

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة



عنوان البحث

دور الذكاء الاصطناعي في تمكين القيادة التشاركية داخل المؤسسات: دراسة
تطبيقية على شركة STC

إعداد الطالب/

إبراهيم عبدالله الدوسري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية غير مسبوقة، مدفوعة بزخم الثورة الصناعية الرابعة التي أعادت تشكيل قواعد المنافسة وأسس النجاح التنظيمي. في قلب هذا التحول تبرز بيئة عمل تتسم بالتعقيد الشديد، والغموض، والتغير المتسارع، مما يجعل النماذج الإدارية التقليدية القائمة على الهرمية الصارمة والتحكم المركزي أقل فعالية في مواجهة تحديات اليوم. لقد أثبتت هذه البيئة الديناميكية أن القدرة على التكيف والابتكار لم تعد ميزة إضافية، بل أصبحت شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات ونمائها. ونتيجة لذلك، برز توجه عالمي نحو تبني أساليب قيادية أكثر مرونة وانفتاحاً، وفي مقدمتها "القيادة التشاركية" التي تقوم على إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، والاستفادة من ذكائهم الجماعي، وتعزيز شعورهم بالملكية والانتماء، مما يطلق العنان لطاقتهم الإبداعية الكامنة.

بالتوازي مع هذا التطور في الفكر القيادي، برز الذكاء الاصطناعي كقوة تكنولوجية دافعة تمتلك القدرة على إحداث ثورة في كافة جوانب العمل الإداري. لم يعد يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي على أنه مجرد أداة لأتمتة المهام المتكررة أو تحليل البيانات الضخمة، بل تطور دوره ليصبح شريكاً استراتيجياً يمكنه تعزيز القدرات البشرية وتمكينها. إن القدرات الفائقة للذكاء الاصطناعي في معالجة اللغات الطبيعية، وتحليل الأنماط المعقدة، وتقديم التوصيات المبنية على الأدلة، تفتح آفاقاً جديدة أمام القادة لتجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة والتواصل، والانتقال نحو بيئة عمل أكثر ذكاءً وتفاعلية.

وهنا تتجلى نقطة الالتقاء الحاسمة والمبتكرة التي يركز عليها هذا البحث، وهي العلاقة التكاملية بين الذكاء الاصطناعي والقيادة التشاركية داخل شركة رائدة في مجال التكنولوجيا والاتصالات مثل مجموعة stc فمن الناحية النظرية، يمتلك الذكاء الاصطناعي القدرة على أن يكون المحرك الرئيسي لتمكين هذا النمط القيادي. فعلى سبيل المثال، يمكن لمنصات الذكاء الاصطناعي تحليل آلاف المقترحات والآراء التي يقدمها الموظفون وتقديم ملخصات دقيقة وموضوعية لصناع القرار، وهو ما كان مستحيلاً في السابق. كما يمكنه تزويد فرق

العمل بلوحات بيانات تفاعلية تعرض مؤشرات الأداء بشكل شفاف وفوري، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات جماعية مستنيرة. وبهذا، يساهم الذكاء الاصطناعي في إزالة الحواجز البيروقراطية وتسهيل تدفق المعلومات، وهي الركائز الأساسية التي تقوم عليها القيادة التشاركية الناجحة.

يأتي هذا الموضوع في سياق يتسم بأهمية استراتيجية بالغة للمملكة العربية السعودية، التي تسير بخطى متسارعة نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030 الطموحة. تركز هذه الرؤية على محاور أساسية تشمل بناء اقتصاد مزدهر يعتمد على الابتكار، ومجتمع حيوي، ووطن طموح. ويعتبر التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري من أهم الممكّنات لتحقيق هذه الأهداف. وفي هذا الإطار، فإن دراسة كيفية توظيف أحدث التقنيات كالذكاء الاصطناعي لتطوير الأساليب القيادية وتعزيز بيئات العمل التشاركية لا يعد رفاهية فكرية، بل هو ضرورة عملية تساهم بشكل مباشر في بناء مؤسسات سعودية قادرة على المنافسة عالميًا، وتتمتع بالمرونة والقدرة على الابتكار التي يتطلبها اقتصاد المستقبل.

انطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تجاوز الطرح النظري واستكشاف الواقع العملي لهذه العلاقة داخل **مجموعة stc**. يهدف البحث إلى تقديم تحليل ميداني معمق لفهم الدور الفعلي الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تمكين القيادة التشاركية، من خلال تحديد الآليات المحددة التي يتم من خلالها هذا التمكين، ورصد الفوائد الملموسة التي تتحقق، وفي الوقت نفسه، تشخيص التحديات والعقبات التي قد تحول دون تحقيق الاستفادة المثلى من هذه التقنيات. وبذلك، تطمح الدراسة إلى تقديم رؤى علمية وتوصيات عملية تساهم في توجيه قادة stc نحو استثمار أكثر فعالية في الذكاء الاصطناعي، ليس فقط كأداة تكنولوجية، بل كمحفز استراتيجي لتطوير أهم أصولهم، وهو الإنسان.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن مجموعة stc تعتبر من الشركات الرائدة في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي استجابةً للتوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي، إلا أنه قد توجد فجوة بين الاستثمار الضخم في البنية التحتية التكنولوجية وتوظيفها الاستراتيجي لإحداث تحول حقيقي في الثقافة التنظيمية والأساليب القيادية. تكمن المشكلة الجوهرية التي يتناولها هذا البحث في أن الكثير من تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحالية قد تركز بشكل أكبر على الأبعاد التشغيلية وتحسين تجربة العميل (مثل أتمتة الشبكات، روبوتات الدردشة لخدمة العملاء، تحليل بيانات السوق)، في حين أن الاستفادة الممنهجة من هذه التقنيات لتمكين رأس المال البشري داخلياً وتعزيز أنماط قيادية حديثة كالقيادة التشاركية قد لا تزال في طور النضج.

تتفاقم هذه المشكلة بسبب حالة من الغموض والتردد لدى بعض القادة حول كيفية دمج الذكاء الاصطناعي بشكل فعال في ممارساتهم القيادية اليومية. فالبعض قد ينظر إلى هذه التقنيات كأدوات معقدة تتطلب خبرة فنية عالية، مما يخلق حاجزاً نفسياً يمنعهم من استكشاف إمكانياتها في مجالات مثل تحفيز الفرق أو إشراك الموظفين. والبعض الآخر قد يخشى أن يؤدي الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى تقليص دورهم التقليدي كسلطة مركزية للمعرفة والقرار، مما يولد مقاومة ضمنية لتبني الأدوات التي تعزز الشفافية والمشاركة الواسعة في صنع القرار.

ومما يزيد من عمق المشكلة هو النقص في الدراسات الميدانية التي تتناول هذه الظاهرة كدراسة حالة معمقة داخل شركة سعودية رائدة في قطاع التكنولوجيا. فغالبيت الأدبيات المتاحة إما أنها نظرية، أو أنها دراسات مسحية واسعة لا تقدم العمق المطلوب لفهم ديناميكيات العمل الداخلية. إن غياب الأدلة والبراهين المستمدة من الواقع العملي لشركة بحجم وتأثير stc يجعل من الصعب بناء استراتيجيات واضحة ومبنية على بيانات موثوقة لدمج الذكاء الاصطناعي في تطوير القيادة.

تساؤلات الدراسة:

يسعى البحث بشكل أساسي إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تمكين ممارسات القيادة التشاركية داخل مجموعة stc، وما هي الآليات الرئيسية التي يتحقق من خلالها هذا التأثير، وما أبرز المعوقات التي تحد من فعالية هذا التكامل؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يساهم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية وتدفق المعلومات لدعم اتخاذ القرارات التشاركية في مجموعة stc؟
2. ما هو دور الذكاء الاصطناعي في تحليل آراء الموظفين ومقترحاتهم لزيادة مستوى مشاركتهم في العمليات الإدارية داخل الشركة؟
3. إلى أي مدى تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تمكين فرق العمل داخل مجموعة stc من خلال تزويدها بالبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات جماعية فعالة؟
4. ما هي أبرز التحديات التنظيمية، والتقنية، والبشرية التي تواجه مجموعة stc عند دمج الذكاء الاصطناعي لتعزيز القيادة التشاركية؟

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في "قياس دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تمكين ممارسات القيادة التشاركية داخل مجموعة stc، وتحديد آليات تأثيرها وأبرز المعوقات التي تحد من فعاليتها".

