الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة لأعمال

أثر الذكاء الصنعي في تحسين أداء القيادات الإدارية

دراسة حالة الجامعات السورية الخاصة

إعداد الباحث: إينال نبيل القائد

إشراف الدكتور: عبد الحميد الخليل

العام الدراسي: 2024-2025

جميع الآراء الواردة في هذا المشروع تعبر عن وجهة نظر معده ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية عن مدى دقة أو مصداقية الآراء المطروحة فيه

I- ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق تقنيات الذكاء الصنعي في تحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدور الذكاء الصنعي في تعزيز الكفاءة القيادية ولتحقيق ذلك، تم التركيز على خمسة متغيرات مستقلة تمثل –مبدأ امتثال– للذكاء الصنعي، وهي :التمكين الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات، وإدارة التغيير والتحول الرقمي، وذلك لقياس أثرها على المتغير التابع أداء القيادات الإدارية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبياناً موجهاً إلى رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية حيث صُمّم وفق مقياس ليكرت الخماسي وجرى توزيع الاستبيان على ثلاث جامعات خاصة وبلغ حجم العينة (80) مشاركاً من القيادات العليا والوسطى والدنيا وقد خضعت نتائج الاستبيان الى تحليل البيانات عبر برنامج SPSS من أجل مطابقة أهداف الدراسة مع النتائج المستخلصة.

أظهرت النتائج أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات كان المتغير الأكثر تأثيراً ودلالة في تحسين الأداء القيادي، إذ مثّل أعلى ارتباط وأقوى تأثير حيث بلغت قيمة معامل بيتا –المعياري (β =0.473) مع دلالة إحصائية عالية(Sig = 0.000) مما يؤكد أن اعتماد القيادة على البيانات يحسن جودة القرارات ويرفع كفاءة الأداء الإداري بصورة مباشرة.

أما المتغيرات الأخرى (التمكين الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة الداعمة للابتكار، وإدارة التغيير والتحول الرقمي) فقد أظهرت اتجاهاً إيجابياً يتطلب مزيداً من الاهتمام، إذ تشير النتائج إلى ضرورة تعزيز هذه الأبعاد داخل الجامعات من أجل تمكين الذكاء الصنعي من أداء دوره بصورة متكاملة.

أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات قيادية قائمة على الذكاء الصنعي، قادرة على تحسين مهارات حل المشكلات، ورفع جودة اتخاذ القرار، وزيادة قدرة القادة على التكيف مع التغيرات التقنية والبيئية المعاصرة.

وتؤكد هذه النتائج أن دور الذكاء الصنعي لا يقتصر على رفع أداء القيادات الإدارية فحسب، بل يسهم كذلك في تبسيط العمليات، والتنبؤ بالمشكلات، ورفع مستوى الإبداع والكفاءة في التخطيط وإدارة الموارد، مما ينعكس إيجابياً على مختلف المستويات الإدارية داخل الجامعات الخاصة ويعزز قدرتها على تحقيق أداء مؤسسي أكثر فعالية واستدامة.

II- الكلمات المفتاحية: الذكاء الصنعي، التمكين الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات وإدارة التغيير والتحول الرقمي، القيادات الإدارية، الجامعات الخاصة.

Abstract:

This study aims to analyse the impact of implementing artificial intelligence (AI) technologies on improving the performance of administrative leaders in Syrian private universities, by addressing the research questions and testing the proposed hypotheses concerning the role of AI in enhancing leadership effectiveness.

To achieve this, the study focuses on five independent variables representing the principle of organizational compliance with AI: digital empowerment, organizational flexibility, innovation-supportive organizational culture, data-driven strategic decision-making, and change management and digital transformation, in order to assess their effect on the dependent variable, administrative leadership performance.

The study adopts a descriptive-analytical methodology and employs a structured questionnaire directed to university presidents, deans, heads of academic departments, and managers of administrative units. The questionnaire was designed using a five-point Likert scale and distributed across three private universities, resulting in a sample of 80 participants representing senior, middle, and lower-level leadership positions. Data were analysed using the SPSS statistical package to align the study's objectives with the empirical findings.

The results indicate that data-driven strategic decision-making was the most influential and statistically significant variable in improving leadership performance. It exhibited the highest correlation and strongest effect, with a standardized Beta coefficient of ($\beta = 0.473$)

and a high level of statistical significance (Sig = 0.000) This confirms that reliance on data in decision-making directly enhances the quality of decisions and elevates administrative performance.

The remaining variables—digital empowerment, organizational flexibility, innovation-supportive culture, and change management and digital transformation—showed a positive trend that necessitates further strengthening. The findings highlight the need to enhance these dimensions within universities in order to fully enable the effective deployment of AI Accordingly, the study recommends developing leadership strategies grounded in AI that enhance problem-solving abilities, improve the quality of decision-making, and increase leaders' capacity to adapt to contemporary technological and environmental changes.

The results further confirm that the role of artificial intelligence extends beyond improving administrative leadership performance; it also contributes to streamlining processes, predicting potential problems, elevating creativity, and enhancing efficiency in strategic planning and resource management This positive impact manifests across all administrative levels within private universities, reinforcing their ability to achieve more effective and sustainable institutional performance.

Keywords: Artificial intelligence, digital empowerment, Organizational flexibility, organizational culture, data-driven strategic decision-making, change management and digital transformation, administrative leadership, private universities.

الإهداء

من القلب

إلى زوجتي الغالية

إلى ابنائي الأحبة منارة دربي

إلى كل من مهَّد طريقي للنجاح

إلى كل من دعمني ووقف إلى جانبي

أهدي هذا العمل إليكم وإلى كل فرد يؤمن

بأهمية العلم والبحث العلمي كوسيلة للارتقاء

بجودة التعليم من أجل مجتمع أكثر معرفة

ومهتم بنهضة بلدنا العلمية

سوريا الحبيبة

شكر وتقدير

شكراً لله الذي وفَّقني للوصول لهذه المرتبة من العلم

جزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور عبد الحميد خليل

الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة

وكان لملاحظاته وتوجيهاته الدور الاساسي في إنجازها وأعطاني من

وقته وجهده وقدم لي كل ما أحتاجه من بحر العلم والخبرة

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل

باسمه لمشاركتهم في الحكم على هذه الرسالة

والشكر موصول للمعهد العالي لإدارة الأعمال هيبا (HIBA)

ممثلة بعميدها وأعضاء الهيئة التدريسية وجميع العاملين فيها لجهودهم

المشكورة في توفير وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة

وشكري وامتناني إلى كل من تفضل ومد لي يد العون

لإنجاز هذا العمل والله وليُّ التَّوفيق

الفهرس

الرقم	العنوان	الصفحة
	ملخص الدراسة	I
	الكلمات المفتاحية	II
	الفصل الأول	III
1	**الإطار العام**	**13**
1-1	تمهيد	**15**
2-1	مصطلحات الدراسة	**16**
3-1	الدراسات السابقة	**18**
1-3-1	الدراسات السابقة العربية	**18**
2-3-1	الدراسات السابقة الاجنبية	**23**
3-3-1	مبررات الدراسة من خلال الدراسات السابقة	**31**
4-1	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	**32**
5-1	فرضيات الدراسة	**34**
6-1	نموذج الدراسة	**35**
7-1	أهداف الدراسة	**36**
8-1	أهمية الدراسة	**37**
9-1	منهجية الدراسة	**38**
10-1	حدود الدراسة ومحدداتها	**38**
	الفصل الثاني	**IV**
2	**الإطار النظري**	**39**
1-2	تمهيد	**41**
2-2	الذكاء الصنعي في الإدارة الحديثة	**41**
1-2-2	مفهوم الذكاء الصنعي وتطوره التاريخي	**41**
2-2-2	تعاريف الذكاء الصنعي وأنواعه ومجالاته	**44**
3-2	الإدارة الحديثة مفاهيم وتحديات	**51**
1-3-2	تطبيقات الذكاء الصنعي في التعليم العالي والإدارة الجامعية	**54**
2-3-2	الذكاء الصنعي كأداة استراتيجية	**60**
4-2	أداء القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	**61**
1-4-2	أنواع القيادات المناسبة لتبني التقنيات الحديثة وAi	**64**
2-4-2	دور القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة السورية –نموذج قدرات–	**76**
3-4-2	مفهوم أداء القيادات الإدارية "مقاييس–مؤشرات في سياق الجامعات "	**78**
4-4-2	العلاقة بين الذكاء الصنعي والأداء القيادي	**80**

الرقم	العنوان	الصفحة
2-4-5	أهم مؤشرات الأداء الرئيسية للقيادات KPIs للقيادة المدعومة بالذكاء الصنعي	83
2-5	التمكين الرقمي والذكاء الصنعي	93
2-5-1	تعريف التمكين الرقمي ومكوناته	93
2-5-2	أهداف التمكين الرقمي	94
2-5-3	دور التمكين الرقمي في المؤسسات التعليمية	94
2-5-4	أهمية التمكين الرقمي وعلاقته بالتعليم الأكاديمي وAi	96
2-6	المرونة التنظيمية	98
2-6-1	أهمية المرونة التنظيمية	99
2-6-2	ابعاد المرونة التنظيمية	100
2-6-3	انعكاس المرونة التنظيمية على كفاءة القيادات الإدارية	100
6-4	الحالات التي يمكن فيها للمرونة تحسين أداء القادة	102
2-7	الثقافة التنظيمية	103
2-7-1	مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها	103
2-7-2	أنواع الثقافة التنظيمية	104
2-7-3	مستويات الثقافة التنظيمية	108
2-7-4	أبعاد الثقافة التنظيمية	109
2-7-5	أهمية الثقافة التنظيمية	110
2-7-6	دور الثقافة الداعمة للابتكار والتحول الرقمي	111
2-7-7	آليات دعم الثقافة التنظيمية في تبني التقنيات الحديثة	113
2-8	اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	113
2-8-1	البيانات والتحليلات الضخمة كمدخل لصنع القرار	114
2-8-2	أهمية تحليل البيانات لدى القيادات الإدارية	116
2-8-3	الذكاء الصنعي والقرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	118
2-8-4	أهداف إدارة البيانات وتطبيقاتها على الجامعات السورية الخاصة	120
2-9	إدارة التغيير والتحول الرقمي	122
2-9-1	مفهوم إدارة التغيير والتحول الرقمي	122
2-9-2	نماذج واستراتيجيات التغيير لقيادات التعليم الجامعي	124
2-9-3	أهمية إدارة التغيير في التعليم الجامعي	126
2-10	**خاتمة الفصل النظري**	V
2-10-1	التكامل بين الذكاء الصنعي ومسوغاته وأثره في تحسين أداء القيادات الإدارية	126
2-10-2	المبررات التطبيقية للذكاء الصنعي وتقنياته في الجامعات السورية الخاصة –مبدأ امتثال–	128

الرقم	العنوان	الصفحة
	الفصل الثالث	VI
3	**الإطار العملي: الدراسة الميدانية والتطبيقية**	130
1-3	تمهيد	132
2-3	توصيف عينة الدراسة واختبار أداتها	133
1-2-3	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	133
2-2-3	اختبار الثبات الداخلي لأداة الاستبيان	138
3-3	التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان	139
1-3-3	المحور الاول- التمكين الرقمي	139
2-3-3	المحور الثاني - محور المرونة التنظيمية	140
3-3-3	المحور الثالث- الثقافة التنظيمية	141
4-3-3	المحور الرابع- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	142
5-3-3	المحور الخامس-ادارة التغيير والتحول الرقمي	143
6-3-3	المحور السادس - أداء القيادات الإدارية	144
1-4	الإجابة عن التساؤلات والفرضيات	145
1-1-4	اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط Pearson	145
2-1-4	تفسير نتائج الارتباط بين المحاور الخمسة وأداء القيادات الإدارية	145
3-1-4	تحليل الانحدار الخطي البسيط	147
1-2-4	نتائج اختبار الفرضيات والتساؤلات ومناقشتها	149
1-5	مناقشة النتائج العامة	150
2-1-5	الخلاصة التفسيرية العامة	152
6	توصيات الدراسة	152
1-7	نموذج تطبيقي مقترح للتوصيات -ACEL-نظام قيادة خبير الأكاديمي	154
2-1-7	المكونات التقنية للنظام -ACEL-	154
3-1-7	محاور-امتثال- وتحسين الأداء الإداري	155
4-1-7	مزايا نظام -ACEL-للقيادات الإدارية	155
3-2-7/2-7	توضيح شامل لنظام خبير الأكاديمي -ACEL-	156
4-2-7	لوحات القيادة في نظام -ACEL-	158
5-2-7	نظام قيادة الخبير الأكاديمي وطبقاته المتعددة -ACEL-	160
6-2-7	ملخص للإطار النظري لنظام القيادة الخبير الأكاديمي -ACEL-	163
3-7	**النموذج المفاهيمي لنظام القيادة الخبير الأكاديمي -ACEL-**	163
1-3-7	محرك الذكاء الصنعي والتحليل لدى نظام -ACEL-	165
8	خاتمة الدراسة	166

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج إطار القيادة	27
2	تحديات ومتطلبات القادة الاداريون	28
3	مبررات الدراسة	32
4	نموذج مفاهيمي لمتغيرات الدراسة	35
5	نموذج الدراسة	36
6	الذكاء الصنعي وعلم البيانات	45
7	أهداف الذكاء الصنعي	46
8	أهم تطبيقات الذكاء الصنعي	49
9	أبرز مخاطر الذكاء الصنعي	49
10	أهم مبادئ الإدارة الحديثة	52
11	أهم التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة	53
12	المكونات الرئيسية لنظرية القدرات الديناميكية	65
13	أنواع القيادات الإدارية والذكاء الصنعي -Ai-	74
14	نموذج قدرات – القائد الأكاديمي	77
15	أهم مهارات مستخدم الذكاء الصنعي	81
16	تأثير تطور الثورات الصناعية الأربعة على البشرية	93
17	أهداف التمكين الرقمي في مختلف القطاعات والتعليم	98
18	أهداف المرونة التنظيمية وأبرز أبعادها	103
19	أنواع الثقافة التنظيمية	105
20	مستويات الثقافة التنظيمية	108
21	أبعاد الثقافة التنظيمية السبعة	109
22	مصادر البيانات المتعددة	114
23	استراتيجيات الذكاء الصنعي والبيانات وعلاقتها بصنع القرار	119
24	أسباب فشل التغيير والتحول الرقمي	123
25	إدارة مقاومة التغيير	123
26	نموذج أدكار-ADKAR	125
27	مبدأ امتثال	129
28	نموذج مفاهيمي لنظام القيادة الخبير الأكاديمي - ACEL	165

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة العربية	22
2	دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية	30
3	مبررات استخدام الذكاء الصنعي في القطاع التعليمي	60
4	أنواع القيادات المرشحة لتبني الذكاء الصنعي والتحول الرقمي	75
5	جوانب الإفادة من تطبيقات الذكاء الصنعي في تطوير الإدارة الجامعية	82
6	أهم المعايير المستخدمة لتقييم أداء القيادات الإدارية	91
7	خصائص البيانات الضخمة	115
8	استراتيجيات تحليل البيانات	116
9	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	133
10	التوزيع التكراري للعينة حسب الفئة العمرية	134
11	التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل العلمي	135
12	التوزيع التكراري للعينة حسب سنوات الخبرة	136
13	التوزيع التكراري للعينة حسب المنصب الاداري	137
14	قيم ألفا كرونباخ – معيار الصدق والثبات – لكل محور من محاور الاستبيان	138
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمحور التمكين الرقمي	139
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمحور المرونة التنظيمية	140
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمحور الثقافية التنظيمية الداعمة للابتكار	141
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	142
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمحور إدارة التغيير والتحول الرقمي	143
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمحور أداء القيادات الإدارية	144
21	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة	145
22	معامل التحديد لنموذج الانحدار	147
23	تحليل أنوفا للعلاقة بين أداء القيادات الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	148
24	معاملات الانحدار لمحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات مع الأداء الاداري	148
25	الخلاصة التفسيرية العامة	152

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
26	مكونات نظام القيادة الخبير الأكاديمي - ACEL	154
27	كيف يعزز النظامACEL- محاور الدراسة-امتثال-	155
28	مراحل تصميم نظام القيادة الخبير الأكاديمي - ACEL	157
29	أهمية نظام القيادة الخبير الأكاديمي – ACEL بالنسبة للقيادات الاكاديمية	158
30	لوحة قيادة رئيس الجامعة	159
31	لوحة قيادة عمداء الكليات ورؤساء الاقسام	159
32	نظام القيادة الخبير الأكاديمي – ACEL وتأثيره على القيادات الإدارية	160
33	التحديات الإدارية وتبسيطها بواسطة نظام – ACEL	162
34	الإطار النظري والتطبيقي لنظام– ACEL	163
35	محركات الذكاء الصنعي في نظام – ACEL وأثرها على القيادات الإدارية الاكاديمية	165

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

1. تمهيد
2. مصطلحات الدراسة
3. الدراسات السابقة
4. مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. نموذج الدراسة
7. أهداف الدراسة
8. أهمية الدراسة
9. منهجية الدراسة
10. حدود الدراسة ومحدداتها

1-1. تمهيد:

في عالم يتحرك بسرعة نحو الثورة الصناعية الرابعة (4) يُنظر إلى الذكاء الصنعي اليوم على أنه ثروة العالم الجديدة، ومحور التنافس الحقيقي بين الأمم فلم يعد مجرد تقنية متقدمة أو ترفاً أكاديمياً، بل أصبح لغة المستقبل، والوسيلة التي ستعاد بها صياغة الاقتصاد والتعليم والصحة والصناعة، بل وحتى منظومة العلاقات الدولية.

تشير تقارير عالمية إلى أن حجم سوق الذكاء الصنعي العالمي سيصل إلى 280 مليار دولار خلال 2024، ومن المتوقع أن يتضاعف هذا الرقم ليصل إلى 4.3 تريليون دولار في غضون تسع سنوات فقط مما يضع المنظمات أمام خيار واحد: التكيف أو التهميش (السالك-2025) حيث أن AI أداة فعالة في دعم اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي و تتزايد التحديات أمامالقياداتا لإدارية مع الوقت و بتسارع عجلات التنمية مما يتطلب حلولاً ذكية قادرة على تحليل البيانات وتسهيل الأعمال المتكررة وتشمل أهم أعمال القيادات الإدارية التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، بالإضافة إلى بناء فرق العمل، وتطوير الموظفين، والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات، وإدارة التغيير وتأتي هذه الدراسة لتسلّط الضوء على دور تقنياتالذكاء الصنعي في تعزيزأداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة وتركز أيضاً على تحليل دور الذكاء الصنعي والمرونة التنظيمية والتمكين الرقمي والثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات وإدارة التغيير والتحول الرقمي على أداء القيادات الإدارية وقياس درجة تأثيرها.

تجاوزت تطبيقات الذكاء الصنعي أتمتة العمليات الروتينية، لتصبح أدوات استراتيجية تمكّن القيادات من تحليل البيانات، التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات دقيقة تدعم أهداف المؤسسات وفي قطاع التعليم العالي تلعب الجامعات دورًا محوريًا في إعداد جيل قادر على التكيف مع هذا التحول الرقمي، مما يجعل تعزيز كفاءة القيادة الإدارية أمرًا بالغ الأهمية لضمان استمرارية التميز المؤسسي.

تشير الدراسات الحديثة في مختلف الدول العربية (فلسطين، الأردن، السعودية، الإمارات) إلى أن دمج الذكاء الصنعي في بيئة الجامعات يرتبط مباشرة بتحسين الأداء الإداري، سواء من خلال التمكين الرقمي للقيادات، أو تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار، أو تطوير المرونة التنظيمية،

أو تحسين جودة القرارات الاستراتيجية كما أظهرت الدراسات الأجنبية أهمية الذكاء الصنعي في دعم أنظمة القرار ورفع كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع الحفاظ على دور الإنسان في التوجيه والرقابة وفي هذا السياق، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف كيف يمكن للذكاء الصنعي أن يعزز أداء القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة السورية، مع التركيز على التمكين الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة الداعمة للابتكار، اتخاذ القرار المستند إلى البيانات، وإدارة التغيير والتحول الرقمي، إلى جانب تحليل دور أساليب القيادة التحويلية والتشاركية والخدمية وغيرها في دعم عملية التحول الرقمي.

أتوقع كباحث أن توفر هذه الدراسة إسهامات معرفية وعملية، تساعد المؤسسات الأكاديمية على تطوير قياداتها الإدارية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع تحديات العصر الرقمي، وتحقيق أداء إداري متميز.

1-2. مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء الصنعي والتمكين الرقمي (AI & Digital Empowerment)**

(Shwedeh, 2024).

يشير إلى قدرة القيادات على الاستفادة من تقنيات الذكاء الصنعي لتعزيز فعالية الأداء الإداري واتخاذ القرارات الدقيقة ويشمل ذلك استخدام الأنظمة الذكية لتحليل البيانات، التنبؤ بالاتجاهات، وتسهيل عمليات التخطيط المؤسسي ويمثل التمكين الرقمي شرطًا أساسياً لنجاح دمج الذكاء الصنعي في العمل الإداري.

- **المرونة التنظيمية (Organizational Agility)**

(Shwedeh, 2024- Almanie, 2025).

تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية واستيعاب الابتكارات حيث تظهر الدراسات أن المؤسسات ذات المرونة التنظيمية العالية تكون أكثر قدرة على دمج الذكاء الصنعي في عملياتها واتخاذ قرارات فعّالة.

- **الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار (Organizational Culture- Supportive Innovation)**

(Al Najdawi et al., 2024).

تشير الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار إلى البيئة المؤسسية التي تشجع على التجريب وتبني الأفكار الجديدة، مما يسهل استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الصنعي في تطوير الأداء الإداري وتعتبر هذه الثقافة محفزاً رئيسياً لاستثمار التقنيات الحديثة بكفاءة.

- **اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات (Making Data-Driven Strategic Decision)** (Shwedeh, 2024; Almanie, 2025).

يشير إلى استخدام البيانات ومعالجتها وتحليلها مدعومة بالذكاء الصنعي لتعزيز جودة القرارات الإدارية على مستوى التخطيط الاستراتيجي وقد أظهرت الدراسات أن هذا النوع من اتخاذ القرار يزيد من دقة وكفاءة السياسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

- **إدارة التغيير والتحول الرقمي (Change Management & Digital Transformation)** (Al Najdawi et al., 2024; Springer, 2024).

تمثل قدرة القيادات على توجيه مؤسساتها نحو التكيف مع التكنولوجيات الحديثة وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بنجاح حيث أظهرت الدراسات أن مهارات إدارة التغيير ضرورية لنجاح دمج الذكاء الصنعي في الأداء الإداري وتحقيق نتائج ملموسة.

***أداء القيادات الإدارية (Administrative Leadership performance)**

(Almanie, 2025; Shwedeh, 2024).

تشمل الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمدها القيادات لإدارة الفرق واتخاذ القرارات بشكل فعّال، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتحفيز الابتكار وتعزيز الاستفادة من الذكاء الصنعي في تحسين الأداء الإداري.

- **الجامعات السورية الخاصة (Syrian Private Universities)**

تتميز الجامعات السورية الخاصة بمرونة نسبية مقارنة بالجامعات الحكومية، ما يتيح فرصاً أكبر لتبني تقنيات الذكاء الصنعي والتحول الرقمي في الإدارة والأداء الأكاديمي واستنادا إلى القوانين السورية للتعليم العالي فإنّ إدراج "الجامعات السورية الخاصة" كمصطلح مستقل يأتي لكونها تمثل البيئة البحثية التي تستهدفها هذه الدراسة، حيث تختلف ظروفها عن الجامعات في الدول العربية الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة (السعودية، الأردن، فلسطين، الإمارات) فالجامعات السورية الخاصة تعمل في سياق اقتصادي وسياسي واجتماعي معقد وصعب للغاية، وتواجه تحديات متعلقة بضعف الموارد، عدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية، وضرورة التكيف مع المتغيرات السريعة ضمن مسار التحول الرقمي وبالتالي توضيح المصطلح يسهم في تأصيل البحث ضمن

بيئته المحلية ويعزز خصوصية نتائجه ويبين الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها عبر تحليل دور الذكاء الصنعي في تحسين أداء القيادات الإدارية في هذه الجامعات الخاصة.

1-3. الدراسات السابقة:

1-3-1. الدراسات العربية:

أولاً: الدراسة الأولى

نظرة على الذكاء الصنعي: رؤى حول تأثير القيادة الاستراتيجية على رأس المال الفكري للقيادات الإدارية في جامعة الملك سعود (الماني، محمد 2025)

An eye for artificial intelligence: Insights into the impact of strategic leadership on intellectual capital of administrative leaders in King Saud University (Almanie, 2025).

الدراسة السعودية (2025) – جامعة الملك سعود

الخلفية :هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الاستراتيجية على رأس المال الفكري للقيادات الإدارية في ظل التحولات الرقمية والذكاء الصنعي.

المنهجية والعينة: دراسة وصفية كمية على 220 عضو هيئة تدريس، مع تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية على رأس المال البشري، الهيكلي، والعلاقي.

النتائج:

القيادة الاستراتيجية أثرت إيجابياً على رأس المال البشري والهيكلي.

لم يظهر تأثير على رأس المال العلاقي (العلاقات مع العملاء/المستفيدين)

الربط بسياق الدراسة الحالية :تظهر هذه الدراسة أن القيادة الواعية والمخططة استراتيجياً تُعزز القدرات الإدارية، وهو ما يمكن أن يقابله دور الذكاء الصنعي كأداة داعمة للقيادات الإدارية في الجامعات السعودية خصوصاً في تعزيز رأس المال البشري والهيكلي.

المقاربة هنا أن الذكاء الصنعي يمكن أن يكون جزءاً من أدوات القيادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية لرفع رأس المال البشري والهيكلي.

ثانياً: الدراسة الثانية

تطبيق الذكاء الصنعي في التنبؤ بالتميز التعليمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة في الجامعات الأردنية (النجداوي وآخرون، 2024).

***Applying artificial intelligence in predicting educational excellence in higher education institutions: A case study in Jordanian universities* (Al Najdawi et al.2024).**

الدراسة الأردنية (2024) – الجامعات الأردنية

الخلفية :هدفت الدراسة إلى فحص أثر تطبيق الذكاء الصنعي في تحقيق التميز التعليمي في الجامعات الأردنية، مع التركيز على قضايا الحوكمة والسياسات والخصوصية.

المنهجية والعينة:

اعتمدت المنهج المسحي.(Survey Research)

أداة الدراسة: استبيان موجه للطلاب.

العينة: 457 طالباً (محليين ودوليين) في الجامعات الأردنية.

النتائج:

تبني تقنيات الذكاء الصنعي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحقيق التميز التعليمي.

الثقة في التكنولوجيا (خصوصية البيانات وأمنها) والسياسات والأطر القانونية تشكل عوامل حاسمة لإنجاح تطبيق الذكاء الصنعي.

وجود حاجة ملحة لتطوير أطر تنظيمية ورقابية قوية تضمن الاستخدام المسؤول للذكاء الصنعي.

مقارنة مع الدراسة:

الدراسة الأردنية تبرز أن الذكاء الصنعي ليس مجرد تقنية بل منظومة متكاملة تحتاج ثقة وسياسات لكي تعزز التميز.

في دراسة تحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة عبر الذكاء الصنعي يتطلب بيئة داعمة (تشريعات، سياسات، ثقافة تنظيمية).

ثالثاً: الدراسة الثالثة

العلاقة بين تطبيق تقنية الذكاء الصنعي وجودة الأداء الوظيفي في مكتب إدارة التربية والتعليم في الخليل (سبرينغر، 2024)

الدراسة الفلسطينية (2024) – الخليل

***The Relationship Between the Application of Artificial Intelligence Technology and the Job Performance Quality in the Education Administration Office in Hebron* (Springer, 2024).**

الخلفية :جاءت الدراسة من واقع مؤسسات التعليم في فلسطين، وركزت على العلاقة المباشرة بين تطبيق الذكاء الصنعي وجودة الأداء الإداري.

المنهجية والعينة:

دراسة ميدانية وأدوات مثل المقابلات غير المهيكلة لبناء الاستبيان، ثم استبيان تطبيقي.

العينة: 120 موظفاً إدارياً في مكتب إدارة التعليم بمحافظة الخليل.

النتائج:

مستوى تطبيق الذكاء الصنعي كان متوسطاً ومستوى جودة الأداء الوظيفي أيضاً متوسط.

وجدت علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق الذكاء الصنعي وتحسين الأداء الإداري: كلما زاد الاستخدام زادت جودة الأداء.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية والتدريب والتمكين الرقمي لتعزيز أثر الذكاء الصنعي.

الربط بسياق الدراسة الحالية :تعتبر هذه الدراسة الأقرب، إذ تؤكد أن الذكاء الصنعي أداة فعّالة لتحسين أداء القيادات الإدارية، وهو ما يشكل الأساس لتطبيقه في الجامعات السورية الخاصة.

رابعاً: الدراسة الرابعة

دمج الذكاء الصنعي في أنظمة دعم القرار داخل مؤسسات التعليم العالي (شويديه، فنار 2024)

الدراسة الإماراتية (UAE – 2024)

***The Integration of Artificial Intelligence (AI) Into Decision Support Systems Within Higher Education Institutions* (Shwedeh, 2024)**

الخلفية :تهدف الدراسة إلى تقييم دمج الذكاء الصنعي في أنظمة دعم القرار (DSS) لتعزيز فعالية القرارات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الإماراتية، مع مراعاة العوامل المؤسسية والتنظيمية.

الإطار النظري Diffusion of Innovations Theory :(نظرية انتشار الابتكارات) + مفهوم المرونة التنظيمية (Organizational Agility/Resilience)الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التحديات واستيعاب الابتكارات.

المنهجية:

دراسة مسحية مقطعية على مؤسسات التعليم العالي في الإمارات باستخدام العينة المقصودة والعشوائية الطبقية.

تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة تأثير: جودة البيانات، جاهزية المؤسسة، مشاركة المستخدمين، تعقيد النظام، والبنية التحتية التكنولوجية على فعالية DSS بالذكاء الصنعي.

النتائج الرئيسية:

جودة البيانات(β=0.503) ، جاهزية المؤسسة(β=0.281) ، مشاركة المستخدمين (β=0.193)، والبنية التحتية التكنولوجية (β=0.244) أثرت إيجابياً على فعالية أنظمة دعم القرار.

تعقيد النظام لم يكن له تأثير دال ($\beta=-0.016$) ($p=0.65$) تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات القادرة على تهيئة بنيتها التحتية، وضمان جودة البيانات، وتعزيز مشاركة القيادات والموظفين تمتلك مرونة تنظيمية أكبر تمكّنها من الاستفادة الفعّالة من الذكاء الصنعي.

الدروس المستفادة:

فعالية الذكاء الصنعي في دعم اتخاذ القرار مرتبطة مباشرة بالمرونة التنظيمية، أي قدرة المؤسسة على التكيف والتعلم والتغيير وفقًا للمتغيرات التكنولوجية والبيئية فان المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية أعلى تستطيع دمج الذكاء الصنعي بشكل أفضل، مما ينعكس على تحسين أداء القيادات الإدارية وكفاءة القرارات.

الربط بسياق الدراسة السورية: في الجامعات الخاصة السورية، يمكن استثمار الذكاء الصنعي لتحسين أداء القيادات الإدارية إذا توفرت مرونة تنظيمية وجاهزية المؤسسة (سياسات وثقافة داعمة للابتكار) والبنية التحتية التكنولوجية (انظمة قابلة للتطوير والتحديث) وجودة البيانات والمعلومات لدعم القرارات الدقيقة ومشاركة القيادات والموظفين لتعزيز التعلم المؤسسي وتبني التكنولوجيا.

تشير الدراسات السابقة إلى أن الذكاء الصنعي يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، مع اختلاف السياقات وطبيعة التطبيقات.

حيث أظهرت الدراسة السعودية (Almanie, 2025) أن القيادة الاستراتيجية تعزز رأس المال البشري والهيكلي مما يتيح للقيادات الاستفادة من التقنيات الرقمية واتخاذ قرارات أفضل وفي دراسة الأردن، أظهرت أن تبني الذكاء الصنعي مرتبط بالتميز التعليمي، ويعتمد نجاح التطبيق على جودة البيانات والسياسات المؤسسية، مما يعكس أهمية البيئة التنظيمية الداعمة والثقة بالتقنية(AI) (Najdawi et al., 2024) كما أكدت الدراسة الفلسطينية (Springer, 2024) العلاقة المباشرة بين استخدام الذكاء الصنعي وتحسين الأداء الإداري، مشددةً على دور البنية التحتية والتدريب في تحقيق الاستفادة القصوى من التقنية أما الدراسة الإماراتية (Shwedeh, 2024) فقد أبرزت أن دمج الذكاء الصنعي في أنظمة دعم القرار يعزز فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة عندما تتوافر جاهزية المؤسسة ومشاركة القيادات والموظفين مع بنية تحتية تكنولوجية مناسبة.

تجمع هذه الدراسات بين أهمية التمكين الرقمي للقيادات، دعم الثقافة المؤسسية للابتكار، توفير بنية تحتية قوية ومرونة تنظيمية لتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يتقاطع مباشرة مع دراسة الجامعات الخاصة السورية، التي تسعى إلى فهم كيفية استخدام الذكاء الصنعي لتحسين الأداء الإداري وتعزيز القدرة على إدارة التغيير والتحول الرقمي في بيئة مؤسسية داعمة.

جدول يوضح دراسة مقارنة لنقاط التقارب والاختلاف في الدراسات السابقة وعلاقتها مع محاور الدراسة الحالية:

مقارنة بين الدراسات الأربعة العربية –نقاط التلاقي والاختلاف– جدول رقم [1] (المصدر –الباحث)

المحور	الدراسة الأولى السعودية	الدراسة الثانية الأردنية	الدراسة الثالثة الفلسطينية	الدراسة الرابعة الإماراتية	نقاط التلاقي والاختلاف
الذكاء الصنعي والتمكين الرقمي	لم تركّز بشكل مباشر على الذكاء الصنعي بل على القيادة الاستراتيجية كعامل تحسين للأداء الفكري.	أبرزت أهمية استخدام الذكاء الصنعي في رفع جودة التعليم وتحقيق التميز الطلابي	أكدت على أن الذكاء الصنعي يسهم في تطوير الأداء الإداري ورفع الكفاءة.	درست دمج الذكاء الصنعي في أنظمة دعم القرار واعتبرته أداة أساسية للتطوير المؤسسي.	**تقارب:** الأردن، فلسطين، الإمارات ربطت بوضوح الذكاء الصنعي بتحسين الأداء. **اختلاف:** السعودية ركزت على القيادة أكثر من التقنية.
المرونة التنظيمية	لم يتم تناولها بوضوح.	أشارت إليها ضمنياً من خلال البيئة المؤسسية الداعمة للتكنولوجيا.	لم تركّز على المرونة بل على الأثر المباشر للذكاء الصنعي	تناولتها بشكل واضح عبر جاهزية المؤسسة والبنية التحتية وتفاعل الأفراد.	**تقارب** :الأردن والإمارات أشاروا لأهمية الجاهزية التنظيمية . **اختلاف** :السعودية وفلسطين لم تركزا على هذا المحور.
الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار	ركزت على رأس المال الفكري كدعامة للابتكار المؤسسي	تناولت دور السياسات والبيئة الجامعية الداعمة للتميّز.	لم تتطرق بشكل مباشر.	أكدت على مشاركة العاملين وانخراطهم في استخدام الذكاء الصنعي.	**تقارب** :السعودية والأردن والإمارات ربطوا النجاح بالثقافة والبيئة الداعمة . **اختلاف** :فلسطين لم تعالج الابتكار أو الثقافة التنظيمية بوضوح.
اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	تناولت القيادة الاستراتيجية كمرتكز لاتخاذ قرارات فعالة.	ركزت على التميز الأكاديمي أكثر من آليات اتخاذ القرار الإداري.	أكدت على دور الذكاء الصنعي في تحسين القرارات الإدارية اليومية.	درست بعمق دور الذكاء الصنعي في أنظمة دعم القرار (DSS).	**تقارب** :السعودية، فلسطين، الإمارات ركزوا على جانب اتخاذ القرار . **اختلاف** :الأردن أقل تركيزاً على القرارات الإدارية.
إدارة التغيير والتحول الرقمي	ركزت على تطوير رأس المال الفكري لدعم التغيير.	شددت على السياسات والبنية التحتية كأساس للتحول.	لم تبرز هذا المحور بشكل واضح.	ركزت بوضوح على إدارة التغيير عبر الجاهزية المؤسسية وتطوير البنية التكنولوجية.	**تقارب** :السعودية، الأردن، الإمارات اهتموا بإدارة التغيير . **اختلاف** :الفلسطينية لم تتطرق إليه بعمق.

1-3-2. الدراسات الأجنبية:

أولاً: الدراسة الأولى

Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership Yannick Peifer, Tim (2022) Jeske, Sven Hille*

تشير الدراسة إلى أن تزايد ترابط أنظمة تكنولوجيا المعلومات واعتماد الأنظمة السيبرانية الفيزيائية أدى إلى تضخم حجم البيانات في البيئات الصناعية، ما جعل الذكاء الصنعي (AI) أداة أساسية لتحليلها واتخاذ القرارات. هذا التطور يفرض تحديات جديدة على القادة والقيادة، ويجعل دورهم محوريًا في نجاح تطبيق الذكاء الصنعي.

منهجية البحث

أجري تحليل شامل للأدبيات (كتب، مقالات، أوراق مؤتمرات) باللغتين الألمانية والإنجليزية وتمّ التركيز على العلاقة بين الذكاء الصنعي والقيادة، تمّ تصنيف النتائج إلى أربع مجموعات

نتائج البحث:

*عملية التحول الاستراتيجي:

إدخال الذكاء الصنعي يتطلب رؤية واستراتيجية طويلة الأمد.

القادة مسؤولون عن إشراك أصحاب المصلحة، ضمان الشفافية، وتوضيح أهداف التغيير.

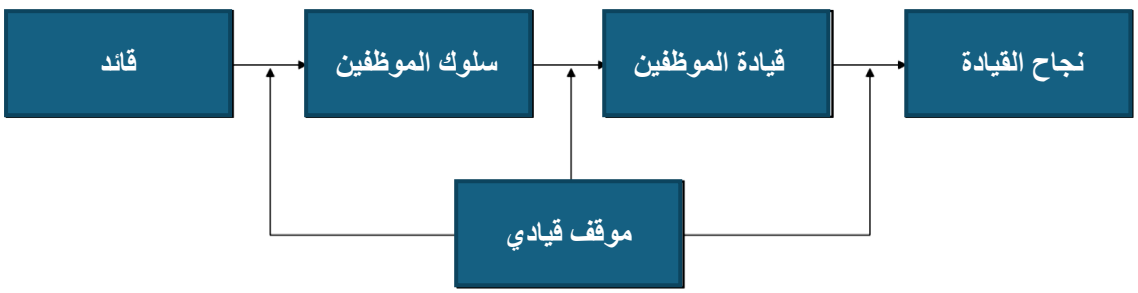
*المؤهلات والكفاءات:

تغير في المهام بين القادة والذكاء الصنعي.

الحاجة إلى معرفة أساسية بتقنية الذكاء الصنعي وجودة البيانات.

تزايد أهمية الكفاءات المنهجية، الاجتماعية، والشخصية لإدارة التغيير والتفاعل بين الموظفين والذكاء الصنعي .

نموذج إطار القيادة – شكل رقم [1] – (المصدر – سفين، هيل وآخرين–2022)



*الثقافة:

نجاح إدخال الذكاء الصنعي يعتمد على ثقافة مؤسسية داعمة، تسمح بالمشاركة والشفافية، بل وقبول الأخطاء.

يتحول دور القادة ليصبح أكثر تركيزاً على الموظفين وتصميم بيئة العمل.

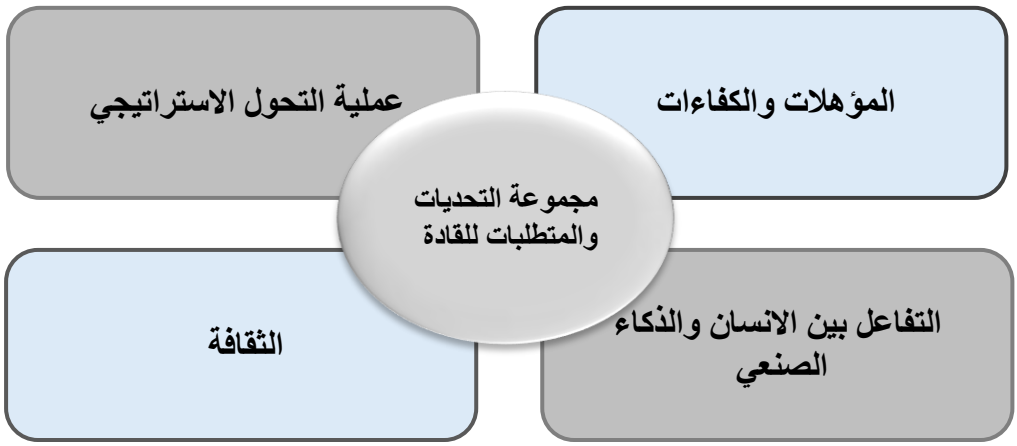
*التفاعل بين الإنسان والذكاء الصنعي:

على القادة تحديد المهام المناسبة للبشر وتلك التي يؤديها الذكاء الصنعي.

مراعاة الجوانب الأخلاقية مثل العدالة، الخصوصية، والجدارة بالثقة.

تعزيز التعاون بين الموظفين والذكاء الصنعي بما يدعم الابتكار والتنافسية.

متطلبات وتحديات القادة – شكل رقم [2]. المصدر (المصدر – سفين، هيل وآخرين–2022)



يجب على القادة أن يقرروا الأنشطة التي يجب أن يتولى البشر القيام بها والتي يجب أن يقوم بها الذكاء الصنعي.

الخاتمة والتوقعات

سيؤدي الذكاء الصنعي إلى تحولات جذرية في القيادة، حيث يصبح القادة "مصممين" للتغيير والتفاعل بين الموظفين والأنظمة الذكية.

يتطلب نجاح ذلك رؤية استراتيجية، تطوير مستمر للكفاءات، وثقافة مؤسسية مرنة.

لا يكفي التركيز على التقنية وحدها، بل يجب أن يكون الإنسان محور عملية تطبيق الذكاء الصنعي.

هناك حاجة لأبحاث مستقبلية لفهم الاختلافات بين أنماط القيادة وتأثيرها على تطبيق الذكاء الصنعي.

ثانياً: الدراسة الثانية

AI in Leadership: Transforming Decision-Making and Strategic Vision

International Journal of Academic Pedagogical Research (IJAPR) ISSN: 2643-9123 Vol. 8 Issue 9 September - 2024, Pages: 1-7

www.ijeais.org/ijapr 1

الذكاء الصنعي في القيادة: تحويل عملية صنع القرار والرؤية الاستراتيجية مع التطور السريع لتقنيات الذكاء الصنعي، يتزايد تأثيرها على المؤسسات والمنظمات، حيث تعيد تشكيل العمليات الداخلية، وتغير من أساليب القيادة التقليدية وهذه الدراسة تستعرض العلاقة بين الذكاء الصنعي والقيادة، مع التركيز على كيفية استفادة القادة من هذه التقنيات لدعم اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المؤسسي.

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبيات واسعة شملت مقالات علمية وأبحاثاً سابقة تناولت موضوع القيادة في ظل تطبيقات الذكاء الصنعي تم تحليل المحتوى بشكل نوعي لاستخلاص الأبعاد الرئيسة التي تربط بين الذكاء الصنعي والقيادة.

النتائج الرئيسة

إعادة تعريف دور القيادة

لم يعد دور القائد يقتصر على توجيه الموارد البشرية فقط، بل أصبح يتطلب إدارة العلاقة بين الإنسان والتقنيات الذكية.

يتحول القائد إلى ميسّر لعملية التغيير ومصمم للتفاعل بين الأفراد والذكاء الصنعي.

اتخاذ القرار المدعوم بالذكاء الصنعي

توفر الأنظمة الذكية تحليلات عميقة تساعد القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وسرعة مع ذلك، يظل العامل الإنساني أساسياً لمراعاة القيم الأخلاقية والسياقات الإنسانية، التي لا يستطيع الذكاء الصنعي إدراكها بالكامل.

الكفاءات المطلوبة للقادة

الحاجة إلى معرفة تقنية كافية تسمح بفهم إمكانيات وحدود الذكاء الصنعي.

التركيز على مهارات الإبداع، التفكير النقدي، والمرونة في مواجهة التغيرات.

تعزيز مهارات التواصل والقيادة التحفيزية للحفاظ على تماسك الفرق في ظل التحول الرقمي.

الثقافة المؤسسية

نجاح تطبيق الذكاء الصنعي يتوقف على وجود ثقافة مؤسسية منفتحة على التغيير.
الشفافية، الثقة، والعدالة قيم أساسية يجب أن يعززها القادة عند دمج الذكاء الصنعي في بيئة العمل.

الخاتمة

الذكاء الصنعي ليس مجرد أداة تقنية، بل هو عامل يغير **جوهر القيادة** داخل المؤسسات.
نجاح القادة يعتمد على قدرتهم على الدمج بين **القدرات التحليلية للتقنيات** و**القيم الإنسانية** في اتخاذ القرارات.
هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التطبيقية لفهم التحديات العملية التي تواجه القادة عند استخدام الذكاء الصنعي في قطاعات مختلفة.

ثالثاً: الدراسة الثالثة

The impacts of artificial intelligence on managerial skills/ Laurent Giraud a, Ali Zaher b, Selena Hernandezc and Al Ariss Akramc/ Received 27 September 2021 Accepted 20 April 2022 JOURNAL OF DECISION SYSTEMS /https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2069537

سعت هذه الدراسة لفحص مدى تأثير الذكاء الصنعي على المهارات الإدارية

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء الصنعي على المهارات الإدارية في المؤسسات، مع التركيز على:
المهارات التي يرجح تعزيزها بواسطة الذكاء الصنعي.
المهارات التي قد تستبدل أو تبقى دون تغيير.
المهارات التقنية وغير التقنية المطلوبة للمديرين للاستفادة من الذكاء الصنعي بنجاح.
كما سعت الدراسة لتقديم رؤى عملية للمديرين والمؤسسات حول تطوير القدرات التنظيمية والتكيف مع التحول التكنولوجي.

منهجية الدراسة

تم إجراء **دراسة أولى نوعية** لتحليل تجارب خبراء الذكاء الصنعي والمديرين حول تأثيره على المهارات الإدارية.
تم **إجراء دراسة ثانية استقصائية** للتحقق من نتائج الدراسة الأولى، باستخدام مقياس ليكرت لتقييم احتمالية تأثير الذكاء الصنعي على كل مهارة إدارية.
تم تحليل النتائج لتصنيف المهارات إلى: تعزيز، استبدال، أو بقاء دون تغيير.

النتائج الرئيسية

المهارات الإدارية التي يُرجح تعزيزها التواصل :دعم الذكاء الصنعي في تحسين المعلومات الأساسية ومهارات الكتابة والتفاعل بين المديرين والفريق.

التوظيف واتخاذ القرارات المعقدة :مساعدة الذكاء الصنعي في تحليل البيانات وتوفير مقترحات مبنية على معلومات دقيقة.

الابتكار وإدارة الوقت :يُمكن تعزيز التفكير الإبداعي والتنظيمي من خلال دعم البيانات والأدوات التحليلية.

المعرفة بالوظيفة والأعمال والتعامل مع الضغوط :تعزيز قدرة المديرين على معالجة المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة.

المهارات الإدارية التي يُحتمل استبدالها بالكامل

جمع المعلومات :الذكاء الصنعي قادر على تحليل كميات ضخمة من البيانات بسرعة أكبر من البشر.

صنع القرار البسيط :المهام الروتينية والمنطقية يمكن أن تتولاها تقنيات الذكاء الصنعي، مثل تنظيم الجداول والتقارير.

المهارات الإدارية التي ستظل بمنأى عن الذكاء الصنعي

الخيال :القدرة على ابتكار أفكار جديدة والتفكير خارج الإطار غير قابلة للاستبدال.

القيادة :إدارة البشر واتخاذ القرارات المؤثرة تتطلب حساً بشرياً لا يمكن للذكاء الصنعي تحقيقه.

المهارات اللازمة لتعزيز استخدام الذكاء الصنعي

المهارات التقنية

المعرفة الأساسية بالذكاء الصنعي، فهم الخوارزميات وإمكاناتها.

القدرة على تحديد الاحتياجات ودراسات الجدوى لتطبيق الذكاء الصنعي بفعالية.

المهارات غير التقنية

- الحكم الأخلاقي واتخاذ القرارات المبنية على القيم.
- القدرة على المخاطرة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- الانفتاح الذهني والتعاون متعدد التخصصات.
- إدارة التغيير التنظيمي وتحفيز التعلم داخل المؤسسة.

المناقشة والآثار

معظم المهارات الإدارية من المرجح أن تتحسن مع الذكاء الصنعي، لكن القليل منها يُستبدل بالكامل.

الذكاء الصنعي يُعزز رأس المال الاجتماعي والتقني للمديرين ويتيح لهم التركيز على مهام ذات قيمة مضافة.

المديرون سيظلون مسؤولين عن التوجيه، اتخاذ القرارات النهائية، والحفاظ على الأخلاقيات والثقة.
ظهور الذكاء الصنعي قد يؤدي إلى **إعادة تشكيل السلطة** داخل المؤسسات، ما يستدعي إدارة دقيقة للتغيير التنظيمي.

القيود

عدم تجانس العينة من حيث المواقع والقطاعات والمهن.
محدودية الوصول إلى خبراء الذكاء الصنعي مما اقتضى اعتماد أسلوب الوصف المفصل.

آفاق البحث المستقبلية

1. قياس أولوية كل مهارة إدارية حسب الصناعات والمستويات الإدارية.
2. دراسة أساليب فعّالة لتدريب المديرين على استخدام الذكاء الصنعي.
3. البحث في العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق الذكاء الصنعي، مثل الثقافة التنظيمية، جودة البيانات، والاستراتيجيات الرقمية.

الخاتمة

الذكاء الصنعي يعزز غالبية المهارات الإدارية، مع استثناء الخيال والقيادة.
المديرون بحاجة لتطوير المهارات التقنية وغير التقنية لضمان الاستخدام الفعال للذكاء الصنعي.
نتائج الدراسة توفر قاعدة علمية لتوجيه برامج التدريب التنفيذي وتطوير استراتيجيات المؤسسات للاستفادة من الذكاء الصنعي.

رابعاً: الدراسة الرابعة

The Impact of AI on Leadership/Norbert Hettstedt, PhD Student at/Comenius University in Bratislava, Slovakia/Heppenheim Germany E-Leader Slovakia 2024

(مؤتمر إي-ليدر سلوفاكيا ٢٠٢٤)

تأثير الذكاء الصنعي على القيادة واتخاذ القرار

التحول في القيادة بفعل الذكاء الصنعي

أدى التقدم السريع في تقنيات الذكاء الصنعي إلى تغيير طبيعة القيادة في المؤسسات.
أصبح القادة يحتاجون إلى تطوير مهارات جديدة مثل: الإلمام الرقمي، إتقان الذكاء الصنعي، قيادة فرق متنوعة، وإدارة التعاون بين الإنسان والآلة.

دور الذكاء الصنعي في دعم القادة

- تبسيط العمليات وأتمتة المهام الروتينية.
- تمكين اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- تقديم دعم استشاري واستراتيجي شخصي للقادة.

- تعزيز القدرة على التنبؤ بالنتائج وتحليل المخاطر.

تطوير أداء الفريق باستخدام الذكاء الصنعي

تعزيز التواصل والتعاون :من خلال أدوات الاجتماعات الرقمية، الترجمة الفورية، وتحليل المشاعر.

تحليل فجوات المهارات :وتقديم برامج تدريبية مخصصة لتطوير مهارات الأعضاء.

