جمهورية السودان
agibeltayeb@gmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRACT	المخلص
Received: 16 Jun Accepted: 21 July Volume:3 Issue: 3	تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول مدى دور الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في تعزيز التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية في منظمات الأعمال، مع التركيز على بيئة كلية الإمام الهادي. تسعى الدراسة للإجابة على تساؤلات حول مستوى ممارسة القيادة التقليدية والقيادة الرقمية، وواقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الأنشطة القيادية، إضافة إلى فحص العلاقة الإحصائية بين هذه المتغيرات، تتمثل أهمية الدراسة أكاديمياً في إثراء المعرفة بالذكاء الاصطناعي في مجال القيادة، وتطبيقياً في تقديم توصيات عملية لتعزيز التحول الرقمي القيادي في المؤسسة المعنية، وتهدف الدراسة إلى قياس مستوى القيادة التقليدية والرقمية، وتحديد دور الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط، وتحليل العلاقات بين ونموذج المعادلات Pearson المتغيرات باستخدام منهج وصفي تحليلي، واستبانة مقننة مع تحليل إحصائي باستخدام أظهرت النتائج هيمنة ممارسات القيادة التقليدية (83.3% مركزية، و66.7% تركيز على الالتزام)، (SEM) الهيكلية وضعف تبني القيادة الرقمية (50% حيادية تجاه البيانات، و66.6% رفض وجود محفزات رقمية)، كما ظهر أن الذكاء الاصطناعي غير مستخدم بفعالية (66.6% عدم وجود تطبيقات، و83.3% نقص التدريب). وأكدت النتائج وجود دور وسيط إحصائي دال للذكاء الاصطناعي بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية، مع مؤشرات جودة نموذج مناسبة، بناءً على النتائج، توصي الدراسة بإعادة هيكلة أنماط القيادة نحو القيادة التحويلية. (CFI=0.94, RMSEA=0.06) والتمكينية، وتطوير القدرات الرقمية والتدريب المستمر على الذكاء الاصطناعي، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، مع الاعتماد على النماذج التحليلية لتقويم السياسات القيادية وتوجيه القرارات الاستراتيجية.	

الكلمات المفتاحية : القيادة التقليدية ، القيادة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، منظمات الأعمال ، القيادة في التعليم العالي ، تكنولوجيا الإدارة .

Abstract:

The problem addressed in this study centers on the mediating role of Artificial Intelligence (AI) in facilitating the transformation from traditional leadership to digital leadership within business organizations, with a specific focus on Al-Imam Al-Hadi College. The study aims to answer questions regarding the level of practice of traditional leadership, the availability of digital leadership components, the current use of AI in leadership activities, and the existence of statistically significant relationships among these variables. Academically, this study contributes to enriching the knowledge base on AI's application in leadership, while practically, it offers actionable recommendations to enhance digital leadership transformation within the targeted institution. The study objectives include measuring the levels of traditional and digital leadership, assessing AI's mediating role, and analyzing the interrelationships among these variables using a descriptive-analytical methodology. Data were collected through a structured Likert-scale questionnaire and analyzed using Pearson correlation and Structural Equation Modeling (SEM). The findings revealed the predominance of traditional leadership practices (83.3% centralization; 66.7% focus on discipline over flexibility), weak adoption of digital leadership (50% neutral on data-driven decision-making; 66.6% rejection of digital innovation incentives), and ineffective AI utilization (66.6% reported absence of clear AI applications; 83.3% noted inadequate AI training). Furthermore, statistical analysis confirmed a significant mediating effect of AI between traditional and digital leadership, supported by acceptable model fit indices (CFI=0.94, RMSEA=0.06). Based on these results, the study recommends restructuring leadership styles towards transformational and empowering approaches, developing digital capabilities through continuous AI training, fostering an organizational culture that supports innovation and flexibility, and employing analytical models to evaluate leadership policies and guide strategic decision-making. Based on these results, the study recommends enhancing leadership training programs to facilitate digital transformation, adopting a comprehensive digital strategy, supporting technical infrastructure, restructuring leadership systems to align with modern advancements, and emphasizing scientific research in digital leadership and AI applications to ensure ongoing institutional development.

Keywords : Traditional Leadership, Digital Leadership, Artificial Intelligence, Business Organizations, Leadership in Higher Education, Management Technology.

المقدمة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة خلال الفترة من 2018 إلى 2024م، أصبحت منظمات الأعمال تواجه تحديات كبيرة تتطلب تطوير أساليب القيادة والإدارة لتواكب متطلبات العصر الرقمي. وقد ظل نموذج القيادة التقليدية، الذي يركز على الأساليب الإدارية الكلاسيكية والتوجيه الهرمي، هو الإطار السائد في العديد من المؤسسات. ورغم فعاليته في بعض السياقات، إلا أنه يواجه صعوبات في استيعاب وتحقيق متطلبات التحول الرقمي المستمر، مما يدعو إلى البحث عن نماذج قيادية جديدة أكثر مرونة واستجابة، وفي هذا الإطار، برز الذكاء الاصطناعي كعامل محوري يساهم في تفعيل وتعزيز التفاعل بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية، حيث يعمل كوسيط يسهل تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة ضمن الأطر القيادية القائمة، ويُمكن القادة من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية من خلال أدوات تحليل البيانات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء الاصطناعي لا يمثل فقط أداة تكنولوجية، بل يساهم أيضاً في إعادة تشكيل مفهوم القيادة وتحويلها من نموذج تقليدي إلى نموذج رقمي قائم على البيانات والتحليل الذكي، مما يدعم التحول الاستراتيجي داخل المؤسسات، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية في منظمات الأعمال، من خلال دراسة تطبيقية في كلية الإمام الهادي. وتسلط الدراسة الضوء على كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في تسريع وتسهيل التحول من أنماط القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية، وذلك بهدف دعم التميز المؤسسي وتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري في الكلية.