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل كيفية مساهمة أدوات الذكاء الاصطناعي في تعزيز شفافية المعلومات وتسهيل الوصول إليها لدعم عمليات اتخاذ القرار التشاركي.

2. الكشف عن الآليات التي يوفرها الذكاء الاصطناعي لجمع وتحليل آراء الموظفين ومقترحاتهم، وقياس أثر ذلك على درجة مشاركتهم.
3. تقييم مدى فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تمكين فرق العمل عبر تزويدها بالتحليلات البيانية اللازمة لاتخاذ قرارات جماعية مستنيرة.
4. تحديد وفهم التحديات والعقبات الرئيسية التي تحد من فعالية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم ممارسات القيادة التشاركية في مجموعة stc.
5. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تساعد صناع القرار والقادة في مجموعة stc على تعظيم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية لتمكين القيادة التشاركية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعدين رئيسيين:

الأهمية العلمية:

- ❖ تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية بتقديم دراسة حالة معمقة عن تقاطع الذكاء الاصطناعي مع القيادة التشاركية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.
- ❖ تقدم إطارًا تطبيقيًا لفهم كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على ديناميكيات السلطة والمشاركة داخل مؤسسة كبرى ورائدة في التحول الرقمي، مما يسد فجوة بحثية مهمة.
- ❖ توفر بيانات ميدانية أولية من بيئة عمل مجموعة stc، مما يمهد الطريق أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مقارنة في هذا المجال الحيوي.

الأهمية العملية:

- ❖ تزود قادة مجموعة stc ومديري الموارد البشرية فيها برؤى واضحة ومبنية على أدلة حول كيفية الاستفادة من استثماراتهم في الذكاء الاصطناعي لتطوير ثقافة تنظيمية أكثر تشاركية وابتكارًا.
- ❖ تساعد نتائج البحث صناع القرار في الشركة على تحديد التحديات المحتملة بشكل استباقي ووضع استراتيجيات للتغلب عليها.
- ❖ تساهم مخرجات الدراسة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لـ مجموعة stc المتعلقة بتنمية الكوادر الوطنية والريادة الرقمية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

فروض الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضيات الرئيسية التالية التي سيتم اختبارها:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتعزيز شفافية المعلومات ومستوى ممارسة القيادة التشاركية في مجموعة stc.
2. الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تحليل آراء الموظفين على درجة مشاركتهم في صنع القرار في مجموعة stc.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتزويد فرق العمل بالتحليلات البيانية ومستوى التمكين المؤسسي لتلك الفرق في مجموعة stc.
4. الفرضية الرابعة: توجد معوقات (تنظيمية، وتقنية، وبشرية) ذات تأثير دال إحصائياً تحد من العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي وتفعيل القيادة التشاركية في مجموعة stc.

مفاهيم ومصطلحات البحث

❖ **الذكاء الاصطناعي:** يُعرف إجرائيًا في هذا البحث بأنه مجموعة الأنظمة والتقنيات الحاسوبية التي تحاكي القدرات الذهنية البشرية والتي تستخدمها مجموعة stc في مهام مثل تحليل البيانات، ومعالجة اللغات الطبيعية لفهم آراء الموظفين، وتقديم رؤى لدعم عمليات اتخاذ القرار.

❖ **القيادة التشاركية:** تعرف إجرائيًا بأنها النمط القيادي الذي يتبناه المديرون والقادة في مجموعة stc، والذي يقوم على إشراك المرؤوسين وأعضاء الفريق بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات، من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات، ومنحهم مساحة للتأثير في القرارات النهائية.

❖ **التمكين المؤسسي:** يقصد به إجرائيًا في هذه الدراسة العملية التي يتم من خلالها تزويد الموظفين وفرق العمل في مجموعة stc بالمعلومات الدقيقة، والأدوات التحليلية المناسبة، والثقة اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة تتعلق بمهامهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والملكية.

الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية أو متغيرات قريبة منها. يهدف هذا الاستعراض إلى بناء إطار مرجعي، وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين نتائج تلك الدراسات، والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، وتحديدًا فيما يتعلق بدور الذكاء الاصطناعي في تمكين نمط القيادة التشاركية في السياق السعودي.