زيادة الإنتاجية :عبر إدارة المشاريع والتوزيع الذكي للمهام.

دعم نمو الموظفين وبناء الفريق :من خلال التوظيف، التدريب، الإرشاد، وتحفيز الإبداع والابتكار.

تعزيز الابتكار :باستخدام أدوات توليد الأفكار والنماذج الأولية المدعومة بالذكاء الصنعي.

الاعتبارات الأخلاقية للذكاء الصنعي في القيادة

معالجة التحيز وضمان العدالة :التأكد من أن البيانات والخوارزميات تمثل جميع الفئات بشكل عادل.

الشفافية وقابلية التفسير :تسجيل الافتراضات والقيود في أنظمة الذكاء الصنعي ومراقبتها بواسطة البشر.

خصوصية البيانات وأمنها :حماية بيانات القوى العاملة وضمان موافقة الموظفين والتحكم في بياناتهم.

تمكين الفاعلية البشرية والمساءلة :الاحتفاظ بالقدرة على اتخاذ القرار النهائي للبشر، ووضع بروتوكولات لتجاوز القرارات غير الملائمة للذكاء الصنعي.

تأثير الذكاء الصنعي على اتخاذ القرار في الأعمال

تحليل البيانات بسرعة ودقة.

التنبؤ بسلوك العملاء واتجاهات السوق.

تقليل المخاطر وتحسين إدارة الموارد.

دعم الابتكار المستمر وتطوير الاستراتيجيات.

الخلاصة

الذكاء الصنعي أصبح جزءاً حيوياً من القيادة وصنع القرار.

القيادة المعززة بالذكاء الصنعي تعتمد على التكامل بين القدرة التقنية والتحكم البشري، مع الحفاظ على الفضائل الإنسانية: الحكمة، التعاطف، الإبداع، والشفافية.

يتطلب النجاح استراتيجيات استباقية، تعلم مستمر، وتبني ثقافة التجريب والابتكار.

الهدف النهائي هو تحقيق أداء مؤسسي أعلى، ابتكار مستدام، وتأثير اجتماعي إيجابي مع الحفاظ على المبادئ الأخلاقية.

جدول يوضح دراسة مقارنة لنقاط التقارب والاختلاف في الدراسات السابقة الأجنبية مع محاور الدراسة الحالية:

مقارنة الدراسات الأجنبية ونقاط التلاقي والاختلاف – جدول رقم [2] المصدر (الباحث)

المحور	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	نقاط التلاقي والاختلاف
تأثير الذكاء الصنعي على القيادة	حوّل طبيعة القيادة التقليدية، الذكاء الصنعي كأداة استراتيجية	التركيز على القيادة التحولية وابتكار فرق عمل فعالة	دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري	القيادة المعززة بالذكاء الصنعي، علاقة تكافلية بين الإنسان والآلة	**تلاقي :**جميع الدراسات تشير لتحوّل القيادة ودور الذكاء الصنعي الأساسي . **اختلاف :**الدراسة الرابعة ركزت على التكامل التكافلي بين البشر والآلة.
تعزيز القدرة على اتخاذ القرار	تحسين الدقة وسرعة اتخاذ القرار	استخدام البيانات والتنبؤ لتعزيز الأداء	أتمتة المهام الروتينية وتحليل البيانات لدعم القرار	التحليل البياني المتقدم، نماذج التنبؤ، الحد من المخاطر، دمج الفاعلية البشرية	**تلاقي :**الذكاء الصنعي يدعم القرار ويقلل التحيز .**اختلاف :** الدراسة الرابعة ركزت على التطبيقات العملية والأمثلة في الأعمال.
تطوير الفريق والأداء المؤسسي	دعم الابتكار والتعاون	تعزيز التعاون وتحليل فجوات المهارات	تحسين الإنتاجية وتوزيع المهام، دعم التدريب والتطوير	تحسين التواصل، تعزيز الإبداع، أدوات النمذجة الأولية، الابتكار	**تلاقي :**جميع الدراسات أشارت لدور الذكاء الصنعي في تطوير الفرق وزيادة الإنتاجية . **اختلاف :**الدراسة الرابعة ركزت على أدوات عملية ونماذج ملموسة.
الاعتبارات والمسؤولية الأخلاقية	معالجة التحيز، حماية البيانات، تعزيز الشفافية	الالتزام بالقيم والأخلاقيات، مراقبة النتائج	خصوصية البيانات، الحوكمة، الموافقة والتحكم للموظفين	الموافقة والتحكم للموظفين بروتوكولات تجاوز القرارات غير المناسبة، الموازنة بين الحكم البشري والذكاء الصنعي	**تلاقي :**جميع الدراسات تؤكد ضرورة الاستخدام الأخلاقي والمسؤول . **اختلاف :**الدراسة الرابعة ركزت على البروتوكولات العملية للحفاظ على المسؤولية البشرية
المهارات المطلوبة للقادة	اتقان الذكاء الصنعي، عقلية الابتكار	عقلية الابتكار القيادة التحولية، التعلم المستمر	القدرة على قيادة فرق متنوعة، تطوير مهارات رقمية	التعلم المستمر، الإلمام الرقمي، القيادة في بيئة معززة بالذكاء الصنعي	**تلاقي :**ضرورة تطوير مهارات رقمية ومعرفية للقيادة **اختلاف :**الدراسة الثانية والرابعة أكدت التعلم المستمر والتكيف مع المستقبل.
الخلاصة العامة	الذكاء الصنعي أداة لتحسين القيادة	القيادة التحولية + الذكاء الصنعي = أداء أفضل	الذكاء الصنعي يعزز الإنتاجية، التعاون، الابتكار	القيادة المعززة بالذكاء الصنعي لتحقيق التوازن بين الإنسان والآلة	**تلاقي :**الذكاء الصنعي يعزز القيادة، الابتكار، اتخاذ القرار، الأداء المؤسسي .**اختلاف :** الدراسة الرابعة ركزت على نموذج القيادة المعززة بالذكاء الصنعي كمرجعية مستقبلية.

1-3-3. مبررات الدراسة من خلال الدراسات السابقة:

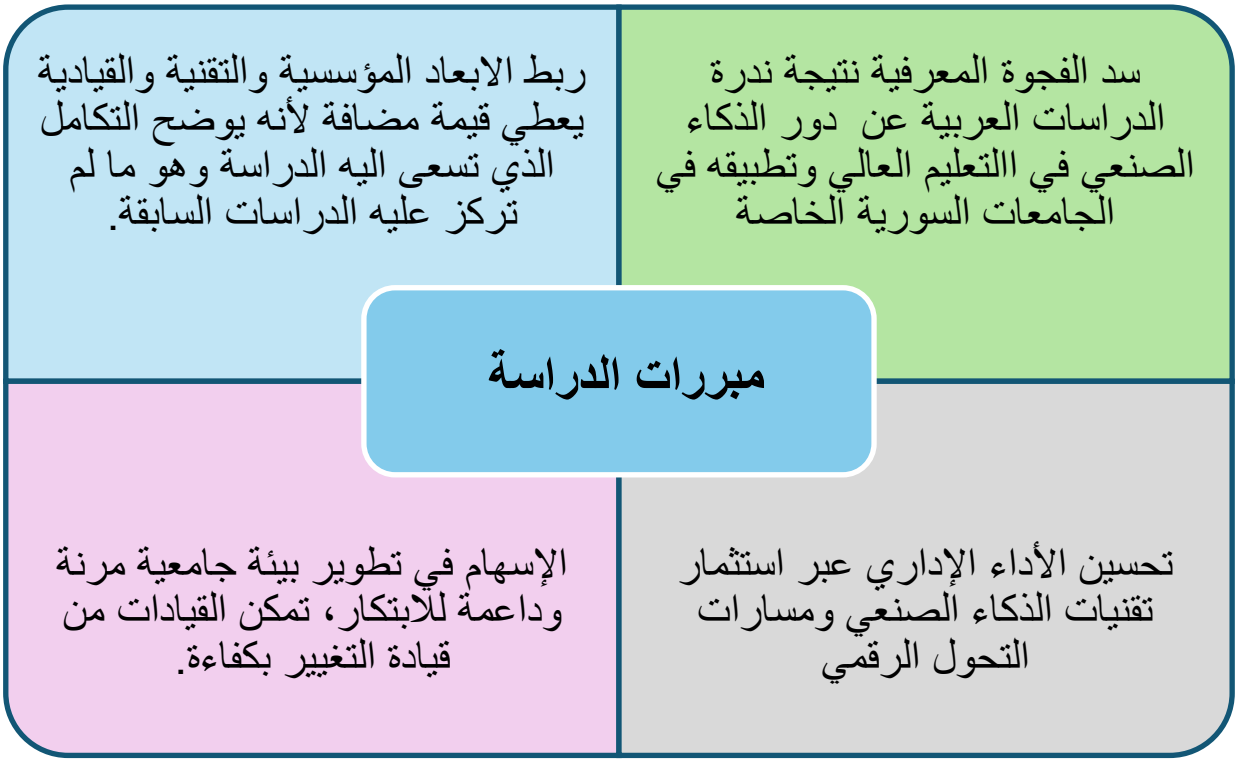
أظهرت الدراسات العربية السابقة (فلسطين، الأردن، السعودية، الإمارات) أنّ الذكاء الصنعي يسهم في تطوير الأداء الإداري من خلال مسارات متباينة: فالدراسة الفلسطينية أبرزت الأثر المباشر للذكاء الصنعي في رفع الكفاءة الإدارية عبر التدريب والبنية التحتية، بينما ركزت الدراسة الأردنية على دور السياسات المؤسسية والثقة بالتقنية وجودة البيانات في إنجاح التبني أما الدراسة السعودية فقد بيّنت أن القيادة الاستراتيجية قادرة على تعظيم الاستفادة من الذكاء الصنعي عبر تنمية رأس المال البشري والهيكلي، في حين كشفت الدراسة الإماراتية عن أهمية المرونة التنظيمية وجاهزية البنية التحتية ومشاركة القيادات في دمج الذكاء الصنعي داخل أنظمة دعم القرار بالتوازي، ركّزت الدراسات الأجنبية(Ronquillo et al., 2021) ؛ (Davenport & Kalakota, 2019)؛ (Cockburn et al., 2018) على الأبعاد التقنية والأخلاقية للذكاء الصنعي، مبينة دوره في تعزيز الابتكار، تحسين عملية اتخاذ القرار، وتطوير الكفاءات القيادية.

يتقاطع موضوع هذه الدراسة مع تلك النتائج في التأكيد على أنّ **الذكاء الصنعي لم يعد مجرد أداة تقنية بل أصبح رافعة استراتيجية للقيادة الإدارية**، إلا أنّه يختلف عنها من حيث السياق والمقاربة فبينما ركّزت الدراسات السابقة على بيئات متقدمة نسبياً (الإمارات والسعودية) أو ذات أطر تنظيمية داعمة (الأردن وفلسطين)، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار إمكانية تطبيق تلك المفاهيم في الجامعات السورية الخاصة، حيث تواجه القيادات الإدارية تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية، محدودية الموارد، والحاجة إلى قيادة مميزة قادرة على استيعاب التكنولوجيا وتوجيهها لدعم الأداء الإداري.

من هنا، تبرُز مبررات هذه الدراسة في:

1. **سد فجوة معرفية** تتمثل في غياب أبحاث عربية ضمن السياق السوري حول الذكاء الصنعي ودوره في تطوير القيادة الإدارية الجامعية.
2. **دمج الأبعاد المؤسسية والتقنية والقيادية** مع التركيز على القيادة الإدارية الأفضل بوصفها الإطار الأمثل لتبني الذكاء الصنعي.
3. تقديم نموذج عملي للجامعات السورية الخاصة يوضح كيف يمكن للذكاء الصنعي، إذا ما توافر الحد الأدنى من البنية التحتية والمرونة التنظيمية وأن يصبح عاملاً فاعلاً في تحسين الأداء الإداري ودعم التحول الرقمي.

نموذج مبررات الدراسة [3]. المصدر (الباحث)



1-4. مشكلة وتساؤلات الدراسة:

شهدت مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما الجامعات الخاصة في سوريا ضغوطاً متزايدة لمواكبة التحولات الرقمية وتبني تقنيات الذكاء الصنعي في الإدارة الجامعية ورغم ما توفره هذه التقنيات من فرص واسعة لتحسين كفاءة الأداء الإداري ودعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، إلا أن العديد من الجامعات العربية ما تزال تواجه تحديات متعلقة بالمرونة التنظيمية، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، ومحدودية البنية التحتية الرقمية، فضلاً عن مقاومة التغيير وقد أبرزت الدراسات العربية السابقة (السعودية، الأردنية، الفلسطينية، الإماراتية) جوانب مهمة في دور الذكاء الصنعي والقيادة الاستراتيجية في تحسين رأس المال الفكري، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز الفاعلية التنظيمية غير أن هذه الدراسات لم تتناول بعمق دور القيادة ونوعها بوصفها النمط القيادي الأكثر قدرة على التعامل مع متطلبات الذكاء الصنعي في تطوير الأداء الإداري بالجامعات السورية الخاصة.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن دور الذكاء الصنعي في تحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة، وذلك من خلال تحليل العوامل المرتبطة بالتمكين الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة الداعمة للابتكار، اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات، وإدارة التغيير والتحول الرقمي.

من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تكشف عن قدرة الجامعات الخاصة السورية تبني فكرة المواكبة التكنولوجية والتمكين الرقمي والبحث في التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقها بشكل عملي، بما يفتح الباب أمام تعزيز ثقافة القيادات الإدارية القادرة على تحسين الأداء وجودة اتخاذ القرار باستخدام الذكاء الصنعي ومن هنا يمكن صياغة التساؤل الرئيسي الأول:

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور الذكاء الصنعي وعلاقته بأداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة وهل يساعد على تحسينه ام لا؟

ينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى إسهام التمكين الرقمي المدعوم بالذكاء الصنعي في تعزيز كفاءة القيادات الإدارية؟
- كيف تسهم المرونة التنظيمية في تفعيل دور الذكاء الصنعي في تحسين الأداء الإداري؟
- ما دور الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في تعزيز توظيف الذكاء الصنعي داخل الجامعات الخاصة؟
- إلى أي مدى يساعد الذكاء الصنعي في دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات لدى القيادات الإدارية؟
- كيف تسهم إدارة التغيير والتحول الرقمي في نجاح تطبيقات الذكاء الصنعي بما ينعكس على أداء القيادات الإدارية؟

1-5. فرضيات الدراسة:

يعد الذكاء الصنعي رافعة استراتيجية تدعم أنظمة صنع القرار وتساعد القيادات الإدارية في التحكم بتوجيه الموارد وحل المشاكل والتهديدات واكتشاف الفرص واستغلالها خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالجامعات فالبيئة التعليمية هي بيئة تحتاج الى ديناميكية وادارة تغيير وتطوير دائم في ظل بيئة تنافسية قوية ومن خلال ذلك، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تقنيات الذكاء الصنعي في تحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة.

ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H1: التمكين الرقمي يؤثر إيجابياً على تحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة.

H2: المرونة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز قدرة القيادات الإدارية على استثمار الذكاء الصنعي لتحسين الأداء.

H3: الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ترتبط إيجابياً بقدرة القيادات الإدارية على تبني وتفعيل تطبيقات الذكاء الصنعي.

H4: اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات يعزز بشكل إيجابي جودة الأداء الإداري للقيادات.

H5: إدارة التغيير والتحول الرقمي تؤثر إيجابياً على رفع كفاءة وأداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة.

6-1. نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

التمكين الرقمي والذكاء الصنعي (Digital Empowerment & AI)

المرونة التنظيمية (Organizational Agility)

الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار (Innovation–Supportive Culture)

القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات (Data–Driven Strategic Decision–Making)

إدارة التغيير والتحول الرقمي (Change Management & Digital Transformation)

المتغير التابع:

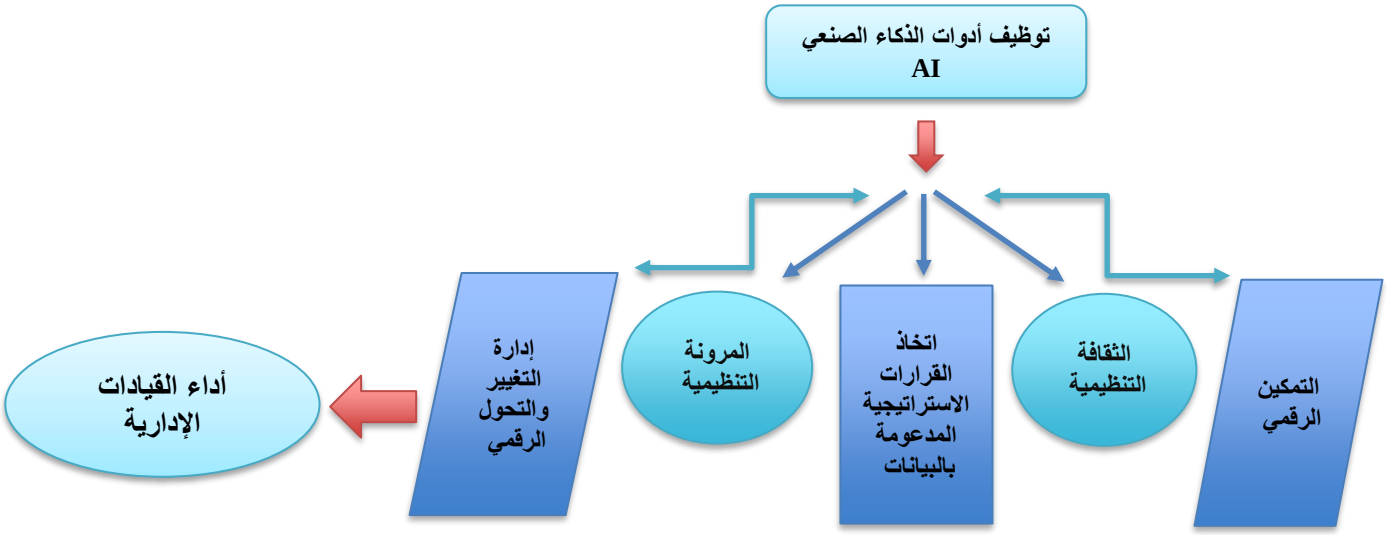
أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة

(Performance of Administrative Leadership in Syrian Private Universities)

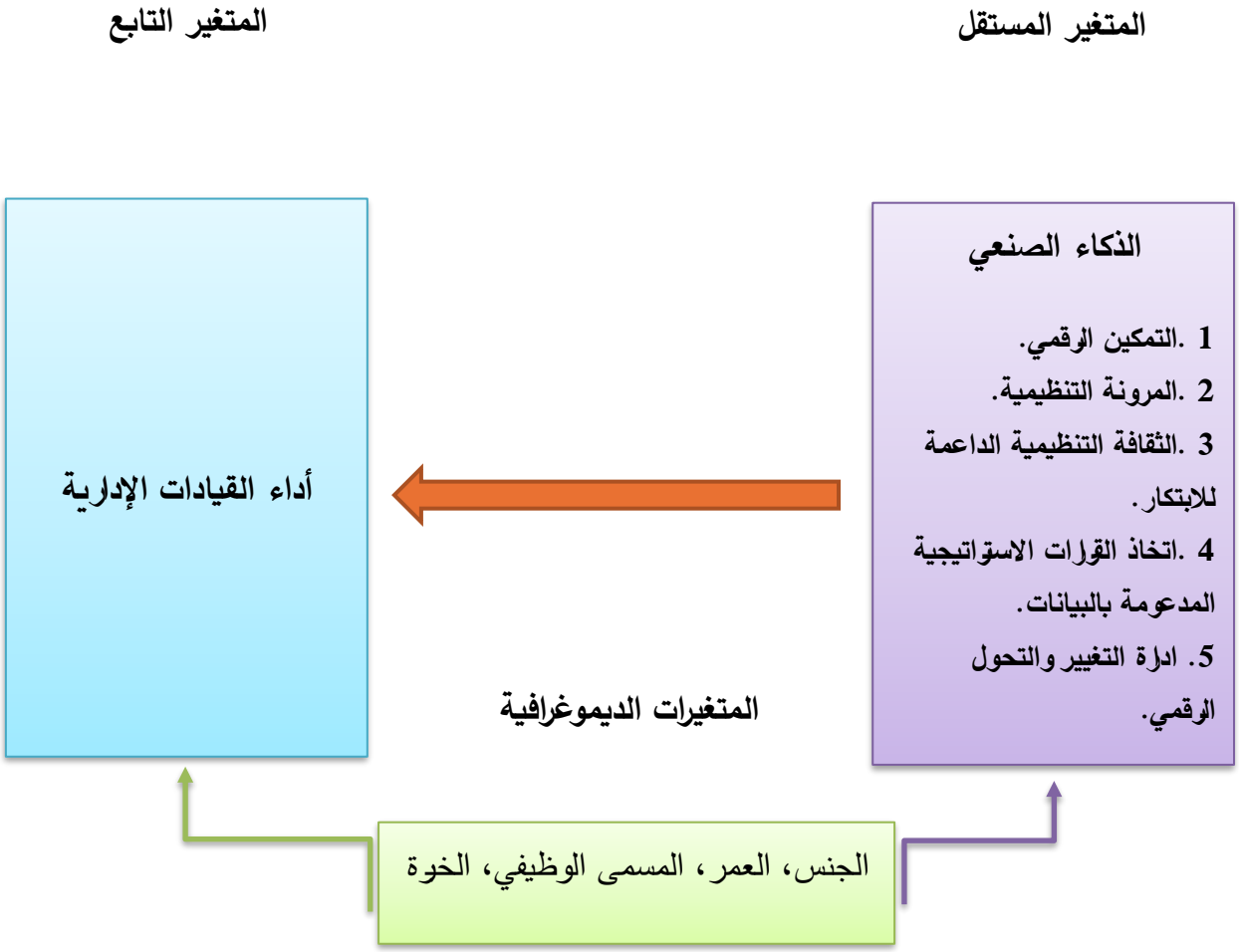
توصيف العلاقة في النموذج

يفترض النموذج أن كل بعد من الأبعاد الخمسة المستقلة والمرتبطة باستخدام تقنيات الذكاء الصنعي يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء القيادات الإدارية فالعلاقة هنا سببية (Cause–Effect)أي أن تبني التمكين الرقمي، وزيادة المرونة التنظيمية، وتعزيز الثقافة الداعمة للابتكار، وتفعيل آليات اتخاذ القرار المدعومة بالبيانات، وإدارة التغيير بفعالية، كلها تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإداري في الجامعات السورية الخاصة.

نموذج مفاهيمي لمتغيرات الدراسة شكل رقم [4] – (المصدر –الباحث).



نموذج الدراسة–شكل رقم [5] (المصدر–الباحث).



1-7. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي التالي:

صياغة إطار نظري وعملي يوضح العلاقة بين الذكاء الصنعي ومدى تأثيره على أداء القيادات الإدارية.

ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف التالية:

1. تحليل أثر التمكين الرقمي في تعزيز كفاءة وأداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة.
2. توضيح دور المرونة التنظيمية في تمكين القيادات الإدارية من توظيف الذكاء الصنعي بفعالية.

3. الكشف عن إسهام الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في دعم القيادات الإدارية نحو تبني حلول الذكاء الصنعي.
4. دراسة أثر إدارة التغيير والتحول الرقمي في رفع قدرة القيادات الإدارية على التكيف مع التحولات التكنولوجية.
5. تقييم دور اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات في تعزيز جودة الأداء الإداري للقيادات.

1-8. أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية عملية وفق التالي:

الأهمية النظرية

1. **سد الفجوة البحثية** :تقدم الدراسة إضافة نوعية في مجال الإدارة الجامعية للجامعات الخاصة بسوريا من خلال دمج متغيرات مؤسسية متعددة (التمكين الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة الداعمة للابتكار، إدارة التغيير، اتخاذ القرار المدعومة بالبيانات) ضمن إطار واحد متكامل، وهو ما لم يُتناول بعمق في الدراسات العربية السابقة.
2. **إثراء الأدبيات العلمية** :تساهم في توسيع الإطار النظري المتعلق بتطبيقات الذكاء الصنعي في التعليم العالي، وربطه مباشرة بأداء القيادات الإدارية مما يدعم تكوين قاعدة معرفية أوسع للباحثين وصنّاع القرار.
3. **إبراز دور القيادات الإدارية** :توضح الدراسة الدور المركزي للقيادة الجامعية في توجيه وتفعيل الذكاء الصنعي لتكون عنصراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي.

الأهمية العملية

1. **تطوير استراتيجيات إدارية** :تساعد الجامعات السورية الخاصة على تبني استراتيجيات عملية قائمة على الذكاء الصنعي لتحسين الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة المؤسسية.
2. **تعزيز المرونة والابتكار** :تزوّد صناع القرار بخارطة طريق عملية لبناء بيئة تنظيمية أكثر مرونة وداعمة للابتكار، مما يزيد من قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات.
3. **تحسين جودة القرارات** :تمكّن القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفاعلية اعتماداً على البيانات والتحليلات الذكية.
4. **الإسهام في التنمية المجتمعية** :من خلال رفع مستوى كفاءة الجامعات السورية الخاصة، وتسهم الدراسة في تحسين جودة التعليم العالي، وبالتالي رفد سوق العمل بخريجين أكثر تأهيلاً لمواكبة اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي.

5. **دعم الأفراد والقيادات** :توفر للقيادات الجامعية أدوات ومعايير عملية لقيادة التغيير والتحول الرقمي بكفاءة، بما يعزز من مهاراتهم القيادية والإدارية.

وهي باختصار كالاتي:

- الأهمية النظرية مرتبطة بالدراسات السابقة والإطار النظري.
- الأهمية العملية مرتبطة مباشرة بالأهداف وأسئلة البحث.

فالأهمية واضحة في (سد فجوة، دمج متغيرات، تعزيز القيادة).

1-9. منهجية الدراسة:

- المنهج: وصفي وكمي تحليلي.
- الأداة: استبانة ميدانية موجه للقيادات الإدارية.
- المجتمع والعينة: القيادات الإدارية في ثلاث جامعات سورية خاصة **IUST/AIU/YPU**
- حجم العينة المتوقع: 70–100 مشارك ومشاركة.
- التحليل الاحصائي: انوفا /ANOVA/ لتحليل التباين واختبار بيرسون / PEARSON/ لقوة العلاقة بين متغيرين واختبارا لفا كرو نباخ /ALPHA CRONBACH'S/ معامل الموثوقية او الصدق والثبات بالإضافة الى مقياس التشتت (الانحراف المعياري) وجداول التكرار لدراسة المتغيرات الوسيطة.

1-10. حدود الدراسة ومحدداتها:

- المكانية: الجامعات الخاصة المعتمدة في سوريا وهم ثلاثة (الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا –IUST– جامعة اليرموك الخاصة–YPU– الجامعة الاوربية–AIU–)
- الزمانية: العام الدراسي 2025/2024
- البشرية: القيادات الإدارية(رؤساء جامعات، نواب، عمداء، مدراء إدارات او اقسام اكاديمية) .
- الموضوعية: الذكاء الصنعي وعلاقته بأداء القيادات الإدارية ودوائر اتخاذ القرار.
- المحددات: واجهتني بعض الصعوبات بسبب تباعد الجامعات الخاصة عن بعضها البعض بالمسافة واغلبها خارج مدينة دمشق وانشغال القيادات الإدارية بشكل شبه دائم مما دفعني لاختار 3 جامعات خاصة فقط.

الفصل الثاني:
الإطار النظري

1. تمهيد.

2.الذكاء الصنعي والإدارة الحديثة

3.أداء القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

4.التمكين الرقمي والذكاء الصنعي

5.المرونة التنظيمية

6.الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

7.اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات

8.إدارة التغيير والتحول الرقمي

9.تكامل الأبعاد السابقة في تحسين أداء القيادات الإدارية ومبدأ امتثال.

2-1. تمهيد:

في عصر الذكاء الصنعي، أصبح مفهوم القيادة أكثر تعقيداً وتطوراً من أي وقت مضى ومع التقدم السريع في تقنيات الذكاء الصنعي والتعلم الآلي، يتعين على القادة اليوم التكيف مع بيئة أعمال تتسم بالتحولات السريعة والتحديات غير المسبوقة. يفرض الذكاء الصنعي تغييرات جذرية في طريقة إدارتنا للأعمال واتخاذ القرارات، والتفاعل مع المجموعات والموظفين.

بالتالي، يصبح من الضروري للقادة أن يمتلكوا مهارات جديدة وأن يتبنوا أساليب واستراتيجيات مبتكرة لقيادة فرقهم بنجاح في هذا المشهد التكنولوجي المتغير ابان عصر التطور الرقمي.

2-2. الذكاء الصنعي في الإدارة الحديثة:

Artificial Intelligence in Modern Management

2-2-1. مفهوم الذكاء الصنعي وتطوره التاريخي.

(https://www.almaany.com/ar/dict/-2025)

هذان البيتان، للشاعر ابن الرومي، يمدح بهما شخصاً قام بإصلاح ما فسد أو أفسده الدهر، فالشاعر ينفي أن يكون هذا الإصلاح من صنعه هو، بل هو من صنع رجل آخر ذي لطف ودنوّ من الأمور – يقول ابن الرومي:

"وليس ذاك بصُنْعي بل بصنع فتى ... ما زال يُدني بلطف الصنع ما نزحا" هذا معنى الصنع
أما مفهوم الذكاء الصنعي في القاموس: هو قدرة آلة أو جهاز ما على أداء بعض الأنشطة التي تحتاج إلى ذكاء مثل الاستدلال الفعليّ والإصلاح الذَّاتيّ.
أمثلة سياقية: ذكاء اصطناعي، جمل ورد بها ذكاء اصطناعي

وَيَسْتَخْدِمُ أحمدُ نِظَامًا سَحَابِياً لِلذَّكَاءِ الصُّنْعِيِّ يَسْمَحُ لَهُ بِتَحْلِيلِ الْإِيمَاءَاتِ وَالتَّعَابِيرِ (عامة)

ALJAZEERA CENTRE FOR STUDIES مركز الجزيرة للدراسات ISSN 2617-8753 Al.

https://www.aljazeera.net/blogs/2024/11/4

بدأ مفهوم الذكاء الصنعي بالظهور في الخمسينيات، عندما طرح عالم الرياضيات آلان تورينغ سؤالًا شهيرًا: "هل تستطيع الآلة التفكير؟"، وقدم اختبار تورينغ كمعيار لقياس قدرة الحواسيب على محاكاة الذكاء البشري.

وقد مرّ الذكاء الصنعي بعدة مراحل تطورية متتابعة، عكست التطور العلمي والتقني في مجالات الحوسبة والبرمجة والمعالجة المعرفية.
(معهد Stanford للذكاء الصنعي المرتكز على الإنسان المصدر الأكثر ثقة في الاحصائيات وشموليتها – تقرير مؤشر الذكاء الصنعي لعام 2024)

المرحلة الأولى في خمسينيات القرن الماضي، حيث وُضعت الأسس الفكرية والنظرية للمجال على يد آلان تورينغ الذي قدّم في عام 1950 اختبارًا لقياس قدرة الآلة على التفكير، فيما صيغ مصطلح *الذكاء الصنعي* رسميًا في مؤتمر دار تموث عام 1956، ليؤسس بذلك الانطلاقة العلمية الأولى لهذا الحقل المعرفي الجديد.

أما **المرحلة الثانية (الستينيات والسبعينيات)**، فقد تميزت بالانتقال من التنظير إلى التطبيق العملي، من خلال تطوير أول روبوت صناعي (Unimate) عام 1961، وبرنامج المحادثة اللغوية (ELIZA) عام 1966، والروبوت الإدراكي (Shakey) عام 1969، وهي إنجازات رسّخت فكرة قدرة الآلات على المحاكاة الجزئية للذكاء البشري.

وفي **المرحلة الثالثة (الثمانينيات والتسعينيات)**، ازداد الاعتماد على ما عُرف بـ"الأنظمة الخبيرة" التي استخدمتها المؤسسات في دعم القرارات، مثل نظام (XCON) عام 1980، غير أنّ المجال شهد لاحقًا فترة من التراجع في التمويل والاهتمام، أُطلق عليها "شتاء الذكاء الصنعي"، قبل أن يعود الاهتمام مجدداً بإنجاز الحاسوب العملاق –IBM Deep Blue–الذي تغلب على بطل العالم في الشطرنج كاسباروف عام 1997، ما مثّل نقلة نوعية في التفكير الحسابي الاستراتيجي للآلات.

أما **المرحلة الرابعة (عقد الألفية الجديدة s2000)**، فقد شهدت دخول الذكاء الصنعي إلى الحياة اليومية عبر محركات البحث وأنظمة التوصية، وتطور السيارات ذاتية القيادة (2005)، وظهور نظام –IBM Watson–القادر على المعالجة اللغوية والاستدلال المعرفي، مما مهد لانتقال الذكاء الصنعي من التطبيقات المحدودة إلى الاستخدام التجاري والمؤسسي الواسع.

ثم جاءت **المرحلة الخامسة (من 2010 sإلى 2020s)**، وهي مرحلة التعلم العميق (Deep Learning) حيث شكّل فوز نموذج – AlexNetعام 2012 –في مسابقة – ImageNet– نقطة تحول فارقة في تطوير الشبكات العصبية العميقة، تبعها تفوق نظام – AlphaGo –عام 2016 على بطل العالم في لعبة / Go، مما أظهر قدرة الأنظمة الذكية على التعلم الذاتي وتطوير استراتيجيات تفكير مستقلة.

وأخيراً تميزت **المرحلة السادسة (من 2020 حتى الوقت الراهن)** بظهور الذكاء التوليدي (Generative AI)الذي تجسّد في النماذج اللغوية الكبرى مثل GPT– وBERT، والتي مكّنت الآلات من إنتاج نصوص وصور وأفكار بطريقة إبداعية متكاملة، مما وسّع من مجالات استخدام الذكاء الصنعي في التعليم والإدارة وصنع القرار، وأطلق في الوقت ذاته نقاشات واسعة حول حوكمته وأخلاقيات توظيفه.

- **أشهر علماء الذكاء الصنعي:**

(bakkah.com –JUN 2025)

منذ اختراع تقنية الذكاء الصنعي وحتى الآن، ظهر العديد من العلماء الذين ساهموا في تطوير هذه التقنية، ومن أشهرهم ما يلي:

1– أليكس سمولا:

“Alex” Smola ; Nationality, German ; Education, Ph.D. in Computer Science from the Technical University of Berlin

وهو مدير التعلم الآلي والتعلم العميق في(Amazon Web Services) قدم مجموعة من الخوارزميات المُستخدمة في تحليل مجموعات البيانات الضخمة، كما ساهم في تطوير تقنيات الذكاء الصنعي لاكتشاف الأدوية وفهم النظم المعقدة المرتبطة بها.

2– جيفري هينتون

Geoffrey Everest Hinton (born 6 December 1947) is a British-Canadian computer scientist

هو عالم نفس إدراكي وعالم حاسوب بريطاني كندي، يعرف باسم “الأب الروحي للذكاء الصنعي" (27/9/ 2025-نايل، رضا) أصبح عالم كمبيوتر في جامعة تورنتو، وتمثلت اسهاماته في تطوير الذكاء الصنعي بفضل خوارزمياته للتعلم العميق واختراقاته في الشبكة العصبية.

3- رسلان سالاخوتدينوف

Ruslan **salakhutdinov** born 1 January 1980) is **an Russian data scientist**

وهو عالم كمبيوتر ومدير قسم التعلم الآلي في جامعة كارنيجي ميلون عمل "رسلان" على تطوير خوارزميات يمكنها التعرف على اللغة الطبيعية وفهمها، وساهم في تطوير تقنيات لاكتشاف مواد جديدة وفهم أصعب الأنظمة.

4- جيرمي هوارد

Jeremy Howard (born 13 November 1973) is **an Australian data scientistt**

وهو عالم بيانات والمؤسس والرئيس التنفيذي لـ fast.ai، وساهم في تطوير تقنيات الذكاء الصنعي التي يمكن استخدامها في تشخيص الحالات الطبية والتنبؤ بنتائج المرضى.

5- يان ليكون

Yann André Le Cun, born 8 July (1960) is a French-American computer scientist

وهو عالم كمبيوتر وأستاذ في جامعة نيويورك، كما يتولى الإشراف على البحث والتطوير لتقنيات الذكاء الصنعي في Facebook، من أشهر إسهاماته في الذكاء الصنعي، تطوير خوارزميات يمكنها التعرف على الصور وتصنيفها بدقة عالية.

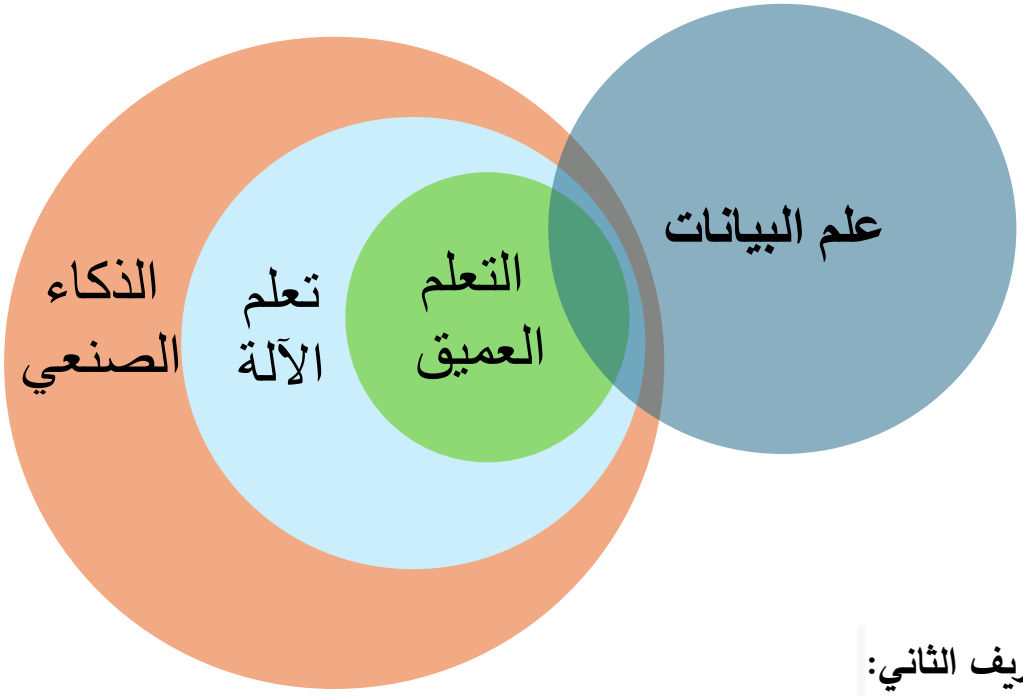
2-2-2. تعاريف الذكاء الصنعي وأنواعه:

(Kaplan and Haenlein 2019) An Introduction to Ethics in Robotics and AI

التعريف الأول: **(معهد Stanford للذكاء الصنعي المرتكز على الإنسان المصدر الأكثر ثقة في** الاحصائيات وشموليتها – نشر تقرير مؤشر الذكاء الصنعي لعام 2024)

الذكاء الصنعي هو مجال من علوم الحاسب الآلي يركز على تطوير أنظمة وتطبيقات قادرة على القيام بمهام تتطلب عادةً ذكاء بشري والذي يشمل القدرات المعرفية مثل التعلم والتفكير والاستنتاج والتخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات والهدف الرئيسي للذكاء الصنعي هو محاكاة وتحسين القدرات العقلية البشرية باستخدام التكنولوجيا الحاسوبية المتقدمة .

الذكاء الصنعي وعلم البيانات–شكل رقم [6] المصدر (معهد Stanford للذكاء الصنعي)



التعريف الثاني:

(الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الصنعي ساديا 2025 @– تحديث 2025/10/27)

الذكاء الصنعي هو أنظمة تستخدم تقنيات قادرة على عمل تنبؤات أو توليد محتوى أو تقديم توصيات أو اتخاذ قرارات بمستويات متفاوتة من التحكم الذاتي.

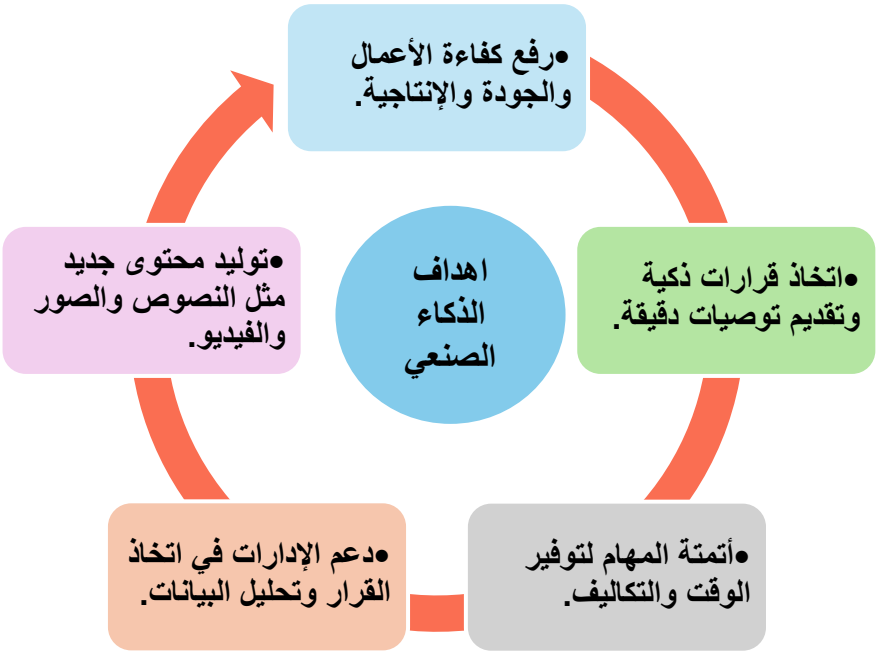
حيث تعود جذوره إلى بداية أربعينيات القرن الماضي حين اقترح بعض العلماء نموذجاً للخلايا العصبية الصنعية، وقد برز مفهوم الذكاء الصنعي بصفة كبيرة في بداية الخمسينيات من القرن الماضي عندما أثار العالم البريطاني آلان تورنج (Alan Turing) التساؤل حول هل الآلة قادرة على التفكير ومنذ ذلك الوقت شهد الذكاء الصنعي موجات من الازدهار والركود أو ما يسمى (شتاء الذكاء الصنعي) إلى أن وصل إلى الانتشار الواسع الذي نشهده اليوم في شتى المجالات. مع تنامي الاهتمام العالمي في العقد الماضي بالتطور المتسارع للتقنيات الحديثة، وخاصة الذكاء الصنعي، شهد عام 2022م ثورة تقنية جديدة تمثلت في ظهور تقنيات الذكاء الصنعي التوليدي (Generative AI) التي تتيح إنشاء محتوى إبداعياً كالنصوص والمقاطع المرئية والصوتية وانتشرت هذه التقنيات بشكل واسع نظراً إلى ما تقدمه من إمكانيات وآفاق واسعة للاستخدام والابتكار في شتى المجالات، بعكس النماذج السابقة التي كانت تؤدي مهمة واحدة فقط، مما أسهم في تحسين الخدمات ورفع الإنتاجية وزيادة الإيرادات والذكاء الصنعي التوليدي هو فرع من

فروع الذكاء الصنعي يعتمد على تقنيات تعلم الآلة والشبكات العصبية العميقة لمحاكاة قدرة الإنسان على إنتاج بيانات ومحتوى أصيل.

ومن اهداف الذكاء الصنعي:

- ✓ رفع كفاءة الأعمال والجودة الإنتاجية.
- ✓ اتخاذ قرارات ذكية وتوصيات دقيقة.
- ✓ أتمتة المهام لتوفير الوقت والتكاليف.
- ✓ دعم القيادات الإدارية في اتخاذ القرار.
- ✓ توليد محتوى ابداعي (صور، نصوص، فيديوهات).

أهداف الذكاء الصنعي [7] المصدر – الباحث



التعريف الثالث:

(لباب للدراسات الاستراتيجية –دورية محكمة تصدر عن مركز الجزيرة للدراسات السنة الخامسة – العدد 20 – تشرين الثاني– رئيس التحرير د. محمد المختار الخليل– هيئة التحرير د. عز الدين عبد المولى وآخرون)

ظهر الذكاء الصنعي أو ما يعرف اختصاراً (Artificial Intelligence)

وتطور على مر السنين ليصبح واحدا من أبرز التقنيات في القرن الحادي والعشرين إذ يتمثل الهدف الرئيسي منه في محاكاة القدرات الذهنية البشرية، التفكير والتحليل والتعلم، من خلال الأنظمة الحاسوبية.

فقد تخيل الإنسان فكرة وجود آلة ذكية تساعده في إنجاز أعماله وقد تحدث عنها بعض الأدباء في أعمالهم، لذا يمكن القول: إن الذكاء الصنعي بدأ بين السطور والاحلام ثم أصبح واقعاً نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي، من أيام الحاسوب الأول وصولاً إلى وقتنا الحالي وقد أقام عدد من العلماء والمهندسين، مثل آلان تورينغ –Alan Turing – أساساً لهذا المجال من خلال أبحاثهم وأعمالهم لمعالجة البيانات الضخمة (Big Data) ويرى البعض في الذكاء الصنعي فرصة للمساعدة في حل المشكلات التي يعانيها البشر مثل مشكلة المناخ والفقر والبطالة واتخاذ القرارات الحكيمة والبعض الآخر يرى فيه نقمه لما فيه من سلبيات ومضار تهدد الوجود البشري، ولهذا يعد الذكاء الصنعي اليوم من أكثر المجالات إثارةً للجدل.

لقد انتقل الذكاء الصنعي بسرعة من حلم للعلماء ليصبح واقعا في حياتنا اليومية، ودخل في مراحل جديدة ومتقدمة وقد أطلقت مجموعة من المشاريع لتحسين حياة الإنسان.

- **أهم المشاريع المرتبطة بالذكاء الصنعي:**

1–مشروع (Open Al)

هي منظمة بحث غير ربحية تهدف إلى تطوير الذكاء الصنعي لصالح البشرية جمعاء وتركز المنظمة على البحث المفتوح وتسعى لتقديم نماذج ذكاء اصطناعي قابلة للتوجيه والتحكم.

2– مشروع (DeepMind Health) تهدف إلى استخدام الذكاء الصنعي وقد تم تأسيسها بواسطة –Google’s DeepMind – في تحسين خدمات الرعاية الصحية، وقد اتفقوا مع الخدمة الوطنية للصحة في المملكة المتحدة لتطوير تطبيقات تساعد في تشخيص الأمراض.

3– مشروع (BERT من Google)

بيرت هو نموذج لمعالجة اللغة الطبيعية يستخدم لفهم المعاني في اللغة الإنكليزية، وقد ساعد هذا النموذج في تحسين نتائج البحث على متصفح غوغل وفي العديد من تطبيقات معالجة اللغة الطبيعية الأخرى.

4– مبادرة (Neural ink)

هي مبادرة من إيلون ماسك تهدف إلى تطوير واجهات دماغ حاسوبي تستخدم الذكاء الصنعي للمساعدة في علاج الأمراض العصبية وتحسين قدرات الإنسان.

5- مبادرة Facebook AI Research (FAIR)-

وهومركز بحثي لشركة فيسبوك يعمل على مشاريع متقدمة في مجال الذكاء الصنعي، مثل تقديم مترجمات آلية متقدمة وأنظمة تعرف على الوجوه بكفاءة.

- **مجالات تطبيق الذكاء الصنعي**

أصبح الذكاء الصنعي يستخدم في مجموعة واسعة من المجالات والصناعات مما أسفر عن تحسين جودة الخدمات وإثراء تجربة المستخدم ومن أبرز المجالات التي استفادت من تطبيقات للذكاء الصنعي مجال الطب إذ يستخدم في تحليل البيانات الطبية، ومساعدة الأطباء في تشخيص الأمراض وتوصية بأفضل العلاجات فقد أثرت تقنيات التعلم الآلي في تحسين فاعلية الأشعة والتصوير الطبي كذلك يستخدم الذكاء الصنعي في مجالي المال والأعمال إذ تعمل الأنظمة الذكية على تحليل البيانات المالية، واقتراح استراتيجيات استثمار، وكشف النصب والاحتيال المالي وكذلك في المجال الاكاديمي يمكن للذكاء الصنعي تقديم برامج تعليمية مخصصة لاحتياجات كل طالب وتقديم دعم فوري لهم من خلال معالجة اللغة الطبيعية كذلك يستخدم الذكاء الصنعي في تطوير ألعاب الحاسوب حيث يضفي عمقاً وواقعية لسلوك الشخصيات في اللعبة وتستخدم تطبيقات الذكاء الصنعي ايضاً في مجالي النقل والمواصلات إذ يستخدم في تطوير السيارات ذاتية القيادة ونظم التنقل الذكية التي تعمل على تحسين السلامة وكفاءة الطرق وقدرة الذكاء الصنعي على تحليل بيانات المستهلكين وتوجيه الإعلانات المستهدفة بشكل أفضل في مجال التسويق والمبيعات وأخيراً، فقد يستخدم الذكاء الصنعي في تحليل صور الأقمار الصناعية لتقييم صحة المحاصيل وتحسين إدارة المياه والأسمدة وفي ظل تطور التقنيات، فمن المتوقع أن نشهد توسعاً أكبر في تطبيقات الذكاء الصنعي في المستقبل، فهو يشكل قاعدة للعديد من التطبيقات التي نستخدمها يومياً وهذه أمثلة عملية تبين كيف اخترق الذكاء الصنعي مختلف جوانب حياتنا.

فتطبيقات تستخدم تقنيات التعلم الآلي-Amazon- Alexa- Apple - من Siri

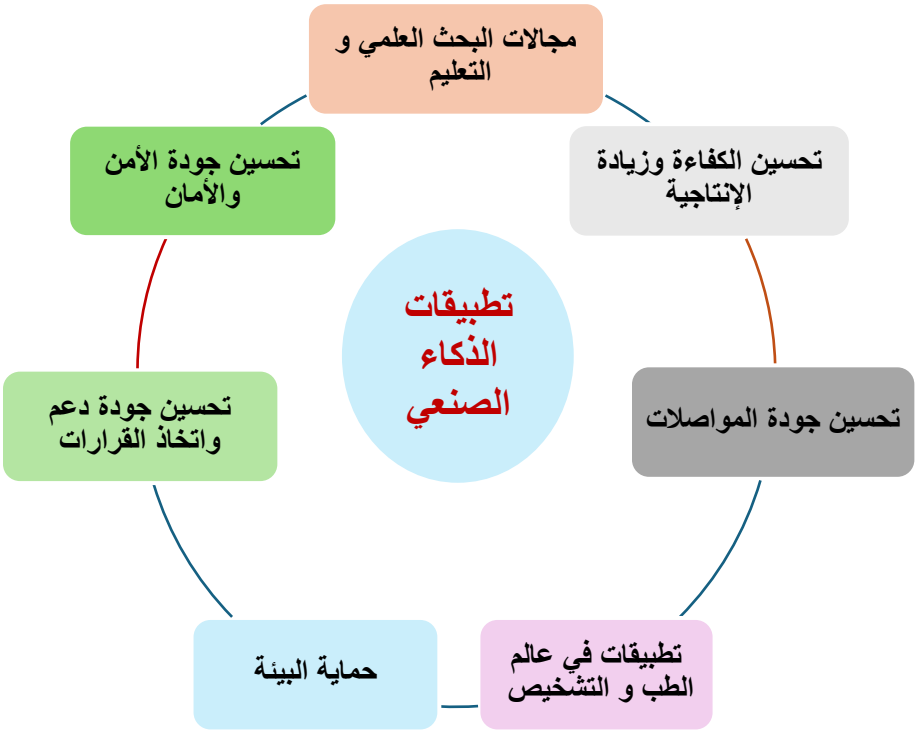
لفهم الأوامر الصوتية وتنفيذها وبالتالي يمكن استخدامهم كمساعدين صوتيين

فتقدم توصيات مُخصصة باستخدام أنظمة التوصية- Spotify- و-Netflix -

و(Google Translate) الترجمة الفورية، يَستخدم تطبيق الترجمة من جوجل الشبكات العصبية لتقديم ترجمات من اللغات المختلفة كذلك على صعيد القيادة الذاتية

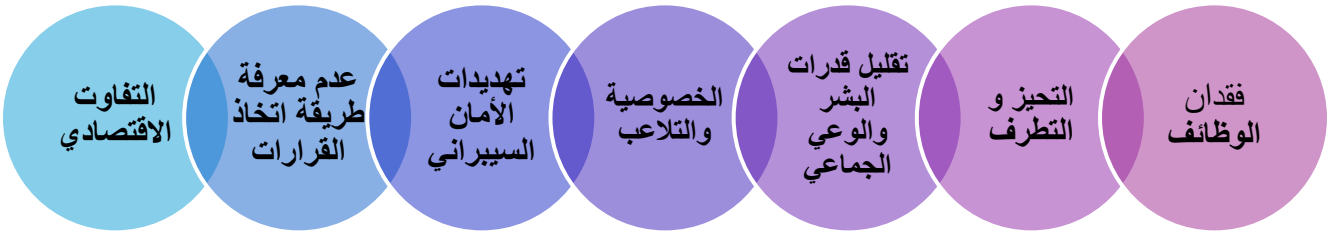
تعتمد على (Waymo و Tesla) فالسيارات ذات القيادة الذاتية، مثل تلك التي تطورها الذكاء الصنعي لاتخاذ قرارات القيادة، وفي مجال التحقق من الاخبار الزائفة وصحة المعلومات أدوات مثل (Deep Fact–Open AI) وفي مجال التعرف على الصور تطبيقات مثل (Google Photos) يستخدم الذكاء الصنعي لتصنيف وبحث الصور بناءً على المحتوى.