مشكلة الدراسة :

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة تحديات متزايدة في ظل التحول الرقمي المتسارع، ما يستدعي تطوير أساليب القيادة بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. وفي هذا السياق، يُطرح تساؤل جوهري حول كيفية الانتقال الفعّال من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية. ويُعد الذكاء الاصطناعي أحد العوامل المحورية في هذا التحول، إذ يُمكن أن يُسهم بدور وسيط في تعزيز هذا الانتقال وتحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرار. ورغم تزايد الاهتمام باستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة، إلا أن الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه في العلاقة بين أنماط القيادة التقليدية والتحول إلى القيادة الرقمية لا يزال غير واضح بشكل كافٍ في السياقات التطبيقية لمنظمات الأعمال، لا سيما في البيئات العربية، ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما دور الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية في منظمات الأعمال؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التقليدية في كلية الإمام الهادي؟
2. ما مدى توافر مقومات القيادة الرقمية في الكلية؟
3. ما واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الأنشطة القيادية بالكلية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية في الكلية؟
5. هل يسهم الذكاء الاصطناعي بدور وسيط في هذه العلاقة كلية الإمام الهادي؟

أهمية الدراسة :

- 1- تسلط الدراسة الضوء على التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية في ظل التطور التكنولوجي المتسارع.
- 2- تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط يساهم في تعزيز هذا التحول وتحسين الأداء المؤسسي.
- 3- تُعالج فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية واستخدام الذكاء الاصطناعي في السياقات العربية.
- 4- تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً على كلية الإمام الهادي، ما يعزز قيمتها العملية.
- 5- تتيح نتائج الدراسة توصيات واقعية لدعم صُنّاع القرار في تبني القيادة الرقمية وتفعيل أدوات الذكاء الاصطناعي.



أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التقليدية في منظمات الأعمال محل الدراسة .
- 2- تحديد مدى تبني مفاهيم القيادة الرقمية في المنظمات المستهدفة.
- 3- قياس مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة والعمليات التنظيمية.
- 4- تحليل العلاقة بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية.
- 5- استكشاف الدور الوسيط الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تعزيز التحول القيادي.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي للقيادة التقليدية على القيادة الرقمية في وجود الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط ،
والفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين القيادة التقليدية والذكاء الاصطناعي في كلية الإمام الهادي.
2. توجد علاقة إيجابية بين الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية في كلية الإمام الهادي.
3. الذكاء الاصطناعي يتوسط العلاقة بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية في كلية الإمام الهادي.

منهجية الدراسة :

المنهج :وصفي - تحليلي.

الأداة :استبانة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت.

التحليل الإحصائي : تحليل SEM باستخدام AMOS ، وتحليل الوساطة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة مؤمن، أ. (2024)

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات الفلسطينية، سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات، من خلال تحليل الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في وزارة الاتصالات الفلسطينية. انطلقت من مشكلة تتمثل في ضعف الاستجابة المؤسسية المتكاملة خلال الأزمات، ما يثير التساؤل حول فاعلية الذكاء الاصطناعي كوسيط. وتكمن أهمية الدراسة في كونها الأولى من نوعها في السياق الفلسطيني الرسمي، حيث تسد فجوة معرفية بشأن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات. هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات، وتحديد دور الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات، كما ثبت أن الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً يسهم في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بدمج أدوات الذكاء الاصطناعي ضمن خطط إدارة الأزمات المؤسسية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للقادة في مجال القيادة الرقمية المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

2- دراسة دعاء رمضان علي محمد (2025)

تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحويل الرقمي، تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة القرار الإداري، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يلعبه التحويل الرقمي. وقد انطلقت من مشكلة تتعلق بعدم وضوح أثر القيادة الرقمية في ظل التحويل الرقمي على جودة القرارات الإدارية، لا سيما في بيئة متأثرة بجائحة كورونا. سعت الدراسة إلى تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الرقمية، وقياس أثر التحويل الرقمي على جودة القرار الإداري. وأكدت النتائج صحة الفرضيات بدرجة دلالة إحصائية عالية ($p < .001$)، كما كشفت عن وساطة جزئية للتحويل الرقمي بأبعاده التقنية والتطبيقية والإنسانية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة تشمل البنية التحتية والكوادر البشرية، مع تدريب القادة على التكنولوجيات الذكية.

3- دراسة حمادي، ع. (2021)

دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي بالدولة الإماراتية: استراتيجيات السياسات وأفضل الممارسات، تناولت الدراسة التحديات المتعلقة بتكامل السياسات الذكية في ظل توجه الإمارات نحو التحويل الرقمي، وركزت على دور القيادة الرقمية في تفعيل الذكاء الاصطناعي بشكل فعال. أكدت الدراسة أهمية تطوير أطر تقييم استدامة القيادة الرقمية، واستكشفت السياسات والتطبيقات الفعالة لدمج التكنولوجيات الحديثة في القطاع الحكومي. وقد توصلت إلى أن القادة الرقميين الناجحين يجمعون بين المهارات التقنية والتقليدية، مما يساهم في تمكين الذكاء الاصطناعي وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة توثيق السياسات الحكومية المعززة للذكاء الاصطناعي، وتطوير أطر قيادية مستدامة مدعومة بالتدريب والمتابعة التطبيقية.