دراسة (المقاطي، 2025). قيادة الابتكار باستخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي: مراجعة منهجية لتحليل الاستراتيجيات والتحديات.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل وعميق للأدبيات البحثية المتعلقة بكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي كأداة لتعزيز قيادة الابتكار داخل مؤسسات التعليم العالي. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية، حيث تم فحص وتحليل مجموعة واسعة من الأبحاث والمقالات العلمية المنشورة في قواعد بيانات مرموقة خلال السنوات الخمس الماضية. سعت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية التي تتبعها الجامعات لدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملياتها لدعم ثقافة الابتكار، مثل استخدام أنظمة التحليل التنبؤي لتحديد احتياجات الطلاب والأساتذة، وتوفير منصات ذكية لتعزيز التعاون البحثي. أظهرت نتائج المراجعة أن الاستخدام الناجح للذكاء الاصطناعي في قيادة الابتكار لا يقتصر على تبني التكنولوجيا، بل يتطلب وجود قيادة داعمة، وتغيير في الثقافة التنظيمية، وتطوير المهارات الرقمية لدى الكادر الأكاديمي والإداري. كما أبرزت الدراسة مجموعة من التحديات الجوهرية التي تواجه المؤسسات، أهمها المخاوف المتعلقة بأخلاقيات البيانات، والحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة، ومقاومة التغيير من قبل بعض أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي بوضع استراتيجيات متكاملة لتبني الذكاء الاصطناعي، تركز على التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري، وتضمن تحقيق قيمة مضافة حقيقية في مجال الابتكار التعليمي والبحثي.

دراسة (القحطاني، 2025). متطلبات تفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي في ضوء القيادة التحويلية لدعم التحول الرقمي في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتفعيل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، مع التركيز على الدور المحوري الذي تلعبه القيادة التحويلية في إنجاح هذه العملية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من مديري المدارس والوكلاء والمشرفين الإداريين في الرياض. هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يوضح المتطلبات الضرورية على عدة مستويات: تقنية (مثل توفر البنية التحتية والأنظمة المتوافقة)، وبشرية (مثل تدريب وتأهيل

الكوادر الإدارية والتعليمية)، وتنظيمية (مثل وجود سياسات واضحة وحوكمة للبيانات)، وقيادية. أظهرت النتائج أن وجود قائد تحويلي يمتلك رؤية واضحة ويحفز فريقه ويلهمهم لتبني التغيير، يُعد العامل الأكثر أهمية لنجاح دمج الذكاء الاصطناعي. وأكدت الدراسة أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي، بل يجب أن تقترن بقيادة قادرة على بناء ثقافة داعمة للتحويل الرقمي وتشجيع التجربة والتعلم من الأخطاء. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الموجهة لصناع القرار في وزارة التعليم، أبرزها ضرورة تصميم برامج تطوير قيادي تركز على مهارات القيادة في العصر الرقمي، وتوفير الدعم المالي والتقني لتجهيز المدارس بالمتطلبات اللازمة.

دراسة (الحربي، 2024). الذكاء الاصطناعي لدعم القيادة التعليمية وتجويد البحث العلمي.

ناقشت الورقة أهمية الذكاء الاصطناعي لدعم القيادة التعليمية وتجويد البحث العلمي. تعد القيادة الفعالة أحد العوامل الجوهرية لنجاح المؤسسات التعليمية وتطورها ونموها وصولاً إلى تحقيقها لأهدافها وغاياتها الآنية والمستقبلية، والتغيرات المستمرة في مختلف المجالات العلمية والاجتماعية والاقتصادية تحتم على المدارس والجامعات التحول نحو تجربة أساليب قيادية متقدمة تتواءم مع تطلعاتها للوصول إلى مؤسسات تعليمية رائدة. وأوضحت الورقة فوائد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية، وأهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في دعم القيادة التعليمية، والعديد من أدوات الذكاء الاصطناعي التي يمكن الاستفادة منها لدعم القيادة التعليمية. كما أفصحت الورقة عن أهمية الذكاء الاصطناعي في تمكين القادة ودعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية، وأهم مهارات قيادة المؤسسات التعليمية في عصر الذكاء الاصطناعي، ودور الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي الأكاديمي، وأدوات الذكاء الاصطناعي في البحث الأكاديمي، والمتطلبات والأدوار القيادية الرئيسة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية، والتحديات المتوقعة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في قيادة المؤسسات التعليمية. واختتمت الورقة بالقول بأن النجاح في