أهم تطبيقات الذكاء الصنعي–شكل رقم [8] المصدر (الباحث)



- **المخاطر المرتبطة بالذكاء الصنعي:**

أبرز مخاطر الذكاء الصنعي شكل رقم [9] المصدر(الباحث)



- **الخلاصة:**

الذكاء الصنعي في الإدارة الحديثة هو حقل علمي وتقني يدرس تصميم (وكلاء آليين أذكياء) قادرين على استقبال بيانات من البيئة المستهدفة ومعالجتها، واتخاذ قرارات أو إجراءات تلقائية تهدف إلى حل مشكلات أو أداء مهام تتطلب عادةً ذكاء بشري ويشمل تقنيات التعلم الآلي والعميق، الشبكات العصبونية، معالجة اللغات الطبيعية، وأنظمة التوصية ويستخدم الذكاء الصنعي في الجامعات برأيي كأدوات لدعم أتمتة الإجراءات الإدارية، استخراج معلومات يبنى عليها قرارات من قواعد البيانات الطلابية والمالية والاكاديمية، وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري و تحسين الاداء.

شهد الذكاء الصنعي تقدماً هائلاً منذ نشأته حيث أسهمت الشبكات العصبية والتعلم العميق في دفع هذه التكنولوجيا نحو حقبة جديدة من الابتكار والتطبيقات العملية وأصبح للذكاء الصنعي دور كبير في تحسين جودة الحياة والمساهمة في البحوث العلمية وتطوير المجتمعات على نطاق واسع. نستطيع أن نستنتج أن الذكاء الصنعي هو سيف ذو حدين في الإدارة الحديثة فمع كل فرصة تحسين وابتكار، هناك تحديات وأخطار يجب معالجتها بعناية لضمان تحقيق الأمان والعدالة والفعالية في استخدام هذه التقنية، ويعد الذكاء الصنعي في مجال التعليم أداة قوية لتخصيص التعليم وتحسين جودته، ولكن هناك مخاوف من فقدان العلاقة البشرية بين الطلاب والمعلمين التي تعد جزءاً أساسياً من العملية التعليمية.

يجب تفهم تلك التحديات والفرص، من خلال تطوير مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة لضمان التوجيه الأمثل لهذه التكنولوجيا والعمل على تحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي والاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية والاقتصادية ووضع السياسات والأطر التي تضمن استخداماً آمناً لضمان فوائده لتكون أكبر من تحدياته وأخطاره لضمان اسهامه في بناء مستقبل مستدام ومزدهر للجميع.

2-3. الادارة الحديثة مفاهيم وتحديات

(2025- مارس -09 /الإسماعيلي، عبد العزيز) a.azizhh@hotmail.com

في عصر يتسم بالتطور التكنولوجي السريع والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة، لم تعد الإدارة مجرد عملية تقليدية تتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة، بل أصبحت مفهوماً ديناميكياً يشمل استراتيجيات مبتكرة ووسائل حديثة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

الإدارة الحديثة تعتمد على: المرونة، والابتكار، والتكنولوجيا، في قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، مع التركيز على تطوير الموارد البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الإبداع والاستدامة فالإدارة الحديثة هي نهج إداري متطور يعتمد على التكنولوجيا، والابتكار، والقيادة الفعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

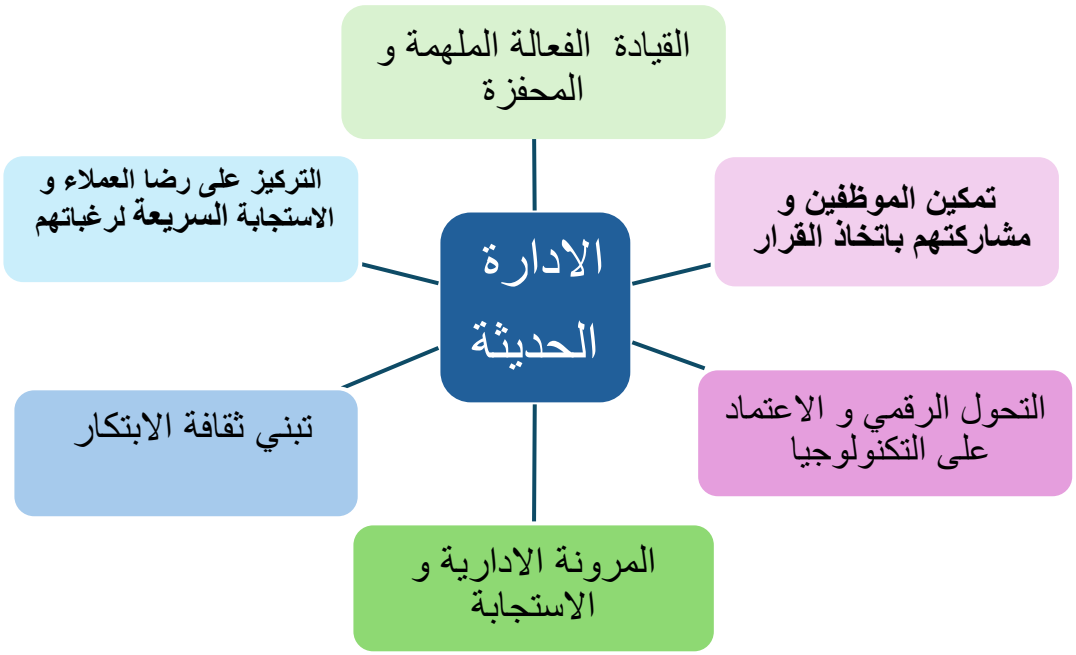
تختلف عن الإدارة التقليدية التي كانت تعتمد على المركزية والبيروقراطية حيث تركز الإدارة الحديثة على التمكين، والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، كما تشمل هذه الإدارة الحديثة أساليب وتقنيات جديدة تساعد المؤسسات على التعامل مع تحديات السوق مثل التحول الرقمي، المنافسة العالمية، وتغير توقعات العملاء.

ومن أهم مبادئ الادارة الحديثة:

- القيادة الفعالة بدلاً من الإدارة التقليدية فلم يعد دور المدير يقتصر على إصدار الأوامر ومراقبة الموظفين بل أصبح يتمحور حول القيادة الملهمة حيث يركز القادة على تحفيز فرق العمل وتعزيز بيئة إبداعية وتشجيع العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.
- التمكين والمشاركة حيث ان الإدارة الحديثة تسعى الى تمكين الموظفين ومنحهم الثقة لاتخاذ القرارات المناسبة في نطاق مسؤولياتهم وهذا يعزز من شعورهم بالمسؤولية، ويزيد من مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- الاعتماد على التكنولوجيا والتحول الرقمي وذلك لأنه من البديهيات أن توظف المؤسسات الحديثة التقنيات المتطورة مثل الذكاء الصنعي والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية بهدف تحسين كفاءة العمليات واتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على تحليل البيانات.
- التركيز على رضا العملاء حيث ان الإدارة الحديثة لا تقتصر على تقديم المنتجات أو الخدمات فقط بل تسعى إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم تجارب استثنائية والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

- تبني ثقافة الابتكار والتغيير فمن خلال هذا المبدأ تعمل الإدارة الحديثة على تعزيز الابتكار المستمر من خلال تشجيع البحث والتطوير واعتماد استراتيجيات جديدة تواكب التغيرات في السوق.
- المرونة والاستجابة السريعة لأنه في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، يجب أن تكون المؤسسات مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة من خلال إعادة الهيكلة وتطوير استراتيجيات العمل بمرونة عالية.

أهم مبادئ الإدارة الحديثة–شكل رقم [10]. المصدر (الباحث)

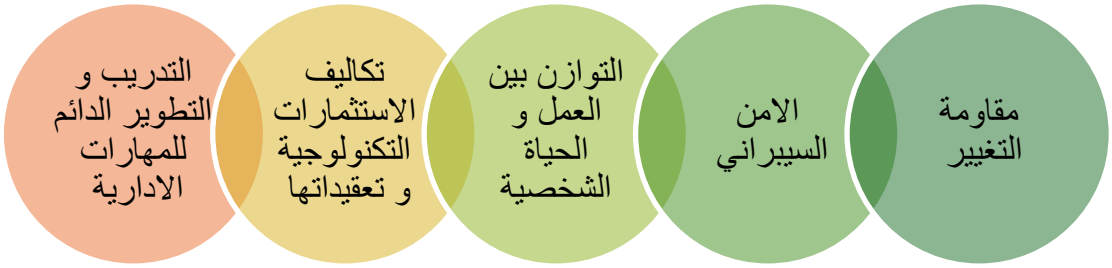


فبالرغم مزايا الإدارة الحديثة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تتطلب حلولاً فعالة ومن أبرز هذه التحديات:

- مقاومة التغيير حيث تواجه المؤسسات صعوبة في تطبيق الأساليب الحديثة بسبب مقاومة الموظفين للتغيير حيث يفضل البعض التمسك بالطرق التقليدية خوفاً من المجهول.
- الحاجة إلى تطوير المهارات القيادية إذ يتطلب التحول إلى الإدارة الحديثة "قيادات مؤهلة" تمتلك مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا وإدارة الفرق بفعالية.
- التعقيد التكنولوجي فعلى الرغم من أهمية التكنولوجيا في الإدارة الحديثة إلا أن تطبيقها قد يكون معقداً ومكلفاً ويتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية والتدريب.

- التوازن بين العمل والحياة الشخصية فمع التوسع في تطبيق أساليب العمل المرنة مثل العمل عن بعد؛ حيث تواجه الشركات تحدي الحفاظ على توازن صحي بين متطلبات العمل وحياة الموظفين الشخصية.
- الأمن السيبراني وحماية البيانات حيث إنه مع التحول الرقمي أصبحت الشركات أكثر عرضة للهجمات الإلكترونية مما يجعل الأمن السيبراني أحد أهم التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة.

أهم التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة [11] المصدر (الباحث)



وعلى صعيد الاتجاهات المستقبلية في الإدارة الحديثة فإنه لمواكبة التغيرات السريعة في عالم الأعمال **تتبنى المؤسسات عدداً من الاتجاهات الحديثة التي ستحدد ملامح الإدارة في المستقبل ومنها:** استخدام الذكاء الصنعي والتحليلات المتقدمة، وهذا يساعد الذكاء الصنعي على تحليل البيانات الضخمة، واتخاذ قرارات دقيقة، مما يزيد من كفاءة العمليات ويُحسن تجربة العملاء فضلاً عن التحول نحو الإدارة الرقمية إذ أصبحت المؤسسات تعتمد عليها بشكل متزايد وخاصة في فعاليات "الإدارة الرقمية" حيث يتم تنفيذ العمليات من خلال منصات إلكترونية تتيح التواصل السريع واتخاذ القرارات بمرونة مع العمل عن بعد ونماذج العمل المرنة فبعد جائحة كورونا، أصبح العمل عن بعد أمراً شائعاً، وأدى إلى تطور "نماذج عمل مرنة" تمكن الموظفين من العمل من أي مكان دون التأثير على الإنتاجية هذا بجانب "التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية"، وهذا يستدعي أن تعتمد الشركات الحديثة على "سياسات الاستدامة" التي تهدف إلى تحقيق أرباح دون الإضرار بالبيئة، كما تعزز من مسؤوليتها الاجتماعية من خلال دعم المبادرات المجتمعية وذلك يكون مستنداً على "إدارة التنوع "حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تهتم بـ"التنوع الثقافي والشمول" حيث تسعى إلى بناء بيئة عمل تتسم بالمساواة وتعزيز الإبداع من خلال دمج وجهات نظر مختلفة.

وفي الخلاصة يمكننا القول إن الإدارة الحديثة ليست مجرد تغيير في الأساليب التقليدية بل هي ثورة في المفاهيم والإجراءات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات، وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية من خلال تبني التكنولوجيا، الابتكار، والقيادة الفعالة، يمكن للمؤسسات تحقيق

نجاح مستدام والمساهمة في تطوير الاقتصادات الحديثة وفي ظل التغيرات المستمرة يبقى التحدي الأكبر أمام الإدارة الحديثة هو التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات العصر مع الحفاظ على الطابع الإنساني في التعامل مع الموظفين والعملاء وهذا يتطلب من القادة والمدراء استمرار التعلم والتطوير لضمان النجاح المستقبلي.

2-3-1. تطبيقات الذكاء الصنعي في التعليم العالي والإدارة الجامعية.

(Alaine, 2025) (Shwedeh, 2024).

الذكاء الصنعي وتطبيقاته في تطوير الإدارة الجامعية (الهنداوي – عبد الفتاح –العدد 192 الجزء (2) ديسمبر لسنة 2021 م).

أصبح الذكاء الصنعي من أبرز محركات التحول الإداري حيث يساهم في أتمتة العمليات، دعم التحليل التنبؤي، وتقديم حلول استراتيجية دقيقة لمشكلات الإدارة المعقدة وقد أثبتت الدراسات أن اعتماد الجامعات على الذكاء الصنعي يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في عالم متسارع.

إن استخدام تطبيقات الذكاء الصنعي بشكل فعال في الإدارات الجامعية المعاصرة يعزز الكفاءة ويحسن الأداء على ثلاثة مستويات رئيسية هي تحليل البيانات الضخمة، تنظيم المعلومات، وأتمتة العمليات الإدارية.

يعتمد الذكاء الصنعي على تقديم حلول مبتكرة لتحديات معقدة من خلال السرعة والتكامل في معالجة البيانات ويمكن أيضاً للذكاء الصنعي فهم وإدارة البيانات المعرفية بشكل فعال، بالإضافة إلى تحسين اتخاذ القرارات المطلوبة للإدارة الشاملة والمؤسسية وتساعد هذه التطبيقات في تحليل البيانات بشأن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمتغيرات الجامعية لضمان تنظيم البيئة الأكاديمية بطريقة أكثر كفاءة ويستخدم المديرون تقنية الذكاء الصنعي لدعم عمليات إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، وتحسين العمليات التنفيذية حيث تقدم هذه التقنية حلولاً تلقائية للتحديات العملية، بما يتضمن التفاعل مع المستخدمين والعمل على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار من خلال تكامل آليات الذكاء الصنعي و يمكن للإدارات الجامعية تجاوز الوسائل التقليدية وتعزيز الجودة عبر تحسين التعليم وتنمية الموارد البشرية لمواجهة مشاكل متعددة الأبعاد تتطلب عملًا متعدد التخصصات فمثلاً يجب صياغة برامج تعليمية وتدريبية تناسب احتياجات العصر وتطوير مبتكر لآليات الإدارة واستراتيجيات التنمية الإدارية لتكون أساساً في تحسين القدرات والفعالية التنظيمية وتسخير الأدوات التقنية الحديثة في مواجهة التحديات المؤسسية والعلمية والاجتماعية.

- الذكاء الصنعي وعملية التخطيط في المؤسسات الجامعية:

إن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وفقاً لدراسة Sohrabi (2019)، يظهر التخطيط كأهمية كبيرة في التأثير على قدرة المؤسسات في هندسة المتطلبات بشكل فعال من خلال المساعدة في تصميم مخرجات ملائمة تتماشى مع الأولويات والاحتياجات التي تتناسب مع أصحاب المصلحة.

فتحليل البيانات يلعب دوراً محورياً أيضاً، حيث يتم إجراء تحليلات دقيقة على البيانات المكتملة أو الناقصة، واستنتاج فرضيات مختلفة بناءً على ذلك.

توفير توقعات مستقبلية عن طريق شرح الملاحظات المتاحة، ووضع بدائل عملية تُساهم في اتخاذ قرارات استباقية لمواجهة المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل مع التأثيرات الناشئة سواء كانت داخلية أو خارجية.

يعتبر نظام التوصيات الذكية والإجابة على الاستفسارات بناءً على البيانات المجمعة داخل المؤسسات التعليمية مساعد لها في تخطيطها الاستراتيجي من خلال توفير توصيات مفيدة تعتمد على تحليل البيانات بتقنيات الذكاء الصنعي ومعالجة اللغة الطبيعية وبفضل هذا النموذج تتمكن المؤسسات من تحسين رضا المستخدمين وإدارة البيانات بشكل أكثر دقة وفعالية، مع دعم عملية دمج وتحليل البيانات الموزعة.

وفي سياق بيئة تعليمية متقدمة، يمكن للنظام أن يساعد الطلاب على اختيار مساقات دراسية ملائمة ترتبط بخططهم المستقبلية كمثال، قامت جامعة "أوستن بي" بتطوير نموذج توصية يعرف باسم "بوصلة الدرجة الأكاديمية" الذي يعمل على تحليل بيانات أداء الطلاب السابقة ويقترح الدورات التي تتماشى مع أهدافهم الأكاديمية والنظام يأخذ بعين الاعتبار عوامل كالأداء في المواد السابقة ومتطلبات التخرج لتقديم توصيات شخصية تدعم نجاح الطالب أكاديميا.

مثل أنظمة التوصيات التي تطبقها منصات مثل (Pandora–Netflix –Amazon) يعتمد هذا النظام الجامعي على تحليل بيانات المستخدمين لتقديم توصيات مخصصة بالإضافة إلى ذلك، يوفر واجهات تفاعلية تمكن الطلاب من استعراض متطلبات المساقات بشكل متكامل وتفصيلي عبر بوابات تعليمية مثل تطبيق (Playmobile) تساهم هذه الأدوات في تحسين تجربة الطالب من خلال التواصل المباشر مع المستشار الأكاديمي والحصول على نصائح متخصصة.

بفضل توظيف هذا النموذج التكنولوجي المتقدم توقعت الجامعة ارتفاع نسب النجاح ومستوى رضا الطلاب عن البرامج الدراسية المقدمة حيث تمكنت من توفير إطار عمل شامل يساعد الطلاب والإدارة الأكاديمية على تنفيذ خطط تخرج تتسم بالدقة والمرونة.

هذا النوع من الأنظمة يبرز القيمة الحقيقية لتطبيقات الذكاء الصنعي في التعليم من خلال تحسين جودة التوصيات وضمان توافقها مع احتياجات المستخدمين الفريدة.

- الذكاء الصنعي وإدارة المعلومات في المؤسسات الجامعية:

تناولت دراسة (باعشن -2011) مجموعة من المفاهيم والتطبيقات المتعلقة بإدارة المعلومات داخل المؤسسات، مركزةً على أهمية تقنيات الذكاء الصنعي وأثرها في تحسين أداء الأنظمة التشغيلية وتشير الدراسة إلى ضرورة مراقبة وضبط مصادر وأنظمة المعلومات للحفاظ على كفاءة العمل والتأكد من خلو العمليات من أي انحرافات قد تؤثر على الأداء العام و من أبرز ما رصدته الدراسة هو أن استخدام التقنيات الذكية يسهم في تحسين تخزين البيانات وإدارتها بطرق منظمة وفعالة كما تساعد هذه الأنظمة في رفع الإنتاجية من خلال تبسيط آليات العمل، وحفظ المعلومات بطريقة تضمن السرعة والدقة في الاستجابة للتحديات وتؤكد الدراسة أهمية استخدام الذكاء الصنعي في تسهيل الأعمال الروتينية وجدولة المهام المختلفة، بالإضافة إلى التعامل مع الحالات الطارئة بفعالية فهذه الأنظمة تتيح أيضاً تخطيطاً أفضل وتقديم توصيات فورية لتحسين العمليات التشغيلية بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة التعليمية علاوة على ذلك، تبرز الدراسة دور الذكاء الصنعي في توفير برامج تدريبية تتناسب مع اختلاف مستويات العاملين وقدراتهم، مما يسهم في تطوير مهاراتهم بطريقة مخصصة كما تعمل هذه الأنظمة على تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بتطوير الموارد البشرية، مما يعزز من كفاءة الأداء العام ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى مع تقليل التكاليف للحد الأدنى.

- الذكاء الصنعي وتسويق الخدمات الجامعية:

(Jeolnek et.al.2019.325) وفق الدراسة في سياق تسويق الخدمات الجامعية تسهم تطبيقات الذكاء الصنعي في تحويل البيانات إلى قيمة مضافة تخدم الطلاب و الجامعة على حد سواء و يتم ذلك من خلال دعم العمليات التشغيلية الأساسية مثل تقديم تحليلات دقيقة لإدارة علاقات العملاء، التنبؤ باحتياجاتهم، وتقليل احتمالية مغادرتهم للمنافسين كما تبرز أهمية التقسيم الصحيح لفئات العملاء وتحسين استراتيجيات التسويق باستخدام حملات فعالة وقائمة على بيانات حقيقية و تحليل سلوك العملاء بمرور الوقت، سواء لفهم اتجاهات السوق أو لتقييم نشاط المبيعات إضافة إلى ذلك، يتم تسليط الضوء على إدارة مخاطر السمعة باعتبارها جزءا لا يتجزأ من استخدام تقنيات الذكاء الصنعي لتحليل البيانات و الاستخدام الرئيسي يكمن في تقديم رؤى إبداعية تسمح بتحديد المشاكل المحتملة واقتراح حلول قائمة على التحليلات التنبؤية عامة.

- الذكاء الصنعي وبناء فرق العمل في المؤسسات الجامعية:

دمج تقنية المطابقة الاجتماعية المهنية لتطوير فرق العمل داخل المؤسسات التعليمية وتعزيز العلاقات المهنية يقدم هذا النهج الحديث الذي يعرف باسم (Professional Social Matching)

أدوات مبتكرة لتسهيل التواصل والتعاون بين الأفراد أو المجموعات بناءً على احتياجات وأهداف محددة و يتيح النظام تحسين عملية توظيف الكفاءات، البحث عن المواهب، وتنظيم الأنشطة المختلفة، مما يسهل تشكيل فرق عمل متجانسة داخل المؤسسات ويعتمد النظام على تطابق السمات والمهارات مع المتطلبات والأهداف المرجوة مما يعزز من فعالية التعاون والابتكار لتحقيق أفضل النتائج وتأتي هذه المبادرة كمنصة تعليمية واجتماعية تدعم مختلف الأنشطة، مثل توجيه العلاقات المهنية وتطوير فرص العمل التي تتماشى مع متطلبات سوق العمل كما تسهم في الموازنة بين العرض والطلب في سوق العمل من خلال اقتراح دورات تدريبية أو إيجاد فرص عمل جديدة و حلول مبتكرة وفرص مهنية واعدة وتتيح التقدم الأكاديمي والمهني، مع بناء علاقات مستدامة تعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

– الذكاء الصنعي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية :

تعتبر الإدارة الذكية للموارد البشرية أداةً استراتيجية حيوية لتحسين أداء المؤسسات، حيث تعتمد على أساليب مبتكرة تستند إلى التكنولوجيا وأدوات الذكاء الصنعي لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية ويسهم تطبيق هذه الوسائل في ترسيخ مبدأ الشفافية، توفير الوقت والجهد، وتحسين أسلوب العمل باستخدام بيانات دقيقة تستند إلى تحليل القوى العاملة ويمكن للذكاء الصنعي أن يعزز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تحسين دقة العرض والطلب في المؤسسة و يتيح هذا المنهج القدرة على تحقيق توازن بين احتياجات المنظمة وتوزيع الموارد المناسبة وفقاً للكمية والنوعية المطلوبة، مع ضمان توظيف هذه الموارد في الوقت المناسب وتحليل المتقدمين بفعالية و في هذا السياق، يمكن للأنظمة الذكية أن تلعب دوراً كبيراً في عمليات التوظيف من خلال استخدام أدوات تحليلية متقدمة، مثل إجراء المقابلات الذاتية، تحليل الأصوات والصور، والتعرف على الملامح والكفاءات الفردية و يساعد ذلك في تحديد مهارات المرشحين ومستوى ذكائهم العاطفي، مما يعزز الاختيار الأنسب للكفاءات للعمل ضمن البيئة التنظيمية.

علاوة على ذلك، يتيح الذكاء الصنعي تحسين أساليب التدريب والتطوير المهني داخل المؤسسات حيث يمكن إنشاء أنظمة ديناميكية لتحليل احتياجات الموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية مخصصة وفقاً للمهارات الفردية للعاملين وبذلك يتم تقييم تأثير عملية التدريب وإجراء التعديلات اللازمة لضمان توافقها مع المتطلبات العملية للمنظمة في مجال إدارة التعويضات والحوافز و يسهم الذكاء الصنعي في تصميم أنظمة رواتب وحوافز دقيقة وعادلة بناءً على تحليل الأداء الفردي والتوازن الداخلي والخارجي مما يساعد ذلك في تحفيز القوى العاملة ورفع مستوى رضا الموظفين و الذي يسهم في تحسين كفاءة المؤسسة التعليمية بشكل عام وأخيراً يعزز الذكاء الصنعي إدارة أداء العاملين من خلال توقع مؤشرات الأداء مسبقاً وتحليلها

باحترافية ويمكن لهذه الأدوات الذكية أن تساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لسد الفجوات بين نتائج الأداء المستهدف والفعلي، مما يؤدي إلى ابتكار حلول تسمح بتحسين مستوى الكفاءة العامة للجامعة الخاصة المستهدفة والحفاظ على هذه اليد العاملة.

– الذكاء الصنعي وعمليات التقويم والمتابعة في المؤسسات الجامعية:

تحسين وإدارة العمليات الأكاديمية والخدمات المكتبية بالاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة حيث يتم التركيز على كيفية توظيف التقنيات الرائدة مثل تحديد الهوية بالموجات اللاسلكية (RFID) وتحليل البيانات والتعرف على الكتب واماكنها الصحيحة على الارفف وإذا كانت خطأ يتم اعادتها بواسطة روبوت او يدوياً لتحسين كفاءة إدارة الموارد وتبسيط العمليات داخل المكتبات والمؤسسات الأكاديمية.

يمكن لهذه التقنية أن توفر الوقت والجهد للمستخدمين من خلال تحديد أماكن الكتاب بدقة وضمان إعادته إلى الموقع الصحيح إذا كان خاطئًا (Chen, Z. et. All,2021) .

بالإضافة إلى ذلك، فان أدوات الذكاء الصنعي تساعد في التحليلات الأكاديمية مثل مشروع "Signals"بجامعة بوردو، الذي يعتمد على البيانات الشاملة لتحليل أداء الطلاب وتوقع معدلات النجاح والتخرج مما يساعد هذا النوع من الأنظمة و التطبيقات في تحسين تجارب الطلاب الأكاديمية وتعزيز عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات التعليمية. تطبيق أساليب وتقنيات التقييم الآلي والتفاضلي لتعزيز عمليات التقييم اليدوي وتحديثها باستخدام أدوات متطورة للذكاء الصنعي تساعد في تنظيم وإدارة بيانات التقييم و تعتبر عملية صنع القرار في التعليم أحد المجالات الهامة التي يمكن تحسينها من خلال الأتمتة ودعم القرار باستخدام تقنيات الإدارة الذكية ووسائل دعم اتخاذ القرار الالكترونية ووفقًا لدراسة (Cheng.Y.Bu .2020) فإن تطبيق الأدوات المناسبة وأطر دعم اتخاذ القرار يسهم في تحسين مخرجات التعليم وزيادة كفاءة العمليات، حتى مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية القائمة.

وتعتبر تقنية متابعة المستفيدين من اهم التطبيقات الإجرائية للذكاء الصنعي في المؤسسات الجامعية فلا يقتصر التطبيق على التعرف على الوجوه في المكتبة الجامعية و التعرف على المترددين اليها ويمكن استخدام النظام لاستعارة الكتب و ارجاعها بل نظام تسجيل الحضور لأعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين وتسجيل حضور الاجتماعات و تأكيد هوية الاختبار و التحكم في الوصول لسكن الطلاب و تقوم هذه التقنية على ربط بيانات الوجه بين الطلاب و أعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين للتحقق من هويتهم (Chen,Z.et .All ,2021) .

اما تقنية الإشارات –تطبيق التحليلات الاكاديمية:

Signals Applying Academic Analytics Purdue University’s Signals project

فتساعد في تلبية رغبة الطلاب في المساءلة المؤسسية فيما يتعلق بالنجاح ودرجة التحصيل العلمي نظراً لارتفاع تكاليف التعليم العالي والمشاكل الاقتصادية والمالية السائدة في معظم دول العالم ويطبق نظام إشارات جامعة بوردو مبادئ التحليلات المستخدمة على نطاق واسع في دوائر ذكاء الاعمال وحل مشكلة تحسين عوامل نجاح الطلاب في الدورات التدريبية وتحسين معدلات النجاح والتخرج ويساعد النظام في التنبؤ بمدى احتمالية اكمال الطلاب للعام الأكاديمي بنجاح بناءً على أنماط سلوكهم ومجموعة كبيرة من مصادر البيانات.

-الذكاء الصنعي وعملية اتخاذ القرار:

تظهر أنظمة دعم القرار في صور عديدة من بينها تقنية إدارة البيانات و تقنية إدارة النمذجة و إدارة واجهة المستخدم و نظم هيكلة دعم القرار وتطور تقنيات أنظمة دعم القرار التي تعتبر أساسية في تسهيل عمليات اتخاذ القرار في التعليم الاكاديمي التي تعمل جنباً إلى جنب لتوفير حلول فعالة للمشكلات المنظمة وشبه المنظمة وقد ظهرت هذه الأنواع من الأنظمة بشكل ملحوظ منذ عام 1982م حيث تم استخدام تقنيات متقدمة في النمذجة وإدارة البيانات لتحقيق أداء أفضل حيث أن التطورات في مجالات التكنولوجيا والمعلومات قد أدت إلى تعزيز أنظمة دعم القرار بشكل كبير. تشمل هذه التطورات تقنيات مثل استخراج البيانات، التحليلات التنبؤية، ومستودعات البيانات الضخمة، بالإضافة إلى دمج نظام تخطيط موارد المؤسسات والذكاء الصنعي والوكلاء الذكيين لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وقواعد البيانات المتعددة الابعاد والمعالجة التحليلية عبر الانترنت حيث يسهم هذا النهج الحديث بتحقيق أداء تنافسي للجامعات وتحسين قدرتها على التعامل مع تحديات السوق وتنظيم البيانات بشكل أفضل لدعم استراتيجياتها المستقبلية (Perraju,T.2013) حيث تتعدد تطبيقات الذكاء الصنعي في دعم واتخاذ القرار داخل المؤسسات و يتم الاعتماد على تقنيات وأساليب متقدمة لتطوير أنظمة قادرة على تحسين عمليات التحليل وصنع القرار تعرف هذه الأنظمة غالباً بمصطلح "الوكيل الذكي" وتستند إلى مبادئ مثل الشبكات العصبية والخوارزميات المتطورة إلى جانب دراسة النماذج المعرفية وأساليب التفكير الاستراتيجي رغم دمج هذه الأنظمة في المجالات الصناعية والتجارية بشكل كبير لتحقيق كفاءة أفضل إلا أن استخدامها في بعض المؤسسات التجارية لا يزال محدوداً مقارنة بإمكاناتها لهذا السبب تسعى الأبحاث لتحسين قدرات الوكلاء الذكيين ليصبحوا أكثر تفاعلاً وتكيفاً مع الظروف المتغيرة ومن بين معايير التصميم الأساسي لهذه الأنظمة :وجود القدرة على التفكير الاجتماعي و التكيف مع البيئات المختلفة والتعاون مع أنظمة أخرى والمثابرة تحت ضغط العمل وإمكانية التنقل لأداء المهام المتنوعة و التفاوض والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة كما تعمل هذه التقنيات على تعزيز قدرة النظام على الاستجابة للتغيرات وتحسين الأداء بناءً على المتطلبات المتجددة داخل محيط العمل و إضافة

لذلك، يتم تصميم الأنظمة لتكون قابلة للتحسين المستمر بما يضمن توافقها مع التحديات المستقبلية و تطبيق مثل هذه التقنيات يعزز من الأداء المؤسسي ويوفر قيمة مضافة في مجالات متعددة بدءاً من تحليل البيانات وصولاً إلى اتخاذ القرارات الحاسمة بأسلوب أكثر ذكاء ومرونة (Gloria,P.W,2012).

2-3-2. الذكاء الصنعي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الإداري:

استخدام البيانات المتنوعة لتحسين البحث واتخاذ القرار المستقبلي يكمن في الاستفادة من مصادر متعددة للبيانات، مثل النصوص، الفيديوهات، الصور، الصوتيات، الوثائق الدولية، والبيانات المستندة إلى المعاملات المالية أو مؤشرات الأداء الهدف الأساسي هو دعم عملية اتخاذ القرار بكفاءة أكبر من خلال التحليلات الدقيقة والمتقدمة.

مبررات استخدام الذكاء الصنعي في الإدارة الجامعية – جدول رقم [3] المصدر (Chen,Z.et 2021-)

الفعالية	المبرر – التفسير
تخصيص البحث ودعم التخطيط	1- تخصيص العمل البحثي بواسطة الجامعات. 2-تخصيص الإجراءات الحكومية. 3- انجاز العمليات بشكل أسرع.
إدارة وتطوير الجامعة	1- تتمكين الجامعة من تطوير وإدارة مشاريعها. 2-تقييم أنظمة الرقابة واساليبها التكنولوجية.
محاكاة البدائل الاستراتيجية الفعالة	1- يساعد في تقييم البديل الاستراتيجي الصحيح للعمل. 2-تحليل متطلبات الاعمال المناسبة.
تطوير استراتيجيات الملكية الفكرية وخطط الاعمال وتقييمها	1- تكامل أدوات البحث التكنولوجية. 2-التقييم الفعال لمنظومة الذكاء الصنعي كمتطلب للمشروع.
الخدمات الاستشارية الارشادية	1- تطوير وسائل التواصل الفعال. 2-زيادة مرونة الاعمال.

تشير البيانات المتنوعة الى أهمية التحقيق في كيفية تخزين وتحليل المعلومات بسرعة وكفاءة تتضمن العمليات آليات متطورة لتوفير معلومات دقيقة ومحدثة تستخدم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات ملموسة على سبيل المثال، يمكن جمع معلومات أداء المؤسسات وإجراء التجارب الموجهة لتحسين القرارات المتعلقة بإدارة الأعمال بناءً على المعطيات الرقمية

والاعتماد على بيانات شاملة ودقيقة يعزز من قدرة المؤسسات على تحسين استراتيجياتها المستقبلية وضبط إجراءات العمل لتحقيق نتائج ملموسة وفعالة خلال مسيرتها نحو التطوير.

2-4. أداء القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي:

(Administrative Leadership Performance)

مفهوم القيادة الإدارية (Administrative Leadership) وأبعادها:

(مفهوم القيادة الإدارية-2024 Be Training Centre)

القادة الاداريون هم الأفراد الذين يتولون مسؤوليات الإدارة العليا والوسطى، ويقومون بوظائف التخطيط، التنظيم، الرقابة، واتخاذ القرار في المؤسسات الجامعية والذين يشغلون مناصب قيادية في الجامعات، مثل رؤساء الجامعات، العمداء، ورؤساء الأقسام، المسؤولين عن اتخاذ القرارات الإدارية.

تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم الركائز في نجاح المؤسسات والمنظمات الحديثة ففي ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها سوق العمل أصبح هناك طلب متزايد على القادة الإداريين الذين يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتوجيه الفرق بفعالية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

يكمن مفهوم القيادة الادارية في وضع خطة وتنفيذها بل أيضاً فن التعامل مع الموظفين وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وبدون قائد إداري فعال تظل المؤسسات تفتقد إلى الرؤية والتنظيم اللازمين لتحقيق النجاح.

تعرف القيادة الإدارية بأنها عملية توجيه وتنظيم وتحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة ويتطلب من القائد الإداري الناجح القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحفيز الموظفين، وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة وترجع أهمية القيادة الإدارية في:

1. التخطيط: القدرة على وضع خطط مستقبلية واضحة ومدروسة لتحقيق أهداف الجامعة.
2. **التنظيم:** توزيع المهام والموارد بكفاءة لضمان التنفيذ السلس للخطط.
3. **التوجيه:** توجيه الكوادر الاكاديمية وتحفيزهم للقيام بأدوارهم بأفضل صورة.

4. **الرقابة:** مراقبة الأداء وتصحيح المسارات عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف.

5. **الابتكار:** ابتكار حلول ابداعية للمشاكل وتطوير الأفكار بشكل دائم لتحقيق الميزة التنافسية.

هذه العناصر ليست مجرد خطوات نظرية بل هي أساسيات عملية يجب أن يتقنها القائد الإداري من أجل تحقيق النجاح في مجال عمله.

أهداف القيادة الادارية :

تعد عناصر القيادة الإدارية مكونات جوهرية ذات طبيعة عملية تسهم بصورة مباشرة في تحقيق النجاح التنظيمي والإداري، إذ تمثل إطاراً تكاملياً يوجه القائد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة وتتوزع هذه الأهداف على مستويات متعددة تشمل: الفريق والموظفين، المنظمة، المستفيدين الداخليين (الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية)، والبيئة الخارجية.

فعلى مستوى الفريق والموظفين، تركز القيادة الإدارية على تحفيز العاملين وتعزيز انخراطهم في العمل، وتنمية مهاراتهم المهنية والشخصية عبر برامج التدريب والتطوير، وبناء فرق عمل متماسكة قائمة على التعاون والثقة، فضلاً عن العمل على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها لضمان استمرارية الأداء المتميز.

أما على مستوى المؤسسة التعليمية، فتسعى القيادة إلى توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية، وتفعيل ثقافة الابتكار والتطوير المستمر، إضافة إلى دعم خطط النمو والتوسع المؤسسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة بما يتوافق مع معايير التميز الأكاديمي.

وفيما يتعلق بـ الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، فإن القيادة الإدارية تهدف إلى تعزيز رضاهم وتوثيق العلاقات الإيجابية معهم، بما ينعكس على سمعة المؤسسة الأكاديمية ويزيد من قدرتها التنافسية في سوق التعليم العالي.

أما على صعيد البيئة الخارجية، فتقتضي القيادة الفاعلة القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وتطوير شراكات استراتيجية مستدامة مع مختلف الأطراف، مع الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في جهود التنمية المستدامة.

يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال القائد الإداري الذي يمتلك منظومة متكاملة من الفنون والمهارات القيادية التي تمكنه من المواءمة بين تطلعات الأفراد، ومتطلبات المؤسسة، والتحديات المحيطة في بيئة العمل المعاصرة.

فنون القيادة الادارية

القيادة الإدارية ليست مجرد مهارات تقنية، بل هي فنون تتطلب قدرات خاصة في التعامل مع البشر والمواقف المختلفة ومن فنون القيادة الادارية:

1. **فن التحفيز:** القائد الناجح يعرف كيف يشجع فريقه ويحفزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن.
2. **فن الاستماع:** القائد الإداري يجب أن يكون قادراً على الاستماع لموظفيه وفهم مشكلاتهم.
3. **فن اتخاذ القرارات:** القائد الناجح يتخذ القرار بناءً على معلومات دقيقة في الوقت المناسب.
4. **فن حل المشكلات:** القدرة على التعامل مع المشكلات بسرعة وفعالية، واتخاذ القرارات التي تحافظ على استمرارية العمل.

ولكي يتمتع القائد بفنون القيادة الادارية والمهارات، لا بد أن يمتلك مجموعة من الصفات التي تؤهله ليصبح قائداً إدارياً ناجحاً يسهم في رفع مستوى أي مؤسسة يعمل بها.

صفات القائد الإداري الناجح:

القائد الإداري الناجح يتميز بمجموعة من الصفات التي تجعله قادراً على التأثير في الآخرين وقيادة الفريق بنجاح من هذه الصفات:

الثقة بالنفس: القائد الناجح يكون واثقاً من قراراته وقدراته.

القدرة على التواصل الفعال: القدرة على إيصال الأفكار والمعلومات بوضوح.

التفكير الاستراتيجي: القائد الإداري يجب أن يمتلك رؤية طويلة الأجل واستراتيجية لتحقيقها.

المرونة: القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة واتخاذ قرارات سريعة.

أما صنع قائد ناجح يتطلب التركيز على عدة جوانب مهمة:

1. التعليم المستمر: يجب أن يظل القائد على اطلاع دائم بكل جديد في مجاله ومتابع للتغيرات التكنولوجية السريعة وإيجابياتها وسلبياتها.

2. تطوير المهارات الشخصية: كالقدرة على التواصل، الاستماع، اتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

3. التدريب العملي: من خلال تطبيق النظريات والمفاهيم الإدارية على أرض الواقع.

4. التحفيز الداخلي: القائد الناجح يجب أن يكون لديه رغبة قوية في تطوير نفسه وتحقيق الأهداف.

2-4-1. أنواع القيادات الإدارية الملائمة للتقنيات الحديثة (Ai)

نظريات ومفاهيم عامة:

نظرية القدرات الديناميكية وانعكاسها على القيادات الإدارية الجامعية

Dynamic Capability- D.C

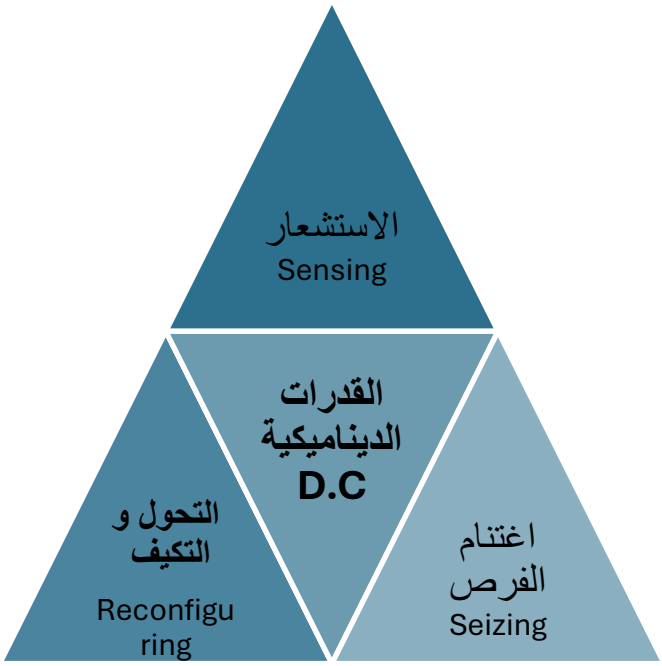
(The concept was defined by David Teece, Gary Pisano and Amy Shuen, in their 1997 paper Dynamic Capabilities and Strategic Management, as the firm's ability to engage in adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment)

القدرة الديناميكية هي قدرة المنظمة على تكييف قاعدة موارد المنظمة عن قصد تم تعريف هذا المفهوم من قبل (ديفيد تيس وغاري بيسانو وأيمي شوين، في مقالتهم 1997) في مقالتهم ديناميكية القدرات والإدارة الاستراتيجية بأنها: قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة.

يستخدم المصطلح غالباً في صيغة الجمع – القدرات الديناميكية – مع التأكيد على القدرة على الاستجابة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب للتغيرات الخارجية تتطلب مجموعة من القدرات المتعددة وهي إطار مفاهيمي في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات على للتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة من خلال تكامل مواردها وبناء قدرات جديدة وإعادة تكوينها وتعتبر هذه النظرية

أساسية لتوضيح كيف يمكن للمؤسسات أن تبقى قادرة على المنافسة من خلال الاستجابة بفعالية للتغييرات السوقية.

المكونات الرئيسية لنظرية القدرات الديناميكية [12] المصدر (الباحث)



الاستشعار: القدرة على إدراك التغيرات والفرص في البيئة الخارجية (مثل اتجاهات السوق والمنافسين والتقنيات الجديدة).

اغتنام الفرص: القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية واستغلال هذه الفرص لتطوير منتجات أو خدمات أو نماذج عمل جديدة.

التحول والتكيف: القدرة على إعادة تشكيل وهيكلة موارد المنظمة وعملياتها وقدراتها بما يتماشى مع البيئة المتغيرة.

<u>أمثلة على القدرات الديناميكية</u>

قدرات الاستشعار: مسح وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.

قدرات اغتنام الفرص: اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة واستغلال الفرص المتاحة بفعالية.

قدرات إعادة التشكيل: القدرة على تغيير وتعديل نماذج الأعمال والهيكل التنظيمي لتحقيق التكيف المستمر مع المتغيرات.

أهمية النظرية

المرونة والجاهزية: تمكّن المنظمات من أن تكون جاهزة استراتيجياً لمواجهة التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة الأعمال.

الميزة التنافسية: تسمح للشركات بتطوير قدرات فريدة تميزها عن منافسيها، خاصة في الأسواق التي تتسم بالديناميكية العالية.

الابتكار المستدام: تساعد على تجاوز المعضلة الاستراتيجية التي تواجهها الشركات الكبرى بين تحسين العمليات الحالية والابتكار الجذري، مما يسمح لها بالبقاء في الطليعة. ان إدارة الجامعة أكثر تعقيداً بشكل عام من إدارة شركة ربحية (Teece؛Lowman2017) يرى أن هذا التعقيد يتألف من جانبين، جانب خارجي وآخر داخلي، على الجانب الخارجي هناك مناخ تنافسي ناتج عن الضغط الاقتصادي والاجتماعي وسياسة الدولة (Pinheiro & Young ، 2017) إلى جانب ذلك على الجانب الداخلي تفاقم ثنائية الهيكل التنظيمي من التعقيدات المرتبطة بإدارة الجامعة و وجود كيانات فرعية متنوعة في هيكل الجامعة (الأقسام، ومجموعات البحث، والمعاهد، والكليات) كل منها يتمتع باستقلالية شبه كاملة على الأقل يؤدي إلى تعقيد داخلي في إدارة الجامعة وفي نهاية المطاف، من الممكن أن يكون لكل كيان فرعي منظوره الخاص وقد لا يستوعب جميعهم واقع المنظمة بشكل كامل مما قد يؤدي إلى شكوك (Manning,2018).

علاوة على ذلك، فإن عملية التحول من أكاديمي إلى قائد أكاديمي مليئة بطبيعتها بتعقيداتها الخاصة (Jamilsh,2015) ونظراً لهذه التعقيدات المتنوعة، يعد تعيين فرد كفؤ ومؤهل لقيادة الجامعة أمراً ضرورياً فبالإضافة إلى أنه يتوقع منه قيادة الجامعة لتحقيق رسالتها النهائية المتمثلة في توليد المعرفة يطلب من القائد الأكاديمي أيضاً امتلاك المهارات اللازمة لمواجهة التعقيدات المتعددة المرتبطة بالوظيفة وعلى الرغم من أهميتها الحتمية فإن إيجاد قائد في الجامعة ليس بالمهمة السهلة على الإطلاق فعادةً لا يستوفي سوى عدد قليل من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة معايير القائد الأكاديمي، ويبدي عدد أقل منهم اهتماماً بأن يصبحوا قادة وكمثال ملموس تم اكتشاف هذه الظاهرة سابقا في جامعة خاصة في جاكرتا، إندونيسيا (Yosua,2020) في عملية انتخاب رئيس الجامعة للفترة (2015–2019) اعتبر ٢٣ عضواً فقط من أصل ٤٠٣

أعضاء هيئة تدريس (٥.٧٪) مؤهلين كمرشحين محتملين لمنصب رئيس الجامعة وفقاً لمعايير الأهلية السارية ومن بين ٢٣ فرداً أبدى خمسة فقط استعدادهم للترشح (Bosdatain, 2018) وبالمقارنة مع الجامعات الحكومية تواجه الجامعات الخاصة تحديات إدارية أوسع.

الإدارة الديناميكية (Dynamic Management)

Dynamic capabilities and MNE global strategy

(CN Pitelis, DJ Teece, H Yang – Journal of Management Studies, 2024)

تتمحور الإدارة الديناميكية حول المرونة والاستجابة المستمرة للتغيرات من خلال التعلم التنظيمي والتطوير التكيفي حيث توظف هذه المنهجية الذكاء الصنعي والتحليلات المتقدمة لرصد الاتجاهات واتخاذ قرارات آنية وفعّالة وفيما يلي تحليل SWOT للإدارة الديناميكية:

نقاط القوة: قدرة عالية على التكيف، استباقية في مواجهة التغيرات، تحسين الأداء الاستراتيجي .

نقاط الضعف: الاعتماد على بنية تنظيمية مرنة وضرورة غرس ثقافة تعلمية مستدامة .

الفرص: تصميم أنظمة جامعية ذات قدرة على التعلم الذاتي والتنبؤ باحتياجات المستقبل .

التهديدات: خطر الإرهاق التنظيمي بسبب وتيرة التغيير المستمرة والمتسارعة .

القيادة التحويلية في التعليم الجامعي (Transformational Leadership)

(Transformational Leadership)(Bass & Avolio,1994) القيادة التحويلية هي نموذج قيادي يهدف إلى إلهام وتشجيع (الموظفين) لتحقيق نتائج استثنائية تتجاوز توقعاتهم الذاتية والمصلحة الفردية المباشرة ولا يكتفي القائد التحويلي ببساطة بإعطاء الأوامر ومراقبة التنفيذ، بل يعمل على تحويل وتغيير معتقدات وقيم وأولويات مرؤوسيه ليعملوا بروح الفريق الواحد نحو رؤية مشتركة أكبر.

يتمحور هذا النموذج حول فكرة تمكين الموظفين ورفع مستواهم التحفيزي والأخلاقي، مما يؤدي في النهاية إلى تغيير إيجابي وجوهري داخل المنظمة وإنه عكس تماماً للقيادة التبادلية التي تعتمد أساساً على نظام المكافآت والعقوبات.

يوجد أربع مكونات أساسية للقيادة التحويلية

(برنارد باس، آخر تحديث: سبتمبر 5, 2025)حدد الباحث وهو رائد في هذا المجال، أربع ركائز أساسية تشكل جوهر القيادة التحويلية وهي:

التأثير المثالي (Idealized Influence)

هذا هو الجانب الذي يجعل القائد قدوة يحتذى بها فهو يكتسب احترام وثقة مرؤوسيه من خلال تصرفاته الأخلاقية الراسخة، وتضحيته بالمصلحة الشخصية من أجل المصلحة الجماعية، وتماسكه وثباته على مبادئه فالموظفون هنا لا يتبعون القائد بسبب منصبه، ولكن بسبب من هو وما يمثله من قيم.

تحفيز ملهم (Inspirational Motivation)

يبرع القائد التحويلي في صياغة رؤية واضحة ومثيرة للمستقبل، ويصغها بطريقة تلهم الآخرين وتشعل حماسهم ويستخدم القائد الخطابات الملهمة والرموز والتحديات لرفع معنويات الفريق ودفعه نحو تحقيق أهداف تبدو طموحة، لكنه يجعلها قابلة للتحقق من خلال إيمان الجميع بها.