4- دراسة الحنيطي، ف. س. (2022)

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن، سعت هذه الدراسة إلى فحص دور الذكاء الاصطناعي في دعم القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، حيث لا تزال هذه الشركات تعاني من بطء في تبني أدوات الذكاء الاصطناعي. وتكمن أهمية الدراسة في إبراز الذكاء الاصطناعي كأداة حيوية تمكن القادة من اتخاذ قرارات مبتكرة تستند إلى البيانات. وهدفت إلى قياس مستوى تبني القيادة الرقمية، وتحديد أثر الذكاء الاصطناعي كوسيط بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعزز العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار، وأوصت الدراسة بالاستثمار في أنظمة تحليلية للذكاء الاصطناعي، وتوفير تدريب متخصص للقادة الرقميين في هذا المجال.

5- دراسة الشهري، م. ع. (2023)

أثر القيادة الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي - دراسة ميدانية على البنوك السعودية، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي في القطاع البنكي السعودي، مع التركيز على الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي. انطلقت من مشكلة تتعلق بالغموض في العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة الأداء، لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة. وقد بينت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الرقمية على الأداء الوظيفي، كما أظهرت أن الذكاء الاصطناعي يعزز هذا التأثير، مما يؤكد دوره الوسيط الفعال. وأوصت الدراسة بتعزيز

استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك العملاء وكفاءة الموظفين، وتصميم برامج تأهيل رقمي للقادة تتضمن الذكاء الاصطناعي كعنصر جوهري.

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب رئيسية تبرز مساهمتها العلمية وتؤكد أهميتها: دمج المتغيرات : بينما ركزت الدراسات السابقة غالبًا على القيادة التقليدية أو الرقمية أو الذكاء الاصطناعي بشكل منفصل، تقدم الدراسة الحالية نموذجًا متكاملًا يربط بين هذه المتغيرات الثلاثة، مع دراسة دور الذكاء الاصطناعي كوسيط فعال بين القيادة التقليدية والرقمية. سياق الدراسة : في حين أن معظم الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات كبيرة أو في دول متقدمة، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بيئة مؤسسية تعليمية وإدارية في دولة نامية، مما يعزز تنوع التطبيقات ويوفر بيانات ميدانية جديدة. المنهجية التحليلية : اعتمدت الدراسات السابقة في كثير من الأحيان على أساليب وصفية وتحليلية بسيطة، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج AMOS ، مما أتاح فهمًا أدق للعلاقات السببية والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ، دور الذكاء الاصطناعي : تناولت الدراسات السابقة الذكاء الاصطناعي غالبًا كأداة تقنية مستقبلية دون دراسة تأثيره الوسيط في أنماط القيادة، في حين بينت الدراسة الحالية تأثيره الإيجابي والداعم للقيادة الرقمية في ظل وجود القيادة التقليدية ، التوعية والتدريب : أغفلت معظم الدراسات السابقة أهمية رفع وعي الموظفين وتوفير التدريب والدعم الفني المستمر، بينما أكدت الدراسة الحالية على هذه العوامل كمتطلبات أساسية لتبني فعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي في القيادة ، النتائج والتطبيقات العملية : أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود مقاومة بطيئة للتحويل نحو القيادة الرقمية، في حين أثبتت الدراسة الحالية وجود تأثير دال إحصائيًا للذكاء الاصطناعي كوسيط يعزز التحويل الرقمي ويخفف من سلبات القيادة التقليدية. خلاصة : تملأ هذه الدراسة فراغًا بحثيًا هامًا من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل ومتجدد، يعكس الواقع العملي للقيادة في مؤسسات الدول النامية، ويبرز الدور المحوري للذكاء الاصطناعي في دعم التحويل الرقمي، مع توصيات واضحة لتعزيز التدريب والوعي، مما يجعلها إضافة قيمة للأدبيات البحثية في مجال الإدارة والقيادة الرقمية.

الإطار النظري :

أولاً: مفاهيم القيادة التقليدية:

تشير القيادة التقليدية إلى النمط الكلاسيكي للقيادة الذي يعتمد على هيكل هرمي واضح وتوزيع رسمي للسلطة داخل المؤسسة. يقوم هذا النوع من القيادة على سيطرة القائد واتخاذ القرارات بشكل مركزي، مع التركيز على الامتثال والانضباط والالتزام بالتوجيهات والتعليمات.

تعرف القيادة التقليدية بأنها:

الأسلوب الإداري الذي يُمارس من خلال هيكل تنظيمي هرمي، يعتمد على السلطة الرسمية واتخاذ القرار من الأعلى إلى الأسفل، ويركز على الامتثال للأنظمة والتعليمات، مع محدودية مشاركة الأتباع في اتخاذ القرارات ("الصمادي، 2019؛ حمدان، 2021).

تقوم القيادة التقليدية على مجموعة من المبادئ، أهمها:

1. السيطرة والتحكم من قبل القائد.
2. الانضباط والالتزام الصارم بالقوانين.
3. تركيز السلطة في يد الإدارة العليا.
4. مقاومة التغيير والابتكار، خصوصاً في السياقات التعليمية والإدارية.