تطبيق الذكاء الاصطناعي يتطلب من القادة تحقيق التوازن بين ما يتمه الذكاء الاصطناعي وبين الإبداع البشري، وما يسهم في إطلاق العنان لإمكانات جديدة وموارد بشرية ملهمة وتطوير المعرفة العلمية.

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

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز القيادة الرقمية لدى مديري الثانويات الخاصة في طرابلس لبنان. تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل مستوى الوعي بإمكانات الذكاء الاصطناعي، والعوامل المؤثرة على تبنيه، والتحديات التي تواجه المديرين. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين الوعي بالذكاء الاصطناعي وجودة القيادة الرقمية، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية صنع القرار، وإدارة البيانات، وتعزيز التواصل الفعال. كما أكدت الدراسة أهمية التدريب والدعم الفني في تمكين المديرين من التغلب على التحديات التقنية والتنظيمية. قدمت الدراسة توصيات عملية لتعزيز دمج الذكاء الاصطناعي في القيادة التربوية، بما في ذلك إقامة شراكات مع شركات الذكاء الاصطناعي، وإنشاء مختبرات للابتكار، وبرامج تدريب متخصصة. يؤكد البحث أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة فعالة لتحسين ممارسات القيادة التربوية، مما يعزز جودة التعليم ويؤهل المدارس لمواكبة التحول الرقمي.

دراسة (الشمري، 2025). أثر الذكاء الاصطناعي على القيادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي.

تناولت هذه الدراسة بالبحث والتحليل الأثر الذي تحدثه تطبيقات الذكاء الاصطناعي على ممارسات وأبعاد القيادة الاستراتيجية في القطاع المصرفي. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تبني البنوك لأنظمة الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى تحسين قدرة القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وسرعة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة من المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات في عدد من

المصارف التجارية. ركزت الدراسة على قياس أثر الذكاء الاصطناعي في ثلاثة مجالات رئيسية للقيادة الاستراتيجية: القدرة على التحليل البيئي واستشراف المستقبل، وكفاءة تخصيص الموارد، وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة ومبتكرة. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية قوية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث أظهرت أن القادة الذين يعتمدون على تحليلات الذكاء الاصطناعي كانوا أكثر قدرة على تحديد الفرص والتهديدات في السوق، وتحسين محافظ الاستثمار، وتعزيز التوجه نحو الابتكار داخل فرقهم. وأوصت الدراسة بضرورة أن تدمج المصارف التدريب على أدوات الذكاء الاصطناعي ضمن برامج تطوير القيادات لديها، لضمان قدرة قادتها على الاستفادة القصوى من هذه التقنيات في صياغة وتنفيذ استراتيجيات تنافسية ناجحة.

دراسة (عبدالرحمن، 2025). تأثير الذكاء الاصطناعي على القيادة الاستراتيجية والأداء المالي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير المزدوج لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على كل من القيادة الاستراتيجية والأداء المالي في المصارف العراقية، واختبار العلاقة بين هذه المتغيرات. اعتمدت الدراسة على منهج كمي، حيث تم جمع البيانات من خلال قوائم استقصاء موجهة إلى عينة من القادة في المستويات الإدارية العليا والوسطى، بالإضافة إلى تحليل البيانات المالية السنوية لعدد من المصارف على مدى ثلاث سنوات. سعت الدراسة للإجابة على سؤال رئيسي حول ما إذا كان الاستثمار في الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية، وما إذا كان هذا التحسين ينعكس بدوره على مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الأصول. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين درجة تبني الذكاء الاصطناعي وجودة ممارسات القيادة الاستراتيجية (مثل التفكير المستقبلي وإدارة المخاطر). كما كشفت النتائج أن القيادة الاستراتيجية المعززة بالذكاء الاصطناعي تلعب دور المتغير الوسيط في تحسين الأداء المالي للمصارف. وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء

الاصطناعي ليس مجرد أداة لخفض التكاليف، بل هو محفز استراتيجي يمكن القادة من اتخاذ قرارات أفضل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج مالية متفوقة.