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

القائد التحويلي لا يخاف من الأفكار الجديدة ولا يبحث عن المطيعين فقط بل على العكس، فهو يشجع الإبداع ويحفز التفكير النقدي ويتحدى الافتراضات التقليدية فهو يخلق بيئة آمنة حيث يمكن للموظفين طرح أسئلة جريئة وتقديم حلول مبتكرة دون خوف من الفشل أو النقد السلبي.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يتميز القائد التحويلي بقدرته على الاستماع والاهتمام بكل فرد في فريقه على حدة فهو يعمل كمرشد (Mentor أوcoach) حيث يدرس نقاط القوة والضعف لدى كل موظف ويساعده على تطوير مهاراته ويفتح أمامه مسارات للنمو الوظيفي فهذا الاهتمام الشخصي يجعل الموظف يشعر بالتقدير فهو جزء لا يتجزأ من نجاح المنظمة.

لماذا تهتم الشركات الحديثة بالقيادة التحويلية؟

اعتماد أسلوب القيادة التحويلية لا يخلق فقط بيئة عمل إيجابية، بل ينتج عنه عوائد مادية واستراتيجية كبيرة:

زيادة الإبداع والابتكار:(creativity and innovation) بيئة الاستثارة الفكرية تشجع على توليد أفكار جديدة وحلول ابداعية.

رفع معدلات الاحتفاظ بالمواهب :(Employee Retention)الموظفون لا يغادرون وظائفهم، فالقائد التحويلي يخلق ولاءً تنظيمياً قوياً.

تعزيز المشاركة والانتماء :(Employee Engagement)عندما يفهم الموظف "لماذا" يعمل ويرتبط برؤية أكبر، يزداد تعلقه بوظيفته وإنتاجه.

بناء مرونة تنظيمية :(Organizational Resilience)الفرق التي يقودها قادة تحويليين تكون أكثر تكيفاً واستجابة للتغيرات السوقية والأزمات.

القيادة التحويلية ليست صفة فطرية فقط، بل يمكن تطويرها عبر رؤيا **واضحة للمستقبل فالقائد التحويلي يتمتع بالصفات التالية:**

- ✓ **الاستثمار في التواصل فالقائد**التحويلي يتواصل بشفافية، ويستمع أكثر مما يتكلم.
- ✓ **أن يكون قدوة** ويلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية التي يطلبها من فريقه.
- ✓ **يفوض السلطة ويمكين الفريق** بإعطاء الثقة ويمنح الموظفين الملكية على مشاريعهم.
- ✓ **يقدم ملاحظات بناءة** ويركز على التطوير والنمو بدلاً من التوبيخ.

لذلك القيادة التحويلية هي استثمار طويل الأجل في رأس المال البشري، وهو أغلى ما تملكه أي منظمة فالقيادة التحويلية هي رحلة من مدير يطاع إلى قائد يلهم، ومن تحقيق الأهداف إلى صناعة التغيير في الاقتصاد المعرفي الحالي، حيث أصبحت الموهبة والإبداع هما الميزة التنافسية الأساسية.

القيادة التحويلية تعد النمط القيادي مناسب لتطبيقات الذكاء الصنعي في الجامعات الخاصة حسب الدراسات التالية :

(Transformational leadership ,BM Bass, RE Riggio.2006)

أوضحت الدراسة أن القيادة التحولية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالابتكار، والقدرة على إدارة التغيير، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.

(Transformational and charismatic leadership–BJ Avolio, FJ Yammarino – 2013)

بينت هذه الدراسة أن القادة التحويليين لديهم قدرة أكبر على تحفيز فرق العمل لتبني تقنيات جديدة، بما في ذلك أنظمة الذكاء الصنعي، بفضل الرؤية المستقبلية والقدرة على إلهام الأفراد.

أكدت الدراسات في معهد (lip– international leadership performance) أن هذا النمط القيادي يعزز **التكيف المؤسسي** مع التطورات التكنولوجية السريعة، مما يجعله مناسباً جداً لبيئات الجامعات التي تسعى إلى التحول الرقمي.

تشير الإحصاءات أن المنظمات التي يقودها قادة تحويليين شهدت زيادة في إنتاجية الموظفين بنسبة 15%–25 وانخفاضاً في معدل دوران الموظفين يصل إلى 40%، وذلك لأنهم يخلقون بيئة عمل ملهمة وذات مغزى.

القيـادة الريادية في التعليم الجامعي (Entrepreneurial leadership)

(2024–وآخرين. محمد. بهاء الدين. عبد التواب عبد التواب)

بعد معرفة مفهوم القيادة الإدارية وأهدافها ومميزات القيادة الإدارية الناجحة يبرز هنا مفهوم مهم حول تعريف القيادة الريادية وأهميتها في الجامعات حيث تطرق المؤلف للورقة البحثية على أهمية تطبيق القيادة الريادية في مجال التعليم الأكاديمي.

تناولت هذه الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي والتعرف على أبعاد القيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي ووضع مجموعة من التوصيات المقترحة لتطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية وتمت دراسة عينة من القيادات التربوية بجامعة أسيوط وكانت إجمالي عينة الدراسة (420 فردا) وخلصت لأهميتها في توليد روح الادارة

المعاصرة في مؤسسات التعليم الجامعي وأن عملية التطوير في ظل القيادة الريادية غاية في الأهمية ويمكن تحقيقها إذا ما توفرت مجموعة من المتطلبات منها: تفعيل مراكز التدريب والتعليم الإداري في مجال التدريب على مهارات القيادة الريادية و تطبيقاتها ونشر الثقافة الريادية ووضع استراتيجية شاملة بناء على ممارسات المتميزين في القيادة الريادية في المنظمات الناجحة ودعم استقلالية القيادات الإدارية من خلال دعم اللامركزية ودعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسات التعليمية الجامعية ووضع معايير ريادية في اكتشاف القيادات.

تتميز القيادة الريادية بجمعها بين الرؤية الإستراتيجية والمبادرة، مما يؤهل القادة لتحويل الأفكار إلى فرص واقعية ضمن بيئات تعتمد على الذكاء الصنعي لإيجاد حلول مبتكرة وتعزيز تنافسية الجامعات .

نقاط القوة: تحفيز الابتكار، الإقدام المدروس .

نقاط الضعف: المجازفة العالية أحيانًا، قلة الاستقرار التنظيمي .

الفرص: استحداث مشاريع أكاديمية مدعومة بالتكنولوجيا الذكية .

التهديدات: تحديات إدارة التمويل وتحقيق التكامل بين الأفكار الريادية .

القيادة الرشيقة (Agile Management)

(Principles of Agile Management by the Manifesto and the Denning's developments– Denning,2018, Rigby et al. 2020)

القيادة الرشيقة هي نمط إداري مرن وحديث حيث تتميز القيادة الرشيقة بسرعة الاستجابة والتجربة المستمرة وتستخدم التقنيات الحديثة والذكاء الصنعي وتدعم الفرق المتعددة التخصصات في تحقيق تكيف سريع بفضل تبني أنظمة مرنة ومهارة الاستشراف اللحظي.

نقاط القوة: مرونة عالية، تحسين الكفاءة التشغيلية، سرعة اتخاذ القرار .

نقاط الضعف: تطبيقها يتطلب تغييرات هيكلية واسعة في الجامعات التقليدية .

الفرص: تسريع عمليات التحول الرقمي أكاديمياً وإدارياً.

التهديدات: مقاومة التغيير داخل بيئات لا تدعم المرونة الثقافية والتنظيمية .

القيادة التشاركية (Participative Leadership)

القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رؤية سوسيو–اقتصادية)

(2021 سعيدة، حبي) تعتمد القيادة التشاركية على إشراك الأفراد في عمليات اتخاذ القرار بما يعزز الثقة والانتماء المؤسسي وباستخدام الذكاء الصنعي، يمكن تسهيل تحليل الآراء الجماعية وتحسين مستوى التواصل الأكاديمي .

نقاط القوة: رفع جودة القرارات بالتعاون، تقوية الالتزام المؤسسي .

نقاط الضعف: بطء اتخاذ القرار نتيجة الاعتماد على إجماع الفريق .

الفرص: دمج أدوات الذكاء الصنعي لتحليل ومشاركة الأفكار بفعالية .

التهديدات: تعقيد إدارة المجموعات المتنوعة وصعوبات الوصول إلى التوافق .

القيادة الخدمية (servant leadership)

Servant Leadership: A systematic review and call for future research

(Eva, et, al ,2019)

تركز القيادة الخدمية على تمكين الأفراد وتحقيق تطلعاتهم الشخصية والمهنية بما يعزز الأداء الجامعي العام وتقدم التكنولوجيا الذكية أدوات دعم لتطوير التجارب الفردية وتحسين بيئة العمل والتعليم بشكل يتكامل مع هذا النهج .

نقاط القوة: رفع الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

نقاط الضعف: مواجهة صعوبة التعامل مع تغييرات تنظيمية واسعة النطاق.

الفرص: إنشاء برامج تطوير مهني فردية مدعومة بتقنيات متقدمة.

التهديدات: خطر ضعف الابتكار المؤسسي عند الإفراط في التركيز على الجانب الإنساني دون تحقيق توازن تقني .

الإدارة الذكية (Smart Management)

كتاب: التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وآفاق مستقبلية– الطبعة الأولى –2024

ترتكز الإدارة الذكية على استثمار البيانات والتحليل التنبؤي والذكاء الصنعي في التخطيط واتخاذ القرارات ويساهم هذا النهج في تحسين جودة الخدمات الأكاديمية وتقليل معدلات الأخطاء البشرية .

نقاط القوة: دقة تحليل البيانات، تحقيق كفاءة في استخدام الموارد، القدرة على التنبؤ بالأداء .

نقاط الضعف: صعوبة تأمين وحماية البيانات وضمان الخصوصية .

الفرص: التحول نحو أنظمة جامعية ذكية تستند إلى نظم دعم القرار .

التهديدات: الاعتماد الزائد على الأنظمة الرقمية مع غياب الرقابة البشرية الكافية .

الإدارة المبنية على البيانات (Data-Driven Management)

Data science and its relationship to big data and data-driven decision making

F Provost, T Fawcett - Big data, 2013 - liebertpub.com

تعتمد هذه الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على الأدلة التحليلية والبيانات الكمية بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التجربة الشخصية وفي السياق الجامعي، تمكّن القادة من تحسين الأداء الأكاديمي والإداري عبر استخدام مؤشرات دقيقة .

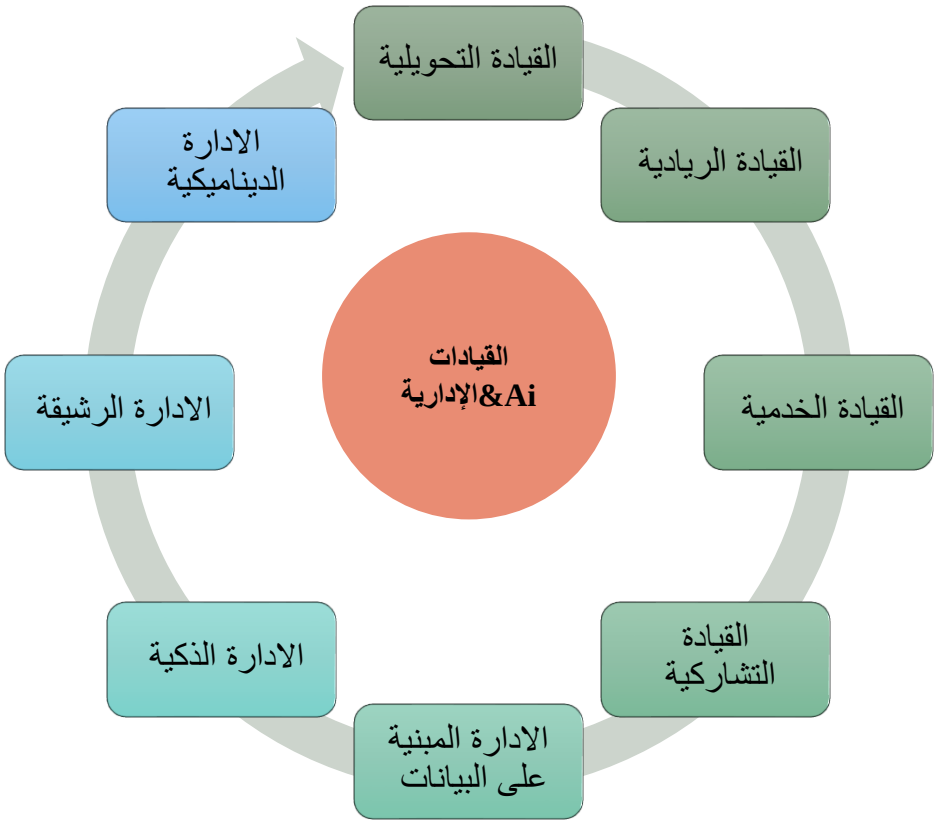
نقاط القوة: تعزيز الشفافية، توفير الموضوعية، دعم القرارات بالأدلة الواضحة .

نقاط الضعف: الحاجة إلى مهارات تحليلية متطورة ومتخصصة .

الفرص: الاستفادة من الذكاء الصنعي لتحليل وتفسير البيانات التعليمية والإدارية بفعالية.

التهديدات: احتمالية إساءة تفسير البيانات أو فقدان الاعتبار للبعد الإنساني في القرارات .

أنواع القيادات الإدارية الملائمة لعمليات التغيير والذكاء الصنعي [13]. المصدر (الباحث)



هذا الجدول يقارن بين مختلف أنواع القيادات لاختيار القيادة الإدارية المناسبة لعملية التحول الرقمي وتمكين تقنيات الذكاء الصنعي وكيفية استخدامه لتطوير وتحسين أداء الجامعات وأداء القيادات الإدارية على حد سواء.

خلاصة

تظهِر الأدلة الأكاديمية الحديثة المستندة إلى الدراسات المنشورة المذكورة أعلاه أن أنماط القيادة الإدارية المعاصرة ليست متنافسة بل تكاملية بطبيعتها إذ يشكل نمط القيادة التحويلية الإطار المحوري الذي تنبثق منه الاتجاهات القيادية الحديثة الأخرى فالقيادة التحويلية تعد القاعدة الفكرية التي تزود المؤسسة بالرؤية الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية الملهمة، والدافعية نحو الإبداع والتغيير، مما يهيئ بيئة خصبة لتطبيق الأنماط الريادية والرشيقة والذكية وغيرها.

أنواع القيادات الإدارية المناسبة لتطبيق الذكاء الصنعي والتحول الرقمي– جدول رقم [4] المصدر (الباحث)

أنواع القيادات الإدارية المرشحة لقيادة عصر الرقمية والذكاء الصنعي		
N	المحور	الشرح
1	**القيادة التحويلية** Transformational Leadership	من أكثر أنماط القيادة ارتباطاً بالتغيير والابتكار، حيث تقوم على التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، والتحفيز الفكري والابداع.
2	**القيادة الريادية** Entrepreneurial leadership	تركز القيادة الريادية على الابتكار وريادة الأعمال، وتتضمن إيجاد الفرص، تحمل المخاطر، ومرونة في تغيير الهياكل التنظيمية.
3	**القيادة الخدمية** servant leadership	تركز على دعم أفراد الفريق وتمكينهم باستخدام الذكاء الصنعي والاهتمام بالفريق ودعم التطوير الشخصي والمهني.
4	**القيادة التشاركية** Participative Leadership	تعتمد على مشاركة الأفكار والتعاون بين الفريق والتقنية وتزيد من التفاعل مع الذكاء الصنعي وتحسين جودة العمل الجماعي وتعزيز التواصل.
5	**الإدارة الديناميكية** Dynamic Management	تتمحور حول المرونة والاستجابة المستمرة للتغيرات من خلال التعلم التنظيمي والتطوير التكيفي.
6	**الإدارة الرشيقة** Agile Management	مرنة، سريعة التكيف، قائمة على فرق عمل رشيقة وتتلاءم مع المتغيرات السريعة.
7	**الإدارة الذكية** Smart Management	تعتمد على البيانات والرقمة والتحليل التنبؤي.
8	**الإدارة المبنية على البيانات** Data- Driven Management	تركز على استخدام البيانات في جميع عمليات اتخاذ القرار.

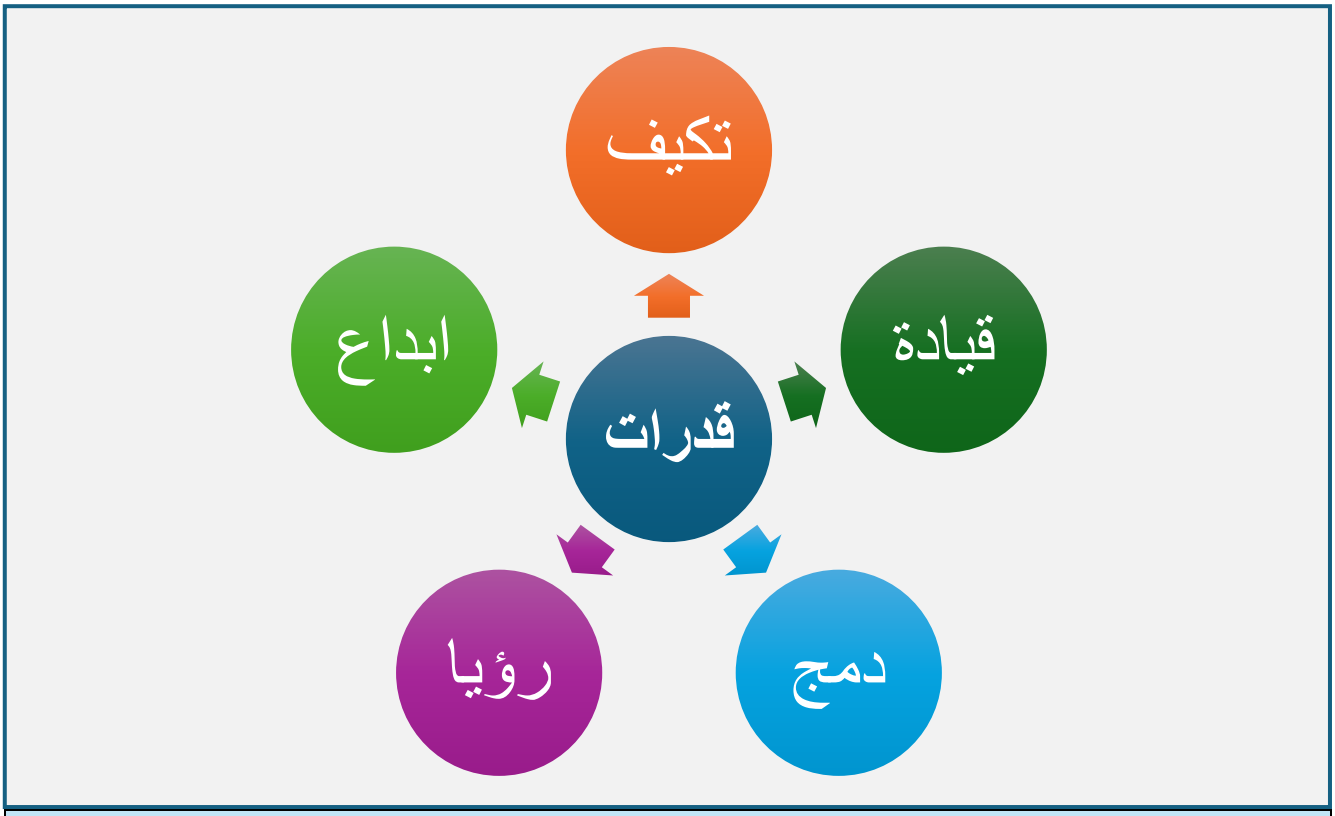
وتأتي **القيادة الريادية** مكملة لهذا التوجه، من خلال تحويل الرؤى التحولية إلى مبادرات عملية قائمة على الابتكار والمخاطرة المحسوبة بينما تسهم **القيادة الرشيقة** في تمكين فرق العمل من التكيف السريع مع التغيرات التقنية والإدارية أما **الإدارة الذكية والإدارة المبنية على البيانات،** فتمثلان البعد التقني التحليلي الذي يزود القائد بالمعلومات الدقيقة والقدرة على اتخاذ القرار القائم على الأدلة وفي الوقت نفسه، تحافظ **القيادة الخدمية والقيادة التشاركية** على البعد الإنساني في العملية الإدارية، عبر تمكين العاملين وتعزيز روح التعاون والانتماء.

2-4-2. دور القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة السورية

وفي ضوء هذه الرؤية التكاملية، تؤكد الدراسات العربية والدولية أن النموذج القيادي الأكثر فاعلية في مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما في **الجامعات الخاصة السورية** هو النموذج الذي يجمع بين **القيادة الحديثة ،الإبداع ،الرؤيا ،الدمج والتكيف** أي نموذج **"قدرات** "الذي يدمج القيم الإنسانية وفرق العمل بالابتكار الرقمي، ويوظف الذكاء الصنعي والتحليل البياني في خدمة أهداف التطوير الأكاديمي والإداري ويسهم هذا الدمج في تعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة في بيئة جامعية تشهد تسارعاً في التحول التكنولوجي والتعليمي و نموذج قدرات الذي اقترحته كباحث يضع القيادة التحويلية كنقطة انطلاق تكاملي مع القيادة الريادية و الخدمية و التشاركية وأنواع الإدارات الاخرى المرتبطة بالتحول الرقمي كالإدارة الذكية و الإدارة الرشيقة التي تستطيع التكيف مع بيئة اعمال سريعة التغير و إدارة البيانات التي تمكن من الوصول للمعلومات و دقة و جودة القرار كنوع من المهارات المطلوبة ودمج فرق العمل المتعددة التقنية والغير تقنية ليصبح لدينا مجتمع قائم على التطور والتغيير و تبادل المعلومات و التعليم المستمر والابداع والابتكار.

نموذج قدرات للقائد الأكاديمي:

نموذج قدرات القائد الإداري الأكاديمي –شكل رقم [14]. المصدر(الباحث)



نموذج قدرات للقائد الإداري الأكاديمي		
ق	قيادة	القيادات المرشحة لقيادة عملية التغيير والتمكين الرقمي في بناء مجتمع علمي وأكاديمي ومؤسسي متطور فالأعمال أصبحت تقاس بالقدرة على مواكبة التسارع التكنولوجي والحداثة.
د	دمج	دمج فرق العمل التي لها خبرة عملية وتكنولوجية بالذكاء الصنعي مع الفرق التقليدية أي الفرق الغير تقنية للمساعدة بعملية التحول والتغيير.
ر	رؤيا	رؤيا مستقبلية بالقدرة على استشراف الأحداث لاغتنام الفرص والتعلم من أخطاء الماضي واستخدام البيانات لتحليل الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.
ا	إبداع	تحفيز ابداعي وشغف للتطوير والتجديد والقبول بالتحديات مع الحفاظ على الاستدامة ووضعها كأولوية في الثقافة التنظيمية.
ت	تكيف	التكيف والمرونة التنظيمية العالية المناسبة لسوق مليء بالتحديات والمتغيرات وبوجود بيئة خارجية معقدة وتتطور بسرعة.

التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية من حيث استخدام التقنيات والذكاء الصنعي والبيئة الخارجية من حيث المنافسة القوية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتلاحقة فوضع الجامعات الخاصة السورية يحتاج الى خلق نماذج تتناسب مع الواقع لا مستنسخة من دول أخرى نظراً لخصوصية الحالة السورية وتعقيدها والتحديات المستمرة من مختلف الاتجاهات.

نماذج عن جامعات طبقت قيادة ادارية مناسبة للتحول الرقمي والذكاء الصنعي:

جامعة أريزونا الحكومية :(ASU) طبقت القيادة التحولية بقيادة الرئيسMichae Crowl

لدمج الذكاء الصنعي في خدمات الطلاب وتحليلات النجاح الأكاديمي.

جامعة سنغافورة الوطنية :(NUS) اعتمدت رؤية قيادية تحولية لدمج AI في الأبحاث والتعليم، ما رفع تصنيفها عالميًا.

جامعة KU Leuven في بلجيكا :استخدمت القيادة التحولية لدفع مشروع "AI Campus" الذي دمج أنظمة تحليل تعلم متقدمة في البرامج الدراسية.

2-4-3. مفهوم أداء القيادات الإدارية: (المعايير والمؤشرات في سياق الجامعات).

يحدد مفهوم الأداء الإداري والتركيز على أبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الرقابة). يمثل الأداء الإداري انعكاساً لقدرة القيادات على التخطيط والتنظيم وصنع القرارات بكفاءة وتشير الأدبيات إلى أن القيادات الجامعية التي تتبنى التقنيات الحديثة تحقق نتائج أعلى في فاعلية الأداء المؤسسي خصوصاً في البيئات المتغيرة (Al Najdawi .Springer, 2024)

ومع تغير دور المدراء في عصر التطور الرقمي وضرورة التكيف مع المتطلبات الحديثة للعمل والمؤسسة الجامعية يتم التركيز على أهمية تبني المديرين خمس ممارسات أساسية تشمل اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، تعزيز الابتكار والإبداع، والعمل كمصمم للعناصر التكنولوجية، ودور الذكاء الصناعي كشريك في العمل، إلى جانب بناء علاقات اجتماعية وتنمية المهارات. الهدف هو ترسيخ مكانة المدير كعنصر فعال يتبنى التقنية والابتكار، مع التركيز على التعاون المعرفي والاجتماعي لضمان النجاح في بيئة العمل المستقبلية.

التحديات تكمن في تطبيق هذه الممارسات في ظل التطورات السريعة للذكاء الصناعي والتحول الرقمي الذي يعيد تشكيل العلاقات المهنية والاجتماعية فالمديرون بحاجة إلى تطوير نهج استراتيجي يعتمد على الجمع بين المعرفة الإنسانية والتكنولوجيا الرقمية، بما يعزز الأداء المؤسسي ويضمن تكيف القوى العاملة مع متطلبات السوق المتغيرة في إطار التعليم حيث يتم تسليط الضوء على أهمية التعامل مع الذكاء الصنعي ليس فقط كأداة لتطوير المناهج ولكن أيضاً لإعادة صياغة أدوار المعلمين وتحقيق بيئة تعليمية مبتكرة تكسب الطالب مهارات تتناسب مع مستقبل العمل الرقمي.

نعيش في عصر التكنولوجيا المتسارعة والتطور الرقمي و أصبح من الضروري مواكبة التغييرات التي تدخل في شتى مجالات الحياة، وخاصة في التعليم وسوق العمل و تتطلب هذه التغييرات تكيفاً مستمراً من الأفراد والمؤسسات مع الواقع المتجدد حيث أدى التطور التكنولوجي إلى إعادة تشكيل الأدوار التقليدية وإبراز تحديات جديدة للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس، تتعلق بكيفية تحسين الأداء الوظيفي واستخدام استراتيجيات فعالة لدعم التعليم الرقمي ومن أهم الأولويات الحالية إعادة النظر في فلسفة التعاون في بيئة التعلم والعمل، مما يساهم في تحقيق أهداف مستدامة وتطوير استراتيجيات مطورة لتعزيز العملية التعليمية و تظهر الدراسات، مثل دراسة (Wang,L.-2020) أهمية اعتماد التكنولوجيا في مجال التعليم لتطوير الكفاءات وتعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين والمجتمع التعليمي ككل فان التكيف مع هذا العصر الرقمي يستوجب العمل على تطوير مهارات الأفراد بطرق تتيح لهم تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة بالإضافة إلى تحسين أساليب التدريس والتعليم بما يواكب التغيرات العالمية ليصبح التحول الرقمي هنا نقطة تحول أساسية تسهم في إعادة تشكيل الأدوار والمسؤوليات داخل القطاعات التعليمية والمهنية لتلبية احتياجات الحاضر والاستعداد لمستقبل أكثر ديناميكية.

يعد الذكاء الصنعي من أبرز التقنيات التي أعادت تشكيل ممارسات الإدارة في مؤسسات التعليم العالي إذ لم يعد يقتصر على أتمتة العمليات الروتينية بل أصبح أداة استراتيجية تسهم في تحليل البيانات المعقدة مثل التنبؤ بالاتجاهات، وصياغة قرارات أكثر دقة في الجامعات حيث يستخدم الذكاء الصنعي في مجالات متعددة مثل إدارة شؤون الطلاب، تحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم القيادات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي.

2-4-4. العلاقة بين الذكاء الصنعي والأداء القيادي

استناداً الى دراسة جامعة MIT (Brynjolfsson & McAfee, 2014) حيث تم قياس تأثير نظم الذكاء الصنعي في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعلى سرعة الإنجاز وجودة القرارات، وأثبتت تحسناً واضحاً بعد التطبيق وفي أبحاث Harvard Business Review التي تناولت كيف يمكن للذكاء الصنعي تحسين القدرة القيادية ورفع كفاءة العمليات الادارية

"Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence"

(Shrestha, Ben-Menahem & von Krogh 2019)

بحث منشور يدرس تأثير AI على جودة القرارات الإدارية.

"How Artificial Intelligence Will Redefine Management (Harvard Business Review -2018)

مقال يشرح معايير قياس تأثير AI على الأداء القيادي.

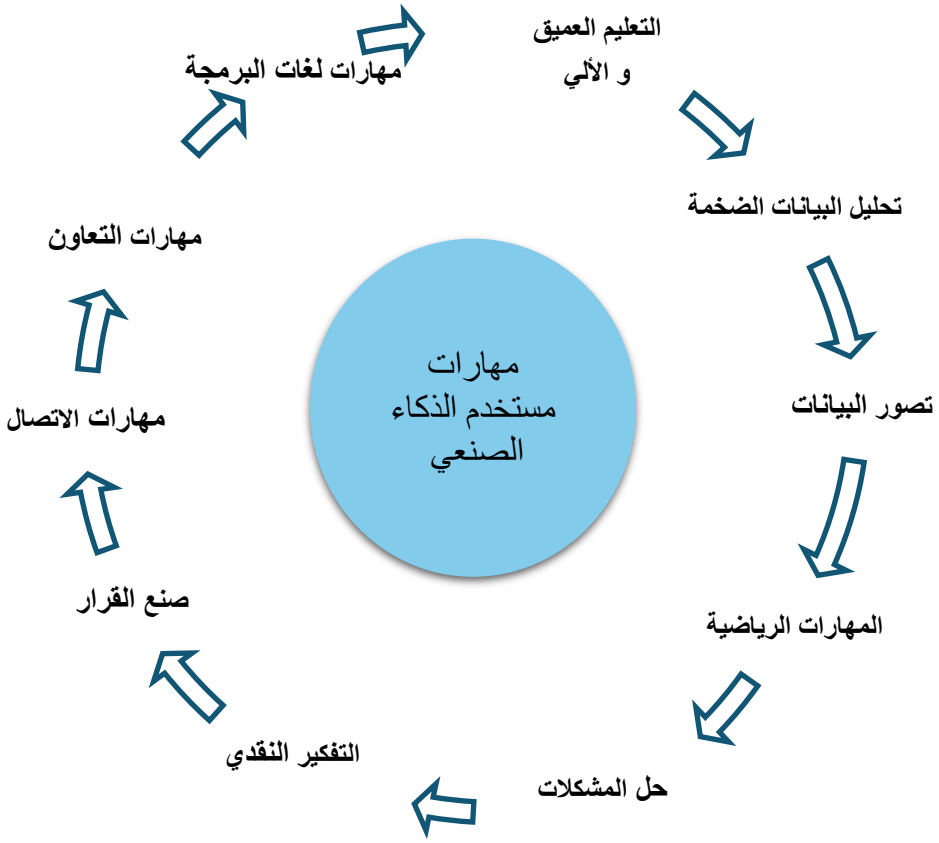
"Strategic Agility and Leadership in the Era of Digital Disruption" (Weber & Tarba -2024)

بحث يتناول مدى كفاءة وفعالية القادة الإداريين في إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ويقاس عبر مؤشرات مثل: سرعة الإنجاز، دقة القرار، التنبؤ بالمشكلات، وجودة الحلول والابداع والابتكار ورضا الموظفين.

The Second Machine Age(Brynjolfsson & McAfee -2014)

دراسة توضح كيف أثرت تقنيات الذكاء الصنعي على تحسن الإنتاجية والأداء القيادي في مؤسسات كبيرة فبعد تطور تقنية الذكاء الصنعي، ازداد بحث القائمون بالتوظيف عن الموظفين الأكفاء الذين يمتلكون الكفاءة للتعامل مع هذه التقنية والذين يمكنهم تطبيق هذا النظام والاستفادة منه على أفضل وجه ومن هذه المهارات:

أهم المهارات لمستخدم تطبيقات الذكاء الصنعي– شكل رقم [15]. المصدر (الباحث)



ان اعتماد الإدارة الجامعية على التطبيقات الحديثة للذكاء الصنعي يساعد في انجاز العديد من المهام الصعبة و المعقدة و الدقيقة التي كانت تتم يدوياً في سبيل تحقيق الوظائف الجامعية الأساسية من" تدريس و بحث علمي و خدمة مجتمع بكفاءة عالية "وذلك من خلال استثمار هذه التطبيقات في العديد من الجوانب و المتمثلة في حل المشكلات الإدارية المعقدة ، تسويق الخدمات الجامعية ، تخفيض التكاليف ، تحسين أداء الموارد البشرية ، تسهيل عملية تقديم الخدمات الجامعية، تحسين عملية صنع القرار ، تعزيز التواصل المستمر مع كافة المستخدمين و تحفيز الابداع و الابتكار في البيئة الجامعية و هذا جدول يستعرض ابرز جوانب الإفادة من تطبيقات الذكاء الصنعي في تطوير الإدارة الجامعية :

جوانب الافادة من تطبيقات الذكاء الصنعي في تطوير الإدارة الجامعية– جدول رقم [5] المصدر (الباحث)

م	المجال	التدريس	البحث العلمي	خدمة المجتمع
1	التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل	✓	✓	✓
2	التنظيم وتطوير الهيكل التنظيمي	✓	✓	✓
3	الرقابة والمتابعة الالكترونية	✓	✓	✓
4	إدارة الازمات والمخاطر	✓	✓	✓
5	حل المشكلات الجامعية	✓	✓	✓
6	تنظيم واستثمار الوقت	✓	✓	✓
7	إدارة الموارد البشرية	✓	✓	✓
8	صنع واتخاذ القرارات الجامعية	✓	✓	✓
9	الاتصال الإداري	✓	✓	✓
10	تسويق الخدمات الجامعية	✓	✓	✓

كيفية قياس أداء القيادات الإدارية بعد استخدام الذكاء الصنعي (Weber & Tarba –2024)

يمكن ذلك عبر مقارنات كمية وكيفية لأداء القيادات قبل وبعد تبني الذكاء الصنعي في العمليات الإدارية والقياس يعتمد على مؤشرات أداء محددة، ومقارنتها على مراحل زمنية مختلفة ومن **طرق القياس أداء القيادات الجامعية المعروفة:**

- **الاستبيانات** :تستخدم مقاييس لكرت لتقييم آراء الموظفين عن أداء القيادة قبل وبعد الذكاء الصنعي.
- **البيانات التشغيلية** :قياس زمن إنجاز المهام، نسبة الخطأ، عدد المبادرات الجديدة، معدلات الدوران الوظيفي، إلخ.

- **المقابلات والورش** :تقييم نوعي لتفاعل القيادات مع الأدوات الجديدة.

التحليل الإحصائي :استخدام برامج مثل SPSS لتحليل الفروقات باستخدام اختباراتT-test ، ANOVA، والانحدار الخطي.

2-4-5. أهم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للقيادة المدعومة بالذكاء الصنعي

1-سرعة الإنجاز (Speed of completion)

"Artificial Intelligence for the Real World" (Davenport & Ronanki -2018)

(Harvard Business Review)

ان تحليل البيانات الضخمة أو "cognitive insight" الذي ذكرته هذه الدراسة ويعني أن الأنظمة الذكية يمكن أن تلتقط أنماطاً أو مؤشرات مبكرة من البيانات — مثل كم كبير من طلبات الطلاب أو معدلات الحضور، أو التقييمات الأكاديمية — بشكل أسرع من الأساليب التقليدية.

Davenport & Ronanki - يشيران إلى أن الفارق لا يكون فقط في التكنولوجيا، بل في مدى قدرة المؤسسة على تصميم محفظة مشروعات، تعديل العمليات، وتطوير قدرات بشرية للتفاعل مع الذكاء الصنعي .

كما أظهرت أن الذكاء الصنعي يسرع عملية اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات بشكل أسرع وأدق، مما يحسن جودة القرارات الإدارية ويعالج كميات كبيرة من المعلومات بسرعة، مما يسرع العملية الإدارية هذا يتيح للقيادة التربوية أو الإدارية اتخاذ قرارات أسرع.

ففي سياق الجامعات الخاصة السورية ومن خلال القيادة الإدارية يمكن اقتراح نظام ذكاء صنعي يراقب بيانات الموارد البشرية أو الطلبة أو العمليات الإدارية، وان يكون له القدرة على التحرك السريع مما يقلص وقت اتخاذ القرار من "أيام إلى ساعات".

2- جودة القرار وحل المشاكل (Decision Quality)

The Impact of Artificial Intelligence on Firm Performance

(Chen, Esperança & Wang, 2022)

الدراسة تدور حول قدرة مؤسسات التجارة الإلكترونية على جودة القرار وحل المشكلات عبر قدرات الذكاء الصنعي من خلال التحليلات التنبؤية(predictive analytics) التي يقوم بها والتي تعتمد على خوارزميات تتعلم من البيانات التاريخية (مثل تسجيل الأداء، الحضور، النتائج، الإنفاق، الموارد البشرية) لتنبؤ أحداث مستقبلية أو مشاكل محتملة: مثلاً زيادة تسرب الطلاب انخفاض جودة التعليم، أو تأخير في العمليات الإدارية.

AIC- (Artificial Intelligence Capability)" Chen et al. 2022 AI-driven decision making"

في هذه دراسة تم قياس قدرة وتأثير تطبيقات الذكاء الصنعي على اتخاذ القرار وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي لديها قدرة أعلى في الذكاء الصنعي تحقق أداء أفضل لكن الفاصل هو كيف توظف تلك القدرات في اتخاذ القرار.

وفي سياق الجامعات الخاصة السورية: القيادة التي تستخدم الذكاء الصنعي قد تكون قادرة على توقع المشكلات مثل انخفاض التسجيل في فصل ما، أو تغير في جودة التدريس، أو تأخر مالي، واتخاذ إجراءات وقائية (مثلاً تعديل الاستراتيجية، إرسال تحفيزات، إعادة تنظيم العمل) مما يؤدي إلى رفع جودة القرار وحل المشاكل بشكل استباقي.

ان تطبيقات الذكاء الصنعي في التحليلات التنبؤية تساعد المؤسسات على توقع المشكلات قبل وقوعها، مما يتيح اتخاذ إجراءات وقائية فعالة تدعم اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وتحل المشكلة قبل حدوثها.

3-مستوى الابتكار ودعم الإبداع (Innovation level)

"Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier?" (MIT Sloan Management Review) Book Copyright © McKinsey & Company 2017.

يشهد الاستثمار في الذكاء الصنعي نمواً سريعاً وتهيمن عليه شركات رقمية عملاقة مثل جوجل وبايدو.

تقول التقديرات على الصعيد العالمي أن شركات التكنولوجيا العملاقة أنفقت ما بين 20 و30 مليار دولار على الذكاء الصنعي في عام 2016، حيث أُنفق 90% من هذا المبلغ على البحث والتطوير والنشر، و10% على عمليات الاستحواذ على تقنيات الذكاء الصنعي كما شهد تمويل رأس المال الاستثماري والأسهم الخاصة، المنح، والاستثمارات التأسيسية نمواً سريعاً وإن كان من

قاعدة صغيرة، ليصل إلى إجمالي يتراوح بين 6 الى9 مليارات دولار وحظي التعلم الآلي، كتقنية تمكينية، بأكبر حصة من الاستثمار الداخلي والخارجي.

"يميل المتبنين الأوائل الذين يتبنون تقنيات الذكاءالصنعي على نطاق واسع إلى التأثر بإمكانات النمو الإيجابي له بقدر ما يتأثرون بخفض التكاليف فهو لا يقتصر على أتمتة العمليات فحسب، بل تستخدمه الشركات أيضاً كجزء من ابتكارات المنتجات والخدمات الرئيسية وقد كان هذا هو الحال بالنسبة للمستخدمين الأوائل للتقنيات الرقمية ويشير إلى أن الابتكار المعتمد على الذكاء الصنعي سيكون مصدراً جديداً للإنتاجية وهذا سيوسع الفجوة الإنتاجية والدخل المتنامية بين الشركات عالية الأداء والشركات المتخلفة عن الركب"

الذكاء الصنعي التوليدي: ثورة في عالم الإبداع (2024–منافيخي، يوسف)

ان الذكاء الصنعي التوليدي وهو أحد فروع الذكاء الصنعي الذي يركز على قدرة الأنظمة الحاسوبية على توليد محتوى جديد بطريقة مبتكرة ويستخدم هذا النوع من الذكاء الصنعي لتوليد نصوص، صور، موسيقى، وأشكال فنية أخرى استناداً إلى البيانات المدخلة ويتميز الذكاء الصنعي التوليدي بقدرته على تقديم حلول إبداعية تفوق التصورات التقليدية مما يفتح آفاقاً جديدة في مجالات متعددة مثل الفن والتصميم والإعلام.

تستند الأنظمة التوليدية إلى خوارزميات متقدمة وأحد أبرزها هو الشبكات العصبية التوليدية المعروفة اختصاراً بـ (GANs) وتتكون هذه الشبكات من نماذج متعددة تعمل معاً حيث يتنافس نموذج معين على توليد بيانات جديدة بينما يقوم نموذج آخر بتقييم جودتها ويعتبر هذا الأسلوب فعالاً في تحسين جودة المحتوى الناتج مما يحقق دقة متناهية في تطوير أعمال فنية وإبداعية متميزة وتكمن أهمية الذكاء الصنعي التوليدي بقدرات تتخطى الإبداع الفني حيث يستخدم أيضاً في أبحاث العلوم، تطوير الألعاب، تحليل البيانات الضخمة وتحسين التفاعل بين الإنسان والآلة.
يعتبر هذا النوع من الذكاء الصنعي بمثابة أداة تمكن المبدعين من دفع حدود الإبداع إلى مستويات جديدة مما يسمح بانتشار أفكار وتجارب جديدة في مجالات متنوعة وبفضل التطورات التقنية المستمرة في الذكاء الصنعي التوليدي سترتفع معدلات الابتكار بشكل كبير مما يجعل هذا المجال محط اهتمام واسع في المجتمع العلمي والصناعي على حد سواء.

وفي عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الصنعي، أسهمت العوامل المذكورة مجتمعة في خلق بيئة جديدة وقدمت في ذات الوقت الكثير من التقنيات والوسائل الكفيلة بتحسين التعليم والتحصيل العلمي بطرق ميسرة وسهلة وغير مكلفة ومريحة ومساعدة ومتناغمة مع روح العصر.

وهكذا بينت الدراسات أن الذكاء الصنعي يدعم الابتكار من خلال توفير رؤى جديدة وأفكار مبتكرة تساعد القيادة على تطوير حلول إبداعية فهو بمثابة محفز للإبداع.

4-الفعالية التشغيلية (Operational Efficiency)

(Machine, Platform, Crowd-2023)

"Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future"

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو مناقشة وجهة نظر اقتصاديين أمريكيين- إريك ومكافي- بشأن التحولات الرقمية التي يشهدها المجتمع، استناداً إلى ثالوث "الآلات والمنصات والجماهير"

تعرف الفاعلية التشغيلية بتحسين وتنسيق العمليات لتصبح أكثر كفاءة ،أيضاً هي القدرة على تنفيذ العمليات الداخلية بتميز مع التركيز على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتشمل تحسين العمليات وتبسيطها وأتمتة المهام المتكررة لزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والموارد، بينما تحسين النتائج التنظيمية هو تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة من خلال هذه العمليات والعلاقة بينهما تكاملية؛ فالكفاءة التشغيلية (مثل تبسيط الإجراءات أو استخدام التكنولوجيا) تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية (مثل زيادة الإنتاجية أو تحقيق ربحية أعلى) ويمكن تحسين الفاعلية التشغيلية من خلال تبسيط العمليات من خلال الأتمتة وتحسين استغلال الموارد، بينما تقاس النتائج التنظيمية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها النهائية مثل الرضا الوظيفي، الجودة، والنمو ولزيادة رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية في السوق وزيادة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة وتحقيق ربحية أفضل.

الذكاء الصنعي من أجل الكفاءة التشغيلية – حالات استخدام وأمثلة

© 2025 Zartis – Team augmentation and technology consulting. Legal Disclaimer

يمكن للذكاء الصنعي أن يكون سلاح سري لتبسيط العمليات في جميع أنحاء النواحي التشغيلية على سبيل المثال إدارة المهام الروتينية اليومية تلقائياً وتخصيص الموارد بدقة وتوقع المشاكل قبل ظهورها هذه هي قوة الذكاء الصنعي في الكفاءة التشغيلية ففي سياق الجامعات:

(Dai, Y., Liu, A., & Lim, C. P. 2023:66)

حسب المصدر المذكور تم تبني سياسة الدمج بين الاعمال الإدارية والتشغيلية التعليمية مع الذكاء الصنعي ويهدف هذا الدمج إلى توفير تجارب تعليمية مخصصة للغاية وكذلك زيادة مشاركة الطلاب بالإضافة إلى تحسين كفاءة المعلمين من خلال أتمتة المهام الإدارية وتحديد الطلاب المعرضين للرسوب في وقت مبكر لتوفير الدعم اللازم لهم وبالرغم من ذلك فلا يخلو هذا المسار من التحديات والتي من أهمها مخاوف خصوصية البيانات والاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بالتحيز والمساءلة إضافة إلى الحفاظ على النزاهة الأكاديمية في عصر الأدوات التوليدي والتي تتطلب تطوير مستمر في مهارات المعلمين وكذلك مشكلة توفير التمويل اللازم لمواجهة هذه التحديات تتجه سنغافورة نحو نموذج التعاون بين الإنسان والذكاء الصنعي من خلال التركيز على تنمية المهارات البشرية الفريدة التي لا يمكن للذكاء الصنعي القيام بها مثل التفكير النقدي والتفكير الإبداعي والذكاء العاطفي ومحاولة بناء رأس المال البشري وتعزيز الابتكار المسؤول وتسعى سنغافورة إلى ترسيخ مكانتها كنموذج عالمي في استغلال الذكاء الصنعي لخدمة التعليم العالي.

وفي الخلاصة أوضحت هذه الدراسة أن الذكاء الصنعي يمكنه تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى تحسين النتائج المالية والأكاديمية والإدارية.

5-القدرة على التكيف (Adaptability)

هي مهارة تعديل السلوك والعواطف والأفكار للاستجابة للمواقف المتغيرة أو غير المؤكدة وهي ضرورية للنجاح في بيئات العمل والحياة بشكل عام وتتضمن هذه القدرة التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة والتحلي بالمرونة العاطفية والاجتماعية وتطوير مهارات حل المشكلات والتفكير النقدي وبناء شبكات دعم اجتماعي قوية .

أهم مزايا القدرة على التكيف وأهميتها:

- تعديل السلوك :هي القدرة على تغيير التصرفات استجابة للظروف المتغيرة.
- التعامل مع عدم اليقين :تعني التعامل الفعال مع المواقف الجديدة وغير المتوقعة.
- المرونة :هي القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة أو الإجراءات أو الأشخاص .

ولقدرة التكيف أهميتها في العمل كمهارة أساسية للنجاح في بيئات العمل المتغيرة وتتطلبها العديد من المهن مثل التسويق والموارد البشرية والاستشارات اما في الحياة فهي تساعد الأفراد على اجتياز التحديات والعقبات وتحويلها إلى فرص وتستخدم في الأنظمة بمجالات مختلفة مثل النظم البيئية والعمليات التجارية لوصف قدرة النظام على الاستجابة للتغيرات والاضطرابات .

يمكن تطوير القدرة على التكيف بتطوير المهارات وتعزيز الذكاء العاطفي والاجتماعي ومهارات حل المشكلات، والتفكير النقدي والإبداعي وعند ممارسة اليقظة الذهنية التي تساعد على زيادة الوعي بالمشاعر والأفكار والمحيط مما يعزز القدرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات وبناء الشبكات الاجتماعية التي توفر العلاقات الداعمة عاطفياً واجتماعياً يساعد على تجاوز الأوقات الصعبة وتبني ثقافة التجريب عندها يتم رؤية الفشل كفرصة للتعلم تشجع على الابتكار والبحث عن حلول جديدة والبحث عن الدعم المهني ففي بعض الأحيان يكون من المفيد طلب المساعدة من متخصص في الصحة النفسية لتطوير استراتيجيات التأقلم.

القدرة على التكيف في القيادة الأكاديمية مهارة أساسية تسمح للقائد بالاستجابة بفعالية للتحديات والبيئات المتغيرة وهي تشمل القدرة على إدارة الغموض، تعزيز ثقافة المرونة، وتطوير نهج مرن في القيادة للتعامل مع التحولات التنظيمية وضمان استمرارية الأداء .

6-تحسين التواصل والشفافية (Improving communication and transparency)

Effective Communication Improving Your Interpersonal Skills

(By Lawrence Robinson, Jeanne Segal, Ph.D. and Melinda Smith, M.A.2025)

يبدأ تحسين التواصل والشفافية بالتركيز على الاستماع الفعال وتقديم معلومات واضحة ومباشرة باستخدام لغة بسيطة وتشجيع ثقافة الثقة من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ومن الضروري أيضاً تحديد التحديات التي تواجه عملية الاتصال والتواصل بصراحة في المواقف الصعبة مع مراعاة مشاعر الآخرين واستخدام الأدوات التقنية المناسبة لتعزيز الشفافية.

من استراتيجيات تحسين التواصل الاستماع النشط لفهم احتياجات الآخرين وتوقعاتهم بشكل أفضل والوضوح والبساطة باستخدام لغة مباشرة وواضحة وتجنب المصطلحات المعقدة لضمان فهم الجميع بالإضافة للاستجابة في الوقت المناسب لضمان تدفق المعلومات بكفاءة والاستماع إلى إشارات التواصل غير اللفظية مثل لغة الجسد وتعبيرات الوجه لفهم المشاعر بشكل أعمق .

من استراتيجيات زيادة الشفافية بناء الثقة بين الموظفين والإدارة من خلال سياسات تعزز الشفافية وتشجع التواصل الفعال بينهم والمشاركة في القرارات فتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال مشاركة المعلومات اللازمة يعزز من الشفافية ويساعد الموظفين على تأدية ادوارهم بشكل فعال وإن الوضوح في المواقف الصعبة يمهد لتناول القضايا الحساسة كالتسريح أو تحديات الأداء بصدق وتعاطف مع تجنب المبالغة عند مشاركة المعلومات التي لا تزال قيد التنفيذ لتجنب إثارة قلق غير ضروري .

وفي مجال التعليم الأكاديمي يتم ذلك من خلال تحديد العوائق التي تحول دون التواصل الفعال واستخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل الشفاف وتبني ثقافة الانفتاح التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والخطط بحرية لتعزيز الابتكار والالتزام بالوعود لتعزيز الثقة المتبادلة.

7- تحسين النتائج التنظيمية (Organizational Outcomes)

Organizational Performance: Aligning People, Strategy, and Results

Franklin Covey Co. 2025

تحسين النتائج التنظيمية هو عملية منهجية تهدف إلى تعزيز فعالية وكفاءة المنظمة لتحقيق أهدافها ويشمل ذلك تحسين الهياكل التنظيمية، تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، تطوير مهارات الموظفين، تحسين العمليات، ودعم الابتكار لزيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج مالية أفضل .

استراتيجيات تحقيق النتائج التنظيمية:

التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين الهياكل والعمليات والسياسات لتحقيق أداء أفضل.