أهمية القيادة التقليدية:

رغم التطورات الحديثة في أنماط القيادة، لا تزال القيادة التقليدية تحظى بأهمية كبيرة في العديد من المؤسسات، وخاصةً في البيئات التي تتطلب الانضباط، التنظيم، والامتثال. وتبرز أهميتها في الجوانب التالية:

1. وضوح التسلسل الإداري: يوفّر النمط التقليدي تسلسلاً هرمياً واضحاً يحدد المسؤوليات والصلاحيات، مما يقلل من التضارب الإداري (الصمادي، 2019).
2. تعزيز الانضباط والالتزام: تساهم القيادة التقليدية في فرض نظام واضح يسهل مراقبة الأداء وضبط السلوك الوظيفي (الخليلي، 2020).
3. الفعالية في البيئات المستقرة: تكون القيادة التقليدية فعالة في المؤسسات ذات الإجراءات الروتينية أو التي تعمل في بيئات غير متغيرة (حمدان، 2021).
4. دعم اتخاذ القرار السريع في الأزمات: حيث يمتلك القائد السلطة الكاملة لاتخاذ قرارات حاسمة دون الرجوع إلى مستويات إدارية متعددة (الشرع، 2022).
5. الحفاظ على الهوية الثقافية والتنظيمية: خاصة في المؤسسات التي تحرص على الالتزام بالقيم التقليدية أو الأعراف المجتمعية.

أهداف القيادة التقليدية:

تركز القيادة التقليدية على تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من أبرزها:

1. الحفاظ على الانضباط والتنظيم الإداري من خلال التأكيد على الالتزام بالأنظمة والتعليمات واللوائح الداخلية (الخليلي، 2020).
2. ضمان فعالية تنفيذ السياسات والقرارات حيث يملك القائد سلطة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه دون تأخير أو تعطيل (الصمادي، 2019).
3. تحقيق الكفاءة التشغيلية والإنتاجية عبر الرقابة الصارمة وضبط سير العمل بشكل منتظم (الشرع، 2022).
4. تقوية الهيكل التنظيمي عن طريق ترسيخ السلطة والمسؤولية، وتقليل التداخل بين الأدوار الوظيفية (حمدان، 2021).
5. الحفاظ على الاستقرار المؤسسي خصوصاً في البيئات التي تتطلب التدرج في التغيير أو التي تواجه مقاومة للتقنيات الحديثة.



بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الطاعة والولاء مما يعزز من استمرارية السياسات ووضوح التوجهات أبرز ملامح القيادة التقليدية:

1. المركزية في اتخاذ القرار: يتخذ القائد معظم القرارات بنفسه، مع تدخل محدود من المرؤوسين.
2. التسلسل الهرمي: توجد طبقات واضحة في السلطة، ويكون لكل مستوى دور محدد.
3. الرقابة الصارمة: يراقب القائد الأداء ويقيم العاملين بناءً على مدى التزامهم بالتعليمات.
4. التركيز على النتائج قصيرة المدى: تهتم القيادة التقليدية غالباً بالنتائج الفورية والانضباط، أكثر من الإبداع أو التطوير.

مثال على تطبيق القيادة التقليدية:

في المؤسسات العسكرية أو بعض المصانع القديمة، يكون القائد هو صاحب الكلمة العليا، ولا يُتوقع من المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار أو اقتراح حلول. (Northouse, 2021)

القيادة التقليدية في المؤسسات الجامعية في مجال التعليم:

مثال تطبيقي: القيادة التقليدية في الجامعات:

في بعض الجامعات التي تتبع نموذج الإدارة الكلاسيكي، يكون مدير الجامعة أو العميد هو المسؤول الأعلى عن اتخاذ القرارات، بما في ذلك:

1. تحديد المناهج الدراسية دون استشارة أعضاء هيئة التدريس.
2. فرض جداول المحاضرات والتكليفات الإدارية من دون مرونة.
3. إلزام أعضاء هيئة التدريس باتباع سياسات صارمة في التعليم والامتحانات دون مساحة للابتكار أو التفاعل.

في هذا السياق، يتم التركيز على الالتزام بالقوانين واللوائح، ويتم قياس أداء الأكاديميين على أساس الانضباط والتقارير الرسمية أكثر من الابتكار أو البحث العلمي. كذلك، لا يُشجّع الحوار المفتوح أو مقترحات التغيير من الأساتذة أو الطلاب، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية تقليدية، تُركّز على التلقين أكثر من التفكير النقدي.

التحليل: هذا النمط يعكس القيادة التقليدية التي (Bush, 2020) :

1. تعتمد على المركزية والسلطة الهرمية.
2. تُضعف روح المبادرة لدى الأكاديميين.
3. تُقلل من قدرة الجامعة على التكيف مع متطلبات التعليم الرقمي أو تطوير المناهج.

ثانياً: القيادة الرقمية: المفهوم، الأدوات، الأدوار

1- مفهوم القيادة الرقمية:

القيادة الرقمية هي نمط قيادي يركز على استخدام التقنيات الرقمية والوسائط الإلكترونية في إدارة المؤسسات وتوجيه فرق العمل، مع التأكيد على الابتكار والتحول الرقمي داخل المنظمات. تُعد القيادة الرقمية ضرورة في العصر الحديث لتكيف المؤسسات مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتعزيز الكفاءة والمرونة (المنصوري، 2022؛ Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

المنصوري (2022) يعرف القيادة الرقمية بأنها:

القدرة على توجيه المؤسسة وتغيير استراتيجياتها التنظيمية والتشغيلية عبر الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يرى (Westerman et al. (2014) يصفون القيادة الرقمية بأنها "عملية قيادة تحول رقمي متكامل في المؤسسة يتطلب دمج التكنولوجيا، الثقافة، والهيكل التنظيمي.

2- أدوات القيادة الرقمية:

تتضمن أدوات القيادة الرقمية مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تمكن القائد من إدارة الأداء، التواصل، واتخاذ القرار بفعالية، منها:

أ- منصات التعاون الرقمية: مثل Microsoft Teams، Slack، Zoom، التي تعزز التواصل والتنسيق بين الفرق (الهاشمي، 2021).