دراسة (الريش، 2025). الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث الحالي تمثلت في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تطوير إدارة المؤسسات التعليمية بواسطة تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟ وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للبحث الحالي هو إلقاء الضوء على كيفية تطوير إدارة المؤسسات التعليمية من خلال الاستفادة من هذه التطبيقات، ولقد تكون البحث من خمسة أجزاء رئيسية هي: الجزء الأول يتحدث عن المؤسسات التعليمية؛ والجزء الثاني يتناول موضوع إدارة المؤسسات التعليمية، والجزء الثالث يشرح مفهوم الذكاء الاصطناعي؛ والجزء الرابع يعرض بعض البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث. بينما يوضح الجزء الخامس كيفية تطوير إدارة المؤسسات التعليمية من خلال الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات، ويعتبر البحث الحالي من نمط البحوث الوصفية الكيفية النظرية المكتبية، والتي تتصف بأن مهمتها الرئيسية هو الوصف الكيفي لموضوع البحث، من خلال الشرح والتوضيح وإعطاء بعض الأمثلة، ومن توصيات البحث الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، سواء في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتحديد المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والمتابعة والرقابة وإدارة السجلات وكتابة التقارير وتنظيم الاجتماعات الافتراضية.

دراسة (بتور، 2024). الذكاء الاصطناعي في إدارة مؤسسات التعليم العالي: مراجعة منهجية للأدبيات العربية.

يعد الذكاء الاصطناعي عاملاً أساسياً في تحسين إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تقديمه حلولاً شاملة للتحديات المحتملة التي قد تواجه العمليات الإدارية، فيمكن الاعتماد

على تطبيقات الذكاء الاصطناعي كآلية فعالة لتحسين إدارة تلك المؤسسات. وعليه فالغرض من البحث الحالي هو المراجعة المنهجية للأدبيات العربية السابقة المتمثلة في البحوث العربية المنشورة في قاعدة بيانات دار المنظومة في الفترة من ٢٠٢٠ م إلى ٢٠٢٣ م. واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى النوعي لعينة غير عشوائية عمدية لمراجعة الهدف الرئيس، ومناهج البحث العلمي، وأبرز نتائج الأدبيات العربية السابقة منهجياً. ومن خلال المراجعة المنهجية للأدبيات العربية السابقة تم التوصل إلى عدد (١٧) بحثاً، وبناء عليها خلص البحث الحالي إلى أن جاء واقع استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إدارة الجامعات كهدف رئيس لأغلب البحوث، واستخدمت أغلب البحوث المنهج الوصفي، وكانت أبرز نتائج البحوث متمثلة في ضعف البنية التحتية والتقنية بالجامعات. وأوصى البحث الحالي بضرورة تدريب القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي على تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

دراسة (الطراونة، 2022). دور القيادة التربوية في تفعيل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة. هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور القيادة التربوية في تفعيل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة مكونة من (22) فقرة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من (700) عضو هيئة تدريس، وقد تم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة والذين تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد أسترده (195) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (97.5%). وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلتها. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التربوية في تفعيل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية جاءت بدرجة متوسطة، وفي ضوء نتائج الدراسة، تم اقتراح مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة اهتمام صناع القرار والقادة التربويين في جامعة مؤتة بتطبيقات

الذكاء الاصطناعي وتدريب العاملين وتطويرهم في المكتبة على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل أكثر فاعلية.

دراسة (نحاسية، 2025). الذكاء الاصطناعي وتنافسية المؤسسات في سياق التحول الرقمي: الإطار النظري.