الثقافة التنظيمية بناء ثقافة قوية وموحدة تعزز السلوك الإيجابي وتزيد من التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي.

الاتصال الفعال يوفر قنوات اتصال واضحة ومفتوحة تضمن تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة مما يعزز الأداء.

دعم الإدارة العليا والمشرفين الكافي للموظفين يؤدي لزيادة التزامهم وولائهم.

التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى انتقال المنظمة إلى حالة أفضل لتحسين فعاليتها وقد تشمل التغيير في الهيكل أو أساليب العمل أو سلوك الأفراد.

دعم الابتكار وتحسين العمليات التشغيلية يؤدي لزيادة الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة.

توفير بيئة عمل آمنة نفسياً حيث يشعر الموظفون بالراحة في المشاركة وطرح الأفكار مما يرتبط مباشرة بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

8-رضا الموظفين والتكيف مع التغيير (Employee Satisfaction)

"Artificial Intelligence Applications in Service Industries: A Systematic Review"
(Gursoy et al. 2019)- employee engagement/improve employee satisfaction-
(Milton Herman- 2025)

رضا الموظفين هو الشعور الإيجابي الذي ينتاب الموظف تجاه عمله وبيئة العمل ويشمل الرضا عن الأجر، فرص التطوير، العلاقات، القيادة ويؤدي الرضا إلى زيادة الإنتاجية وتقليل دوران الموظفين أما التكيف مع التغيير فيتعلق بقدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات الجديدة في مكان العمل، مثل التغييرات في الإجراءات أو الهيكل التنظيمي ويعد دافعاً قوياً للنجاح التنظيمي.

تكمن اهمية الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية والأداء، تقليل معدلات دوران الموظفين وغيابهم، رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم وتحسين رضا العملاء والطلاب وربحية المؤسسة التعليمية.
ومن أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: الأجور والرواتب، فرص التطوير المهني والنمو الوظيفي، بيئة العمل وظروفه المادية العلاقات مع الزملاء والإدارة، نمط القيادة، استخدام وسائل التكنولوجيا وتطبيقاتها كالذكاء الصنعي من أجل تفعيل عمليات التواصل وانجاز الاعمال الروتينية والتدريب والتطوير المستمر بهدف تحسين ظروف العمل و تطويره .

بينت الدراسة أن الذكاء الصنعي يمكن أن يعزز رضا الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وتقليل عبء المهام الروتينية، كما يساعد القيادة على التكيف مع التغيرات السريعة.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن الدراسات والعلم الحديث يوضح إيجابيات استخدام الذكاء الصنعي في المؤسسات الأكاديمية الخاصة التي تحتاج إلى تعزيز الأداء التنظيمي والابتكار حيث انه يؤثر على مجموعة من الأبعاد مثل تسريع الإنجاز، رفع جودة القرار، دعم الابتكار، أداء تشغيلي أعلى، تعزيز التكيف والشفافية، وتعزيز رضا الموظفين والتكيف مع التغيير وكل ذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة — وبخاصة القيادة الحديثة المتمثلة بمبدأ قدرات — التي تراعي الاستثمار في التكنولوجيا، تطوير الطاقات البشرية، خلق ثقافة الابتكار، وضمان أن التكنولوجيا تخدم الإنسان لا تستبدله.

إشارة الى ذلك يمكن اعتبار أن الجامعات السورية الخاصة التي تعتمد أنظمة الذكاء الصنعي وتمارس قيادة حديثة–مبدأ قدرات– مبتكرة ستحقق نتائج أفضل ضمن هذه الابعاد.

أهم المعايير المستخدمة لتقييم أداء القيادات – جدول رقم [6] المصدر (الباحث)

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للقيادة المدعومة بالذكاء الصنعي			
N	**المعيار المتبع**	**الوصف**	**المرجع**
1	**سرعة الإنجاز (Speed of completion)**	**تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتنفيذ المهام دعم القرار بتحليل البيانات، تقليل التحيز، توقع النتائج المستقبلية.**	(2014) Brynjolfsson & McAfee
2	**جودة القرار وحل المشاكل (Decision Quality)**	**دقة وموضوعية القرارات المتخذة بناءً على تحليلات AI من خلال قواعد البيانات والقدرة على التنبؤ بالمخاطر والفرص.**	Shrestha et al (2019) المجلة الدولية للعلوم والتقنية (مجلد 1–العدد 36– عام 2024)
3	**مستوى الابتكار (Innovation level)**	**عدد الأفكار الإبداعية الجديدة والمبادرات المتقدمة المدعومة بالذكاء الصنعي**	Artificial Intelligence: The " Next Digital Frontier© "McKinsey & Company 2017 الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الصنعي (ساديا)

4	**الفعالية التشغيلية (Operational Efficiency)**	**تحسين توزيع الموارد المادية والبشرية والوكلاء الاذكياء وأتمتة المهام الروتينية وتوفير الوقت والتركيز على الجوانب الاستراتيجية.**	Weber & Tarba (2014) الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الصنعي (ساديا–2019)www.sdaia.gov.sa
5	**القدرة على التكيف (Adaptability)**	**سرعة التكيف مع التغيرات التقنية والبيئية وطبيعة المنافسة القوية بين الجامعات الخاصة السورية**	Weber & Tarba (2014) الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الصنعي (ساديا–2019)
5	**تحسين التواصل والشفافية (Improving communication and transparency)**	**استخدام أدوات AI لتحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة التعليمية وتحسين التواصل والشفافية بالتركيز على الاستماع الفعال وتقديم معلومات واضحة ومباشرة باستخدام لغة بسيطة وتشجيع ثقافة الثقة وشفافية تناقل المعلومات.**	الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الصنعي (ساديا–2019) Effective Communication Improving Your Interpersonal Skills By Lawrence Robinson, Jeanne Segal, Ph.D. and Melinda Smith, M.A.2025
6	**تحسين النتائج التنظيمية (Organizational Outcomes)**	**مؤشرات مالية وأكاديمية تعكس تحسين الأداء العام من خلال تحسين الهياكل التنظيمية، تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، تطوير مهارات الموظفين، تحسين العمليات، ودعم الابتكار لزيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج مالية أفضل.**	تقارير الأداء المؤسسي للعاملين في شركات الاتصالات المصرية (الدوريات المصرية))Volume 45, Issue 2, June 2025(Organizational Performance: Aligning People, Strategy, and Results Franklin Covey Co. 2025
7	**رضا الموظفين (Employee Satisfaction)**	**تقييم الموظفين لكفاءة القيادة الجديدة ومواكبة المستجدات الحالية والمستقبلية وتعزيز إنتاجية الموظفين وزيادة كفاءة المنظمة عن طريق برامج تدريب مخصصة، والمساعدة في الابداع والابتكار.**	أبحاث متعددة في HBR https://www.delve.ai

2-5. التمكين الرقمي والذكاء الصنعي (Digital Empowerment & AI)

التمكين الرقمي: بوابة السعودية نحو اقتصاد المعرفة والابتكار (أروقة الريادة- أغسطس ٢٠٢٥)

في عالم الثورة الصناعية الرابعة أصبح التمكين والتحول الرقمي حجر الزاوية في بناء الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة والابتكار، فلم يعد التعامل مع التكنولوجيا ترفاً أو مهارة ثانوية بل تحول إلى شرط أساسي للاندماج في سوق العمل وللمشاركة الكاملة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية في حين أن المجتمعات التي تتأخر في بناء قدراتها الرقمية تجد نفسها عاجزة عن المنافسة ومعتمدة على الآخرين في إنتاج القيمة.

تأثير تطور الثورات الصناعية الأربعة على البشرية-شكل رقم [16]. المصدر (الباحث)

1-5-2. تعريف التمكين الرقمي ومكوناته

هو عملية تزويد الأفراد والمنشآت بالمهارات، الأدوات والبنية التحتية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بكفاءة في العمل والتعليم والخدمات ويشمل ذلك :

الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة في مختلف المناطق بالإضافة إلى تطوير المهارات الرقمية من المستويات الأساسية إلى المتقدمة مثل الذكاء الصنعي وتحليل البيانات وأخيراً تمكين رواد الأعمال من استخدام المنصات الرقمية للوصول إلى أسواق جديدة.

مكونات التمكين الرقمي:

التكنولوجيا الرقمية :استخدام أدوات الذكاء الصنعي وموارد وتقنيات مثل الحواسيب والهواتف الذكية والإنترنت وغيرها لتمكين التواصل ومعالجة المعلومات وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

المهارات والكفاءات :اكتساب وتطوير المهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات ومعالجة وتجميع البيانات بفعالية وكفاءة ومسؤولية.

يمكن للتمكين الرقمي أن يحدث فرقاً كبيراً في حياة الناس من خلال منحهم إمكانية الوصول إلى التعليم، والوظائف، والرعاية الصحية، وغيرها من الخدمات التي يحتاجونها كما يمكن أن يساعد المجتمعات على التواصل والعمل معاً بشكل أفضل، وهو أمر مفيد للنمو الاجتماعي والاقتصادي على حد سواء (شارما، 2016).

2-5-2. أهداف التمكين الرقمي

يهدف التمكين الرقمي الى **زيادة الإنتاجية والكفاءة** وتحسين أداء العمليات التشغيلية وزيادة كفاءتها في مختلف القطاعات مع **تعزيز الابتكار والإبداع** وتمكين الأفراد والمؤسسات من تطوير أفكار وحلول مبتكرة وتحسين الوصول إلى الخدمات والحكومية، والتعليم، والصحة وغيرها.

أيضاً يهدف التمكين الرقمي الى سد الفجوة الرقمية ومحو الأمية الرقمية بين فئات المجتمع المختلفة في مجال الوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها بما في ذلك حماية الخصوصية والسلامة و**تنمية مجتمع المعرفة** واكتساب المهارات الرقمية بالقدرة على إنشاء أشياء مثل مواقع الويب، ومقاطع الفيديو، أو المنشورات على وسائل التواصل الاجتماعي والمساهمة في بناء مجتمع قادر على إنتاج المعرفة والتكنولوجيا والمنافسة إقليمياً ودولياً.

2-5-3. دور التمكين الرقمي في المؤسسات التعليمية:

التمكين الرقمي للتعليم في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء رؤية الكويت 2035م

(مرسي، عمر وآخرون ,2024)

التمكين الرقمي يعرف باستخدام التكنولوجيا لتعزيز قدرات الأفراد والمؤسسات، ويعمل كأداة أساسية في التمكين الإداري من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتبسيط الإجراءات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي فهو يمكن الإدارة من خلال توفير أدوات رقمية متقدمة لتحسين أداء الموارد البشرية، وأتمتة العمليات، وتعزيز الابتكار، وتطوير المهارات الرقمية للكادر الطلابي والأكاديمي والقيادي على حدٍّ سواء.

استثمار الذكاء الصنعي كأداة للتمكين الإداري:

(https://www.tamkeen.bh/digital-tools)

ويعرف أيضاً التمكين الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا لتعزيز قدرات الأفراد والمؤسسات ويعمل كأداة أساسية في التمكين الإداري من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط الإجراءات ودعم اتخاذ القرار وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي فهو يمكن الإدارة من خلال توفير أدوات رقمية متقدمة لتحسين أداء الموارد البشرية، وأتمتة العمليات، وتعزيز الابتكار، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين فهو يساعد على:

تحسين الكفاءة التشغيلية: بأتمتة المهام الروتينية مثل معالجة البيانات ومعالجة المستندات وهذا يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر الوقت والجهد مما يسمح للموظفين بالتركيز على المهام الأكثر استراتيجية.

تسهيل اتخاذ القرار: توفر الأدوات الرقمية تحليلات دقيقة للبيانات مما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات مستنيرة اعتماداً على معلومات موثوقة ويمكن لهذه التحليلات أن تساعد في تحديد مجالات التحسين وقياس الأداء بشكل أفضل.

تعزيز التواصل والتعاون: تتيح المنصات الرقمية سهولة التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة والموظفين، مما يعزز التعاون والشفافية داخل المؤسسة.

تطوير المهارات والقدرات: من خلال استخدام الأدوات والحلول الرقمية يتم تمكين الموظفين والمديرين على حد سواء لتطوير مهاراتهم الرقمية مما يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية المستقبلية.

تمكين الموارد البشرية: يسهم التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل تسهيل عمليات التوظيف، تدريب الموظفين، وإدارة الأداء.

دعم الابتكار وريادة الأعمال: يوفر التمكين الرقمي بيئة داعمة للابتكار ويمكن أن يساعد الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو والتوسع من خلال توفير أدوات تقنية ومالية .

أمثلة على استخدامات التمكين الرقمي في التمكين الإداري:

منصات إدارة الأعمال: توفر أدوات متكاملة لإدارة عمليات المبيعات والتسويق والمالية والموارد البشرية ودعم العملاء مما يعزز التحكم التشغيلي والكفاءة.

الذكاء الصنعي(AI) : يمكن استخدامه لأتمتة الردود وتقديم الدعم المخصص وتحسين تجربة العملاء من خلال منصات مدعومة بالذكاء الصنعي.

المستندات الإلكترونية: الانتقال من المستندات الورقية إلى الإلكترونية وتبسيط عمليات التوثيق باستخدام تقنيات مثل "QR Code" ويقلل من التكاليف ويسرع الإجراءات.

2-5-4. أهمية التمكين الرقمي وعلاقته بالتعليم الأكاديمي والذكاء الصنعي

"التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "-دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة تلمسان- مجلة أنسنه للبحوث والدراسات (هشام، احمد وآخرون,2022)

"Deep Dive into Digital Transformation in Higher Education Institutions"

(Alenezi ,Mamdouh,2021)

(مؤتمر جامعة غليزان حول "آليات التمكين الرقمي في التعليم الجامعي بالعالم العربي" في 5- 2025).

انعقد المؤتمر العلمي الدولي الهجين الأول بعنوان: آليات التمكين الرقمي في التعليم الجامعي بالعالم العربي تتمثل في آليات التمكين الرقمي في التعليم الجامعي العربي للاستثمار في البنية التحتية التقنية وتطوير منصات التعلم الإلكتروني وتوفير التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والطلاب واستخدام أدوات رقمية مبتكرة مثل الواقع الافتراضي والمعزز بالإضافة إلى بناء بيئة تعاونية تسمح بتبادل الخبرات بين الجامعات والهدف هو الارتقاء بجودة التعليم وتوفير فرص تعلم متنوعة ومبتكرة ويتم ترسيخ استراتيجية التمكين الرقمي عبر:

البنية التحتية والدعم التقني: حيث يتم تطوير الشبكات الداخلية للجامعات وتوفير خدمة البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس وتوفير الدعم الفني والتقني المتخصص لحل المشكلات

التقنية التي تواجه المستخدمين وضمان توفر الأجهزة الأساسية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر والإنترنت .

المحتوى التعليمي والمنصات: استخدام أنظمة إدارة التعلم (LMS) لتنظيم المواد الدراسية والمهام وتطوير هذه المنصات لتكون مرنة كفاية مع توفير المكتبات الرقمية ومصادر التعلم عبر الإنترنت لتعزيز الوصول إلى المعلومات .

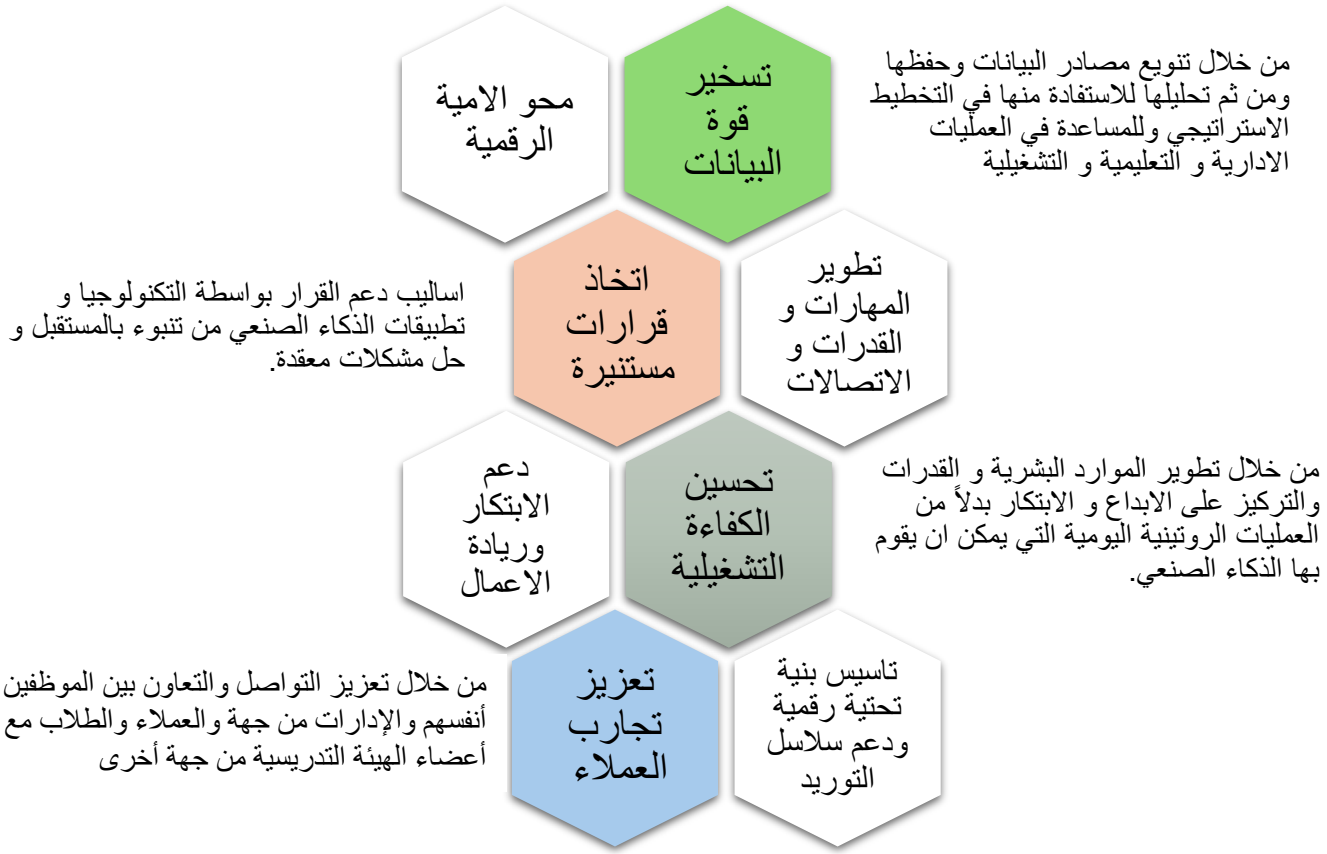
التدريب وتنمية المهارات: تقديم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول استخدام التكنولوجيا في التدريس وأساليب التقييم الرقمي وتوفير أدلة إرشادية للطلاب حول كيفية استخدام أدوات التعلم الإلكتروني بفعالية بهدف تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداع لدى الطلاب من خلال الأنشطة الرقمية .

الابتكار والتقنيات الحديثة: استخدام الواقع الافتراضي (VR)"الذي يضعك في عالم افتراضي بالكامل" والواقع المعزز (AR) "تقنية تدمج المحتوى الرقمي مثل الصور والأصوات والمعلومات ثلاثية الأبعاد مع العالم الحقيقي الذي تراه من خلال جهازك" لإنشاء تجارب تعليمية تفاعلية ومحاكاة تمكن المدرسين من استخدام الواقع المعزز لتقديم تجارب تعليمية تفاعلية ومبسطة.

دمج الذكاء الصنعي في عمليات التعليم والتقييم: توفير أدوات التعاون عبر الإنترنت لتسهيل العمل الجماعي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس

تشجيع برامج التمكين الرقمي المبنية على مبادئ التعاون والتجارب المتبادلة بين الجامعات في المنطقة العربية لتسهيل تبادل الخبرات والممارسات الجديدة في مجال التعليم الرقمي بين الجامعات مع تنظيم مؤتمرات ولقاءات علمية لمناقشة تحديات التمكين الرقمي وتبادل الأفكار حول الحلول المبتكرة.

أهداف التمكين الرقمي في مختلف القطاعات والتعليم– شكل رقم [17]. المصدر (الباحث)



2-6. المرونة التنظيمية (Organizational Agility)

مفهوم المرونة التنظيمية

"أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين"

"دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية"(2025-حسن، علاء-خونده,همام)

المرونة التنظيمية تعتبر القدرة الأساسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية حيث تعزز من استجابتها للتحولات المستمرة فهي ترتبط بالقدرة على التكيف وتشكل الأساس المنطقي للتغيير التنظيمي وقد أظهرت الدراسات أن المرونة التنظيمية توفر رؤىً ثاقبة حول خصائص المنظمة التي تتيح لها تجنب المخاطر المحتملة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة والتعامل معها بفعالية قبل وقوعها .

وتعرف أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والبيئة المحيطة مما يمكنها من التعامل مع المنافسين الجدد أو التقنيات الحديثة أو التحولات المفاجئة

في أحوال السوق بفعالية وهي تتأثر بعوامل متعددة تشمل الموارد البشرية، العمليات، السوق، التمويل، التكنولوجيا والإدارة (موقع هارفارد بيزنس ريفيو –2025).

2-6-1. أهمية المرونة التنظيمية

دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19) في مؤسسات التعليم العالي (عبد المعطي. رضا,2022)

تعزز المرونة التنظيمية قدرة الشركات على المنافسة من خلال تمكينها من التكيف بفعالية مع بيئة الأعمال المتغيرة ومواجهة التحديات المختلفة، سواء كانت أزمات اقتصادية أو أوبئة مثل جائحة كورونا (COVID19) كما تدعم الابتكار عبر ترسيخ ثقافة تشجع على التجديد وتطوير طرق العمل لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية وعلى الرغم من أهمية التغيير، فإن المرونة الحقيقية تتكامل مع الاستقرار وتستفيد منه و تمثل الاستباقية إحدى السمات الهامة للمرونة حيث تعمل المؤسسات المرنة على تبني نهج يسبق الأحداث بتوقع التحديات والفرص المحتملة بدلاً من الاكتفاء برد الفعل ومن أبرز الجوانب التي تغطيها المرونة ما يلي **التكيف مع التغيرات البيئية** حيث تسهم في تمكين المؤسسات من مواجهة التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا والمنافسة بفعالية .

تعزيز القدرة التنافسية لأنها تعتبر مصدر قوة رئيسي يمكّن الشركات من الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتجددة مما يميزها عن منافسيها **وتحسين الاستمرارية** فهي تساعد في ضمان استمرارية العمليات من خلال تبني استراتيجيات تكيّفية قادرة على تجاوز العقبات المحتملة وتدعم **تعزيز الابتكار** لخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة والمختلفة بالإضافة الى **الاستجابة للأزمات** فالمرونة تزيد من قدرة المؤسسات على التعامل مع الحالات الطارئة مثل الأزمات الصحية العالمية لضمان استمرارية العمل **وتحسين رضا الموظفين** فهي تسهم في خلق بيئة عمل أكثر دعماً للموظفين مما يعزز معنوياتهم ويقلل من مستويات التوتر من أجل **تحقيق الأهداف الاستراتيجية** التي تساعد المؤسسات على مواءمة أهدافها مع الظروف البيئية المحيطة بما يعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة العمليات لدعم الفرق من خلال تمكينها من تعديل الخطط واتخاذ مسارات جديدة عند الضرورة مما يسهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي وبهذا تعد المرونة التنظيمية ركيزة أساسية تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في عالم يتسم بالتغير السريع.

2-6-2. أبعاد المرونة التنظيمية

تناولت الدراسات أبعاد المرونة التنظيمية بشكل متعمق مشيرة إلى أن هذه الأبعاد تتعدد وفقاً لاختلاف زوايا نظر الباحثين والكتّاب وتجتمع غالبية الدراسات دور المرونة التنظيمية في الاستجابة للتغيير والتحولات الرقمية ومن هذه الابعاد **المرونة التشغيلية** التي تهدف الى الاستجابة السريعة بكفاءة والتقليل من المخاطر المحتملة ولها أدوات وهي (الأدوات والمعدات، تطبيقات الذكاء الصنعي والبرمجيات والأنظمة المختصة بتحويل المدخلات الى مخرجات) والجدير بالذكر **مرونة الموارد البشرية** والمقصود بها قدرة المؤسسة إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وتوسيعها او تقليصها بحسب بيئة العمل الخارجية والداخلية.

المرونة الاستراتيجية تشمل القدرة على التفكير المستقبلي وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة بكفاءة و تعزز هذه المرونة الثقافة المؤسسية الفعالة القادرة على التكيف مع التغييرات بالخطط وإدارة الأهداف للوصول لتعزيز الاستدامة و التطوير المتميز و خصوصاً في المجالات الاكاديمية . **المرونة الديناميكية و التكتيكية** وتكمن أهميتها في (إجراءات تشغيلية كتغيير المناهج او تحديثها لاختصاص معين على صعيد الجامعات) وحسب البيئة الخارجية لتنفيذ استراتيجية معينة كالتوسعة او العلاقات مع مؤسسات تعليمية أخرى او الاندماج معها حيث تلعب المرونة التنظيمية بجميع أبعادها دوراً جوهرياً في تجاوز التحديات والمشاكل التي قد تواجهها بكفاءة و سلاسة و تهدف وتحقيق أهدافها وتكمن أيضاً أهمية المرونة التنظيمية بأنها تساعد على تعزيز قدرة أي منظمة سواء تعليمية او غيرها في مواجهة التغيرات المفاجئة وتحقيق التكيف اللازم مما يضمن تفوقها في بيئات تنافسية ديناميكية كما تسهم في مواءمة خططها الاستراتيجية مع ظروف السوق المتغيرة لتحقيق ميزات تنافسية وتطوير المهارات الضرورية للنمو والابتكار.

2-6-3. انعكاس المرونة التنظيمية على كفاءة القيادات الإدارية:

تنعكس المرونة التنظيمية إيجابياً على كفاءة القيادات الإدارية من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع التغييرات، تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية، زيادة الإبداع الوظيفي وتحفيز الموظفين فالمرونة تمكّن القائد من الاستجابة السريعة للتحديات وتعديل الأساليب القيادية وقيادة المنظمة بفعالية نحو تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة .

تسهم المرونة التنظيمية بشكل فعّال في رفع كفاءة القيادات الإدارية حيث تمهد لهم الطريق للتكيف مع التغيرات الدائمة في عالم متسارع و المساعدة على استغلال الوقت في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الواعية، وتعزيز مستويات الإبداع والتحفيز داخل الشركة وبفضل ابعاد المرونة التنظيمية التكتيكية و الديناميكية يتم مواجهة الأزمات المتعاقبة و خصوصاً الحالة السورية من خلال تطوير أنظمتها العاملة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية تحت أي ظرف صعب ومتغير. وبهذا تعزز المرونة التنظيمية القيادات الإدارية على الشكل التالي:

القدرة على التكيف بحيث يسمح للقادة بتحويل الأنظمة والاستراتيجيات بوقت قياسي وعمل تحديثات تتناسب مع المعطيات الجديدة التي يمكن أن تحدث على البيئتين الداخلية والخارجية.

تحسين اتخاذ القرارات فالمرونة التنظيمية قادرة على تمكين القيادة من اتخاذ قرارات استباقية وفعّالة في حالات النمو الغير مستقر مما يسهل تصحيح السياسات دون إعادة هيكلة عامة إذا كان ذلك ضرورياً للنجاح.

تحفيز الموظفين فهي تخلق بيئة محفزة وأكثر مرونة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة ومشاركتهم باتخاذ القرار مما يعزز أفق التعاون الإداري والتطوير المستمر.

توجيه عملية التغيير نحو نهج الابداع والابتكار بما يخدم مصالح المؤسسة التنافسية.

"المرونة التنظيمية: بناء ثقافة مرنة لنجاح الأعمال"(موقع فاستر كابيتال2025/5/3)

"تشتهر شركة Google بتشجيع الموظفين على قضاء 20% من ساعات عملهم في المشاريع التي يختارونها بأنفسهم ولا تمنح هذه السياسة الموظفين الاستقلالية فحسب بل تعزز أيضاً عقلية النمو من خلال السماح لهم باستكشاف أفكار جديدة والتعلم من تجاربهم وأدت هذه المبادرة إلى تطوير منتجات مثل– Gmail وخرائطGoogle – حيث تمثل المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات والاستجابة للأزمات في مؤسسات التعليم العالي وتتجسد في إعادة هيكلة العمليات الادارية، تعديل الاستراتيجيات، وتبني أنظمة مرنة تتيح التكيف مع التحول الرقمي وتمثل هذه المرونة عنصراً حاسما لنجاح القيادات الإدارية في تطوير نهج ونظم التعليم.

2-6-4. الحالات التي يمكن فيها للمرونة تحسين أداء القادة:

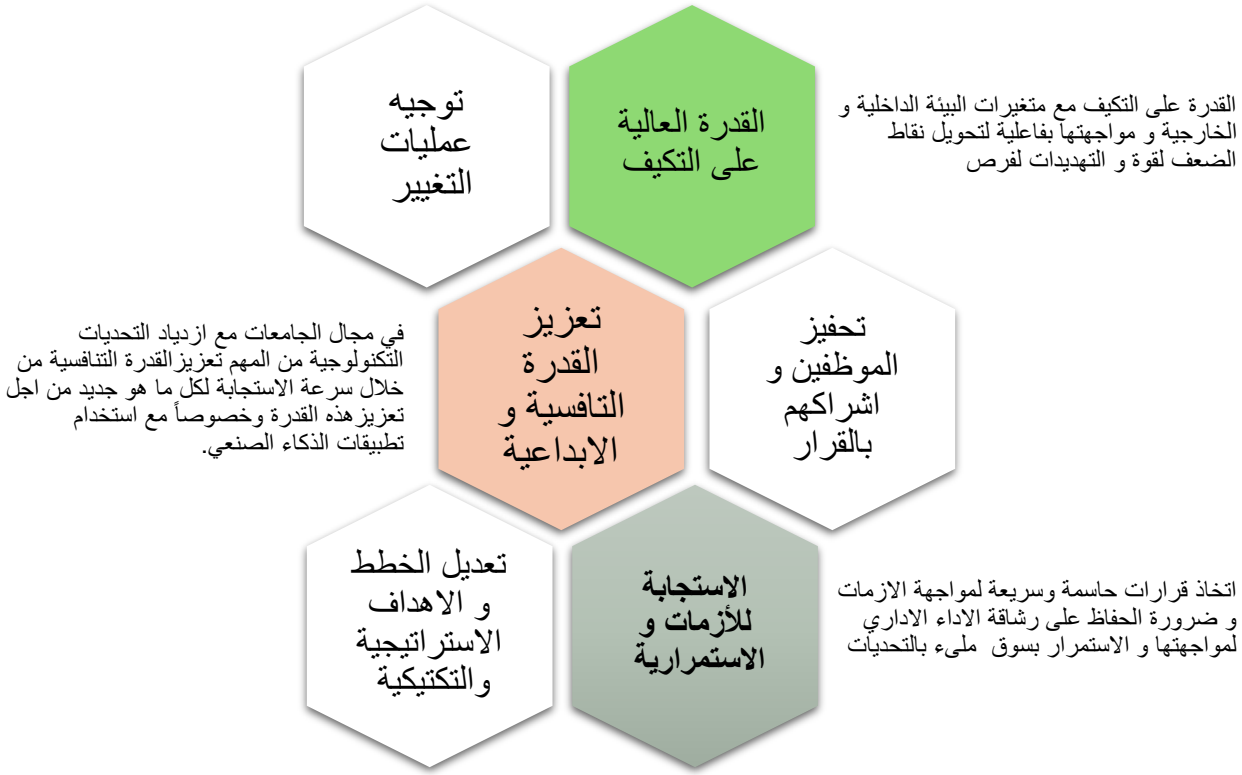
أولاً: يمكن لمرونة القيادة أن تساعد في حل صعوبات التواصل مع الموظفين فلكل شخص أساليب استماع أو تعلم أو فهم مختلفة لذلك يجب على القائد المرن ألا يكتفي بفهم هذا المبدأ، بل يجب عليه أيضاً العمل على تحديد ومعرفة حاجة الموظف للحديث و التواصل معه.

ثانيًا: يحتاج القادة إلى المرونة عند التعامل مع أفراد أو مجالات ، قطاعات أو ثقافات مختلفة حيث تسعى المنظمات العالمية والفرق متعددة التخصصات إلى الاستفادة من الاختلافات في التعليم والخبرة والمعرفة بين الأفراد المتنوعين ويجب أن يكون القادة قادرين على التخلي عن الروتين المعتاد وتقبّل أساليب عمل الآخرين عند العمل مع أفراد مختلفين عنهم.

أخيرًا، تُعد التغييرات الكبيرة في الأدوات أو التكنولوجيا أو أساليب العمل أمراً شائعاً مع التقدم التكنولوجي وسعي الشركات إلى زيادة الكفاءة بناءً عليه يجب أن يكون القادة قادرين على مواكبة تغير الاتجاهات والاهداف في عملهم، والتكيف بتغيير السلوكيات والممارسات حيث يتردد الكثير من الأفراد ويشعرون بعدم الارتياح تجاه التغيير، لكن القائد الفعّال والقادر على التكيف يحتاج إلى القدرة على إدراك التغيير وقبوله والترحيب به للبقاء في قمة أدائه.

إن أدراك الموظفين قيمة المرونة يؤدي الى ممارسات أكثر انفتاحاً على أي تغييرات يقترحها قادتهم مما يحسّن قدرتهم على حل المشكلات ويزيد من شعورهم بالسيطرة على عملهم فعلى سبيل المثال: قد يكون القادة المبدعون أكثر قدرة على التفكير في طرق جديدة لحل المشكلات كما أن القادة المقنعين أكثر قدرة على إقناع موظفيهم بتجربة سلوكيات وممارسات جديدة.

أهداف المرونة التنظيمية وابعادها وانعكاساتها على القيادات الإدارية –شكل رقم [18]. المصدر (الباحث)



2-7. الثقافة التنظيمية (Organization Culture)

يقول هوفستيد وآخرون (٢٠١٠) وماركوس وكيتاياما (٢٠١٠) أن الثقافة هي الطريقة التي يعرف بها الأفراد تجاربهم الحياتية أو يعالجونها وتعتمد على السياق وتتأثر بالثقافة التي ينتمون ويتطورون فيها وأيضاً تعرف بأنها "نظام توجيهي للمجتمع" (توماس، ٢٠١٨، ص ٢٧) أو "برمجة جماعية للعقل" (هوفستيد وآخرون، ٢٠١٠، ص ٦) والتي تنعكس في القيم التي توجه تفضيلاتهم الحياتية وأهدافهم.

2-7-1. مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture وأهميتها وتأثيرها وأمثلة عليها في الشركات الكبرى (2025- https://bakkah.com)

الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم، المعتقدات، السلوكيات، والمعايير المشتركة التي تعكس هوية المنظمة وتوجه أداء وسلوك الموظفين حيث تتضمن أبعادها خصائص مختلفة مثل مستوى الابتكار، التوجه نحو النتائج أو الأفراد، التنافسية، والاستقرار.

وتعرف أيضاً بأنها الإطار القيمي والسلوكي الذي يحدد كيفية تفاعل الأفراد مع بيئة العمل وعندما تكون هذه الثقافة مشجعة على الابتكار والتجريب تصبح أكثر استعداداً لتبني الذكاء الصنعي وتشير الأدبيات إلى أن الجامعات ذات الثقافة الداعمة للابتكار تحقق مستويات أعلى من الأداء الإداري لأنها تمنح القيادات حرية استكشاف حلول رقمية جديدة.

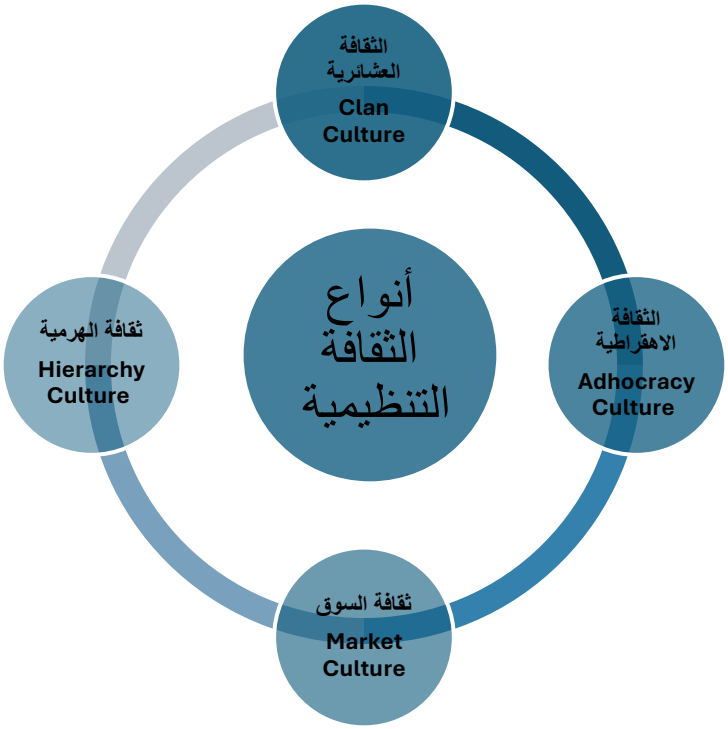
وتشير الثقافة التنظيمية أيضاً إلى الطابع الجماعي للمنظمة المكون من قيم ومعتقدات وسلوكيات تنشأ وتتطور مع مرور الوقت وتسهم في تحقيق فهم مشترك بين الموظفين فيما يخص السلوكيات والتوقعات المطلوبة داخل المؤسسة كما تعمل كإطار ينظم سلوك الأفراد وتفاعلاتهم داخلياً ومع العملاء والأطراف المعنية وتؤثر مباشرة على تطور ونمو الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة فهذه الثقافة ليست دائماً مرئية حيث تشمل مستويات مختلفة مثل العناصر المادية (كالتصميم الداخلي للمكاتب، القيم المعلنة والشعارات، والافتراضات العميقة والجذرية التي تحكم الديناميكيات داخل المنظمة).

2-7-2. أنواع الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية القيم التأسيسية للشركة أو المؤسسة كما أنّها تعكس توقعات وفلسفة الشركة وتجارب الموظفين والقادة داخلها وهو ما يحدد في كثير من الأحيان اتجاه هذه المنظمة في المستقبل فهي ضرورية لزيادة التفاعل بين الموظفين وتقليل معدل الدوران في عملية التوظيف، وزيادة الإنتاجية، ودعم العلامة التجارية، وتحويل الموظفين إلى داعمين لها وتؤثر عوامل مثل مبادئ القيادة ونوع المنظمة وتفاعل العملاء والموظفين في تشكيل الثقافة التنظيمية وتتنوع مفردات الثقافة التنظيمية من العشائرية إلى *الأدهقراطية ، الهرمية و السوقية، كلٌ منها يعكس طابعاً مميزاً وسمات فريدة.

***"Adhocracy is an organizational structure characterized by a lack of formal hierarchy and a focus on flexibility, adaptability, and innovation".**

أنواع الثقافة التنظيمية–شكل رقم [19]. المصدر (الباحث)



الثقافة العشائرية Clan Culture

إذا تقاربت الثقافة في مكان العمل مع ثقافة الأسرة فإنّ المؤسسة تمتلك ثقافة عشائرية وأهم ما يميزها الألفة والتي يشير إليها الزملاء في العمل لبعضهم البعض وكأنهم أفراد "أسرة" واحدة.

سمات المنظمات ذات الثقافة العشائرية في انها تتمحور حول التعاون، العمل الجماعي، والشعور بالمجتمع وإشراك الموظفين في سياسة المنظمة وتقدير قيمة رفاهيتهم ونموهم الشخصي والدعم المتبادل بين أفرادها والقيادات والموظفين وتبادل الاتصالات من أهم سياساتها المباشرة ومن سياستها أيضاً التركيز على الإدماج والعمل الجماعي، ومن الأمثلة على هكذا نوع من الثقافة الشركات الصغيرة والناشئة حيث تنتشر فيها هذه الثقافة أكثر من الشركات الكبيرة.

الثقافة الأدهقراطية Adhocracy Culture

ثقافة الأدهقراطية هي ثقافة تنظيمية ديناميكية، ريادية، ومرنة، تعطي الأولوية للابتكار، والمخاطرة، والتكيف السريع عكس التسلسلات الهرمية الجامدة ويركز هذا النموذج على القيادة اللامركزية وتمكين الموظفين على التعاون لمعالجة المشكلات فور ظهورها مما يجعله مثالياً للصناعات سريعة التطور التي يتطلب نجاحها التغيير السريع ومن سمات هذه المنظمات ذات

الثقافة الأدوقراطية: الابتكار، المخاطرة، القدرة على التكيف وتقدير قيمة الإبداع والتجريب لحل المشاكل وتزدهر هذه الشركات في بيئات سريعة التغير وتشجع الموظفين على استكشاف أفكار ومبادرات جديد وأهم ما يميز هذه الثقافة المرونة والرغبة في تحمل المخاطر المحسوبة مثال على الثقافة الأدوقراطية **الثقافة التنظيمية لشركة جوجل:**

هي شركة معروفة بثقافتها التي تجسد طابع التركيز والمخاطرة وتشجع الموظفين على الأخذ بأفكار ومشاريع مبتكرة، حتى أنّها تسمح لهم بتخصيص بعض الوقت من عملهم للمبادرات الشخصية وقد أدت ثقافة التجارب والمخاطر هذه إلى تطوير منتجات وخدمات تتجاوز محرك البحث الأساسي مثل: خرائط جوجل Google Mapsوجوجل كلاس رومGoogle Classroom

الثقافة الهرمية Hierarchy Culture

تتميز هذه الشركات بوضوح وترسيخ مبدأ الهرمية في التعامل المؤسسي والوظيفي من القمة الى القاعدة مع التأكيد على ضرورة الالتزام بهذه الإجراءات بكل دقة وصرامة.

تتسم الثقافة الهرمية بالهيكلية والاستقرار والتركيز العالي على تسلسل العمليات وتتمتع بتراتبية السلطة والأدوار المحددة بدقة وتوحيد الإجراءات.
هذا النوع من المنظمات يقيم الكفاءة والقدرة على التنبؤ والمحافظة على الاستقرار من خلال قوانين واضحة وصريحة.

مثال على المنظمات التي تتبع الثقافة الهرمية **شركة آي بي إم (IBM)** وهي شركة البرمجيات والالكترونيات الامريكية العملاقة تشدد IBM على العمليات المنظمة والتسلسل القيادي الواضح وكثيراً ما يكون النهج الذي تتبعه الشركة في الابتكار أكثر تخطيطاً ومنهجية، حيث يركز على البحث والتطوير مدفوعاً بتسلسل هرمي محدد ودقيق بحسب الخبرات وتساعد مراقبة العمليات وحل المشاكل بصورة منهجية مما يؤدي الى العمل بفعالية ولذلك عادةً ما يتبع أعضاء المنظمة العديد من الإجراءات المؤسسية لتحقيق نتائج متسقة ومضمونة.

ثقافة السوق Market Culture

تؤكد ثقافة السوق على قيمة المنافسة والنتائج والإنجاز وهذا ما يجعل هذا النوع من الثقافة مرتبطاً ببيئة تنافسية قائمة على النتائج ومن سمات المنظمات ذات ثقافة السوق بالتخطيط

لإنجاز المهام بسرعة وكفاءة لتحوز على رضى العملاء وتستخدم المنافسة في بيئة هذه الثقافة لتحفيز القادة والموظفين على حد سواء فأحد أهم قواعد السوق هو التميز والمنافسة وإعطاء الأولوية للأهداف ومقاييس الأداء وتشجع المبادرات الفردية والتركيز القوي على تسليم قيمة للعميل ومن الأمثلة على ثقافة السوق أمازون Amazon حيث تعرف الشركة بالتوجه نحو تحقيق النتائج بدقة والتركيز على العملاء مع إعطاء الأولوية للكفاءة والإنتاجية والنجاح في المنافسة وهي من أبرز الأمثلة على ثقافة السوق.

أمثلة أخرى عن بعض الشركات العربية والدولية الكبرى والثقافات المتبعة فيها وعادة ما تؤثر روح الفريق الإيجابية في نجاح الشركة ولهذا تقوم العديد **من الشركات بتطوير ثقافات تنظيمية تتماشى مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية** ومن هذه الشركات **شركة مايكروسوفت** (Microsoft) العملاقة فلديها ثقافة عمل جديرة بالمتابعة فهي تركز بشكل رئيسي على عقلية النمو في الشركة ويساهم تنوع الموظفين في زيادة قدرة شركة مايكروسوفت على الجمع بين الخلفيات والتنوع لضمان رضى أكبر لعملائها.

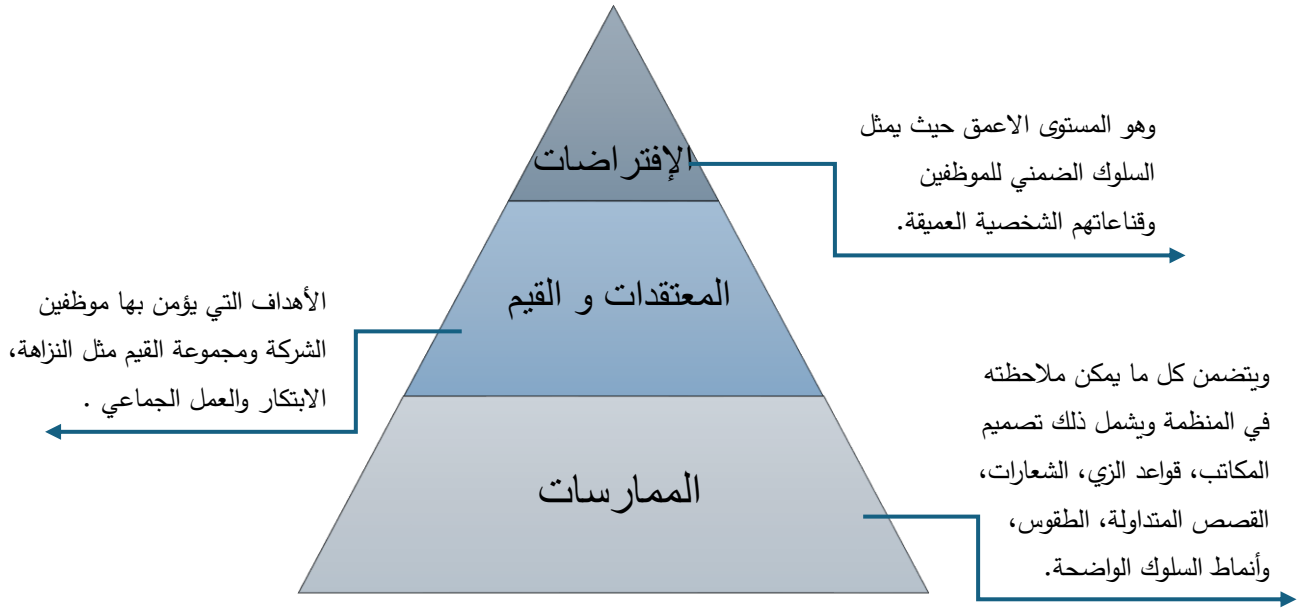
شركة أدوبي (Adobe) وهي شركة برمجيات متعددة الجنسيات زرعت ثقافة الإبداع والابتكار وتنمية الموظفين وتشجع الموظفين على استكشاف عواطفهم وتجربة أفكار جديدة والاندماج للسماح بتبادل وجهات نظرهم وتقيم توازنا بين الحياة والعمل من خلال تقديم برامج مختلفة لدعم رفاهية الموظفين.

الثقافة التنظيمية لشركة المراعي السعودية تهتم بجذب العديد من الأيدي العاملة على اختلاف أنواعها بل وتعمل على تطويرها باستمرار مما يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومتنوعة بين موظفيها داخل الشركة في مختلف الفروع الممثلة لأكبر بيئة عمل في الشرق الأوسط وتسعى شركة المراعي من خلال ثقافتها التنظيمية المرنة إلى توجيه الموظفين وتوفير فرص لتدريبهم وتشجيعهم للحصول على المكافآت من خلال برامج تطوير القيادات ودفعهم إلى الاندماج فيما بينهم لتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، أو بمعنى آخر الحفاظ على الموظفين وحفظ فرص نموهم الشخصي والمهني في نفس الوقت.

2-7-3. مستويات الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية تأثير قوي جدًا على العاملين في المنظمة وهذا التّأثير هو من يتحكم في الطريقة التي يتفاعلون بها ويلبسون، يتصرفون ويؤدون بها مهامهم وأهمية هذا التأثير تكمن في قدرته ليصبح ميزة تنافسية للمنظمة وهذا ما يجعل لمستويات الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في أي منظمة أو مؤسسة وهي كالتالي:

مستويات الثقافة التنظيمية –شكل رقم [20]. المصدر (الباحث)



الافتراضات (Assumptions) تشير إلى المعتقدات الأساسية المتعلقة بالميل والاتجاه والواقع الإنساني ولكنها غير مقروءة وتكون ضمنية **والمعتقدات والقيم (Beliefs and Values)**

تشير إلى المبادئ والمعايير والأهداف المشتركة للمنظمة والتي تعكس بقوة مستوى الوعي أما **الممارسات (Practices)** يحدد هذا المستوى المعالم الملموسة أو المرئية للثقافة التنظيمية، ولهذا تعد أمراً مسلماً به مثل السلوكيات والأفعال اليومية التي يقوم بها الموظفون والتي تشكل واقع ثقافة المؤسسة وتعكس قيمها الأساسية ومعتقداتها فباختلاف المستويات لا يمكن رؤية ثقافة تنظيمية محددة في إطارٍ واحد رغم أنها تؤثر على سلوك جميع الموظفين وطرق تفكيرهم وأدائهم حيث يمكن لأعضاء المنظمة أن يشعروا بها أكثر في تشكيل البيئة الاجتماعية والنفسية المميزة للمنظمة وتساعد الثقافة التنظيمية في خلق مناخ يساعد على التخطيط وصنع القرار بفاعلية .

2-7-4. أبعاد الثقافة التنظيمية

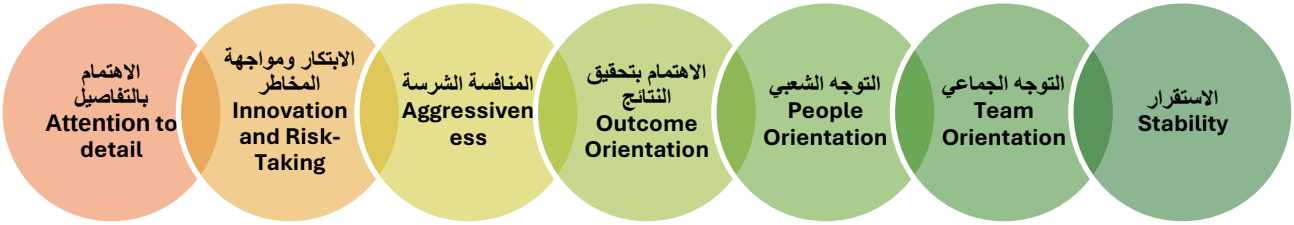
(Organization Culture Profile – OCP)

يمكن وصف شركة او مؤسسة ما حسب الأبعاد الثقافية التي قد يعد بعضها نقاط قوة أو ضعف وهي:

الاهتمام بالتفاصيل فالشركات المهتمة بالتفاصيل الدقيقة هي من أكثر الشركات إرضاءً لعملائها بتقديم خدمة مميزة وتحقيق توقعات العميل و **الابتكار ومواجهة المخاطر** حيث تشجع المنظمة الابتكار وتمنح موظفيها مزيداً من الوقت للعمل على مشاريعهم الخاصة ويؤدي هذا النهج عادةً إلى ظهور شريحة واسعة من المنتجات الجديدة التي يطورها العاملون داخل هذه المنظمة وتنتهج الشركات و المنظمات **المنافسة الشرسة** هذه السياسة كسبيل للبقاء والازدهار ويعتمد هذا على مدى إظهار الموظفين قدرتهم التنافسية نحو العمل بدلاً من اتباع النهج التقليدي.