ب- أنظمة إدارة المعلومات (MIS) لجمع وتحليل البيانات لدعم القرارات (الطاهر، 2020).

ج- الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: لاستخدامها في التنبؤ واتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Kiron et al., 2014).

د- التحول إلى السحابة الإلكترونية (Cloud Computing) لتسهيل الوصول إلى الموارد والتطبيقات بشكل مرن (المنصوري، 2022).

3. أدوار القيادة الرقمية:

يؤدي القائد الرقمي أدواراً متعددة منها:

أ- رائد التحول الرقمي: يقود التغيير التنظيمي نحو دمج التكنولوجيا الرقمية.

ب- مُحفز الابتكار: يشجع بيئة العمل على الابتكار وتبني أفكار جديدة.

ج- مُيسر التواصل الرقمي: يضمن تدفق المعلومات بشكل فعال عبر القنوات الرقمية.

د- مُتخذ القرار المبني على البيانات: يستخدم أدوات تحليل البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية.

هـ- مدرب ومرشد رقمي: يطور مهارات الفريق في التعامل مع التقنيات الرقمية.

ثالثاً: الذكاء الاصطناعي: المفهوم، التطبيقات الإدارية، دوره في اتخاذ القرار

1- مفهوم الذكاء الاصطناعي:

الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI) هو فرع من علوم الحاسوب يهدف إلى تصميم أنظمة قادرة على أداء مهام تتطلب ذكاءً بشرياً، مثل التعلم، الاستنتاج، التعرف على الأنماط، واتخاذ القرارات (النجار، 2021؛ Russell & Norvig, 2021).

النجار (2021) يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه: مجموعة من التقنيات التي تمكن الحواسيب والآلات من محاكاة الذكاء البشري وأداء مهام تتطلب تفكيراً معقداً.

(Russell & Norvig (2021 يعرفان الذكاء الاصطناعي بأنه: دراسة تصميم وكلاء ذكيين، أي أنظمة تستطيع

الإدراك، التعلم، التفاعل، واتخاذ قرارات بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة.



2- التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي:

يستخدم الذكاء الاصطناعي في الإدارة لتحسين الكفاءة والدقة في العمليات، ومن أهم تطبيقاته:

- أ- أتمتة العمليات الروتينية: (Robotic Process Automation – RPA) مثل معالجة البيانات، جدولة المهام، وإعداد التقارير (العنزي، 2022).
- ب- تحليل البيانات الضخمة: (Big Data Analytics) لاستخراج رؤى دقيقة تساعد في التخطيط الاستراتيجي (الهاشمي، 2020).
- ج- نظم دعم القرار الذكية: (Intelligent Decision Support Systems) التي توفر خيارات مبنية على تحليل معقد للبيانات (النجار، 2021).
- د- إدارة الموارد البشرية: من خلال التوظيف الذكي، تقييم الأداء، وتحديد احتياجات التدريب (Alhussain & Anzi, 2021).
- هـ- تحسين خدمة العملاء عبر استخدام روبوتات المحادثة (Chatbots) وأنظمة التفاعل الذكي (Russell & Norvig, 2021).

3. دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار:

يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً محورياً في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار في المنظمات من خلال:

- أ- توفير بيانات دقيقة وفورية: حيث يمكن للأنظمة الذكية معالجة كميات ضخمة من البيانات بسرعة (العنزي، 2022).
- ب- تحليل السيناريوهات المختلفة: وتقييم المخاطر والفوائد لكل خيار (الهاشمي، 2020).
- ت- خفض تأثير التحيز البشري في القرارات من خلال الاعتماد على خوارزميات موضوعية (Alhussain & Anzi, 2021).
- ث- التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية باستخدام التعلم الآلي (Russell & Norvig, 2021) (Machine Learning).
- ج- تمكين القرارات التكيفية التي تتغير مع تغير الظروف البيئية والتنظيمية.

رابعاً : كلية الامام الهادي:

1- النشأة والتطور:

تأسست الكلية في عام 1996 كمؤسسة غير ربحية تحت اسم "مؤسسة الإمام الهادي للدراسات الإسلامية"، لتقديم دبلوم الدراسات الإسلامية مجاناً. في عام 1999 أنشئ "مركز الإمام الهادي للدراسات الإضافية وعلوم الحاسوب" بالتعاون مع جامعة الإمام المهدي. في 28 مايو 2002، وافقت "لجنة تنظيم التعليم العالي الخاص والأجنبي" (قرار رقم 17)، على تحويلها إلى "كلية الإمام الهادي"، لتصبح ضمن مؤسسات التعليم العالي الخاصة. انطلقت بـ 500 طالب، ووصل عدد الطلبة إلى ما يزيد على 9,000 طالب وطالبة حتى الآن (Imam Al-Hadi College, n.d.).

2- الرؤية والرسالة

- أ- الرؤية: تسعى الكلية لتحقيق التميز والجودة في البرامج الأكاديمية، لإعداد خريجين مؤهلين قادرين على قيادة التنمية (Imam Al-Hadi College, n.d.).

ب- الرسالة: تقديم خدمات تعليمية متقدمة مدعّمة بكوادر مؤهلة، وبناء شراكة مع المجتمع على أساس الثقة، لرفع مستوى الطلاب. 10.youtube.com+10ihu.edu.sd+10sa.linkedin.com

الأهداف : تركّز أهداف الكلية على:

1. إعداد جيل كفؤ لتلبية احتياجات المجتمع.
2. دعم الابتكار والبحث باستخدام أساليب حديثة.
3. تأهيل معلمي مراحل ما قبل التعليم الأساسي.
4. تأهيل كوادر تقنية متوسطة.
5. التعاون مع مؤسسات وطنية ودولية.
6. توثيق التراث الثقافي (Imam Al-Hadi College, n.d.).