يتعلق **الاهتمام بتحقيق النتائج** بمدى توجيه الشركة إدارتها لتحقيق النتائج بدلاً من الاستراتيجيات والعمليات المستخدمة لتحقيقها وتقوم بعض الشركات التي تتبع هذه السياسة بتدريب الموظفين على بيع المنتجات وتقييمهم على أساس أدائهم في المبيعات وهناك بعد **التوجه الشعبي** الذي يركز على مدى قابلية الشركة لتصبح ذات توجه شعبي فكلما زاد توجهها هذا زاد اهتمامها بالأفراد وحقوقهم واحترام العاملين فيها أما **التوجه الجماعي** يهدف الى تحسين أداء الفريق وتقدير قيمة التعاون بين أفراده والتعاون مع الفرق الأخرى أيضاً مما ينشئ بدوره علاقات قوية ومتينة بين القوى العاملة داخل الشركة أو المؤسسة والبعد الأخير هو **الاستقرار** الذي يحدد مدى انفتاح المنظمة فيما يتعلق بالتغيير فالموظفون في شركة مستقرة يعرفون بالضبط من هو المسؤول وماذا سيقدم في تقاريره وما هو المتوقع منهم لإنجازه .

أبعاد الثقافة التنظيمية السبعة–شكل رقم [21]. المصدر (الباحث)



هذه الأبعاد هي عبارة عن مؤشرات لفهم طبيعة وأداء الثقافة التنظيمية وتأثيرها على العمل واستدامة النجاح المؤسسي وتشمل الثقافة التنظيمية القيم التأسيسية للشركة أو المؤسسة التجارية كما أنها تعكس توقعات وفلسفة الشركة وتجارب الموظفين والقادة داخلها، وهو ما يحدد في كثير من الأحيان اتجاه المنظمة المستقبلي.

2-7-5. أهمية الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية ضرورية لزيادة التفاعل بين الموظفين وتقليل معدل الدوران في عملية التوظيف وزيادة الإنتاجية ودعم العلامة التجارية وتحويل الموظفين إلى داعمين للعلامة التجارية حيث تؤثر مبادئ القيادة ونوع المنظمة وتفاعل العملاء والموظفين في تشكيل الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواع الثقافة التنظيمية من العشائرية إلى الأدهقراطية ، الهرمية ، السوقية ولكل منها طابعاً فريداً ومميزات تنافسية خاصة.

وتتلخص أهمية الثقافة التنظيمية ودورها وتأثيرها على الأفراد والمنظمات بما يلي:

(Greenberg and Baron, 2004, p. 630)

- ✓ تفتح الثقافة التنظيمية مدارك وآفاق الأفراد من خلال الأحداث التي تدور في محيط المنظمة حيث تستخدم الثقافة التنظيمية للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.
- ✓ توفر نطاقاً لتوجيه السلوك التنظيمي وتغييره.
- ✓ تحقق الانسجام بين المنظمة والبيئة التي توجد بها.
- ✓ تشجع على الابتكار والإبداع والمخاطرة.
- ✓ تميز المنظمة عن غيرها من خلال المدخلات والمخرجات.
- ✓ تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الاستراتيجيات عند بنائها.
- ✓ تساعد في الخطو نحو عملية التغير الكلي أو الجزئي.
- ✓ تمثل نظام رقابي فعّال على سلوكيات واتجاهات الأفراد.
- ✓ تمنح المنظمة الترابط والتجانس من خلال ترابط الأفراد فيها.
- ✓ التعرف على العوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وإنتاجيتهم.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور بارز في بناء إطار الأهداف المشتركة التي يتمسك بها أفراد المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات وتقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون برسالة المنظمة.

2-7-6. دور الثقافة الداعمة للابتكار والتحول الرقمي

الذكاء الصنعي وتغيير الثقافة التنظيمية التحديات والمتطلبات (رمضان، بوقلول.2022)

إن الدور الفعال الذي تلعبه تقنيات الذكاء الصنعي في بيئة الأعمال جعلها مركز اهتمام المؤسسات لا سيما وأن التطبيقات المرتبطة بها تسير على خطاً ثابتة لمنافسة العقل البشري وتأتي هذه الدراسة بهدف تبيان الدور الذي يلعبه التغيير في الثقافة التنظيمية لتبني التحول الى العمل بتقنيات الذكاء الصنعي في المؤسسات وإبراز التحديات التي تواجه فكرة التحول ومتطلباته حيث خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الذكاء الصنعي بمختلف تقنياته مسألة ثقافية وفكرية قبل كل شيء حيث أن الدراسة أثبتت أن أهم تحدي يوجه نجاح تبني تقنيات الذكاء الصنعي هو الثقافة المؤسسية ومن الجدير بالذكر ما قالهمجموعة من الباحثين :

"**دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات** "(2024- الفزاري أ. عارف بن خميس) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة المعرفة بأربعة طرق مختلفة وهي:

- ✓ الثقافة التنظيمية المفروضة تشير إلى النوع الأكثر أهمية للمعرفة (مثلاً توجيه الجامعات الى تبني الذكاء الصنعي).
- ✓ تعمل الثقافة التنظيمية في بناء وتقوية العلاقات الشخصية كمتغير وسيط لإدارة المعرفة.
- ✓ تحدد الثقافة التنظيمية المشهد للعلاقات الاجتماعية أو العلاقات التبادلية داخل وخارج المنظمة.
- ✓ تصيغ الثقافة التنظيمية العمليات الضرورية لإنتاج المعرفة الجديدة وانتقائها.

دور القيادة في بناء الثقافة التنظيمية

مما لا شك فيه أن القيادة تلعب دوراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات حيث إن لها القدرة على تثبيت القيم والتأثير في السلوكيات ومن ثم بناء بيئة العمل ولأن القائد يمثل قدوة

للموظفين ويحول الثقافة إلى واقع يومي فهو أول من يحدد رؤية المؤسسة المستقبلية كما يضع القيم التي تحكم تصرفات العاملين وهذه القيم بمثابة حجر الأساس للثقافة التنظيمية وتؤثر في كيفية التفكير واتخاذ القرار داخل المنظمة وطريقة القائد هي التي تعكس الثقافة المراد بنائها حيث إن تصرفاته اليومية تشكل نهجاً للموظفين فعلى سبيل المثال إذا كان القائد يحقق الشفافية فإن الموظفين سيتمكنون من عرض أفكارهم بثقة من خلال تشجيع المبادرة والتقدير والمكافآت المستمرة ويعزز القائد ثقافة العمل الإيجابية كما أنه يخلق بيئة من الأمان والثقة مما يرفع الروح المعنوية ويشجع على الالتزام وعند الحاجة لتغيير ثقافة المؤسسة يكون القائد هو المحرك الرئيسي لهذا التغيير لأنه يتولى مهمة الحوار والتخطيط التدريجي ويضمن مشاركة الموظفين في عملية التغيير بنجاح والقائد الاداري الناجح يختار الأفراد بما يتوافق مع قيم المؤسسة كما يعمل على تطويرها بما يعزز هذه الثقافة ويقوم أيضاً بتدريب الموظفين على المهارات والسلوكيات التي تدعم بيئة العمل وينقل هذه الثقافة عبر التواصل المستمر مع الموظفين سواء من خلال الاجتماعات أو الرسائل الرسمية أو السياسات المعتمدة حيث إن التواصل فرصة لترسيخ قيم المؤسسة وتعزيز الالتزام بها.

دور الثقافة التنظيمية في تشجيع القيادات الإدارية الجامعية على تبني تقنيات وتطبيقات الذكاء الصنعي:

إن الثقافة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية في دفع القيادات الجامعية نحو تبني التقنيات الحديثة مما يسهم في بناء بيئة محفزة على الابتكار والتطوير وفيما يلي نقاط رئيسية توضح هذا الدور.

بناء هوية مشتركة حيث تساعد الثقافة التنظيمية في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام بغاية مشتركة وتوحد الجهود نحو تحقيق هدف التحول الرقمي في الجامعات وعندما يتشارك الأفراد هذا الالتزام يصبح التعاون أكثر اتساقاً.

تغيير السلوكيات حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في توجيه سلوك القيادات الأكاديمية مما يجعل التقنيات الحديثة والذكاء الصنعي جزءاً لا يتجزأ من الروتين اليومي مثل الاستفادة منه في تحليل البيانات الضخمة.

تشجيع التعاون حيث تعمل هذه الثقافة على خلق بيئة تشجع فيها التنسيق بين الفئات الإدارية المختلفة الأمر الذي يسهل اعتماد وسائل جديدة ويقلل من مقاومة أي تغيير موجود.

توفير مساحة للتعلم والتطور عندما تهيمن ثقافة تدعم النمو المستمر يتم تعزيز اكتساب المهارات الجديدة لدى القيادات مما يضفي شعوراً بالرضا الوظيفي ويرتقي بجودة الأداء ويؤهلهم للتعامل مع تحديات التقنية الحديثة.

تمكين القيادة الحديثة المناسبة لأنّ القادة الإداريين المتبنين لنموذج قدرات ينشرون ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير وينجحون بشكل أفضل في قيادة التحول الرقمي حيث يزرعون بيئة ملائمة للإبداع داخل المؤسسات التعليمية.

2-7-7. آليات دعم الثقافة التنظيمية في تبني التقنيات الحديثة

- ✓ تطوير منظومات حوكمة واضحة واتخاذ خطوات نحو بناء حوكمة واضحة تجعل من الشفافية والمساءلة جزءاً من عملية التحول الرقمي والذي يسهم بشكل فعال في تكوين الثقة بين جميع الأطراف المعنية.
- ✓ توفير أدوات الذكاء الصنعي بالاعتماد على تقنيات التعلم الذكي التي تتيح إمكانية تلبية احتياجات الطلاب بدقة وتدعم المرونة في تقديم محتوى تعليمي مخصص.
- ✓ مراقبة التقدم وتجنب الانحراف عن الهدف من خلال استخدام أدوات إدارة المشاريع لتقييم ما تم إنجازه من مبادرات التحول الرقمي وضمان بلوغ الأهداف المنشودة بكفاءة.
- ✓ دعم التدريب والتعلم المستمر فأعضاء هيئة التدريس بحاجة إلى برامج تدريبية مستمرة تمكنهم من استيعاب وتوظيف أحدث التقنيات المتاحة بفعالية في الأنشطة التعليمية فالتعلم الدائم يشكل الأساس للنجاح في بيئة تعليمية رقمية متغيرة.

2-8. اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات

(Data-driven Strategic Decision-making) (www.ibm.com-2025).

تعريف اتخاذ القرارات القائمة على البيانات (DDDM) هو نهج يركز على استخدام البيانات والتحليل بدلاً من الحدس في اتخاذ قرارات الأعمال وهو ينطوي على الاستفادة من مصادر البيانات مثل ملاحظات العملاء واتجاهات السوق والبيانات المالية لتوجيه عملية اتخاذ القرار.

"اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والبيانات بما يتوافق مع مواصفة (ISO9001:2015)" (الشريعة، خالد-2024)

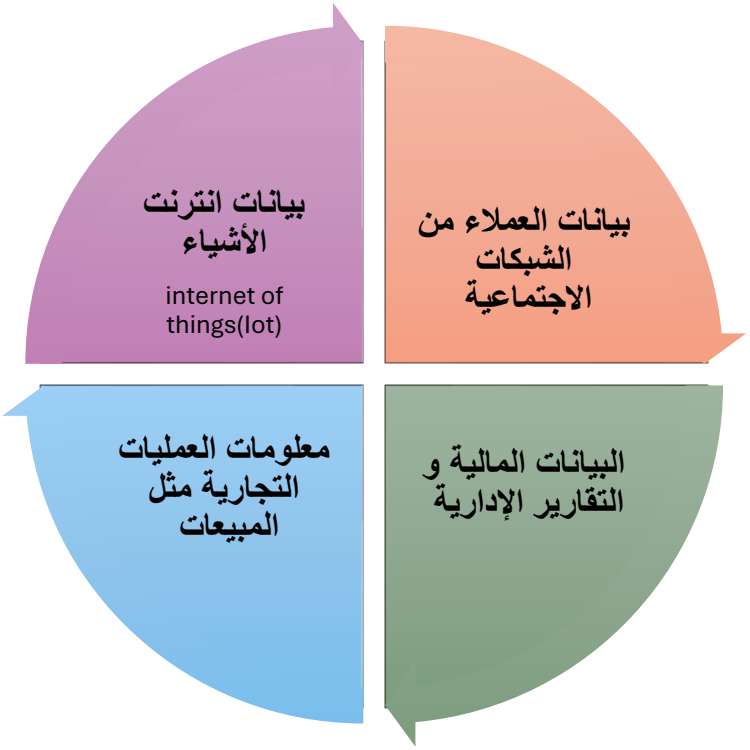
أصبحت البيانات والأدلة بمثابة الأساس الذي يبنى عليه اتخاذ القرارات الفعالة والموثوقة ومع الانتشار المتزايد للمعلومات وتحليل البيانات باتت المنظمات تدرك أهمية استخدام الأدلة في دعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية ويأتي معيار (ISO9001:2015) كإطار عمل معترف به عالمياً يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة ويؤكد على ضرورة اعتماد البيانات والأدلة في تحسين الأداء وضمان الجودة.

2-8-1. البيانات والتحليلات الضخمة كمدخل لصنع القرار:

(موقع يوروماتيك للتدريب والاستشارات -2025)

تعد البيانات في العصر الرقمي عاملاً محورياً لتمكين المؤسسات من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى البيانات وتتيح البيانات الضخمة للمؤسسات رؤى عميقة لتحليل العمليات واستهداف الفرص وتوقع الاتجاهات المستقبلية بالاعتماد عليها وكيفية استغلالها بفعالية لدعمها وإدارتها وتتكون من مجموعات ضخمة ومعقدة تتسم بالحجم الكبير والتنوع وسرعة النمو حيث تشمل هذه البيانات:

مصادر البيانات المتعددة- شكل رقم [22]. المصدر (موقع يوروماتيك للأبحاث)



خصائص البيانات الضخمة –جدول رقم [7] المصدر (موقع يوروماتيك للأبحاث)

الخاصية	الوصف
الحجم	كميات ضخمة من البيانات تتطلب تقنيات متقدمة كالذكاء الصنعي.
السرعة	معدل سريع لجمع ومعالجة البيانات.
التنوع	مصادر متعددة تشمل النصوص الصور والفيديو.
القيمة	إمكانيات تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ.

إن إستراتيجية البيانات هي خطة تهدف لتحسين فعالية إدارتها على مستوى الشركة فهي تؤسس لعمليات وتقنيات وسياسات ضرورية لجمعها وتخزينها وإدارتها وتحليلها بطرق تدعم أهداف الأعمال ويمهد هذا النهج التأسيسي الطريق لاستخدامها كأصل إستراتيجي وميزة تنافسية على حد سواء مما يغذي الابتكار المؤثر والنمو المستمر للأعمال.

تغطي إستراتيجية البيانات مجموعة واسعة من السياسات والإجراءات والممارسات والمهام بما في ذلك الآتي:

إنشاء البيانات والوصول إليها وتخزينها وتحديثها وإدارة دورة حياة البيانات عبر بيئات الأنظمة السحابية والموضعية متعددة.

الحفاظ على البيانات واستعادة القدرة على العمل بها بعد الكوارث لضمان الوصول إليها وحمايتها باستمرار من التهديدات الإلكترونية والاختراقات والوصول غير المصرح به.

استخدام البيانات بشكل أكثر فعالية بين مجموعة متزايدة ومتنوعة من خوارزميات الذكاء الصنعي والتحليلات وتطبيقات الأجهزة المتنقلة.

الالتزام بخصوصية البيانات وأمانها وتطبيق تدابير لحمايتها والامتثال للوائح الحكومة.

أرشفة البيانات وحذفها حسب جداول الاحتفاظ ومعايير الالتزام لإدارة البيانات الحالية والمتطلبات والاحتياجات التنظيمية لتحسين قيمتها.

ومن خلال وضع إستراتيجية واضحة لإدارة البيانات تساعد المؤسسات الخدمية والتعليمية والتجارية والصناعية في ضمان إمكانية الوصول إلى البيانات ذات الجودة واستخدامها الإنتاجي مما يؤدي إلى تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات من حيث المعطيات والمضمون وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

2-8-2. أهمية تحليل البيانات لدى القيادات الإدارية:

أصبحت القرارات الإدارية في عصر الذكاء الصنعي تعتمد بدرجة كبيرة على البيانات والتحليلات بدلاً من الخبرة الشخصية فالذكاء الصنعي يستطيع معالجة كميات ضخمة من المعلومات وتقديم توقعات دقيقة تساعد القيادات على تقليل المخاطر وصياغة قرارات أكثر استدامة في الجامعات الخاصة، يعزز ذلك من جودة التخطيط الاستراتيجي ويزيد من تنافسيتها ويمنح تحليل البيانات الضخمة المؤسسات ميزة تنافسية من خلال تحسين قدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة ومن أبرز الفوائد:

تحسين فهم السوق حيث ان تحليل بيانات العملاء يساعد المؤسسات في تحديد الاتجاهات وتطوير استراتيجيات فعالة فالتسويق المستهدف ضمن ثقافة السوق يتم من خلاله تقييم الحملات التسويقية والاستراتيجيات الأكثر فائدة.

تعزيز تجربة العملاء وتوفير خدمات مخصصة استناداً إلى تفضيلات العملاء وسلوكهم.

زيادة الكفاءة التشغيلية واكتشاف الفجوات في العمليات وتحسين الأداء وتقليل التكاليف.

توقع الاتجاهات المستقبلية حيث يتم تحليل البيانات التاريخية للتنبؤ بالفرص والتحديات المحتملة.

دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم المخاطر والفرص استناداً إلى بيانات دقيقة.

ويتم ذلك من خلال **تحليل العملاء** حيث تستخدم بيانات العملاء كشركة أمازون من أجل تقديم توصيات مخصصة وتحسين تجربة المستخدم.

تحسين سلاسل التوريد ويتم من خلالها تحليل بيانات الشحن في حال المؤسسات المنتجة والمخزون وأماكن الاختناقات وتحسين كفاءتها.

هناك خطوات محددة يجب عملها عند تحليل البيانات وهي:

استراتيجيات تحليل البيانات الضخمة جدول رقم [8] المصد (موقع يوروماتيك للأبحاث)

الخطوة	الشرح
تحديد الأهداف بوضوح	تعريف الأهداف الرئيسية لتوجيه التحليل بشكل فعال.
اختيار الأدوات المناسبة لذكاء الأعمال والذكاء الصنعي	استخدام أدوات متخصصة مثل (Hadoop, Sparke, Tableau) بناءً على احتياجات المؤسسة.
تنظيف البيانات	إزالة البيانات المكررة وغير الدقيقة لتسهيل التحليل.
توظيف التحليلات التنبؤية	استخدام التعلم الآلي لتوقع المستقبل واتخاذ قرارات استباقية.
انشاء لوحات معلومات	تصميم لوحات معلومات تفاعلية لتوضيح الرؤى الإدارية بطريقة مرئية.

وتستخدم هذه البيانات بعد جمعها ثم فلترتها ثم تحليلها لنحصل على نتائج يتم تطبيقها ومن وهذه الاستراتيجية تتم وفق عدة خطوات بالاستعانة بالذكاء الصنعي:

تقييم البنية الأساسية للبيانات الحالية بشكل كلي ويشمل أصول البيانات والعمليات والتحديات الموجودة.

ثم **تحديد الأهداف الإستراتيجية** يساعد وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس على مواءمة إستراتيجية البيانات مع أهداف الأعمال الأوسع نطاقاً ويشمل ذلك المساعدة في ضمان اتباع نهج هادف وذي صلة يقدم مرحلة نضج إدارة البيانات في الشركة.

وضع إطار لإدارة البيانات يتطلب الأمر إنشاء إطار شامل يتضمن السياسات والمعايير والأدوار المتعلقة بإدارة البيانات الفعالة من أجل تكامل البيانات ودعم الالتزام بالقواعد التنظيمية والإدارية والأمنية جودة المخرجات.

تصميم هيكل البيانات وتقنية لتخزينها وتكاملها وإدارتها خطوة مهمة ويتضمن ذلك اختيار حلول تخزين البيانات الصحيحة وتصميم عمليات تكامل البيانات وإعداد آليات تدفق البيانات.

إدارة جودة البيانات يساعد اعتماد عمليات تنقية البيانات والتحقق من صحتها ومراقبتها على ضمان بقاء البيانات دقيقة ومتسقة وموثوقة وتقديمها بجودة عالية لأنها تدعم عملية اتخاذ قرارات مستنيرة وتزيد من ثقة المستخدم وصاحب المصلحة بقيمة المعلومات والرؤى التحليلية ودقتها.

نشر تحليلات البيانات يتطلب التحليل الفعال للبيانات الأدوات والتكنولوجيات المناسبة ويؤدي تحديد البرامج المناسبة وتصور البيانات والتحليل الإحصائي وتدريب الآلة لتمكين استخراج الرؤى القيمة من البيانات لتعزيز الابتكار والكفاءة في الأعمال.

تعيين إجراءات أمان البيانات تتطلب ثقة العميل والالتزام بقوانين حماية البيانات مع تطبيق إجراءات أمان شاملة وتتطلب حماية البيانات الحساسة نوع من التشفير وعناصر التحكم في الوصول وعمليات التدقيق الأمني المنتظمة.

تحسين الإستراتيجية باستمرار حيث ينبغي للمؤسسات أن تستعرض بانتظام ممارسات إدارة بياناتها وأن تحدثها للتكيف مع احتياجات الأعمال المتغيرة والتطورات التكنولوجية مما يساعد على دفع عملية اتخاذ القرارات المستنيرة والكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية.

وفيما يلي **أربع منهجيات لاستراتيجية إدارة البيانات:**

منهجية التنازلية حيث تحدد الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية ومتطلبات البيانات وتحدد الاتجاه العام لإستراتيجية البيانات وتشمل فوائد رئيسية وهي المحاذاة الإستراتيجية للبيانات بشكل وثيق بالأهداف الشاملة للمؤسسة لاختيار المبادرات وبرامج التصميم التي تدعم أهداف العمل والاتجاه الواضح لتوفير الوضوح والتركيز برؤية موحدة لتسهيل تنفيذ المؤسسة لسياسات البيانات وإجراءاتها

في حين أن إستراتيجية البيانات تتماشى مع أهداف الشركات فإن الاحتياجات والتحديات المحددة التي تواجهها الإدارات الفردية غالباً ما يتم تجاهلها مما يؤدي إلى فجوات في الإستراتيجية.

المنهجية التصاعدية تجمع هذه المنهجية مدخلات من مختلف الإدارات لفهم احتياجاتها وتحدياتها المحددة من البيانات ويرسي هذا النهج الشعبي إستراتيجية البيانات في الواقع العملي ومن المرجح اعتماده على نطاق الأعمال وتكمن فائدة هذه المنهجية بمساعدة الأقسام المتعددة لالتقاط وجهات نظر متنوعة ومعالجة القضايا العملية التي قد يفتقدها النهج التصاعدي من خلال دمج ردود الفعل من مستويات مختلفة من المنظمة ويتمثل أحد التحديات الرئيسية للنهج التصاعدي في توحيد المدخلات المتنوعة في إستراتيجية واحدة ومتسقة ويمكن أن تكون العملية مستهلكة للوقت ومعقدة مما قد يؤدي إلى تأخير التطبيق.

النهج المختلط ويجمع النهج المختلط بين عناصر المنهجيات التصاعدية والتنازلية سعياً إلى تحقيق التوازن بين المواءمة الإستراتيجية والأهمية العملية وتوفر الإدارة العليا التوجيه العام في حين تساهم الإدارات الفردية برؤاها ومتطلباتها وأهم فوائدها المساعدة في ضمان إستراتيجية البيانات شاملة وعملية وتتماشى مع أهداف الشركة وتلبية احتياجات الإدارات.

نهج إطار العمل المرن ويركز إطار العمل المرن على وضع إستراتيجية بيانات مرنة وتكرارية تتيح للمؤسسات التكيف مع احتياجات الأعمال المتغيرة والتطورات التكنولوجية بالإضافة إلى ذلك فإن التغذية الراجعة والتحسين المستمرين ضروريان للنهوض بالابتكار والاستجابة.

لا ينشئ صانع القرار بمعزل عن الآخرين في إستراتيجية البيانات فهي جهد تعاوني يتضمن أدواراً مختلفة داخل المؤسسة.

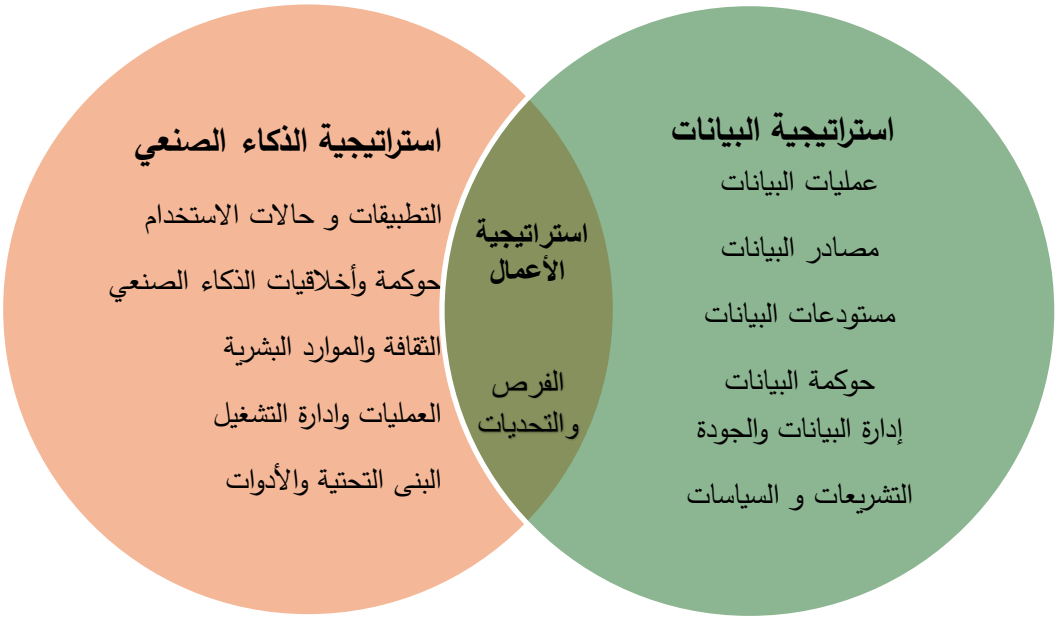
2-8-3. الذكاء الصنعي والقرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات

أصبح دمج الذكاء الصنعي وتدريب الآلة في إستراتيجيات البيانات شائعاً بشكل متزايد وتعمل هذه التقنيات على تحسين إمكانات تحليلات البيانات وتوفير رؤى دقيقة وقابلة للتنفيذ وأتمتة مهام معالجة البيانات المعقدة وفي المقابل تمتلك الشركات الأدوات اللازمة للتنبؤ بالاتجاهات وتحديد الحالات غير الطبيعية وتحسين العمليات عبر مختلف الصناعات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات وابتكارات أكثر فعالية مع الحفاظ على خصوصية البيانات وأمانها ومعالجة المخاطر في وقت مبكر ودفع عجلة الابتكار، وتعزيز الامتثال ونمو الإيرادات.

على الرغم من أنه يمكن بناء استراتيجية الذكاء الصنعي دون وجود استراتيجية بيانات منفصلة إلا أن وجودها له أهمية بالغة لأنها تساعد على فهم مصادر بيانات المنشأة والعمليات المرتبطة بها وطرق تخزينها وتوضيح الجوانب المختلفة لإدارة البيانات ومعالجتها وحوكمتها بفاعلية بما يضمن جودتها وأمنها وسلامتها من انتهاكات الخصوصية ومن هذا المنطلق تسهم استراتيجية البيانات في تسهيل عملية بناء استراتيجية الذكاء الصنعي.

حرصت معظم الشركات على تعزيز ذكاء أعمالها باستخدام أحدث أدوات الذكاء الصنعي والتحليلات ولكن لتحقيق هذه الرؤية هم بحاجة إلى نهج واضح منطقي لبياناتهم وينسجم مع إستراتيجية أعمالهم ويطور إمكانات الذكاء الصنعي اللازمة وحلول تحليلات البيانات وذلك باستخدام البيانات الصحيحة حيث يمكن للشركات وضع أساس يحقق عدة مزايا تنافسية وهي اتخاذ القرارات المستنيرة التي تتيح الوصول إلى رؤى دقيقة وعالية الجودة في الوقت المناسب لقادة الأعمال والموظفين وفهم الاتجاهات وتوقع النتائج واتخاذ خيارات إستراتيجية بثقة وسهولة وسرعة.

استراتيجيات الذكاء الصنعي والبيانات وعلاقتها بصنع القرار–شكل رقم [23]. المصدر (موقع يوروماتيك للأبحاث)



يتطلب التخطيط الاستراتيجي للذكاء الصنعي وعياً من الرؤساء والمديرين التنفيذيين في المنشأة حول الذكاء الصنعي وإمكانياته وتحدياته ومخاطره ولتحديد مدى حاجة المنشأة إلى حلول قائمة على الذكاء الصنعي من المهم مراعاة تقييم مدى جاهزية المنشأة للذكاء الصنعي ومقارنة توجهات المنشأة وأهدافها الاستراتيجية مع قدراتها الحالية وتحدياتها الداخلية وتقييم مستوى جاهزيتها من حيث المهارات التقنية والإدارية وتوفر البيانات والبنى التحتية.

فهم الفرص والتحديات الخارجية وتحليل ورصد التغيرات في التطور التقني، سلوك العملاء والمستخدمين، في اللوائح والسياسات الحكومية أو في منافسي المنشأة المباشرين وغيرالمباشرين في سوق الذكاء الصنعي.

تعد إستراتيجية البيانات أيضاً ضرورية لإدارة أصول البيانات وتعزيز الكفاءة التشغيلية ومع ذلك فإنها تعزز اتخاذ القرارات، ودفع عجلة الابتكار، والأهم من ذلك المنافسة.

إن الإدارة العليا ومهندسي ومشرفي البيانات ومحللي الأعمال وفرق تكنولوجيا المعلومات يستخدمون أدوات تحليل متقدمة ومدعومة بالذكاء الصنعي لاستخلاص رؤى قابلة للتنفيذ من هذه البيانات فهم يطورن النماذج والتحليل الإحصائي وعروض تساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات معتمدة على البيانات ويترجم عملهم بتحويل البيانات الأولية إلى معلومات مجدية تدفع عجلة الابتكار والكفاءة.

2-8-4. أهداف إدارة البيانات وتطبيقاتها على الجامعات الخاصة السورية

من أهم الأهداف التي تطمح اليها الإدارة من اجل الاستفادة من البيانات بشكل فعال يعطي المؤسسة او الجامعة ميزة تنافسية :

تحسين الكفاءة التشغيلية حيث تساعد إدارة البيانات بشكل فعال على تبسيط العمليات والحد من التكرار وتعزيز الكفاءة التشغيلية الكلية وهذا يؤدي إلى تحقيق توفير في التكاليف وزيادة كفاءة استخدام الموارد.

تخفيض التكلفة فان إدارة البيانات تقلل من تكرار البيانات مما يقلل من التكاليف المرتبطة بتخزين البيانات واسترجاعها ومعالجتها وتقلل أيضاً من التأثير المالي لحالات خرق البيانات وعقوبات عدم الالتزام.

اعتماد الذكاء الصنعي الذي يعمل على بيانات عالية الجودة ومتكاملة وآمنة للعمل بفعالية وتحقيق النجاح للوصول للأهداف المرجوة وتنتج المؤسسات نتائج دقيقة وجديرة بالثقة عندما تلبي بياناتها الاحتياجات المحددة لتطبيقات الذكاء الصنعي التوليدي والتنبؤ والتعرف على الصور والبحث الذكي وتدريب الآلة.

الابتكار المستمر هو إستراتيجية إدارة البيانات المتكاملة من خلال توفير المرونة اللازمة لاستكشاف الفرص الجديدة وتطوير المنتجات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية حيث تساعد الرؤى المستندة إلى البيانات في كشف الاتجاهات السوقية الناشئة والاحتياجات التي كثيراً ما يغفل عنها العملاء والتي يؤدي تلبيتها إلى دفع عجلة نمو الأعمال.

تعزيز أمان البيانات والالتزام بالقواعد التنظيمية فان إجراءات الأمان وحماية المعلومات الحساسة تساعد على بناء الثقة مع العملاء وأصحاب المصلحة والالتزام بالقواعد التنظيمية يجنب المؤسسات المشاكل والعقوبات القانونية

(https://spu.edu.sy/index.php?page) موقع الجامعة السورية الخاصة (SPU –2025)

من الأمثلة الجديرة بالذكر على صعيد الجامعات الجامعة السورية الخاصة (SPU) التي أسست مديرية تقانة المعلومات المسؤولة عن تقديم الدعم الفني والتقني لكافة الخدمات التقنية وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة لدعم عملية التدريس والتعلّم والبحث العلمي والأعمال الإدارية وذلك عن طريق نخبة من المهندسين والتقنيين الخبراء والمختصين في صناعة البرمجيات وتطوير الشبكة الحاسوبية ونظم المعلومات.

تقوم المديرية بالتخطيط القصير والطويل الأمد للبنية التحتية التقنية لتقديم الأفضل للجامعة ودعم المتطلبات الحالية والمستقبلية للطلاب والأكاديميين والموظفين.

المهام الرئيسية للمديرية:

- ✓ توظيف التقنية وتكنولوجيا المعلومات من أجل رفع الأداء التعليمي والأكاديمي.
- ✓ العمل على تقديم الدعم التقني لأجهزة الحاسوب والطرفيات التابعة لها.
- ✓ تطوير وتوسعة الشبكة الحاسوبية والهواتف والإشراف على أدائها وزيادة سرعتها وتأمين خدمة البريد الإلكتروني للهيئة الأكاديمية والإدارية.
- ✓ العمل على تطوير البنية التحتية للمخدمات والبرمجيات للجامعة لتحقيق أفضل ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة في خدمة التعليم.
- ✓ العمل على تطوير نظام معلومات كامل للمهمات والأعمال الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
- ✓ توفير الخدمات الحاسوبية اللازمة لطلاب الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بتوفير الأجهزة الحديثة وصيانتها وتطوير أنظمة التشغيل والبرامج الملحقة.

الخاتمة:

يتسم مشهد إدارة البيانات بالتطور المستمر الذي تغذيه التطورات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية الديناميكية والاحتياجات التجارية المتغيرة ويعمل فهم أحدث اتجاهات إدارة البيانات على تمكين الشركات والجامعات من البقاء في مقدمة المنحنى وتحقيق الاستفادة القصوى من أصول بياناتها الرقمية والحفاظ على أمنها وخصوصيتها والتعامل معها كقيمة مضافة وميزة تنافسية.

2-9. إدارة التغيير والتحول الرقمي

(Change Management & Digital Transformation)

2-9-1. مفهوم إدارة التغيير والتحول الرقمي.

(Change Management in Digital Transformation-Nelson.R. Parente -2023)

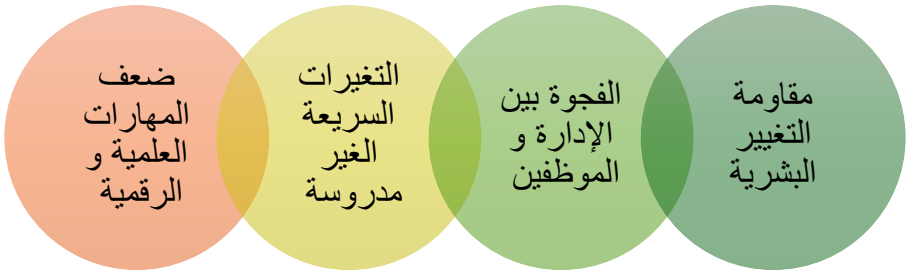
إن إدارة التغيير تمثل الآلية التي يتم من خلالها توجيه الأفراد والأنظمة نحو التكيف مع بيئة العمل الجديدة أما التحول الرقمي فهو الانتقال إلى نموذج مؤسسي قائم على التكنولوجيا وفي هذا السياق تصبح القيادة الإدارية مطالبة بمهارات عالية في التخطيط والتواصل وإدارة مقاومة التغيير لتسهيل دمج الذكاء الصنعي في العمليات الإدارية بفعالية.

تعد إدارة التغيير منهجية محورية تسهل حركة الأفراد والمؤسسات من الوضع الراهن إلى الحالة المستهدفة مع تقليل مقاومة الأطراف المعنية وتعزيز معدلات التبني وتحقيق أقصى استفادة ممكنة وفي سياق التحول الرقمي فالتطبيق لا يقتصر على تدريب الموظفين أو إطلاق حملات توعوية بل يتطلب تغييرات جوهرية تشمل :

تحول العقليات والاتجاهات من الاعتماد على المهام اليدوية أو الورقية إلى ثقافة الرقمية والتحليل بواسطة البيانات وإجراء تغييرات وظيفية قد تغير مهام الأفراد بشكل جذري جراء التحول الرقمي بالإضافة للتحول الثقافي والانتقال من نهج رد الفعل إلى ثقافة الابتكار واعتماد التقنية مع تباين في سرعة الأداء والتوقعات بحيث يتم اتخاذ قرارات أسرع و تقييم فوري ومساءلة أكبر.

في ظل المشهد الرقمي المتسارع اليوم فإن الإحصاءات تثير القلق حيث ينتهي ما يقرب من 70% من مشاريع التحول الرقمي بالفشل وفقاً لشركة (Deloitte, Digital Transformation, 2020) غالباً ما ترجع أسباب هذه الإخفاقات إلى عدم تحديد الأهداف وضعف تبني التكنولوجيا وعدم الاستعداد للانتكاسات وضعف المشاركة الداخلية فممارسات إدارة التغيير الفعّالة يمكن أن تساعد المؤسسات في التغلب على هذه التحديات ومن خلال تطبيق إطار عمل قوي لإدارة التغيير يمكن للمؤسسات وضع أهداف واضحة وضمان تبني التكنولوجيا بنجاح وتوقع الانتكاسات والتغلب عليها وتعزيز المشاركة الداخلية.

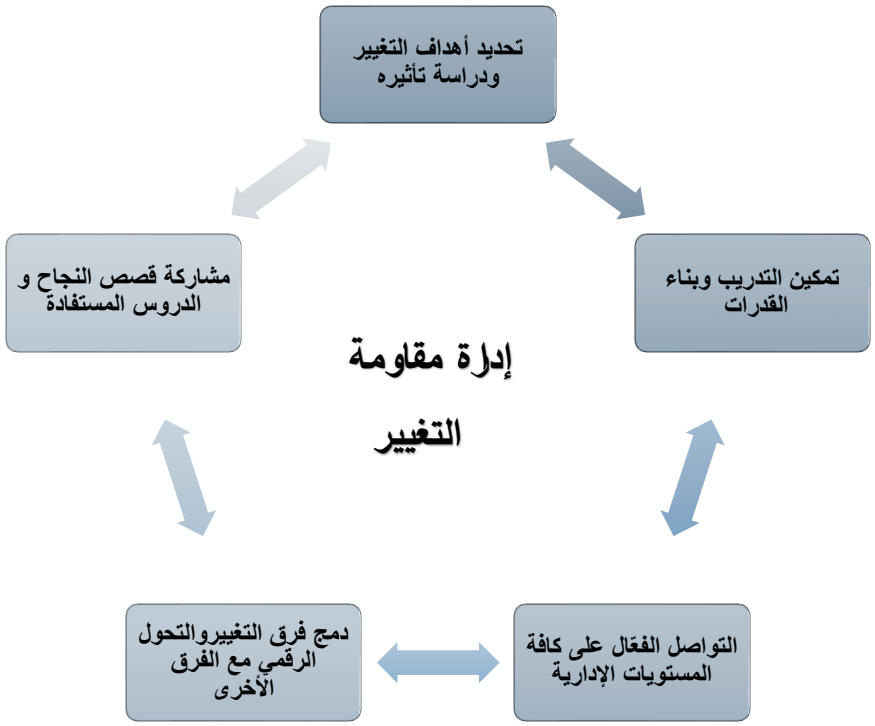
أسباب فشل التغيير والتحول الرقمي–شكل رقم [24]. المصدر(الباحث)



مقاومة التغيير البشرية حيث يشعر العديد من الموظفين بالتهديد لدورهم الوظيفي، والفجوة بين الإدارة والموظفين يصدر قرار التحول من القيادة العليا لكن التنفيذ يتم على مستوى القاعدة إذا لم تهيأ الفرق لفهم التأثير المتوقع وكيفية التعامل معه، تنشأ حالة رفض غير معلن تؤثر سلباً

وأيضاً التغييرات السريعة غير المدروسة كإدخال التكنولوجيا دون إعداد كاف يؤدي لارتباك أو إحباط بين المستخدمين بسبب ضعف المهارات العملية فالنقل من أدوات تقليدية إلى أنظمة معقدة دون تدريب كافٍ قد يعيق انسيابية العمل ويضعف القدرة على الإنجاز ولذلك فإن إدارة التغيير تلعب دوراً أساسياً لضمان نجاح التحول الرقمي، وفق مجموعة مكونات وهي:

إدارة مقاومة التغيير– شكل رقم [25] المصدر (الباحث)



(نظرة عامة – استراتيجية إدارة التغيير لبرنامج التحول الرقمي –رؤية عُمان 2040 –2025)

إن عملية التغيير والتحول الرقمي تحتاج الى أساليب و خطط ودراسة تأثير التغييرات وكيفيتها على الأفراد المعنيين وتقييم المخاطر المحتملة وفق البنك المعرفي لكل قسم مع شرح أهداف التغيير ووضع **استراتيجية تواصل فاعل** (الاجتماعات –الفيديو– جلسات حوارية –اشراك المستويات الإدارية الوسطى والدنيا) وصياغة رسائل موجهة لكل فئة وظيفية لشرح أهمية التغيير ودوره في تحسين العمليات ذلك يؤثر بشكل مباشر على الفريق بالتالي يجب تزويده بالمهارات والأدوات التي تحفز فريقه على تقبل التغيير والعمل وفقه مع **التمكين والتدريب** لتوفير تدريبات تستهدف كل دور وظيفي على وجه الخصوص بدلاً من تطبيق برامج عامة وقياس مؤشرات النجاح وتقييم قائم على نسب تسجيل الدخول للنظام الجديد بدلاً من ذلك يتم التقييم من خلال ، سرعة إنجاز المهام، ومدى رضا الموظفين عن التغيرات **ومشاركة قصص نجاح** التي توضح قوة المشروع والاستفادة منه داخلياً ومكافأة المتفاعلين مع النظام الجديد والعمل المستمر على تحسين العملية من خلال التغذية الراجعة حيث تشير التجارب إلى أن دمج فريق إدارة تغيير منذ بداية مشاريع التحول في المؤسسات يحقق نتائج ملموسة مثل تقليل مقاومة الفرق وتسريع وتيرة المكاسب الرقمية **تحسين التبني** فعائد الاستثمار قابل للقياس لمبادرات التغيير من خلال التنفيذ الفعال لاستراتيجية إدارة التغيير.

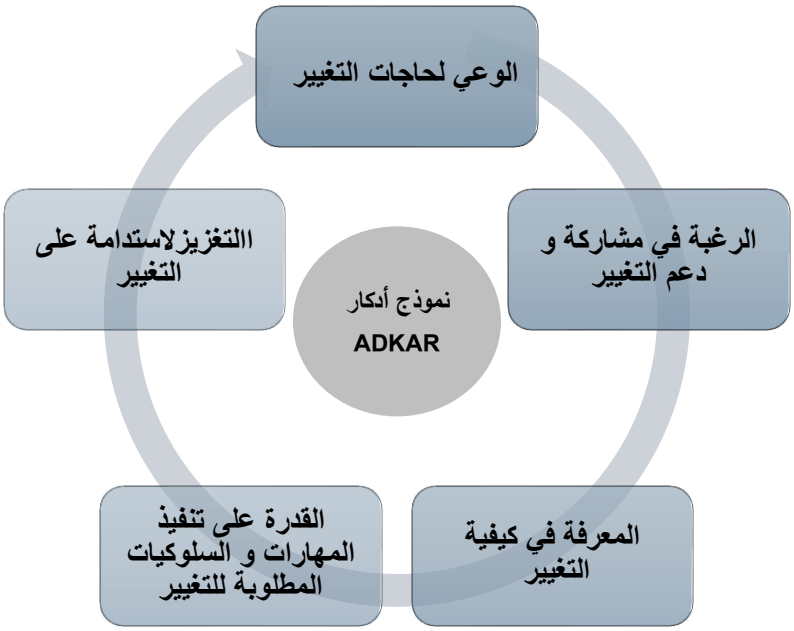
2-9-2. نماذج واستراتيجيات التغيير لقيادات التعليم العالي.

إدارة التغيير والتحول الرقمي في التعليم الأكاديمي تتضمن استخدام استراتيجيات منهجية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية بهدف تحسين تجربة التعلم وتعزيز الكفاءة. يتطلب ذلك فهماً عميقاً لأهمية إدارة التغيير في دمج الأدوات الرقمية مثل أنظمة إدارة التعلم والواقع الافتراضي وتوفير التدريب والدعم اللازم للموظفين، والتواصل المستمر مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب، والمعلمين، والإداريين .

تعريف إدارة التغيير في الجامعات: هي عملية منظمة تهدف إلى إحداث تحسينات من خلال تدخلات مبرمجة وتطبيقات الذكاء الصنعي وتهدف الى تطوير المناهج، استراتيجيات التدريس، العمليات الإدارية، والسياسات، بالإضافة إلى البنية التحتية للمؤسسات التعليمية ورؤية التغيير توضح الأهداف العليا والمبررات وراء المبادرات الكبرى.

هناك عدة نماذج مقترحة للتغيير يمكن تبنيها من قبل القيادات الإدارية مثل **نموذج (ADKAR)** فهو يركز على التغيير الفردي في خمس مراحل (الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، التعزيز) ويشكل نموذج ADKAR جزءاً أساسياً من منهجية التغيير الشاملة.

نموذج ادكار لإدارة التغيير – شكل رقم [26] المصدر (prosci.com/methodology/adkar)



A	**Awareness –** Of the need for change–وعي–
D	**Desire** – To Participate and support the change–رغبة–
K	**Knowledge –** On how to change–معرفة–
A	**Ability –** To implement required skills and behaviours–قدرة–
R	**Reinforcement** – To sustain the change– تعزيز–

نموذج كوتر (Kotter) يتكون من 8 خطوات:

خلق الإلحاح – تشكيل فريق موجه – تطوير الرؤية – التواصل حول الرؤية – تمكين العمل– تحقيق مكاسب سريعة– تعزيز التقدم– تثبيت التغيير.

من الممكن استخدام النموذجين السابقين معاً كوتر–أدكار للقيام بعملية التغيير فنموذج كوتر يهدف إلى قيادة التغيير التنظيمي بنجاح ونموذج أدكار يقوم على التغيير الفردي.

أفضل الممارسات لتحسين إدارة التغيير في التعليم:

إشراك جميع الأطراف: من المعلمين إلى الطلاب وأولياء الأمور، لضمان التبني والنجاح.

التركيز على الإنجازات الصغيرة: تعزز الثقة وتزيد الدافعية.

المرونة: الاستجابة للتغذية الراجعة وتعديل الخطط حسب الحاجة.

التواصل المستمر والواضح: عبر الاجتماعات، البريد الإلكتروني، النشرات، والمنصات الرقمية.

تشكيل فريق قيادة للتغيير: يمثل جميع الأدوار، يعزز الرؤية ويحل المشكلات ويدعم التنفيذ.

2-9-3. أهمية إدارة التغيير في التعليم الأكاديمي العالي:

رغم أن التعليم العالي ليس الخيار للجميع إلا أنه يلعب دورا محورياً في دعم الاقتصاد وتطوير القوى العاملة فمنذ عام 1980 زادت الرسوم الجامعية 16 مرة في حين زادت أسعار المستهلك 4 مرات فقط تراكمت ديون الطلاب في الولايات المتحدة إلى 1.6 تريليون دولار ما يظهر الحاجة إلى التغيير في السياسات التعليمية وينبغي على الجامعات تبني إدارة التغيير في توجهاتها الاستراتيجية، بمشاركة جميع أصحاب المصلحة.

2-10. خاتمة الفصل النظري:

2-10-1. التكامل بين الذكاء الصنعي ومسوغاته وأثره في تحسين أداء القيادات الإدارية

إن تفاعل التمكين الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة الداعمة للابتكار، القرارات المبنية على البيانات، وإدارة التغيير، يشكل إطاراً متكاملاً يسهم في تعزيز كفاءة القيادات الإدارية فالذكاء الصنعي ليس مجرد أداة تقنية بل هو **رافعة استراتيجية** تعتمد فاعليتها على البيئة التنظيمية والثقافة والمرونة المؤسسية ودور القيادة في توجيه هذا التحول من خلال الربط بين التمكين الرقمي، المرونة، الثقافة، اتخاذ القرار الاستراتيجي المدعوم بالبيانات، وإدارة التغيير والتحول الرقمي ويغطي التعليم المدعوم بالذكاء الصنعي مجالات متعددة منها على سبيل المثال التعليم الذكي

(Intelligent Education) والتعلم الافتراضي المبتكر (Innovative Virtual Learning) وتحليل البيانات والتنبؤ بها (Data Analysis and Prediction).

الدراسات الأجنبية: أكد معظم الدراسات الأجنبية على ضرورة تبني التحول الرقمي وصولاً لبناء مجتمع علمي متكامل بمساعدة التكنولوجيا و منها الجامعات الذكية ومن أهم مزايا الجامعة الذكية التي تعتمد على الذكاء الصنعي قدرتها على خفض التكاليف، مع تعزيز الكفاءة وإمكانية الوصول (Schiff 2021) ويمكن لأنظمة الذكاء الصنعي التعامل مع عمليات القبول والتسجيل وجدولة الدورات، مما يُخفف عبء العمل على الموظفين الإداريين ويؤدي الى الانخفاض في التكاليف المتغيرة، إلى جانب إمكانية تقديم مناهج دراسية مصممة خصيصاً لكل طالب حسب احتياجاته العلمية وتقديم الدروس، وتقييم أداء الطلاب، وتقديم ملاحظات شخصية وهذا يُتيح لأعضاء هيئة التدريس التركيز بشكل أكبر على البحث والمسؤوليات الأخرى ومن مزايا الجامعات الذكية أيضاً قدرتها على تخصيص تجربة التعلم لكل طالب (سيرتولا ورونينج، ٢٠١٩) فمن خلال فحص بيانات أداء الطلاب، تستطيع أنظمة الذكاء الصنعي تعديل الدروس لتلبية الاحتياجات المختلفة لكل متعلم، وهي حقيقة يؤكدها الاستخدام الناجح للمعلمين المدعومين بالذكاء الصنعي في منصات التعلم الإلكتروني.

الدراسات المحلية: البنية التحتية الرقمية في الجامعات السورية بين الطموح والواقع

التحول الرقمي في التعليم العالي السوري https://timetosyria.org (Majd -2025)

تُعدّ البنية التحتية الرقمية في الجامعات السورية عنصراً أساسياً في السعي نحو التحديث وجودة التعليم فبينما توجد رغبة قوية لدى القادة الأكاديميين في دمج التقنيات المتقدمة والحلول الرقمية في مؤسساتهم تواجه العديد من الجامعات عقبات كبيرة تعيق التقدم ويشكل نقص التمويل، وتقادم الأجهزة، ومحدودية الاتصال بالإنترنت كلها تحديات تحول دون تطبيق أنظمة رقمية فعّالة علاوة على ذلك، يفاقم نقص الكوادر المدربة القادرة على إدارة هذه التقنيات، مما يجعل المؤسسات تكافح لمواكبة المعايير التعليمية العالمية ورغم هذه العقبات يتم تحقيق التوازن الدقيق بين الأهداف الطموحة والواقع الصعب للقيود التشغيلية والعمل على تعزيز البنية التحتية الرقمية، بما يضمن قدرة هذه الجامعات على الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا لتحسين النتائج التعليمية وتعزيز المرونة في ظل بيئة أكاديمية دائمة التغير ومن المبادرات الرقمية الناجحة في الجامعات السورية منصات

التعلم عبر الإنترنت حيث قامت العديد من الجامعات الخاصة بتطوير أو اعتماد منصات التعلم عبر الإنترنت التي توفر الوصول إلى الدورات والموارد مما يتيح للطلاب مواصلة تعليمهم عن بعد وقيام ورش العمل والندوات الافتراضية وعمل مشاريع بحثية تعاونية مع شركاء دوليين باستخدام الأدوات الرقمية لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات المرئية و المكتوبة و المسموعة وتبادل البيانات.

2-10-2. المبررات التطبيقية في الجامعات السورية الخاصة

- ✓ **الرؤية المستقبلية:** تبني نهج القيادات الحديثة ومبدأ قدرات الذي يفضي إلى استشراف مستقبل التعليم والبحث ما يجعل دمج الذكاء الصنعي جزءاً من استراتيجية الجامعات السورية الخاصة.
- ✓ **تمكين الكوادر الأكاديمية:** من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين على استخدام تقنيات AI في التدريس، البحث، والخدمات الإدارية واستخدام أنظمة دعم القرار الاستراتيجي بواسطة البيانات.
- ✓ **إدارة التغيير:** معالجة مقاومة بعض الموظفين والأكاديميين للتكنولوجيا عبر الإلهام، التدريب، والمشاركة في صياغة أهداف التحول الرقمي.
- ✓ **تحقيق الابتكار الأكاديمي:** تعزيز تطوير مناهج ذكية، مختبرات افتراضية وتبني أفكار مبدعة باستخدام القدرات الرقمية من خلال ورش عمل عبر الواقع الافتراضي والواقع المعزز والتعاون مع جامعات أخرى في انجاز مشاريع مبدعة.

مبدأ امتثال :

أستطيع كباحث من خلال المحاور التي تمت مناقشتها وضع مبدأ يعطي تكامل بين الذكاء الصنعي وتطبيقاته والعوامل الإدارية و المؤسسية المساعدة لتطبيقه و دعمه للمساهمة في تحسين أداء القيادات الإدارية وقد أسميته- مبدأ امتثال – الذي يشكل الرابط بين الذكاء الصنعي وأداء القيادات الإدارية الاكاديمية في الجامعات السورية الخاصة ويضم كلاً من المفاهيم التي تمت مناقشتها وشرحها بشكل مستفيض وهي: التمكين الرقمي، المرونة التنظيمية، الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات، ادارة التغيير والتحول الرقمي.

مبدأ امتثال – شكل رقم [27] المصدر (الباحث)

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية والتطبيقية (الإطار العملي)

1. تمهيد.
2. توصيف عينة الدراسة واختبار أداتها.
3. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.
4. الإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات.
5. النتائج العامة.
6. توصيات الدراسة.
7. نموذج تطبيقي مقترح(ACEL) .
8. الخاتمة.

3. الدراسة الميدانية والتطبيقية:

3-1. تمهيد :

حاولت في هذه الدراسة استهداف عدة شرائح موجودة في القطاع التعليمي الأكاديمي السوري الخاص حيث يحتوي هذا القسم على وصف لعينة الدراسة التي تمت بشكل عينات مأخوذة من الإدارات العليا مثل رئاسة الجامعة و العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية وموظفي الموارد البشرية و موظفي الدعم الفني لثلاث جامعات خاصة وهي (IUST-AIU-YPU) (جامعة اليرموك الخاصة – –الجامعة العربية الدولية – الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا) واخذت على شكل إجابات فردية تعبر عن آرائهم الشخصية وقد تم تحليل هذه البيانات بعد ترميزها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) و يتضمن القسم هذا شرح للنتائج مع تبريرها ومناقشتها وصولاً الى أهم الاستنتاجات والتوصيات في ختام الدراسة وربطها بالنتائج.

- **منهجية الدراسة:**

تعتمد هذه الدراسة على منهج وصفي وكمي تحليلي.

الأداة: استبانة ميدانية موجه للقيادات الإدارية.

- **المجتمع والعينة:** القيادات الإدارية في ثلاث جامعات سورية خاصة.
- **حجم العينة المشاركة بالاستبيان:** 80 مشارك ومشاركة.
- **حدود الدراسة ومحدداتها:**

المكانية: الجامعات الخاصة المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية (الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا -IUST- جامعة اليرموك الخاصة-YPU- الجامعة الاوربية-AIU-)

الزمانية: العام الدراسي 2025/2024

البشرية: القيادات الإدارية(رؤساء جامعات، نواب، عمداء، مدراء إدارات او اقسام أكاديمية وموظفي موارد بشرية وموظفي الدعم الفني والتقني).

الموضوعية: الذكاء الصنعي وعلاقته بأداء القيادات الإدارية ودوائر اتخاذ القرار.

المحددات: واجهتني بعض الصعوبات بسبب تباعد الجامعات الخاصة عن بعضها البعض بالمسافة واغلبها خارج مدينة دمشق وانشغال القيادات الإدارية بشكل شبه دائم مما دفعني لاختار 3 جامعات خاصة فقط.

الأدوات الإحصائية المستخدمة في الاستبيان

استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية منها برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) اصدار 2025 بالإضافة لبرنامج الاكسيل (Microsoft Office Excel) اصدار 2019 تم بعد جمع العينات عبر تصويت الكتروني بواسطة حساب google Forms وتحويله لجدول اكسل وترميزه

ومن ثم استنتاج بعض المقارنات وتجهيز الملف لإدخاله عبر برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

3-2. توصيف عينة الدراسة واختبار أداتها:

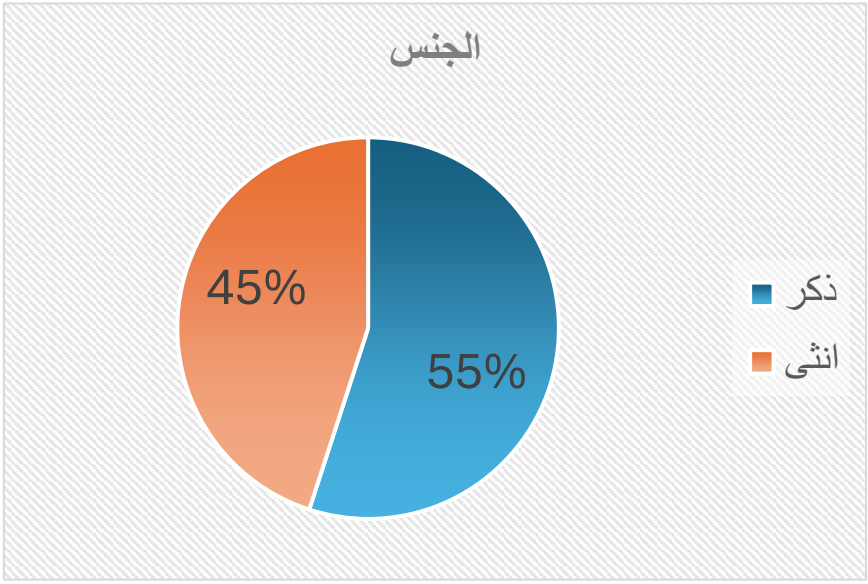
تم توزيع الاستبيان بمحاوره الخمسة والمرتبط بالفرضيات الى رؤساء الجامعات المذكورة وعمداء الكليات وموظفي الموارد البشرية وموظفين آخرين في ثلاث جامعات خاصة (IUST-AIU-YPU) وعلى دكاترة وأعضاء هيئات تدريسية بالكليات التالية (كليات الهندسة – كليات الصيدلة – طب الاسنان – الفنون الجميلة – كلية إدارة الاعمال).

3-2-1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص أفراد العينة المشاركين في الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمنصب الإداري، وذلك لتكوين صورة واضحة عن طبيعة الفئة المستهدفة ومدى تنوعها.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	55%
انثى	36	45%
المجموع	80	100%

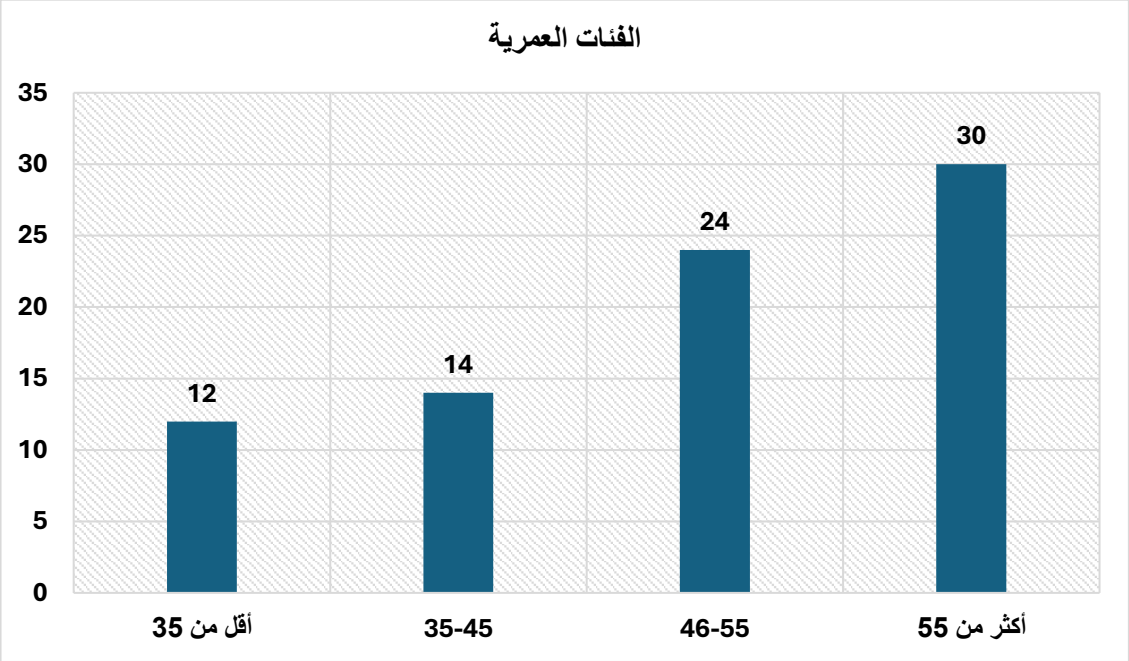
التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس- جدول رقم [9] المصدر (الباحث)



يوضح الجدول أن 55% من أفراد العينة من الذكور مقابل 45% من الإناث مما يشير إلى تقارب نسبي في التمثيل بين الجنسين مع ميل بسيط لصالح الذكور وهو ما يعكس توازناً في آراء المشاركين حول موضوع الدراسة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35	12	15%
35-45	14	18%
46-55	24	30%
أكثر من 55	30	38%
Total	80	100%

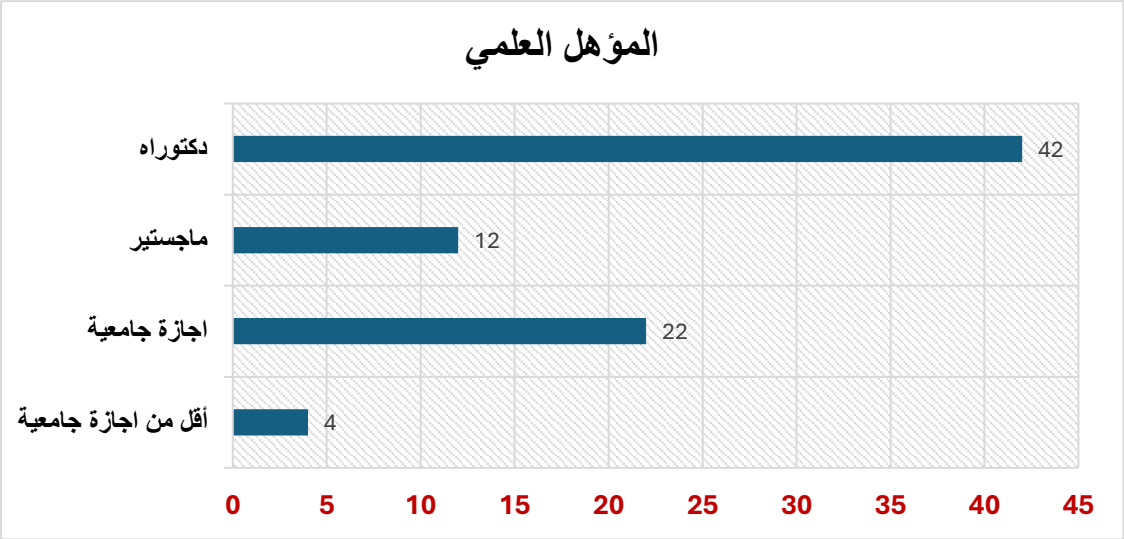
التوزيع التكراري للعينة حسب الفئة العمرية علماً أن عدد المشاركين هو (80) شخص–جدول رقم [10]
المصدر (الباحث)



يتضح أن الفئة الأكبر عمراً (أكثر من 55 عاماً) شكّلت 38% من العينة تليها الفئة (46–55 سنة) بنسبة 30% ما يدل على أن أغلبية القيادات الإدارية ضمن الدراسة من ذوي الخبرة والعمر الوظيفي الطويل وهو ما يمنح آرائهم مصداقية في تقييم أثر الذكاء الصناعي على الأداء الإداري.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من اجازة جامعية	4	5%
اجازة جامعية	22	28%
ماجستير	12	15%
دكتوراه	42	53%
المجموع	80	100%

التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل العلمي–جدول رقم [11] المصدر (الباحث)

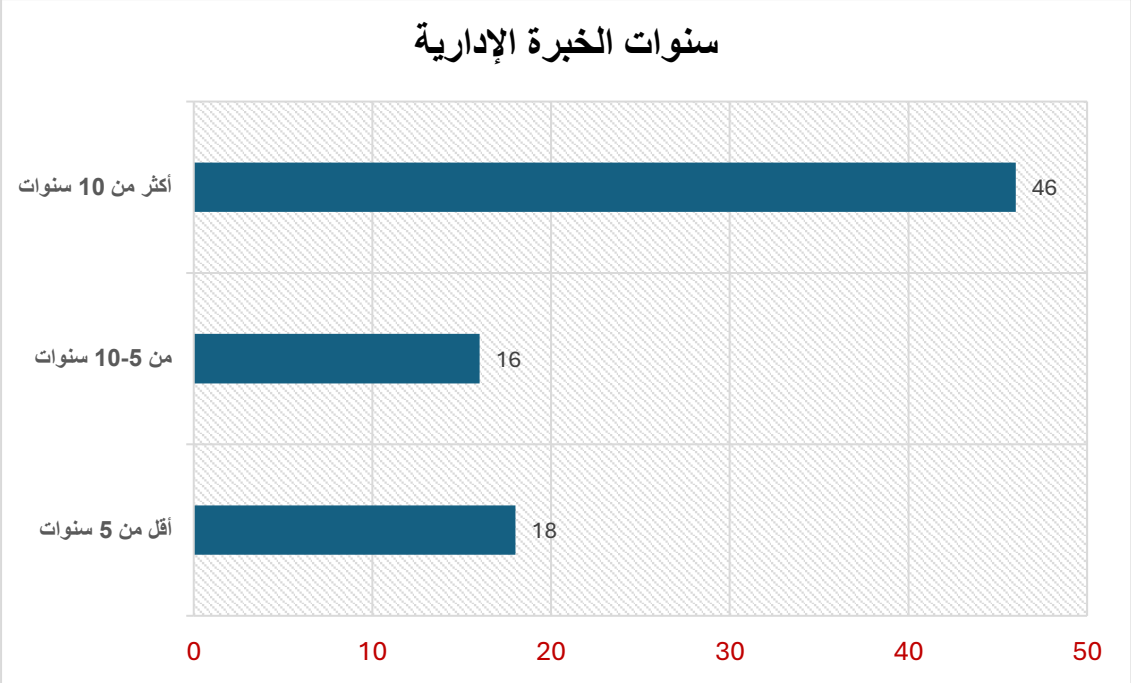


تشير النتائج إلى أن حملة شهادة الدكتوراه يشكلون النسبة الأكبر (53%) تليهم حملة الإجازة الجامعية (28%).

وهذا يعكس أن العينة تتكون بمعظمها من كوادر أكاديمية مؤهلة، مما يعزز جودة استجابتهم العلمية على أسئلة الاستبيان.

سنوات الخبرة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	23%
من 5-10 سنوات	16	20%
أكثر من 10 سنوات	46	58%
المجموع	80	100%

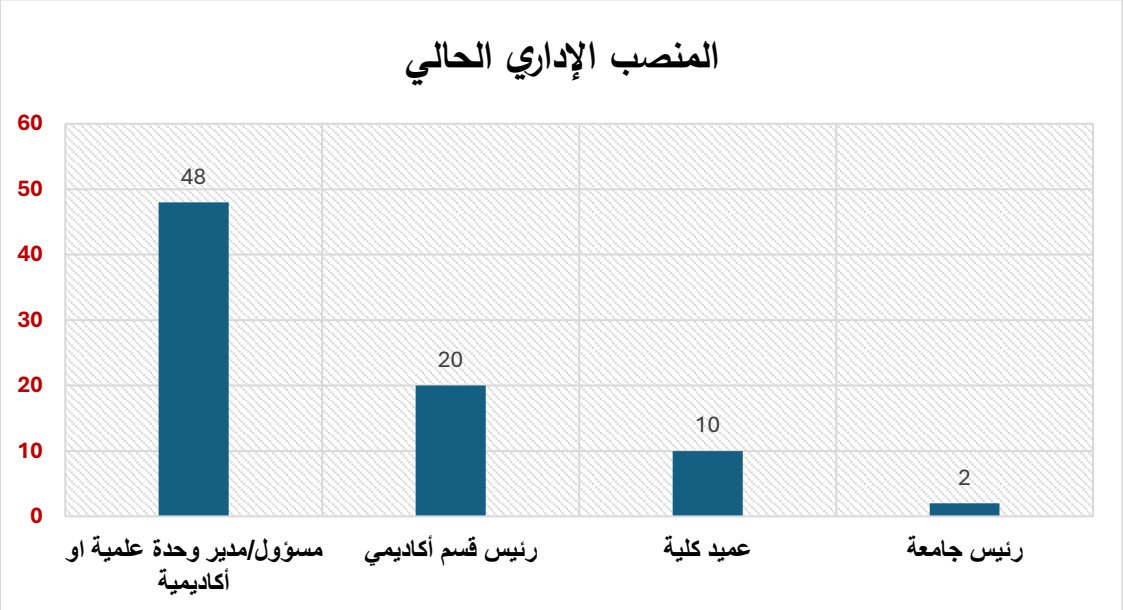
التوزيع التكراري للعينة حسب سنوات الخبرة الإدارية– جدول رقم [12] المصدر (الباحث)



يوضح الجدول أن ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات يشكلون 58% من العينة مما يدل على أن القيادات المستجيبة تمتلك خبرة إدارية طويلة تؤهلها لتقدير أثر تطبيقات الذكاء الصناعي في بيئتها الجامعية.

المنصب الإداري الحالي	التكرار	النسبة المئوية
مسؤول/مدير وحدة علمية او أكاديمية	48	60%
رئيس قسم أكاديمي	20	25%
عميد كلية	10	13%
رئيس جامعة	2	3%
المجموع	80	100%

التوزيع التكراري للعينة حسب المنصب الإداري– رقم [13] المصدر (الباحث)



يتبين أن غالبية المشاركين (60%) يشغلون مناصب مديرين أو مسؤولين عن وحدات أكاديمية أو علمية، تليهم فئة رؤساء الأقسام (25%).

وهذا يشير إلى أن العينة تضم مستويات قيادية وسطى وعليا، وهي الفئة المعنية فعلاً بموضوع الدراسة.

3-2-2. اختبار الثبات الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان)

تم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الإجابات داخل كل محور من محاور الاستبيان، والتأكد من صلاحية الأداة الإحصائية لقياس المتغيرات.

قيم معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان- جدول رقم [14] المصدر (الباحث)

المحور		Reliability Statistics	
		Cronbach's Alpha	N of Items
التمكين الرقمي	المحور الأول	0.636	5
المرونة التنظيمية	المحور الثاني	0.402	5
الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار	المحور الثالث	0.894	5
اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	المحور الرابع	0.362	5
إدارة التغيير والتحول الرقمي	المحور الخامس	0.728	5
أداء القيادات الإدارية	المحور السادس	0.817	5
الإجمالي	**جميع الأسئلة**	0.895	30

يتضح من الجدول أن قيم ألفا تراوحت بين (α= 0.36 – 0.89) وأن قيمة الألفا الكلية للأداة بلغت (α= 0.895) مما يشير إلى مستوى ثبات مرتفع.

وتُعد هذه القيم دلالة على اتساق داخلي مقبول للأداة البحثية خصوصاً في المحاور الثالث والسادس التي تجاوزت فيها الألفا (α= 0.8).

3-3. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى تحديد مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد مستوى الموافقة العام على كل محور.

3-3-1. المحور الأول: التمكين الرقمي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للمحور الأول " التمكين الرقمي- جدول رقم [15] المصدر (الباحث)

التمكين الرقمي	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
تمتلك الجامعة بنية تحتية رقمية كافية تدعم عمل القيادات الإدارية	التكرار	2	12	18	40	8	3.5	1.0	موافق
	النسبة	3%	15%	23%	50%	10%			
تساهم التقنيات الرقمية والذكاء الصنعي في تسهيل إنجاز المهام الإدارية	التكرار	0	2	8	44	26	4.2	0.7	موافق بشدة
	النسبة	0%	3%	10%	55%	33%			
توفر الجامعة أنظمة إلكترونية تساعد القيادات في متابعة الأداء الإداري	التكرار	2	12	18	44	4	3.5	0.9	موافق
	النسبة	3%	15%	23%	55%	5%			
يتم تمكين القيادات الادارية من استخدام أدوات الذكاء الصنعي في التخطيط والرقابة	التكرار	2	8	34	32	4	3.4	0.8	موافق
	النسبة	3%	10%	43%	40%	5%			
يعزز التمكين الرقمي سرعة ودقة القرارات الإدارية	التكرار	0	0	6	44	30	4.3	0.6	موافق بشدة
	النسبة	0%	0%	8%	55%	38%			
نتيجة المحور الأول	التكرار	1	7	17	41	14	3.8	0.5	موافق
	النسبة	2%	9%	21%	51%	18%			

يعرض الجدول رقم (15) العناصر الخمسة لمقياس التمكين الرقمي (البنية التحتية الرقمية، مساهمة التقنيات والذكاء الصنعي، نظم متابعة الأداء، تمكين القيادات من أدوات الذكاء الصنعي، وأثر التمكين على سرعة ودقة القرار) مع تكرارات الإجابات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية.

بشكل إجمالي بلغ متوسط نتائج هذا المحور (AVERAGE= 3.8)، و الانحراف المعياري (σ = 0.5) مما يدلّ على مستوى موافقة عام يتراوح بين المتوسط والمرتفع لدى عينة الدراسة. أعلى العناصر تقييماً كانت عبارة "يعزز التمكين الرقمي سرعة ودقة القرارات الإدارية" بمتوسط (AVERAGE=4.3)، مما يشير إلى إدراك واضح لدى المشاركين بأن الجانب الرقمي يسرع ويُحسّن جودة اتخاذ القرار الإداري.

3-3-2. المحور الثاني: المرونة التنظيمية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للمحور الثاني " المرونة التنظيمية "-جدول رقم [16] المصدر الباحث.

المرونة التنظيمية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
تمتلك الجامعة القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات التكنولوجية	التكرار	0	18	26	32	4	3.3	0.9	محايد
	النسبة	0%	23%	33%	40%	5%			
يتم تعديل الهياكل والإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي	التكرار	2	12	22	42	2	3.4	0.9	موافق
	النسبة	3%	15%	28%	53%	3%			
تسهم المرونة التنظيمية في تحسين استجابة القيادات الإدارية للتحديات	التكرار	0	0	6	54	20	4.2	0.5	موافق بشدة
	النسبة	0%	0%	8%	68%	25%			
تتوافر قنوات تواصل فعالة بين القيادات لدعم التكيف مع المستجدات	التكرار	0	10	20	46	4	3.6	0.8	موافق
	النسبة	0%	13%	25%	58%	5%			
تساعد المرونة التنظيمية في رفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	التكرار	0	0	8	58	14	4.1	0.5	موافق
	النسبة	0%	0%	10%	73%	18%			
نتيجة المحور الثاني	التكرار	0	8	16	46	9	3.7	0.4	موافق
	النسبة	1%	10%	21%	58%	11%			

يوضّح الجدول رقم (8) عناصر المرونة التنظيمية ومقياس استجابة المشاركين. بلغ متوسط المحور (AVERAGE= 3.7)، والانحراف المعياري (σ = 0.4) مما يعكس اتجاهاً نحو الموافقة مع تفاوت طفيف بين العناصر.

توجد عناصر ذات موافقة عالية، مثل "المرونة تسهم في تحسين استجابة القيادات" بمتوسط (AVERAGE=4.2) مما يشير إلى اعتراف المشاركين بأهمية المرونة في مواجهة التحديات.

3-3. المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للمحور الثالث " الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار "- جدول رقم [17] المصدر (الباحث)

الثقافة التنظيمية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
تشجع الجامعة على تبني الحلول المبتكرة في العمل الإداري.	التكرار	0	8	16	44	12	3.8	0.8	موافق
	النسبة	0%	10%	20%	55%	15%			
توفر القيادة الادارية في الجامعة بيئة داعمة لتجريب أدوات الذكاء الصنعي الجديدة	التكرار	0	12	34	28	6	3.4	0.8	موافق
	النسبة	0%	15%	43%	35%	8%			
يتم تقدير ومكافأة المبادرات الإبداعية التي يقترحها العاملون	التكرار	2	12	30	28	8	3.4	0.9	موافق
	النسبة	3%	15%	38%	35%	10%			
تعزز الثقافة التنظيمية الحالية استخدام البيانات والتحليلات في الإدارة	التكرار	0	10	20	44	6	3.6	0.8	موافق
	النسبة	0%	13%	25%	55%	8%			
هناك دعم مؤسسي واضح لتطبيق الابتكار في العمليات الإدارية	التكرار	2	8	32	32	6	3.4	0.9	موافق
	النسبة	3%	10%	40%	40%	8%			
نتيجة المحور الثالث	التكرار	1	10	26	35	8	**3.5**	**0.7**	**موافق**
	النسبة	**1%**	**13%**	**33%**	**44%**	**10%**			

يعرض الجدول مستوى التوافق مع عناصر الثقافة التنظيمية (التشجيع على تبني الحلول المبتكرة، دعم القيادة لتجربة أدوات الذكاء الصنعي، مكافأة المبادرات، تعزيز استخدام البيانات، والدعم المؤسسي).

متوسط المحور (AVERAGE= 3.5)، والانحراف المعياري (σ = 0.7) مما يعني درجة موافقة متوسطة.

عناصر مثل "توفر بيئة تجريب أدوات الذكاء الصنعي" و"تقدير المبادرات الإبداعية" و"دعم مؤسسي لتطبيق الابتكار" أظهرت تقييمات أقل مما يشير إلى أن الثقافة المؤسسية قد تكون نظرية أو سياسة دون تحويل كافٍ إلى ممارسات داعمة ومكافآت ملموسة.

3-3-4. المحور الرابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات.

المحور الرابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
تعتمد القيادات الإدارية في الجامعة على البيانات والتحليلات عند اتخاذ القرارات	التكرار	0	10	12	54	4	3.7	0.8	موافق
	النسبة	0%	13%	15%	68%	5%			
تساعد أنظمة المعلومات الذكية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية	التكرار	0	0	8	56	16	4.1	0.5	موافق
	النسبة	0%	0%	10%	70%	20%			
تقلل القرارات المبنية على البيانات من المخاطر الإدارية	التكرار	0	0	4	50	26	4.3	0.6	موافق بشدة
	النسبة	0%	0%	5%	63%	33%			
تساهم أدوات الذكاء الصنعي في توقع التحديات والفرص المستقبلية	التكرار	0	2	6	52	20	4.1	0.6	موافق
	النسبة	0%	3%	8%	65%	25%			
يتم توظيف التحليلات الذكية لدعم التخطيط الاستراتيجي	التكرار	0	8	16	48	8	3.7	0.8	موافق
	النسبة	0%	10%	20%	60%	10%			
نتيجة المحور الرابع	التكرار	0	4	9	52	15	**4.0**	**0.4**	**موافق**
	النسبة	**0%**	**5%**	**12%**	**65%**	**19%**			

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للمحور الرابع " اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات "جدول رقم [18]

يوضح الجدول عناصر الاعتماد على البيانات (استخدام التحليلات، أنظمة المعلومات الذكية، تقليل المخاطر بالاعتماد على البيانات، التنبؤ بالفرص والتحديات، وتوظيف التحليلات في التخطيط) حقق هذا المحور متوسطًا (AVERAGE= 4.0)، والانحراف المعياري (σ = 0.4)

وهو أعلى متوسطات المحاور، ما يدل على اتفاق قوي لدى العينة على أهمية ودور البيانات في اتخاذ القرار وتوجد عناصر ذات موافقة عالية، مثل " تقلل القرارات المبنية على البيانات من المخاطر الإدارية " بمتوسط (4.3=AVERAGE) مما يشير إلى اعتراف المشاركين بأهمية القرارات المبنية على البيانات لأنها تقلل من المخاطر الإدارية.

المحور الرابع يعد محور القوة في الدراسة لأن المشاركون يُقرّون بأهمية القرارات المدعومة بالبيانات وتأثيرها الإيجابي الواضح على جودة القرار مما يبرّر فحص هذا المتغير بشكل أعمق فيما يتعلق بالأداء الإداري.

3-3-5. المحور الخامس: إدارة التغيير والتحول الرقمي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للمحور الخامس " إدارة التغيير والتحول الرقمي "

جدول رقم [19] المصدر (الباحث)

المحور الخامس: إدارة التغيير والتحول الرقمي	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
تمتلك الجامعة خطة واضحة لإدارة التحول الرقمي	التكرار	0	14	42	20	4	3.2	0.8	محايد
	النسبة	0%	18%	53%	25%	5%			
يتم إشراك القيادات الإدارية في جميع مراحل إدارة التغيير	التكرار	2	12	30	32	4	3.3	0.9	محايد
	النسبة	3%	15%	38%	40%	5%			
توفر الجامعة برامج تدريبية لدعم عمليات التحول الرقمي	التكرار	4	12	32	30	2	3.2	0.9	محايد
	النسبة	5%	15%	40%	38%	3%			
تقلل إدارة التغيير بشكل منظم من مقاومة العاملين	التكرار	0	0	28	44	8	3.8	0.6	موافق
	النسبة	0%	0%	35%	55%	10%			
يعزز التحول الرقمي الأداء المؤسسي العام للجامعة	التكرار	0	2	4	48	26	4.2	0.7	موافق بشدة
	النسبة	0%	3%	5%	60%	33%			
نتيجة المحور الخامس	التكرار	1	8	27	35	9	**3.5**	**0.5**	**موافق**
	النسبة	**2%**	**10%**	**34%**	**44%**	**11%**			

يبيّن الجدول مكونات إدارة التغيير (وجود خطة إدارة التحول، إشراك القيادات، برامج تدريبية، تقليل مقاومة العاملين، وأثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي) متوسط المحور (3.5 =AVERAGE)، والانحراف المعياري (σ = 0.5) مما يشير إلى مستوى موافقة متوسط.

عناصر مثل "وجود خطة واضحة لإدارة التحول" و"وجود برامج تدريبية كافية" و "اشتراك القيادات بمراحل التغيير "كان تقييمها أضعف بمتوسط (AVERAGE= 3.2–3.3)، ما يدل على أن التخطيط والتدريب ومشاركة القيادات بعملية التغيير ربما لم يصلوا بعد إلى مستوى تكاملي يعكس التنفيذ على أرض الواقع.

أسس إدارة التغيير متاحة جزئياً، لكن هناك حاجة لتعزيز التخطيط والتنفيذ وبرامج بناء القدرات لضمان عمليات التغيير وتحول رقمي منظم ومستدام.

3-3-6. المحور السادس: أداء القيادات الإدارية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للمحور السادس " أداء القيادات الإدارية "جدول رقم[20]

المصدر (الباحث)

المحور السادس: أداء القيادات الإدارية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
ينعكس استخدام الذكاء الصنعي على تحسين فاعلية القيادات الإدارية	التكرار	0	2	2	54	22	4.2	0.6	موافق بشدة
	النسبة	0%	3%	3%	68%	28%			
تساهم التقنيات الحديثة في تعزيز جودة القرارات التي يتخذها القادة الإداريون	التكرار	0	0	6	56	18	4.2	0.5	موافق بشدة
	النسبة	0%	0%	8%	70%	23%			
يؤدي استثمار الذكاء الصنعي إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية	التكرار	0	4	2	54	20	4.1	0.7	موافق
	النسبة	0%	5%	3%	68%	25%			
يساهم الذكاء الصنعي في تحسين القدرة على التخطيط الاستراتيجي	التكرار	0	0	6	48	26	4.3	0.6	موافق بشدة
	النسبة	0%	0%	8%	60%	33%			
يعزز الذكاء الصنعي القدرة على إدارة الموارد بكفاءة أعلى	التكرار	0	0	2	56	22	4.3	0.5	موافق بشدة
	النسبة	0%	0%	3%	70%	28%			
نتيجة المحور السادس	التكرار	0	1	4	54	22	**4.2**	**0.4**	**موافق بشدة**
	النسبة	**0%**	**2%**	**5%**	**67%**	**27%**			

عرض الجدول مؤشرات أداء القيادات الإدارية من حيث فاعلية القرارات، جودة القرارات، رفع الكفاءة، دعم التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد. بلغ متوسط هذا المحور 4.2 (الانحراف المعياري = 0.4)، ما يدلّ على مستوى أداء إداري مرتفع وفق تقييمات المشاركين.

عناصر مثل "ينعكس استخدام الذكاء الصناعي على تحسين فاعلية القيادات" و"يساهم الذكاء الصناعي في تحسين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد" سجّلت متوسطات مرتفعة (4.2–4.3)، مما يدلّ على إدراك واضح بأن الاستثمار في التحليلات والأدوات الرقمية مرتبط بتحسينات ملموسة في الأداء.

4-1. الإجابة عن التساؤلات والفرضيات.

4-1-1. اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation).

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين محاور الذكاء الصناعي (المتغيرات المستقلة) وأداء القيادات الإدارية (المتغير التابع).

معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع- جدول رقم [21] المصدر(الباحث)

Correlations

		المحور الأول: التمكين الرقمي	المحور الثاني: المرونة التنظيمية	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار	المحور الرابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	المحور الخامس: إدارة التغيير والتحول الرقمي	المحور السادس: أداء القيادات الإدارية
المحور السادس: أداء القيادات الإدارية	Pearson Correlation-r	0.217	0.020	-0.031	.473**	0.187	1
	Sig. (2-tailed)	0.054	0.861	0.788	0.000	0.098	
	N	80	80	80	80	80	80
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

4-1-2. تفسير نتائج الارتباط بين المحاور وأداء القيادات الإدارية:

المحور الأول: التمكين الرقمي

- **معامل الارتباط**: r= 0.217 موجب.
- **الدلالة الإحصائية** : Sig = 0.05 (غير دال إحصائياً عند Sig >0.05)

التفسير: يوجد ارتباط وعلاقة إيجابية ضعيفة بين التمكين الرقمي وأداء القيادات الإدارية لكنها غير معنوية او غير دالة إحصائياً مما يعني أنه لا يمكن تعميم النتائج على المجتمع الإحصائي مما يعني أننا لا نستطيع القول بوجود ارتباط مؤكد إحصائياً بين التمكين الرقمي والأداء القيادي في هذه العينة.

H1:(التمكين الرقمي يؤثر إيجابياً على تحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة حسب مجتمع العينة النتيجة: إيجابي ولكن لا يؤثر)

المحور الثاني: المرونة التنظيمية

- **معامل الارتباط**: r= 0.020 موجب.
- **الدلالة الإحصائية** : Sig = 0.861 (غير دال إحصائياً والعلاقة ضئيلة جدًا وغير معنوية) .

- **التفسير:** لا يوجد أي ارتباط فعلي بين المرونة التنظيمية وأداء القيادات الإدارية حيث إن قيمة الارتباط تقارب الصفر والدلالة مرتفعة جداً مما يدل على أن المرونة التنظيمية لاتسهم في تفعيل دور الذكاء الصنعي لتحسين الأداء الإداري حسب رأي مجتمع العينة.

H2: (المرونة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز قدرة القيادات الإدارية على استثمار الذكاء الصنعي لتحسين الأداء حسب مجتمع العينة النتيجة: لا يوجد تأثير يذكر)

المحور الثالث: لثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

- **معامل الارتباط :** r= −0.031 سالب.
- **الدلالة الإحصائية:** Sig = 0.788 (غير دال إحصائياً والعلاقة ضئيلة جدًا وغير معنوية)

التفسير: الارتباط والعلاقة سلبية وضعيفة جداً وغير معنوية، وغير دال إحصائياً هذا يدل على غياب علاقة بين دعم الثقافة الابتكارية وأداء القيادات في مجتمع العينة حيث انه لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في تعزيز توظيف الذكاء الصنعي داخل الجامعات الخاصة.

H3: (الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ترتبط سلبياً بقدرة القيادات الإدارية على تبني وتفعيل تطبيقات الذكاء الصنعي و حسب مجتمع العينة: لا يوجد تأثير أبداً)

المحور الرابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات

- **معامل الارتباط:** r= 0.473 موجب.
- **الدلالة الإحصائية:** Sig = 0.000 (دال إحصائياً و العلاقة إيجابية متوسطة إلى قوية وذات دلالة إحصائية عالية).

التفسير: النتيجة تدل على أقوى ارتباط بالجدول.

هناك علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية ودالة إحصائياً بدرجة عالية (sig=0.00)

أي أن استخدام البيانات في اتخاذ القرارات يساهم بشكل واضح في رفع مستوى أداء القيادات الإدارية في الجامعات وهذا المحور يرتبط بشكل واضح حيث يساعد الذكاء الصنعي في دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات لدى القيادات الإدارية.

H4: (اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات يعزز بشكل إيجابي جودة الأداء الإداري للقيادات حسب مجتمع العينة يوجد تأثير و علاقة ارتباط قوية).

المحور الخامس :إدارة التغيير والتحول الرقمي

- **معامل الارتباط:** r= 0.187 موجب.
- **الدلالة الإحصائية:** Sig = 0.098 غير دال

التفسير: رغم وجود علاقة إيجابية واتجاه إيجابي، إلا أن العلاقة أو الارتباط ضعيف وغير معنوي وغير دال إحصائياً.

H4: (إدارة التغيير والتحول الرقمي تؤثر إيجاباً على رفع كفاءة وأداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة حسب مجتمع العينة إيجابي و لكن لا يؤثر).

التفسير العام :تشير نتائج معامل بيرسون إلى أن من بين المتغيرات المدروسة، اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات هو المتغير الوحيد الذي يظهر ارتباطاً معنوياً مع أداء القيادات الادارية (Sig = 0.000،r= 0.473) أما بقية المحاور قد تظهر اتجاهات إيجابية نظرية لكنها لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية حسب مجتمع عينة الدراسة.

4-1-3. تحليل الانحدار الخطي البسيط:

للتأكد من وجود أثر فعلي لمحور اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات على أداء القيادات الإدارية، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط لتقدير قوة واتجاه هذا الأثر.

Model Summary – معامل التحديد (R^2) لنموذج الانحدار – جدول رقم [22] المصدر (الباحث)

Model Summary									
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
0.000	78	1	22.44	0.22	0.39	0.21	0.22	.473[a]	1
a. Predictors: (Constant), الاستراتيجية المدعومة بالبيانات المحور الرابع: اتخاذ القرارات									

يبين جدول Model Summary أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات) والمتغير التابع أداء القيادات الإدارية هو (R = 0.473)، وأن (R^2 = 0.22) و(Adjusted R^2 ≈ 0.21) هذا يعني أن حوالي 22% من التباين في أداء القيادات الإدارية يمكن تفسيره بواسطة مستوى الاعتماد على القرارات المدعومة بالبيانات في النموذج الخطي البسيط.

" تُظهر النتائج أن R^2 = 0.22 مما يعني أن حوالي 22% من التغير في الأداء الإداري يمكن تفسيره من خلال القرارات المدعومة بالبيانات، وهو ما يشير إلى أثر معتبر."

ANOVA Table – معنوية النموذج الإحصائي– جدول رقم [23] المصدر (الباحث)

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	22.44	3.45	1	3.45	Regression	1
		0.15	78	11.99	Residual	
			79	15.44	Total	
a. Dependent Variable: المحور السادس: أداء القيادات الإدارية						
b. Predictors: (Constant), الاستراتيجية المدعومة بالبيانات المحور الرابع: اتخاذ القرارات						

يظهر جدول ANOVA أن قيمة F للنموذج تبلغ (22.44) مع مستوى دلالة Sig. = 0.000 (أقل من 0.05) وهذا يشير إلى أن النموذج الاحصائي ككل معنوي إحصائياً، أي أنه هناك علاقة ايجابية بين اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات والأداء الإداري.

Coefficients Table – معاملات الانحدار للمحور الرابع والأداء الإداري- جدول رقم [24]المصدر(الباحث)

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	3.707		0.498	1.846	(Constant)	1
0.000	4.737	0.473	0.125	0.592	المحور الرابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	
a. Dependent Variable: المحور السادس: أداء القيادات الإدارية						

النتائج الرئيسية من الجدول:

الثابت(Constant): B = 1.846, t = 3.707, Sig. = 0.000 ، ما يعني أن قيمة الأداء الإداري المتوقعة عندما يكون مستوى اتخاذ القرار المدعوم بالبيانات صفرًا تساوي تقريبًا 1.846

المؤثر (اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات): قيمة B = 0.592 تعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مقياس اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات ترتبط بمتوسط زيادة قدرها 0.592 وحدة في مقياس أداء القيادات الإدارية كما تبين قيمة Beta المعيارية (β=0.473) أن تأثير

هذا المتغير متوسط إلى قوي نسبياً بالمقارنة مع مقاييس معيارية أخرى للدلالة الإحصائية (Sig=0.000) تؤكد أن هذا التأثير ذو معنى إحصائي عالي في العينة.

4-2-1. نتائج اختبار الفرضيات والتساؤلات ومناقشتها:

الفرضية" :H1 التمكين الرقمي يؤثر إيجابياً على تحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة".

النتيجة :تم **رفض.H1**

التعليل :معامل الارتباط بين التمكين الرقمي والأداء كان موجبًا لكنه ضعيفًا وغير معنوي إحصائياً .($r = 0.217$, $Sig. = 0.054$) هذا يعني أنه لا يوجد دليل إحصائي قوي في هذه العينة يؤكد تأثيراً مباشراً وواضحًا للتمكين الرقمي على الأداء.

الفرضية" :H2 المرونة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز قدرة القيادات الإدارية على استثمار الذكاء الصنعي لتحسين الأداء".

النتيجة :تم **رفض.H2**

التعليل :معامل الارتباط كان قريبًا من الصفر ($r = 0.020$, $Sig. = 0.861$) ، ما يدل على عدم وجود علاقة خطية بين المرونة التنظيمية وقياس الأداء في هذه العينة.

الفرضية" :H3 الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ترتبط إيجابياً بقدرة القيادات الإدارية على تبني وتفعيل تطبيقات الذكاء الصنعي".

النتيجة :تم **رفض.H3**

التعليل :العلاقة بين الثقافة الابتكارية والأداء كانت سالبة ضعيفة وغير معنوية ($r=0.031-$,$Sig. = 0.788$) هذا لا يعني بالضرورة أن الثقافة التنظيمية لا تهم ولكن يعني أن وجود سياسة أو كلمات تشجع الابتكار غير كافية لأنها تحتاج الى آليات تترجمتها إلى ممارسات.

الفرضية" :H4 اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات يعزز بشكل إيجابي جودة الأداء الإداري للقيادات".

النتيجة :تم **قبول.H4**

التعليل :ارتبط هذا المتغير ارتباطًا متوسطًا إلى قويًا مع الأداء($r = 0.473$, $p < 0.01$) ، كما أدت إضافة هذا المتغير في نموذج الانحدار البسيط إلى تفسير حوالي **22%**من التباين في الأداء ($R^2 = 0.22$) مع معامل انحدار $B = 0.592$, $p = 0.000$ هذه النتائج تُشكّل دليلاً قوياً على أن الاعتماد العملي على البيانات والتحليلات يدعم تحسين أداء القيادات.

الفرضية" :H5 إدارة التغيير والتحول الرقمي تؤثر إيجابياً على رفع كفاءة وأداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة".

النتيجة :تم **رفض.H5**

التعليل :ارتباط إدارة التغيير بالنتيجة كان ضعيفًا وغير معنوي (r = 0.187, Sig. = 0.098) قد يكون السبب أن استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات غير ناضجة كفاية أو أن أثرها يستغرق زمنا أطول للظهور.

5-1. مناقشة النتائج العامة:

1. عدد الذكور قريب من عدد الاناث وهذا لا يؤثر على النتائج بالضرورة.
2. النسبة الأكبر 38% ممن شاركوا بالاستبيان أعمارهم فوق ال 55 سنة.
3. النسبة الأكبر 53% ممن شاركوا الاستبيان من حملة شهادة الدكتوراه.
4. النسبة الأكبر 58% ممن شاركوا الاستبيان ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات.
5. النسبة الأكبر 48% ممن شاركوا الاستبيان مسؤولي وحدات أكاديمية أو إدارية.
6. عدم وجود علاقة دالة بين التمكين الرقمي وأداء القيادات الإدارية رغم أن التمكين الرقمي مفهوم مهم إلا أن عدم وجود علاقة دالة يشير إلى أن:

- ✓ توفر الأدوات الرقمية لا يعني بالضرورة أن القيادات تستخدمها بكفاءة.
- ✓ قد يكون التمكين الرقمي موجوداً، لكن القيادات تفتقر إلى مهارات الاستفادة الفعلية من هذه التقنيات.
- ✓ الجامعات وفرت بنية تحتية رقمية ولكن لم تربطها بدور القيادات أو آليات عملها.

النتيجة: التمكين الرقمي لوحده غير كافٍ لتحسين أداء القيادة ما لم يقترن بمهارات وقدرات قيادية مناسبة.

7. عدم وجود علاقة بين المرونة التنظيمية وأداء القيادة

رغم أهمية المرونة التنظيمية إلا أن عدم وجود ارتباط يشير إلى أن:

- ✓ المرونة قد تكون متوفرة على مستوى السياسات، ولكن القيادات لا تمارسها فعلياً.
- ✓ قد تكون القيادات نفسها تقليدية أو تفضل العمل بروتين ثابت رغم وجود مرونة في الهيكل الإداري لان أغلب الخبرات 58% فوق 10 سنوات وأعمارهم38% فوق ال 55 سنة يفضلون أساليب الادارة التقليدية.
- ✓ إن المرونة التنظيمية لا تُترجم إلى نتائج في أداء القيادات بسبب ضعف تمكين القيادات لاتخاذ قرارات سريعة أو جريئة.

النتيجة المرونة التنظيمية مهمة، لكن تأثيرها على أداء القيادات الادارية لا يظهر إلا عندما تكون هناك قيادة مبادرة وقادرة على استغلال هذه المرونة.

8.الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار لم ترتبط بأداء القيادة

وجود ارتباط سلبي ضعيف وغير دال يعني أن:

- ✓ الثقافة قد لا تكون مفعَّلة بالشكل الكافي أو مجرد شعارات تنظيمية.
- ✓القيادة ربما لا تتبنى فعلياً ممارسات تدعم الإبداع مما يجعل أثر الثقافة غير واضح على أدائها.
- ✓البيئة التنظيمية قد تشجع على الابتكار من الناحية النظرية، لكن أسلوب القيادة غير موجه نحو الابتكار.

النتيجة :وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار لا يكفي إذا كانت القيادة نفسها لا تبادر ولا تحفز الابتكار في قراراتها وسلوكها.

9.وجود علاقة قوية بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات وأداء القيادة

هذا هو النتيجة المحورية والأكثر منطقية وقوة.

لماذا ظهر ارتباط قوي؟

لأن القيادة الإدارية في عصر التحول الرقمي تعتمد بشكل مباشر على:

- ✓ تحليل البيانات.
- ✓ مؤشرات الأداء.
- ✓ نظم المعلومات.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرار بناءً على أدلة وليس على الحدس.

هذا النوع من الممارسات:

- ✓ يقلل الأخطاء.
- ✓ يرفع كفاءة القرارات.
- ✓ يزيد سرعة الاستجابة.
- ✓ يعزز قدرة القيادة على توجيه الموارد.

النتيجة:

كلما اعتمدت القيادة على البيانات في اتخاذ القرارات، انعكس ذلك فوراً على جودة أدائها وكفاءتها.

هذا يفسر لماذا كان الارتباط هنا هو الأقوى والأكثر دلالة.

10.عدم وجود علاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي وأداء القيادات

رغم أن إدارة التغيير مهمة، عدم الارتباط يشير إلى:

- ✓ وجود مقاومة للتغيير داخل الجامعات.
- ✓ أن عمليات التحول الرقمي ربما بطيئة وغير واضحة.
- ✓ أن القيادات قد تكون غير مدرَّبة على ممارسات التغيير الحديثة.
- ✓ قد يكون التغيير موجوداً على الورق فقط ولا يُمارَس عملياً.

النتيجة: إدارة التغيير ليست فعّالة بما يكفي لتنعكس على أداء القيادة، ربما لغياب خطط واضحة أو ضعف مشاركة القيادات في مبادرات التحول الرقمي.

5-1-1. الخلاصة التفسيرية العامة

من خلال النتائج يمكن استخلاص منطق مهم هو أنّ العوامل التقنية والثقافية والتنظيمية وحدها لا تكفي لتحسين أداء القيادات فالعامل الحاسم هو قدرة القيادة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وهو مهارة قيادية مباشرة تؤثر فوراً على الأداء.

الخلاصة التفسيرية العامة –جدول رقم [25] المصدر (الباحث)

المحور	هل يؤثر مباشرة على أداء القيادة؟	لماذا؟
التمكين الرقمي	❌ **ارتباط إيجابي- ضعيف التأثير**	أدوات بدون مهارات.
المرونة التنظيمية	❌ **ارتباط إيجابي– ضعيف التأثير**	مرونة غير مستغلة.
الثقافة الابتكارية	❌ **ارتباط سلبي- غير مؤثر**	قيادة لا تبادر بالابتكار.
القرارات المدعومة بالبيانات	✓ **ارتباط إيجابي- الأقوى تأثيراً**	مهارة قيادية مباشرة وفعالة
إدارة التغيير	❌ **ارتباط إيجابي– غير دال على تأثير**	تطبيق ضعيف للتغيير.

6-1. توصيات الدراسة

أولاً – التمكين الرقمي وأداء القيادات:

توصي الدراسة بضرورة تأهيل القيادات الإدارية على الاستفادة من أدوات الذكاء الصنعي وتطبيقاته وتقنيات مثل (VR–AR) الواقعين الافتراضي والمعزز وتطوير البنى التحتية والمنصات الرقمية، لأن امتلاك القائد لمهارات تشغيل هذه التقنيات يرفع قدرته على إدارة العمليات بكفاءة أعلى ويعزز سرعته للاستجابة للأحداث وتقليل احتمال الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى تحسين أدائه القيادي في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ثانياً – المرونة التنظيمية وأداء القيادات:

توصي الدراسة بتبني هياكل مرنة وسياسات تتيح للقيادات ممارسات التكيف السريع مع متطلبات التقنيات الذكية لأن المرونة التنظيمية تمنح القائد مساحة أكبر لإعادة توزيع الموارد، واتخاذ قرارات فورية، ومعالجة الأزمات الرقمية، وهي عوامل ترتبط مباشرة بتحسن الأداء القيادي والانتقال من الأداء التقليدي الذي يسير بروتين ثابت لان أغلب الخبرات (58% فوق 10

سنوات وأعمارهم38% فوق ال 55 سنة) لهذا يجب تدريب وتمكين القيادات هذه على اتخاذ قرارات سريعة وجريئة في بيئات تتسارع فيها تحولات تقنية الذكاء الصنعي.