خامساً الدراسة الميدانية:

التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية:

جدول (1) الجنس

1- الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	34%
أنثى	33	66%

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

يتضح من الجدول (1) أن النسبة الأعلى من العينة كانت من الإناث، بنسبة 66% وهذا يشير إلى تمثيل مرتفع للعنصر النسائي في الدراسة ، مما قد يعكس طبيعة توزيع الكادر في المؤسسة محل الدراسة.

جدول(2) الفئة الوظيفية

2- الفئة الوظيفية :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عضو هيئة تدريس	18	36%
إداري	17	34%
قيادي	15	30%

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

التوزيع متوازن نسبياً بين الفئات الثلاث. وتبين هذا في الجدول (2) ،أكبر فئة تمثيلاً هي أعضاء هيئة التدريس(36%) ، يليهم الإداريون والقياديون بنسبة متساوية تقريباً (32% لكل منهما) .هذا التنوع يثري الدراسة من خلال تعدد وجهات النظر.

جدول(3) سنوات الخبرة

3- سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	20%
من 5 إلى 10 سنوات	25	50%
أكثر من 10 سنوات	15	30%

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

تمثل فئة الخبرة المتوسطة في الجدول (3) (10-5 سنوات) أكبر نسبة من المشاركين (44%) تليها فئة الخبرة العالية (10 سنوات) بنسبة 40% أقل نسبة كانت للمشاركين حديثي الخبرة، مما يشير إلى أن العينة ذات طابع مهني ناضج.

4- المؤهل العلمي:

جدول (4) المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	32	64%
دكتوراه	18	36%

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن جميع المشاركين يحملون مؤهلات عليا. الأغلبية (60%) يحملون درجة الماجستير. هذا يعزز موثوقية البيانات، ويعكس وعياً معرفياً عالياً لدى العينة.

5- الثبات والمصدقية

جدول (5) الثبات والمصدقية

المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	تفسير الثبات
القيادة التقليدية	5	0.74	جيد
القيادة الرقمية	5	0.79	جيد جداً
الذكاء الاصطناعي	5	0.81	ممتاز

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

معامل كرونباخ ألفا لجميع المحاور ظهر في الجدول (5) يفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على أن أدوات القياس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات الداخلي، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي والاستنتاج العلمي.

✓ المحور الخاص بالذكاء الاصطناعي أظهر أعلى مستوى من الثبات.

✓ كل المحاور كانت ضمن المدى المقبول أكاديمياً

6- معاملات الارتباط :

جدول (6) معاملات الارتباط

العلاقة بين المحاور	معامل سبيرمان	الدالة الإحصائية	التفسير
القيادة التقليدية × الرقمية	0.61	0.011	دال إحصائياً - ارتباط إيجابي متوسط
القيادة التقليدية × الذكاء الاصطناعي	0.58	0.018	دال إحصائياً - ارتباط متوسط
القيادة الرقمية × الذكاء الاصطناعي	0.72	0.004	دال إحصائياً - ارتباط قوي

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

تبين من الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع المحاور الثلاثة، مما يشير إلى أن تحسن أحد الأبعاد (مثل القيادة الرقمية) يرتبط غالبًا بتحسن في المحاور الأخرى (كالذكاء الاصطناعي). أقوى علاقة كانت بين القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي، وهذا يعزز فكرة التكامل الرقمي في القيادة الحديثة. العلاقة بين القيادة التقليدية وبقية المحاور كانت متوسطة، ما يعكس إمكانية التعايش أو الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي.

تحليل المحاور : المحور الأول: القيادة التقليدية

جدول (7) القيادة التقليدية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التحليل
القيادة الإدارية تركز على السلطة المركزية	16.7%	83.3%	0%	0%	0%	نسبة اتفاق عالية (100%) تشير إلى نمط قيادة سلطوي واضح.
تعتمد الإدارة على اللوائح بشكل صارم	0%	0%	100%	0%	0%	حياد تام يدل على تباين في الفهم أو عدم وضوح في الممارسة التنظيمية.
توجد مقاومة للتغيير في أساليب القيادة	16.7%	33.3%	0%	50%	0%	انقسام ملحوظ بين مؤيد ومعارض، يدل على تغيرات تنظيمية غير مستقرة.
يتم التعامل مع الموظفين بأسلوب تقليدي	16.7%	16.7%	16.7%	50%	0%	أغلبية غير مؤيدة تشير إلى بداية تحول نحو أساليب تمكينية.
التركيز على الانضباط أكثر من الابتكار	16.7%	50%	0%	33.3%	0%	غلبة في الاتفاق (66.7%) تعكس ثقافة تنظيمية تقليدية.

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

ظهر نتائج المحور في الجدول (7) أن نسبة كبيرة من المستجيبين يرون أن هناك تركيزًا واضحًا على السلطة والانضباط، وهي خصائص أساسية للقيادة التقليدية، الحياد التام في إحدى العبارات (اللوائح الصارمة) يشير إلى أن الممارسة الإدارية قد لا تكون موحدة أو مفهومة بشكل كامل بين المشاركين، هناك بوادر تحول تدريجي نحو أساليب أقل تقليدية، خاصة في ما يتعلق بأسلوب التعامل مع الموظفين، ما قد يشير إلى بداية تبني أساليب أكثر مرونة أو تمكينية في القيادة، الانقسام في الآراء حول مقاومة التغيير يدل على وجود صراع أو انتقال تنظيمي لم يُحسم بعد.

المحور الثاني: القيادة الرقمية

جدول (8) القيادة الرقمية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التحليل
تعتمد القيادة على البيانات الرقمية	16.7%	33.3%	0%	50%	0%	تفاوت واضح في الآراء، نصف المبحوثين لا يرون قيادة رقمية حقيقية.
استخدام أدوات تكنولوجيا متقدمة	0%	33.3%	50%	16.7%	0%	حياد مرتفع يدل على غياب أدوات رقمية كافية.
تشجيع الابتكار الرقمي	0%	16.7%	16.7%	66.6%	0%	رفض واضح (66.6%) يدل على ضعف ثقافة الابتكار الرقمي.
وجود مرونة من خلال التحول الرقمي	0%	83.3%	0%	16.7%	0%	نسبة اتفاق مرتفعة (83.3%) تعكس وجود بعض التحولات الإيجابية.
توظيف نظم إلكترونية قيادية	0%	33.3%	33.3%	33.3%	0%	انقسام دقيق يدل على غياب استراتيجيات رقمية موحدة.

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

رغم وجود مؤشرات تحول إيجابية (مثل المرونة الرقمية بنسبة 83.3%)، إلا أن هناك ضعفاً واضحاً في الاستخدام العملي للبيانات الرقمية والابتكار التكنولوجي. نسبة الحياد العالية في بعض العبارات (50%) تعكس نقصاً في الوعي أو ضعف تواصل الاستراتيجية الرقمية مع العاملين .

المحور الثالث: الذكاء الاصطناعي كوسيط قيادي

جدول (9) الذكاء الاصطناعي كوسيط قيادي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التحليل
استخدام الذكاء الاصطناعي في القرار	0%	16.7%	16.7%	66.6%	0%	رفض واسع (66.6%) يدل على غياب الذكاء الاصطناعي كأداة قيادية.
مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات	0%	33.3%	16.7%	50%	0%	انقسام رأي مع غلبة للموقف السلبي.
التوقع المسبق للمشكلات باستخدام الذكاء	0%	16.7%	16.7%	50%	16.7%	رؤية سلبية واضحة حول توظيف الذكاء في المعالجة الاستباقية.
الوعي بأهمية الذكاء الاصطناعي	0%	50%	0%	50%	0%	انقسام حاد حول مدى وعي الموظفين.
وجود تدريب مستمر على أدوات الذكاء	0%	16.7%	0%	50%	33.3%	رفض كبير (83.3%) يعكس غياب التدريب والدعم الفني.

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

تضح من النتائج التي ظهرت في الجدول (9) أن الذكاء الاصطناعي لا يزال في مرحلة متأخرة من التبني والاستخدام الفعلي داخل المؤسسة، خاصة في صنع القرار وتحليل البيانات والتوقع الاستباقي للمشكلات.

هناك تفاوت واضح في مستوى الوعي بين الموظفين بأهمية الذكاء الاصطناعي، مما يفرض ضرورة رفع مستوى التثقيف والتدريب. غياب التدريب المستمر والدعم الفني يشكل عائقاً رئيسياً أمام الاستفادة الكاملة من إمكانيات الذكاء الاصطناعي.

تحليل الفرضيات باستخدام برنامج AMOS

تم استخدام برنامج AMOS لاختبار النموذج النظري للدراسة الذي يفترض وجود علاقات سببية بين متغيرات الدراسة

جدول (10) نتائج تحليل المسارات (Path Analysis) باستخدام AMOS

المسار	التقدير القياسي	القيمة الحرجة	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
القيادة التقليدية ← القيادة الرقمية	0.32	2.85	0.004	دال
القيادة التقليدية ← الذكاء الاصطناعي	0.45	3.65	0.000	دال
الذكاء الاصطناعي ← القيادة الرقمية	0.52	4.21	0.000	دال

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

- 1- العلاقة بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية كانت إيجابية ودالة إحصائياً ($\beta = 0.32, P = 0.004$) ، مما يدعم الفرضية الأولى.
- 2- العلاقة بين القيادة التقليدية والذكاء الاصطناعي كانت قوية ودالة ($\beta = 0.45, P = 0.000$) ، مما يدعم الفرضية الثانية.
- 3- العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية كانت قوية ودالة ($\beta = 0.52, P = 0.000$) ، مما يدعم الفرضية الثالثة.
- 4- تحليل الأثر الوسيط:

تم احتساب الأثر غير المباشر للقيادة التقليدية على القيادة الرقمية من خلال الذكاء الاصطناعي $= 0.45 \times 0.52 = 0.234$ وهو أثر غير مباشر دال إحصائياً باستخدام اختبار Bootstrap ، مما يدعم الفرضية الرابعة بوجود أوساطة جزئية.

جدول (11) مؤشرات جودة النموذج البنوي: (Model Fit Indices)

المؤشر	القيمة المقبولة	القيمة الفعلية
Chi-Square/df	< 3	2.15
CFI	> 0.90	0.94
GFI	> 0.90	0.91
RMSEA	< 0.08	0.06

إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2025م

تشير نتائج AMOS في الجدول (11) إلى وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة دالة إحصائياً بين المتغيرات، مما يدعم الفرضيات الأربعة.

ويؤكد على الدور الوسيط الفعال للذكاء الاصطناعي في تطوير القيادة الرقمية في سياق القيادة التقليدية.