ثالثاً – الثقافة الداعمة للابتكار وأداء القيادات:

توصي الدراسة ببناء ثقافة تنظيمية أدهقراطية (Adhocracy Culture) ديناميكية تشجع على المبادرة والابتكار والتكيف السريع والتجريب من الناحية العملية وليس النظرية فقط لأن القائد الذي يعمل في بيئة ابتكارية يمتلك حرية أكبر لتبني حلول الذكاء الصنعي وتطبيقها، مما يعزز قدرته على الابتكار التنظيمي، ويرفع مستوى جودة القرارات ويقوي دوره القيادي في تطوير الجامعة ورفع كفاءتها ويضع الضوابط اللازمة لعملية الحوكمة لعمليات التحول الرقمي لتصبح الثقافة ممارسة فعلية وليست شعارات تردد فقط ويردم الفجوة بين الواقع (الثقافة السائدة حالياً) والمأمول(الثقافة المستقبلية) مع بناء ثقافة تؤمن بدور الذكاء الصنعي كأداة تطوير وليس كبديل للقيادات وتشجع التجريب والمبادرة.

رابعاً – القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات وأداء القيادات:

وجود علاقة قوية بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات وأداء القيادات هو نتيجة محورية تؤكد ضرورة اعتماد أنظمة ذكاء صنعي لتحليل البيانات وتوفير بيانات دقيقة قابلة للاستخدام وتجنب التكرار وتحسين استرجاعها وتعديلها، مما يقلل من حدوث الأخطاء ويدعم القرارات الإدارية والتعليمية ويساعد في تقديم مؤشرات دقيقة للأداء وتطوير نظم المعلومات فالاعتماد على البيانات يرفع قدرة القائد على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة مادية ومعنوية رشيدة وسريعة ويقلل المخاطر بتفعيل حوكمة البيانات لتأمين بيئة موثوقة تكنولوجياً ليعمل ضمنها بكفاءة ويعزز توجيه الموارد وهو ما أثبته التحليل الإحصائي باعتباره أكثر المحاور تأثيراً على أداء القيادات في الجامعات السورية الخاصة.

خامساً – إدارة التغيير والتحول الرقمي وأداء القيادات:

توصي الدراسة بتفعيل إدارة التغيير بتطبيق نموذجي (ADKAR–KOTTER) لإدارة التغيير في الجامعات فنموذج أدكار لمنهجية تغيير شاملة تبدأ بشكل فردي و نموذج كوتر للتغيير التنظيمي وذلك بسبب ضعف الرغبة في التغيير داخل الجامعات السورية الخاصة ويتم ممارسة التغيير عبر تبني أدوات التكنولوجيا والذكاء الصنعي وتدريب القيادات والعاملين على أدواته، لأن نجاح التحول الرقمي يعتمد على قدرة القيادات على توجيه التغيير ليس فقط على الورق بل بوضع خطط عملية بتحفيز العاملين على عملية التحول الرقمي من خلال مشاركة القيادات في هذه العمليات ودمج التقنيات الجديدة تدريجياً، ما يعزز دور القيادة في تطوير النظم التعليمية والإدارية، ويرفع كفاءة الأداء والقدرة التنافسية على مستوى هذه الجامعات الخاصة.

7-1. اقتراح تفصيلي لنظام مصمم من قبل الباحث لتبسيط أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة يتكامل مع محاور الدراسة الخمسة:

"نظام القيادة الخبير الأكاديمي (ACEL – Academic Expert Leadership System)"

نظام **ACEL** هو نظام دعم قرار استراتيجي قائم على الذكاء الصنعي مصمم خصيصاً لتمكين قيادات الجامعات الخاصة **من اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على البيانات في بيئة متغيرة.**

الهدف الرئيسي للنظام هو تحويل البيانات الإدارية والأكاديمية الخام إلى رؤى استراتيجية قابلة للتنفيذ، لتعزيز كفاءة وفاعلية أداء القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة.

7-1-2. المكونات التقنية الأساسية (Architectural Components)

مكونات نظام ACEL جدول رقم [26] المصدر (الباحث)

المكون التقني	الوظيفة	تقنية الذكاء الصنعي المستخدمة
لوحة القيادة الديناميكية (Dynamic Dashboard)	عرض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في الوقت الحقيقي (Real Time) مع إمكانية التفاعل والتنقل بين مستويات الأداء (الجامعة، الكلية، القسم).	تصور البيانات الذكي (Smart Data Visualization)
وحدة التحليل التنبؤي (Predictive Analytics)	استخدام النماذج الإحصائية والخوارزميات لتوقع اتجاهات القبول، تسرب الطلاب، احتياجات التمويل، وتأثير القرارات الاستراتيجية المحتملة.	التعلم الآلي (Machine Learning) والانحدار الزمني– (Series Time)
محرّك التوصيات (Recommendation Engine)	تقديم توصيات واقتراحات للقادة حول الإجراءات المثلى بناءً على النتائج التنبؤية–مثال: يوصى بفتح برنامج ماجستير جديد في تخصص X بناءً على تحليل سوق العمل المتوقع.	الأنظمة الخبيرة (Expert Systems) والتعلم المعزز (Reinforcement Learning)
مستودع البيانات الأكاديمي (Academic Data Warehouse)	دمج وتنظيف البيانات من الأنظمة المختلفة (نظام معلومات الطلاب، الموارد البشرية، النظام المالي، تقييم الجودة).	معالجة اللغة الطبيعية (NLP)لتصنيف وتحليل تقارير الجودة النصية.

7-1-3. محاور الدراسة (امتثال) وكيفية تعزيز تأثير المحاور لتحسين أداء القيادات الإدارية:

كيف يعزز النظام ACELمحاور الدراسة –جدول رقم [27] المصدر (الباحث)

محاورالدراسة	كيف يعززها نظامACEL ؟
التمكين الرقمي	**يوفر الأداة الموحدة** :يمثل النظام في حد ذاته الأداة الرقمية التي تمكن القيادات الادارية ويضمن أن البنية التحتية الرقمية موجهة نحو دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي لهم.
المرونة التنظيمية	**يدعم إعادة التشكيل السريع** :يمكّن النظام القيادات من اتخاذ قرارات تغيير الهيكل أو البرامج الأكاديمية خلال أيام بدلاً من أشهر بناءً على محاكاة لسيناريوهات مختلفة يقدمها بالاستعانة بالذكاء الصنعي.
الثقافة التنظيمية	**يؤسس للقيادة المبنية على البيانات** :يجبر النظام القيادات على التحول من اتخاذ القرار القائم على الحدس إلى القرار القائم على الدليل(Data-Driven Culture) ، مما يرسخ ثقافة الشفافية والمساءلة.
اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات	**جودة المخرجات والتحليل التنبؤي** :النظام هو الآلية الأساسية لترجمة البيانات المعقدة إلى توصيات استراتيجية مباشرة مما يرفع جودة القرار الاستراتيجي بنسبة عالية جداً.
إدارة التغيير والتحول الرقمي	**آلية للتطبيق التدريجي** :يمكن إطلاق النظام بوحدات او مراحل، مما يسهل إدارة التغيير والتدريب، ويصبح النظام هو الهدف الأوضح للتحول الرقمي في الجامعة.

7-1-4. مزايا النظام للقيادات الإدارية (تحسين الأداء)

- ✓ **سرعة الاستجابة** (Timeliness): تقليص وقت معالجة البيانات من أسابيع إلى ثوانٍ، مما يرفع قدرة القائد على اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

- ✓ **كفاءة تخصيص الموارد** (Resource Efficiency): توقع دقيق لعدد الطلاب في كل تخصص، مما يساعد العمداء ورؤساء الأقسام على تخصيص أعضاء هيئة التدريس والموازنات بشكل مثالي.
- ✓ **الحد من المخاطر** (Risk Mitigation): تحديد مبكر لمخاطر الاعتماد الأكاديمي أو عدم استدامة بعض البرامج من خلال التحليل التنبؤي.
- ✓ **تعزيز التخطيط الاستراتيجي**: توفير سيناريوهات "ماذا لو" (What-If Scenarios) لمساعدة رئيس الجامعة في صياغة خطط استراتيجية مستنيرة.

الخلاصة: إن نظام "القيادة الخبير الأكاديمي (ACEL)" هو التجسيد التطبيقي للفرضية الرئيسية لدراسة: الذكاء الصنعي يساهم بشكل تآزري في تحسين أداء القيادات الإدارية من خلال تمكينها من التحول إلى قيادة ديناميكية تحويلية ريادية ومبنية على الدليل.

7-2. توضيح شامل ومفصل لنظام "القيادة الخبير الأكاديمي (ACEL)"

من منظور نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems – MIS)، مع تحليل لأهميته ولوحات القياس الرئيسية فيه.

7-2-1. شرح اختصار ACEL

الاختصار ACEL هو اختصار مبتكر لهذه الدراسة ويعني:

Academic Expert Leadership System

أو باللغة العربية: نظام القيادة الخبير الأكاديمي.

خبير (Expert): يشير إلى أنه نظام يعتمد على الأنظمة الخبيرة (Expert Systems) وقواعد المعرفة التي يولدها الذكاء الصنعي لتقديم توصيات إدارية تفوق الخبرة البشرية الفردية.

أكاديمي (Academic): يركز على سياق التعليم العالي ومؤشرات الأداء الأكاديمية والإدارية الخاصة بالجامعات.

قيادة (Leadership): مُصمم خصيصاً لدعم القادة الإداريين في المستويات العليا (رئيس الجامعة، النواب، العمداء ورؤساء الاقسام العلمية، الاداريين).

7-2-2. كيفية تصميم نظام ACEL (منظور نظم إدارية MIS)

يتم تصميم نظام ACEL وفقاً لمنهجية تطوير نظم المعلومات التي تعتمد على التحليل حيث يُعد النظام نظام دعم قرار (Decision Support System – DSS) متقدم.

مراحل تصميم نظام-ACEL جدول رقم [28] المصدر(الباحث)

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المخرجات
أ. تحليل المتطلبات	✓ **تحديد مصادر البيانات** :ربط جميع أنظمة الجامعة (الطلاب، الموارد البشرية، المالية، البحث العلمي) لتشكيل مستودع بيانات موحد Data Warehouse ✓ **تعريف قواعد القرار** :استخلاص قواعد عمل القيادات الإدارية وتحدياتها)مثال:(متطلبات الاعتماد الأكاديمي).	متطلبات وظيفية وغير وظيفية (Functional Requirements) (Non–Functional Requirements)
ب. مرحلة التصميم	✓ **تصميم نماذج الذكاء الصنعي** :بناء خوارزميات التعلم الآلي للتنبؤ بمعدلات القبول، التسرب، والتدفقات النقدية. ✓ **تصميم واجهة المستخدم :(UI/UX)** ✓ **تطوير لوحة القيادة الديناميكية** (Dashboard) لضمان سهولة استخدامها من قبل القيادات العليا.	وثيقة تصميم النظام (تتضمن الخوارزميات، ونماذج البيانات، وشكل الواجهة).
ج. مرحلة التنفيذ	✓ **بناء النظام** :برمجة الواجهات الخلفية (Back–end)التي تعالج البيانات، والواجهات الأمامية (Front–end) التي يعرضها القائد . ✓ دمج الأنظمة :ربط النظام الجديد (ACEL)بالأنظمة القديمة للجامعة.	النظام الخبير (ACEL) في بيئة التشغيل التجريبية.
د. مرحلة الاختبار والتقييم	**اختبارات القبول** :تقييم النظام من قبل القيادات الإدارية لضمان دقته وملائمته، واختبار دقة نماذج التنبؤ بالبيانات التاريخية للجامعة.	نظام جاهز للتشغيل مع دليل تدريب ودعم.

7-2-3. أهمية نظام ACEL للجامعات الخاصة:

تكمن أهمية هذا النظام في معالجته المباشرة للتحديات التي تواجه الجامعات الخاصة في سياقها

أهمية نظام ACEL للجامعات جدول رقم [29] المصدر (الباحث)

البعد	أهمية النظام
تحسين الأداء الإداري (Focus)	يضمن النظام أن جميع قرارات القادة مبنية على تحليل دقيق للبيانات الداخلية والخارجية (سوق العمل، تنافسية الجامعات الأخرى) مما يرفع كفاءة الأداء.
الاستجابة لبيئة عدم اليقين (Flexibility)	يساعد النظام القيادات على التكيف السريع مع التغييرات التنظيمية مثل تعديل الخطط الدراسية أو تخصيص الموارد في ظل تذبذب أعداد الطلاب.
دعم الاعتماد والجودة (Quality Assurance)	يوفر النظام تقارير لحظية عن مؤشرات الأداء الأكاديمي المطلوبة لاعتماد البرامج والمؤسسات، مما يسهل عملية إدارة الجودة.
إدارة المخاطر المالية (Financial Risk)	يقلل النظام من المخاطر المالية من خلال التنبؤ بمتوسط دخل الطالب (Student Lifetime Value) وتحديد الأقسام الأكثر والأقل ربحية، مما يدعم اتخاذ القرارات المالية الحكيمة.

7-2-4. لوحات القياس الأساسية في نظام ACEL (لوحة القيادة)

لوحة القيادة (Dashboard) هي الواجهة التي يستخدمها القائد الإداري ويجب أن تركز هذه اللوحة على أهم مؤشرات الأداء (KPIs) المتعلقة بالجامعات، مع تقسيمها حسب مستويات الإدارة:

- **لوحة قيادة رئيس الجامعة (المنظور الاستراتيجي)**

لوحة قيادة الرئيس– جدول رقم [30] المصدر(الباحث)

المؤشر الأساسي(KPI)	القياس المباشر(Metric)	مصدر البيانات (Source)
الأداء التنافسي	الحصة السوقية للجامعة مقارنة بالجامعات المنافسة في التخصصات المشتركة.	بيانات القبول العامة وسوق العمل.
الاستدامة المالية	التنبؤ بالإيرادات الكلية المتوقعة للأعوام الخمسة القادمة (باستثناء الرسوم).	بيانات الشؤون المالية والقبول التنبؤي.
جودة البحث العلمي	معدل النشر في المجلات المصنفة عالمياً (Q1/Q2)لكل عضو هيئة تدريس.	نظام إدارة البحث العلمي.
مخاطر البرامج	تحديد البرامج الأكاديمية المعرضة لخطر الإغلاق أو انخفاض الطلب عليها (تنبؤ سلبي).	التحليل التنبؤي للنظام.

- **لوحة قيادة عمداء الكليات (المنظور التشغيلي)**

لوحة قيادة عمداء الكليات – جدول رقم [31] المصدر (الباحث)

المؤشر الأساسي (KPI)	القياس المباشر(Metric)	الهدف من العرض
كفاءة أعضاء هيئة التدريس	نسبة ساعات التدريس الفعلية مقارنة بمتوسط الساعات المعتمدة للأبحاث.	دعم قرارات إعادة تخصيص الكادر الأكاديمي.
أداء الطلاب (التسرب)	معدلات التسرب أو التأخر في التخرج المتوقعة للطلاب الحاليين (تحليل تنبؤي).	التدخل المبكر لتفادي مشكلات الطلاب.
رضا الطلاب عن المقررات	تحليل نتائج استبيانات تقييم المقررات باستخدام الذكاء الصنعي (تحليل اللغة الطبيعية).	تحديد نقاط الضعف في المقررات وتحسين جودة التعليم.

7-2-5. نظام ACEL هو نظام خبير متعدد الطبقات:

التحليل كنظام إداري (MIS):

يتوافق تماماً مع متطلبات نظام المعلومات الإدارية تم تصميم النظام بالكامل ليكون نموذجاً تطبيقياً لأثر الذكاء الصنعي على أداء القيادات، ويتجسد دور الـ AI في صميم وظيفته نظام ACEL –نوعه وتأثيره على القيادات الإدارية جدول رقم [32] المصدر (الباحث)

ميزة النظام القائمة علىAI	تقنية الذكاء الصنعي المستخدمة	التأثير المباشر على أداء القائد
التحليل التنبؤي للأداء والمخاطر	التعلم الآلي (Machine Learning) وخوارزميات الانحدار (Regression Models)	**التخطيط الاستراتيجي الفعال** :يتنبأ النظام بمعدلات القبول والتسرب المتوقعة بناءاً على عوامل متعددة مما يمكّن القائد من اتخاذ قرارات التوسع أو التقليص في البرامج قبل فوات الأوان.
الأنظمة الخبيرة والتوصيات المباشرة	الأنظمة الخبيرة (Expert Systems) والتعلم المعزز (Reinforcement Learning)	**اتخاذ قرار أسرع وأكثر جودة** :لا يكتفي النظام بعرض البيانات، بل يقدم توصيات مباشرة ومحايدة للقائد مثال: "بناءاً على تحليل الأداء البحثي، يوصى بزيادة ميزانية البحث في تخصص X بنسبة 15%"
تحليل البيانات غير المهيكلة	معالجة اللغة الطبيعي Natural Language Processing – NLP	**قياس رضا الطلاب والموظفين** :يقوم النظام بتحليل آلاف التعليقات والشكاوى والتقارير النصية (بيانات غير مهيكلة) التي ترد في استبيانات الجودة، ويحدد بشكل آلي المشاعر (Sentiment)والاتجاهات الرئيسية لتبسيطها للقائد.
محاكاة سيناريوهات "ماذا لو"	النماذج القائمة على المحاكاة (Simulation Models)	المرونة الإدارية :يمكن للقائد اختبار تأثير قرار محتمل (مثال: زيادة الرسوم الدراسية لتخصص معين) على عوامل أخرى (مثل انخفاض نسبة القبول) قبل تطبيقه فعلياً مما يعزز المرونة في اتخاذ القرار.
التشخيص الذكي لأسباب المشكلة	التعلم العميق (Deep Learning) في تشخيص الجذور.	**تحسين كفاءة العمليات** :إذا انخفض مؤشر أداء معين، يقوم النظام بتحليل العلاقة السببية بين المتغيرات وتحديد السبب الجذري وراء الانخفاض فوراً مثال: انخفاض رضا الطلاب سببه الرئيسي هو بطء نظام التسجيل وليس جودة التدريس.

فهو ليس مجرد جزء شكلي فالذكاء الصنعي في هذا النظام لا يقتصر على أتمتة المهام، بل يتجاوز ذلك إلى التحليل التنبؤي ودعم اتخاذ القرار، وهي الميزات التي ترفع من أداء القيادات الإدارية باختصار يمثل نظام ACEL قفزة من نظام معلومات إداري (MIS) تقليدي يقدم تقارير تاريخية إلى نظام خبير مدعوم بالذكاء الصنعي (Ai-Driven Expert System) يقدم تحليلات مستقبلية مساعدة وتوصيات وقائية.

يمتاز هذا النظام بدقة المعلومات وسهولة فهمه فهو يلامس العصب الحقيقي لأي نظام دعم قرار قائم على الذكاء الصنعي(AI-Driven DSS) خاصة عندما يكون جمهور المستخدمين هم القيادات الإدارية العليا.

يكمن نجاح نظام "القيادة الخبير الأكاديمي "(ACEL) في تحقيق توازن دقيق بين تعقيد الخوارزميات (AI) وبساطة الواجهة(UX) ووجه الدقة في المعلومات المقدمة من نظام ACEL تُستمد من ثلاثة مصادر رئيسية تضمن موثوقية عالية للقيادات الإدارية:

- **دقة المصدر والمدخلات(Data Quality)**

✓ دمج المصادر :يعتمد النظام على دمج البيانات من جميع الأنظمة التشغيلية الأساسية للجامعة (نظام الطلاب، المالي، الموارد البشرية) هذا التكامل يلغي "صوامع البيانات" ويضمن أن جميع القيادات تعمل اعتمادا على مصدر موحد وموثوق به للمعلومات.

✓ تنظيف البيانات :(Data Cleansing) يتم استخدام خوارزميات AI لإزالة التكرار أو التناقضات في البيانات الخام قبل تحليلها مما يضمن أن المدخلات إلى نماذج التنبؤ نظيفة ودقيقة.

✓ دقة خوارزميات الذكاء الصنعي(Model Accuracy)

✓ التحليل التنبؤي :(Predictive Accuracy) تعتمد دقة النظام على كفاءة نماذج التعلم الآلي التي يتم تدريبها على البيانات التاريخية للجامعة. على سبيل المثال، يتم قياس دقة نموذج التنبؤ بالقبول من خلال اختبار مدى تطابق توقعاته مع النتائج الفعلية للسنوات السابقة.

✓ التحليل السببي :(Causality Analysis) لا يكتفي النظام بتقديم التوصيات بل يشرح للقائد لماذا يقترح هذا القرار او هذا التفسير المستند إلى نماذج AI يرفع من ثقة القائد في دقة التوصية.

✓ دور القيادة البشرية(Human Oversight)

✓ الحلقة البشرية :(Human-in-the-Loop) على الرغم من دعم النظام بالذكاء الصنعي، فإن التوصيات الاستراتيجية النهائية تتطلب مصادقة القائد الإداري وهذا التفاعل المستمر

يسمح للنظام بالتعلم من القرارات البشرية وتغذية نماذجه بـ "الخبرة الإنسانية الإدارية" لزيادة الدقة باستمرار.

- **سهولة فهم النظام وآلياته (Usability and Interpretability)**

لأن النظام موجه للقادة الإداريين (وليس بالضرورة لعلماء البيانات) يجب أن يركز تصميمه على سهولة الفهم وخاصةً فيما يتعلق بآليات الذكاء الصنعي:

✓ لوحة القيادة الديناميكية(Dynamic Dashboard)

✓ التصور الذكي :(Smart Visualization) يتم تحويل البيانات المعقدة والتنبؤات الإحصائية إلى مؤشرات أداء (KPIs) بسيطة ورموز مرئية (عدادات، خرائط حرارية، إشارات مرور) مما يسمح للقائد الاداري بفهم الوضع بنظرة واحدة.

✓ التركيز على العمل :(Action-Oriented) تعرض لوحة القيادة المشكلات على شكل "فرصة/تحدي" مع زر "الإجراء المقترح"، بدلاً من عرض الأرقام الخام.

- **"الذكاء الصنعي القابل للتفسير(Explainable AI – XAI) "**

هذه نقطة حاسمة لضمان قبول القيادات للنظام:

✓ وحدة الشفافية :عندما يقدم النظام توصية غير متوقعة) مثال: "يجب تقليص عدد أعضاء هيئة التدريس في تخصص("B ، يجب أن يوفر خياراً للنقر على التوصية لعرض التفسير الآلي (مثال: "تم التوصل إلى هذه النتيجة لأن معدل تسرب الطلاب في هذا التخصص وصل إلى 40%، ونسبة التوظيف لخريجيه انخفضت بنسبة 5% في العامين الماضيين") هذا يزيل الغموض ويعزز الثقة.

- **تصميم الآلية(Workflow Simplicity)**

✓ التكامل مع العمليات :لا يفرض نظام ACEL عملية جديدة، بل يتكامل مع سير العمل الحالي للقائد الإداري. فبدلاً من البحث عن تقارير متعددة، يجد القائد جميع المعلومات الاستراتيجية المطلوبة لاتخاذ القرار في مكان واحد.

التحدي الإداري وكيف يبسطه نظام خبير الأكاديمي جدول رقم [33] المصدر (الباحث)

التحدي الإداري	كيف يبسطهACEL ؟
تعقيد البيانات	يقدم نتائج التحليل التنبؤي في ثلاثة مستويات بصرية (أخضر/أصفر/أحمر).
غموضAI	يوفر خاصية التفسير (Explain) لسبب التوصية آلياً.
البطء الإداري	يحول مهمة "البحث عن البيانات" إلى "الاستجابة الفورية" للبيانات المعروضة.

7-2-6. ملخص الإطار النظري ونظام القيادة الخبير الأكاديمي(ACEL)

الإطار النظري والتطبيقي للنظام -جدول رقم [34] (المصدر الباحث)

المحور	الملخص الأكاديمي (الإطار النظري)	الملخص التطبيقي لنظامACEL (Academic Expert Leadership System)
النظرية المرجعية	نظرية القدرات الديناميكية :(DCT) تُفسّر قدرة الجامعة على "إعادة التشكيل "والتكيف مع التحول الرقمي، وتعتبر محاور الدراسة (المرونة، التمكين، الثقافة، إلخ) هي آليات تفعيل هذه القدرة.	نظام دعم قرار (DSS) خبير :هو التجسيد العملي لآليات إعادة التشكيل، حيث يوفر الأداة اللازمة لدمج البيانات وإصدار التوصيات، مما يرفع الأداء.
جوهر الفرضية	التأثير التوافقي (Synergistic Effect) الأثر الإيجابي للمحاور الخمسة مجتمعة على أداء القيادات هو أكبر من مجموع آثارها الفردية مما يبرر الحاجة إلى حل متكامل.	التكامل الوظيفي :يربط النظام بين جميع المتغيرات (مثال: الثقافة الداعمة للبيانات، التحليل التنبؤي، القرارات)، لضمان الأثر التوافقي عملياً.
الذكاء الصنعي (AI)	يركز على دوره في تمكين اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات كأهم مُخرج للأداء.	الركائز الأساسية للتعلم الآلي :للتنبؤ بالقبول، التسرب، والمخاطر الأنظمة الخبيرة :لإصدار توصيات مباشرة (Recommendation Engine) معالجة اللغة الطبيعية :لتحليل تقارير الجودة ورضا الطلاب
الدقة والفهم	ضرورة التحقق من صحة النموذج الإحصائي (دلالة إحصائية للعلاقات) لضمان موثوقية التوصيات.	**الدقة** :تضمن عبر دمج وتنظيف البيانات من مصادر الجامعة كافة. **الفهم** :من خلال "الذكاء الصنعي القابل للتفسير "(XAI) الذي يقدم التفسير المنطقي (لماذا؟) للتوصية وعرض المؤشرات في تصورات بصرية بسيطة (KPIs)

7-3. النموذج المفاهيمي لنظام القيادة الخبير الأكاديمي (ACEL)

يظهر النموذج المفاهيمي كيفية تدفق البيانات والمعرفة عبر طبقات النظام لتؤدي في النهاية إلى تحسين أداء القيادات الإدارية.

✓ المدخلات (Data Inputs)

تمثل هذه الطبقة مصادر البيانات الخام الضرورية لعمل النظام ويجب أن تكون البيانات مُدمجة ومُفلترة أو نظيفة وخالية من التكرار.

بيانات أكاديمية: (القبول، التسجيل، معدلات التسرب، نتائج التقييم، بيانات الاعتماد الأكاديمي).

بيانات مالية: (الميزانية، الإيرادات المتوقعة، التكاليف التشغيلية لكل برنامج/قسم).

بيانات الموارد البشرية: (أداء أعضاء هيئة التدريس، معدلات النشر البحثي، الكفاءات والتدريب).

البيانات غير المهيكلة: (شكاوى الطلاب، تقييمات المقررات النصية).

- **المخرجات (Output and Action)**

هذه الطبقة هي واجهة النظام التي تتفاعل مع القيادات الإدارية:

✓ لوحة القيادة الديناميكية (Dynamic Dashboard): تعرض المؤشرات الأكاديمية والمالية في الوقت الحقيقي (KPIs) بشكل مرئي ومبسط.

✓ التوصيات الاستراتيجية (Strategic Recommendations): تقديم قائمة إجرائية مقترحة للقائد (مثال: "يجب إعادة هيكلة برنامج X لزيادة جاذبيته").

✓ تفسير الذكاء الصنعي (Explainable AI – XAI): توفير شرح شفاف ومبرر لكل توصية أو تنبؤ (لماذا تم التوصل إلى هذا القرار).

- **النتيجة النهائية (The Outcome)**

✓ تعزيز أداء القيادات الإدارية: نتيجة لتفعيل القدرات الديناميكية الخمسة والاعتماد على الذكاء الصنعي، يتحسن الأداء ليصبح:

*أكثر كفاءة (سرعة في الإنجاز).

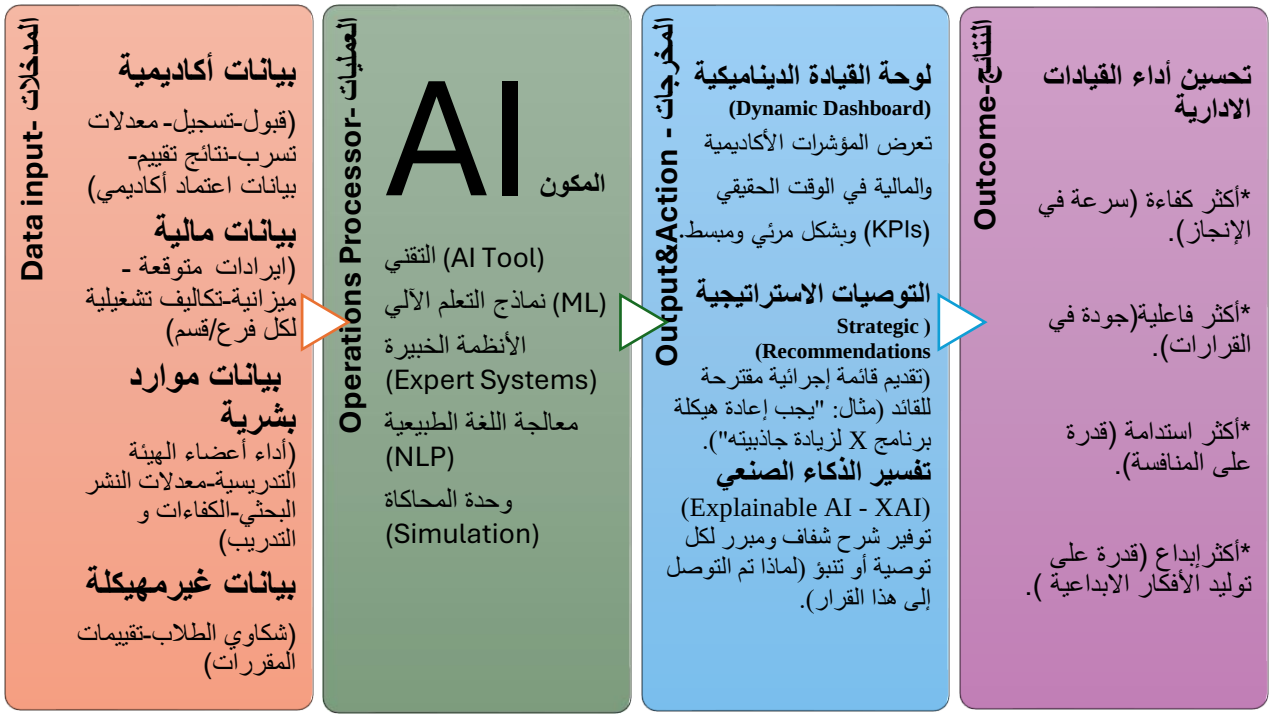
*أكثر فاعلية (جودة في القرارات).

*أكثر استدامة (قدرة على المنافسة).

*أكثر إبداعاً (قدرة على توليد أفكار إبداعية)

هذا النموذج المفاهيمي يربط نموذجي النظري (المتغيرات الخمسة –امتثال –) بالحل التطبيقي المقترح (نظام–ACEL) ويُعتبر أساساً ممتازاً للتوصيات في فصل النتائج.

نموذج النظام ACEL المفاهيمي– شكل رقم [28] المصدر (الباحث)



7-3-1. محرك الذكاء الصنعي والتحليل (Analysis & The AI Engine)

هذا هو قلب النظام الذي يُمثل آليات تفعيل الذكاء الصنعي التي تحدثنا عنها، والتي تُقابل محاور الدراسة:

ربط تقنيات الذكاء الصنعي مع محاور الدراسة جدول رقم [35] المصدر (الباحث)

المكون التقني (Ai Tool)	التفسير الإداري (Dynamic Capability)	الأثر التحليلي
نماذج التعلم الآلي (ML)	✓ التمكين الرقمي :تستخدم البيانات المُمكنة ✓ المرونة التنظيمية :تقييم القدرة على التكيف.	التحليل التنبؤي :توقع الاتجاهات المستقبلية (القبول، الإيرادات).
الأنظمة الخبيرة (Expert Systems)	✓ اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات : يتم تدريبها على قواعد القرار الإداري الناجح.	التحليل الوصفي والتشخيصي : تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات.
معالجة اللغة الطبيعية (NLP)	✓ الثقافة التنظيمية الداعمة :تحليل المشاعر والتوجهات من تقارير الجودة.	التحليل المنهجي :تحويل النصوص إلى مؤشرات رقمية قابلة للقياس.
وحدة المحاكاة (Simulation)	✓ إدارة التغيير والتحول الرقمي :اختبار سيناريوهات "ماذا لو" لتقليل مخاطر التغيير.	توليد السيناريوهات :محاكاة تأثير القرارات الاستراتيجية المحتملة.

8-1. الخاتمة

تشير التوصيات إلى أن تحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السورية الخاصة يرتبط مباشرة بمدى قدرتها على تبني مبدأ – امتثال – وهو تطبيق تقنيات الذكاء الصنعي، وتحقيق المرونة والتكيف وبناء ثقافة ابتكارية والاعتماد على البيانات وقيادة التغيير للتحول والتمكين الرقمي إذ تعمل هذه المتغيرات الخمسة مجتمعة على رفع كفاءة وجودة القرار، وزيادة فاعلية الإدارة، وتحسين جودة الخدمات الجامعية و البحث العلمي الأكاديمي وضمان أمن البيانات ورفع كفاءة الموارد وتأسيس بنية تحتية رقمية راسخة وقابلة للتطوير بشكل مستمر ومستدام.

يجب تفهّم القيادات الإدارية بأن القائد (نموذج قدرات –القائد الإداري الأكاديمي – تكيف، قيادة، دمج، رؤيا، إبداع) لا يمكن استبداله بالذكاء الصنعي ولكن يمكن لهذا القائد استخدام التكنولوجيا وتحليل البيانات والذكاء الصنعي لزيادة فاعليته وتحسين جودة قراراته ودعم رؤيته الاستراتيجية المستنيرة فقد أحدثت الثورة التكنولوجية والذكاء الصنعي ثورة حقيقية في أعادة تعريف وصياغة معايير الأداء القيادي فبدلاً من اعتماد القائد على الحدس والخبرة المتراكمة أصبح يعتمد على القيادة المدعومة بالبيانات جنباً إلى جنب مع خبراته حيث تسهم التحليلات الذكية وقدرة التنبؤ اعتماداً على البيانات في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتوازن وجودة وجرأة وإبداع وبالرغم من ذلك فان نجاح الذكاء الصنعي في تحسين أداء القيادات الإدارية لا يعتمد فقط على التكنولوجيا و الثورة الرقمية فحسب بل على العقليات القيادية التي تتكيف مع التغيير وتتقبله وتكون مرنة بشكل كاف لتجهز بيئة عمل تتقبل التغيير وعمليات التحول الرقمي(بتأسيس بنى تحتية داعمة) ومن ثم التمكين الرقمي مع وجود ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والابداع بشكل مستدام وتقبل بكل ما هو جديد و خلاّق فهناك عملية تكاملية بين الانسان والآلة فنجاح القائد في عصر الثورة الصناعية الرابعة يحتاج إلى الرؤية والقدرة على استخدام المعلومات والبيانات كأداة استراتيجية داعمة لاتخاذ القرار بعد معرفة الأهداف المؤسسية و تحديدها بوضوح وخصوصاً في حالة الجامعات السورية الخاصة فالتعليم الأكاديمي يحتاج الى قرارات سريعة و حاسمة من أجل التطوير المستمر لأن حضارة الأمم و تقدمها يقاس بتطور برامجها التعليمية التي تشكّل نموذج مجتمعي ناجح فبالرغم من كل الصعوبات التي تواجهها سوريا حالياً من قلة موارد و خبرات و ضعف البنى التحتية الرقمية يجب ان يمهد القادة الأكاديميين الطريق لنهضة علمية و بحثية و تعليمية لتكون سوريا في مقدمة الدول المتطورة تكنولوجياً ولضمان ذلك يجب تأهيل و تدريب القادة على أدوات الذكاء الصنعي و دمج الفرق المؤهلة لذلك مع الفرق التقليدية لتبادل الخبرات و المعرفة فأصبح التحول الرقمي قراراً و ليس خيار لتحقيق الضرورات الاستراتيجية لضمان التميز و الإبداع و الابتكار في عالم متطور و متسارع في بيئة تنافسية قوية(بين الجامعات الخاصة السورية) و متغيرة بشكل دائم .

فهرس المراجع العربية والأجنبية

9-1. المراجع العربية

1	الإسماعيلي، عبد العزيز-2025 م- الادارة الحديثة مفاهيم وتحديات.. والاتجاهات المستقبلية. موقع الرؤية تاريخ الاطلاع (2025) رابط الموقعhttps://alroya.om/p/361995
2	الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير- تطوير شركة شفت لتكنولوجيا المعلومات (2022) - ما هي إدارة التغيير في التعليم؟ أهميتها ونماذج إدارتها -تم الاطلاع (2025) https://batdacademy.com/ar/post/
3	الجامعة السورية الخاصة SPU – (2025) - مديرية تقانة المعلومات- تم الاطلاع (2025) https://spu.edu.sy
4	الشريعة، خالد- (2024)"اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والبيانات بما يتوافق مع مواصفة (ISO9001:2015)"تم الطلاع (2025) https://kwna.net/
5	الفز -عارف بن خميس (2024) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية- Journal of Economic Administrative المجلد الأربعون- العدد الثامن- جزء ثاني.
6	الفضلي، السالك، (2025). الذكاء الصنعي... الفرص والتحديات المستقبلية. سكوب ميديا، تاريخ الاطلاع: 2025/11/18 رابط الموقع -https://www.facebook.com/Scoopmediia/posts
7	الهنداوي – عبد الفتاح – 2022م -الذكاء الصنعي وتطبيقاته في تطوير الإدارة الجامعية " رؤية مقترحة" التربية (الأزهر): مجلة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية- العدد 192 الجزء9-عددالصفحات -477
8	الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الصنعي @ (2025) رؤيا 2030 تم الاطلاع (2025) https://sdaia.gov.sa/ar/default.aspx
9	المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية-ضمن فعاليات المؤتمر الدولي العلمي (2024 م) التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وآفاق مستقبلية- الطبعة الأولى.
10	أروقة الريادة -التمكين الرقمي: بوابة السعودية نحو اقتصاد المعرفة والابتكار (2025) -تاريخ الاطلاع (2025) https://arweqah.sa/blogs/altmkyn-alrkmy-boab-alsaaody-nho-aktsad-almaarf-oalabtkar
11	إنشاء برسونا الموظفين مع Delve AI/ كيفية استخدام الذكاء الصنعي لتحسين تجربة الموظفين-تم الطلاع (2025) https://www.delve.ai/ar/blog
12	برنامج التمكين الرقمي (2025) برنامج تمكين -مملكة البحرين /2025 تاريخ الاطلاع (2025) https://www.tamkeen.bh/digital-tools /
13	بكّه-BAKKAH (2025) / الثقافة التنظيمية Organizational Culture وأهميتها وتأثيرها وأمثلة عليها في الشركات الكبرى تم الاطلاع (2025) https://bakkah.com/ar/knowledge-center/
14	د. بلعابد، فايزة. د. مقدم، عبد الجليل وآخرين/رسالة بحثية (2018) جامعة طاهري محمد، جامعة احمد دراية، مجلة مجاميع المعرفة /المجلد 04-عدد02/
15	جامعة -أحمد زبانة- غليزان المؤتمر العلمي الدولي الهجين الأول بعنوان: آليات التمكين الرقمي في التعليم الجامعي بالعالم العربي، (2025) تاريخ الاطلاع (2025) رابط الموقع:https://univ-relizane.dz /

16	حسن، علاء–خونده، همام (2025) أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة في الأمانة السورية لتنمية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية (4 – المجلد 14)
17	ساديا – SADIA– الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الصنعي /استراتيجية الذكاء الصنعي (2024) – منشورة سلسلة الذكاء الصنعي للتنفيذيين –الطبعة الثانية
18	سعيدة، حبي (2021) القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–رؤية سوسيو–اقتصادية–2025 مجلة المعيار–المجلد 25– الصفحة من960–972
19	شركة "أريد لتقنيات التعليم" المحدودة، إحدى شركات مدى الإعلامية (2023) لماذا التواصل المفتوح والشفاف ضروري في بيئة العمل تم الاطلاع (2025)–https://oreed.org/ar/article/why–transparent–communication–is–crucial–in–the–workplace
20	عبد المعطي. رضا، (2022) دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات COVID19) المجلد 46-العدد2-ابريل -2022/المجلة المصرية للدراسات التجارية
21	فاستر كابيتال شركة عالمية لبناء المشاريع وحاضنة عبر الإنترنت (مقال منشور–2025) المرونة التنظيمية: بناء ثقافة مرنة لنجاح الأعمال تم الاطلاع (2025) https://fastercapital.com/arabpreneur /
22	كوشتا –ايمان (2025) الذكاء الصناعي في التعليم– تم الاطلاع (2025) https://www.ispring.ae/blog/
23	ماجد – Time of Syria (2025) البنية التحتية الرقمية في الجامعات السورية بين الطموح والواقع تم الاطلاع (2025) https://timetosyria.org/
24	محمد. بهاء الدين. عبد التواب وأخرين (2024) القيادة الريادية في التعليم الجامعي المجلد الأربعون– العدد الثامن– جزء ثاني.
25	مرسي، عمر وآخرون، (2024) التمكين الرقمي للتعليم في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء رؤية الكويت 2035 م، المجلة التربوية لتعليم الكبار– العدد الأول المجلد6 –115 صفحة أوراق بحثية
26	منصة روت (Route) للتدريب–(2025) الثقافة التنظيمية: 6 أنواع رئيسية تحقق نجاح المؤسسات–تم الاطلاع (2025)https://routesa.app/
27	موقع –SPA (2025) ما هي إستراتيجية البيانات؟ –تم الطلاع (2025) https://www.sap.com/mena-ar/resources/what-is-data-strategy
28	موقع يورو ما تيك للتدريب والاستشارات – (2025) تحليل البيانات الضخمة لتحسين القرارات الإدارية –تاريخ الاطلاع (2025) –https://euromatech–me.com/
29	ميّا –يونس وآخرين (2016) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين– نشر من قبل جامعة تشرين ورقة بحثية.
30	مركز الجزيرة للدراسات (2025) مفهوم الذكاء الصنعي وتاريخه–تم الاطلاع (2025) https://www.aljazeera.net/blogs/2024/11/4
31	هارفارد بيزنس ريفيو–(2025) المرونة التنظيمية أهدافها وخصائصها–تم الاطلاع (2025) https://hbrarabic.com/

9-2. المراجع الأجنبية

1	Almanie, M. Abdullah (2025) An eye for artificial intelligence: Insights into the impact of strategic leadership on intellectual capital of administrative leaders in King Saud University- Vol. 8, No. 6, 7273-7289-ISSN: 2576-8484
2	Alenezi, Mamdouh (2021) Deep Dive into Digital Transformation in Higher Education Institutions- Prince Sultan University, Riyadh 11586, Saudi Arabia- Viewed (2025) https://doi.org/10.3390/educsci11120770
3	Alexis Savkín, Designer (2021) How to make a data-driven decision- Viewed (2025) https://bscdesigner.com/ar/data-driven-decision.htm#examples
4	Al Najdawi et al., (2024) Applying artificial intelligence in predicting educational excellence in higher education-Collage of Humanities- ISSN: 2576-8484 Vol. 8, No. 6
5	BJ Avolio, FJ Yammarino – (2013) Transformational and charismatic leadership- An article published in2013- Viewed (2025) books.google.com
6	BM Bass, RE Riggio (2006) Transformational leadership- An article published in2006-Viewed (2025) books.google.com
7	Bass, A.Bernard - The Four Elements of Transformational Leadership(1985)- Viewed (2025) https://www.businessballs.com/leadership-styles/four-is-transformational-leadership/
8	Carla A.J. Bastiaansen(2024)Highly Effective Agile Team Cultures-the degree of doctor at the University of Twente-Amsterdam, 18 December 2024
9	Chen,Z.et .All ,(2021) Signals Applying Academic Analytics Purdue University's Signals project-research paper -2021
10	CN Pitelis, DJ Teece, H Yang (2024) Dynamic capabilities and MNE global strategy- Journal of Management Studies, November 2023-page:3295-3326
11	David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen (1997) Dynamic Capability- D.C- Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7 (Aug., 1997), 509-533.
12	Denning, Rigby et al (2018) Principles of Agile Management-An article published by- J Anderson - 2023 - books.google.com
13	Eva, et, al (2019) Servant Leadership: A systematic review and call for future research- Viewed (2025) https://doi.org/10.1108/978-1-83708-948-220251010
14	F Provost, T Fawcett (2013) Data science and its relationship to big data and data-driven decision making- An article published in2013 VOL. 1 NO. 1

15	Franklin Covey Co. (2025) Organizational Performance: Aligning People, Strategy, and Results-Viewed (2025) https://www.franklincovey.com/blog/organizational-performance/
16	Iain M. Cockburn, et, all (2019) The Impact of Artificial Intelligence on Innovation an Exploratory Analysis Publication 2019- Chapter pages in book: (p. 115 – 146)
17	Jacqueline Bracey, et, all. (2024) - How to Build Resilient Adaptable Workforces for Emerging Challenges-Viewed (2025) https://www.mckinsey.com/
18	Kaplan and Haenlein (2019) An Introduction to Ethics in Robotics and AI- Published: 16 February 2022-Volume 178, pages 867–869
19	Lawrence Robinson, J. Segal, Ph.D. and Smith (2025) Effective Communication Improving Your Interpersonal Skills-Viewed (2025) https://www.helpguide.org/
20	Laurent Giraud &others (2022) The impacts of artificial intelligence on managerial skills-Published online- 2022 -Pages 566-599
21	Mohran H. Al-Bayed&others (2024) AI in Leadership: Transforming Decision-Making and Strategic-Vol. 8 Issue 9 September - 2024, Pages: 1-7
22	Nelson.R. Parente (2023) Change Management in Digital Transformation: Navigating the Path to Success with HCMBOK® Tools-Viewed (2025) https://change.management.hucmi.com/
23	Norbert Hettstedt, PhD Student at/Comenius University in Bratislava (2024) The Impact of AI on Leadership-Heppenheim Germany E-Leader Slovakia 2024
24	Prosci (2020) ADKAR Model- Viewed (2025) https://www.prosci.com/
25	SANJAY, KUMAR (2023) Digital Empowerment: Need and Challenges - College (Eve), University of Delhi/Volume 25, Issue 5. Ser. I (May. 2023)
26	Sharon, Van Duynhoven (2025) GREAT LEADERS ARE FLEXIBLE- Viewed (2025) https://www.sigmaassessmentsystems.com/flexible.
27	Shwedeh, Fanar & Others (2024) Integrating artificial intelligence into decision support systems within higher education institutions- College of Business-research paper -2024
28	Schilling, Daniel &Others (2024) Impact of Artificial Intelligence on Corporate Leadership-Journal of Computer and Communications, pg.12,40-48.
29	Springer (2024) The Relationship Between the Application of Artificial Intelligence Technology and the Job Performance Quality in the Education Administration Office - Palestinian Study (2024) – Hebron
30	Taheri, Babak & Others (2025) Artificial intelligence-driven management: Bridging innovation, knowledge creation, and sustainable business practices- Journal of Innovation & Knowledge 11 (2026)
31	Werthner, Hannes& Others (2022) Perspectives on Digital Humanism (eBook)- Springer Nature Switzerland AG.
32	Yannick, Peifer& others- Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership-Düsseldorf, Germany- Viewed (2025) https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0
33	Zitkiene, Rima (2018)- Organizational Agility Conceptual Model- Mykolas Romeris University Article in MONTENEGRIN JOURNAL OF ECONOMICS · June 2018

الملاحق

ملحق -1(الاستبانة)

نموذج الاستبيان وأهم محاوره:

اولاً: مقياس الاستجابة

مقياس ليكرت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانياً: البيانات العامة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 35 ☐ 35–45 ☐ 46–55 ☐ أكثر من 55

المؤهل العلمي: ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك

سنوات الخبرة الإدارية: أقل من 5 سنوات ☐ / 5 –10 سنوات ☐ /أكثر من 10 سنوات ☐

المنصب الإداري الحالي:

☐ رئيس جامعة

☐ نائب/مساعد رئيس جامعة

☐ عميد كلية

☐ رئيس قسم أكاديمي

☐ مسؤول/مدير وحدة علمية أو أكاديمية

المحور الأول: التمكين الرقمي والذكاء الصنعي

1.تمتلك الجامعة بنية تحتية رقمية كافية تدعم عمل القيادات الإدارية.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

2.تساهم التقنيات الرقمية والذكاء الصنعي في تسهيل إنجاز المهام الإدارية.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

3.توفر الجامعة أنظمة إلكترونية تساعد القيادات في متابعة الأداء الإداري.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐ 5

4.يتم تمكين القيادات من استخدام أدوات الذكاء الصنعي في التخطيط والرقابة.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

5.يعزز التمكين الرقمي سرعة ودقة القرارات الإدارية.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

المحور الثاني: المرونة التنظيمية

6.تمتلك الجامعة القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات التكنولوجية
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

7.يتم تعديل الهياكل والإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

8.المرونة التنظيمية تسهم في تحسين استجابة القيادات الإدارية للتحديات
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

9.تتوافر قنوات تواصل فعالة بين القيادات لدعم التكيف مع المستجدات
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

10.تساعد المرونة التنظيمية في رفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

11.تشجع الجامعة على تبني الحلول المبتكرة في العمل الإداري
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

12.توفر القيادة بيئة داعمة لتجريب أدوات الذكاء الصنعي الجديدة
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

13.يتم تقدير ومكافأة المبادرات الإبداعية التي يقترحها العاملون
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

14.الثقافة التنظيمية الحالية تعزز استخدام البيانات والتحليلات في الإدارة
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

15.هناك دعم مؤسسي واضح لتطبيق الابتكار في العمليات الإدارية
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

المحور الرابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات

16.عتمد القيادة الإدارية في الجامعة على البيانات والتحليلات عند اتخاذ القرارات
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

17.تساعد أنظمة المعلومات الذكية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

18.القرارات المبنية على البيانات تقلل من المخاطر الإدارية
1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐

19.تساهم أدوات الذكاء الصنعي في توقع التحديات والفرص المستقبلية.19
☐ 5☐ 4☐ 3☐ 2☐ 1

20.يتم توظيف التحليلات الذكية لدعم التخطيط الاستراتيجي .
☐ 5☐ 4☐ 3☐ 2☐ 1

المحور الخامس: إدارة التغيير والتحول الرقمي

21.تمتلك الجامعة خطة واضحة لإدارة التحول الرقمي
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

22.يتم إشراك القيادات الإدارية في جميع مراحل إدارة التغيير
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

23.توفر الجامعة برامج تدريبية لدعم عمليات التحول الرقمي
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

24.إدارة التغيير تتم بشكل منظم يقلل من مقاومة العاملين
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

25.التحول الرقمي يعزز الأداء المؤسسي العام للجامعة
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

المحور السادس: أداء القيادات الإدارية (المتغير التابع)

26.ينعكس استخدام الذكاء الصنعي على تحسين فاعلية القيادات الإدارية من خلال حل المشكلات والتنبؤ بها.
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

27.تساهم التقنيات الحديثة في تعزيز جودة القرارات التي يتخذها القادة في الجامعة الخاصة
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

28.يؤدي استثمار الذكاء الصنعي إلى رفع مستوى الابداع والكفاءة الإدارية.
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

29.يساهم الذكاء الصنعي في تحسين القدرة على التخطيط الاستراتيجي.
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

30.يعزز الذكاء الصنعي القدرة على إدارة الموارد وتطويرها بكفاءة أعلى.
☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1