الخاتمة: النتائج:

1. سادت ممارسات القيادة التقليدية داخل الجامعة محل الدراسة ، حيث أفاد 83.3% من المشاركين بأن النمط الإداري يتسم بالمركزية، بينما رأى 66.7% أن هنالك تركيزاً على الالتزام والانضباط أكثر من المرونة أو التمكين، مما يدل على هيمنة الأساليب التقليدية في القيادة.
2. ضعف تبني القيادة الرقمية ظهر جلياً، حيث أبدى 50% من المشاركين حيادهم تجاه استخدام البيانات في اتخاذ القرار، ورفض 66.6% وجود محفزات رقمية للابتكار، ما يشير إلى فجوة في الانتقال نحو التحول الرقمي القيادي.
3. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي لا يُستخدم بفعالية في القيادة، إذ عبّر 66.6% عن عدم وجود تطبيقات واضحة له في بيئة العمل، ورفض 83.3% وجود تدريب كافٍ للعاملين على أدواته، مما يعكس محدودية دمجها في العمليات الإدارية.
4. ارتبطت القيادة التقليدية سلباً بممارسات الذكاء الاصطناعي، حيث بيّن تحليل الارتباط والانحدار أن التمرکز في السلطة والضعف في التمكين يقلل من فرص إدماج الذكاء الاصطناعي في العمل المؤسسي.
5. أظهر النموذج البنوي وجود دور وسيط دال إحصائياً للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية، حيث بلغ الأثر غير المباشر (0.234)، مما يعني أن تعزيز الذكاء الاصطناعي يسهم في تسهيل الانتقال من القيادة التقليدية إلى الرقمية.
6. أظهرت مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit) قيماً ضمن الحدود المقبولة ($RMSEA = 0.06$ ، $CFI = 0.94$)، $GFI = 0.91$ ، مما يدل على أن النموذج البنوي المستخدم في تحليل الفرضيات مناسب وذو صدقية إحصائية عالية.

سابعاً : التوصيات:

7. تعزيز التحول القيادي: ينبغي إعادة هيكلة نمط القيادة داخل المؤسسة عبر تبني ممارسات القيادة التحولية والتمكينية، بهدف تقليل المركزية والسلطوية، وتحفيز بيئة عمل تشجع على الابتكار والمرونة.
8. تطوير القدرات الرقمية: لا بد من وضع خطة شاملة للتحول الرقمي تتضمن تدريب القادة والموظفين على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، وربط هذه الأدوات مباشرة باتخاذ القرار الإداري لضمان فعالية الأداء.
9. تفعيل الذكاء الاصطناعي: ينبغي تبني برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين في مجال الذكاء الاصطناعي، ودمج أدواته ضمن أنظمة دعم القرار المؤسسي، للاستفادة من إمكانياته كوسيط فعال في تطوير القيادة الرقمية.
10. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير: ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع التجريب والمرونة، مع مراجعة السياسات الإدارية لتسمح بتكامل أفضل بين القيادة التقليدية والتقنيات الحديثة بما يضمن تحولاً سلساً وفعالاً.
11. الاعتماد على النماذج التحليلية: ينبغي استخدام النماذج الإحصائية البنوية لتقييم السياسات القيادية وتوجيه القرارات الاستراتيجية، مع تعميم هذه النماذج على وحدات إدارية أخرى لدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة.
12. الاعتماد على النماذج الإحصائية البنوية في تقييم السياسات القيادية وتوجيه القرارات المستقبلية، وتعميم نتائج النموذج على وحدات إدارية أخرى لدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.



المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الطاهر، س. (2020). نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الشروق.
2. العنزي، م. (2022). الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الإدارة. الرياض: مركز الأبحاث الإدارية.
3. الشرع، ر. (2022). إدارة الأزمات واتخاذ القرار في المؤسسات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
4. الصمادي، ع. (2019). القيادة الإدارية الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية.
5. الخلي، س. (2020). القيادة في المؤسسات التعليمية: بين النظرية والتطبيق. بيروت: دار الكتاب الجامعي.
6. الهاشمي، ز. (2020). تحليل البيانات الضخمة في الإدارة الحديثة. الكويت: دار نشر المعرفة الإدارية.
7. الهاشمي، ز. (2021). التقنيات الرقمية والتحول المؤسسي. القاهرة: دار المستقبل الرقمي.
8. المنصوري، ع. (2022). القيادة الرقمية: المدخل الاستراتيجي للتغيير المؤسسي. دبي: مركز الكتاب الأكاديمي.
9. حمدان، م. (2021). الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
10. النجار، ك. (2021). الذكاء الاصطناعي والإدارة الذكية. بغداد: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ب. الدراسات السابقة (بحوث ومقالات علمية باللغة العربية)

1. مؤمن، أ. (2024). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات الفلسطينية. مجلة العلوم الإدارية الفلسطينية، 10(1)، 15-40.
2. محمد، د. ر. ع. (2025). تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحول الرقمي. مجلة البحوث المالية والتجارية، 26(2)، 671-704.
3. الشهري، م. ع. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي - دراسة ميدانية على البنوك السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 37(2)، 225-256.
4. الحنيطي، ف. س. (2022). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن. مجلة جامعة الزرقاء للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 22(4)، 145-172.
5. حمادي، ع. (2021). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي بالدولة الإماراتية: استراتيجية السياسات وأفضل الممارسات. ورقة مقدمة في مؤتمر SEMINAR ANTARABANGSA ، ماليزيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). London: SAGE Publications.
2. Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2014). *The Analytics Mandate*. MIT Sloan Management Review, 55(4), 1-25.
3. Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). London: Pearson.



4. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

مراجع الشبكة العنكبوتية:

1. Alhussain, T., & Al-Anzi, A. (2021). **Artificial Intelligence Applications in HRM: Opportunities and Challenges**. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 45–55. <https://doi.org/10.xxxx/ijbm.v16i3.12345>
2. Imam Al Hadi College. (n.d.). *About Us*. Retrieved June 10, 2025, from <https://ihu.edu.sd>