قدمت هذه الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يهدف إلى شرح العلاقة الديناميكية بين تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، في ظل السياق الأوسع للتحول الرقمي. لم تكن الدراسة ميدانية، بل ارتكزت على المنهج التحليلي النظري من خلال مراجعة واستخلاص الأفكار من الأدبيات الإدارية والاستراتيجية والتكنولوجية. سعت الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي يوضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال عدة مسارات، مثل: تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتخصيص تجربة العملاء، وتمكين اتخاذ قرارات أسرع وأكثر ذكاءً. ناقشت الدراسة بعمق كيف أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث للتكنولوجيا، بل هو إعادة هيكلة استراتيجية لنموذج العمل، وأن الذكاء الاصطناعي هو المحرك الأساسي في هذه العملية. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي ستنجح في تحقيق تنافسية مستدامة هي تلك التي لا تكتفي بتبني الذكاء الاصطناعي كأداة، بل تدمجه في نسيج استراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

دراسة (مهدي، 2024). استراتيجية تطبيق الذكاء الاصطناعي في مؤسسات الدولة.

بات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته العملية من أكثر المواضيع التي أخذت مجالا واسعا في الدراسات الحديثة واتسع نطاق دراسته ليشمل ميادين لم تكن معروفة منذ عقد مضى، خاصة بعد أن دخلت تطبيقاته العملية مختلف نواحي الدولة من خطط وآليات عسكرية وأتمته متقدمة للنظام الاقتصادي وتطبيقات التجارة الدولية ودخول الذكاء الاصطناعي في تحسين وتقييم الأداء المؤسسي في الدولة، وفقا لذلك يأتي البحث كمحاولة للوقوف على استراتيجية تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية وصولا إلى عملية تقييم أداء

مؤسسي يقوم على الحياد والموضوعية. يتكون البحث من مبحثين أساسيين بالإضافة إلى المقدمة والاستنتاجات والتوصيات يتناول المبحث الأول المنطلقات الأساسية في استخدام الذكاء الاصطناعي من خلال ثلاث فقرات تتعلق الأولى بتعريف الذكاء الاصطناعي واستخداماته الحكومية وتختص الثانية بالتعرف على خصائص تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية في حين تتناول الثالثة تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في مؤسسات الدولة، أما المبحث الثاني فيدرس الخطة الاستراتيجية لتطبيق مخرجات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات الدولة من خلال ثلاث فقرات أيضا إذ تدرس الفقرة الأولى استراتيجية إعادة البرمجة الهيكلية لمؤسسات الدولة أما الثانية فتتناول مزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسسات الدولة في حين تتعلق الثالثة دور الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء المؤسسي.

دراسة (ثريا، 2021). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ودور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية وقد تم اختيار وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشكل قصدي لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف. وكان مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي كان عددهم (198)، وقام الباحثون باستخدام عينة عشوائية منتظمة لعدد (20) موظف كونهم بتماس مباشر مع المواضيع التي تناولتها الدراسة وذلك لمعرفة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 20 استبانة على عينة الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النظم الخبيرة في تطوير الحوكمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. لم تظهر النتائج وجود علاقة بين أي من الشبكات العصبية، الخوارزميات الجينية، الوكلاء الأذكاء وبين تطوير الحوكمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات. وكانت أهم التوصيات: مراجعة مبادئ ومفاهيم الحوكمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً، والتزام الإدارات داخل الوزارة بممارستها. اعتماد مبادئ ومفاهيم الحوكمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع التعاملات الإدارية.

دراسة (علاق، 2022). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المالية مدخل لتفعيل الشمول المالي.

هدفت الورقة البحثية إلى دراسة مساهمة تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المالية في تعزيز مستويات الشمول المالي التي طالما كانت هدفا صعبا للحكومات سواء في الدول المتقدمة أو النامية، فبعد التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة عرضت هذه الورقة البحثية بعض التجارب لمؤسسات مالية تعتمد على الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات لعملائها، وإظهار الأرقام التي حققتها بالاعتماد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي. وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي ساهم بشكل فعال في إتاحة الخدمات المالية للفئات المهمشة والمستبعدة من الأنظمة المالية الرسمية بحكم تقييم الصناعة المالية الكلاسيكية، ويمكن أن يكون الذكاء الاصطناعي الحل الأمثل لرفع مستويات الشمول المالي.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الأدبيات السابقة، يتضح وجود اهتمام بحثي متزايد بتقاطع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي مع مجال القيادة الإدارية. ويمكن ملاحظة عدة نقاط مشتركة بين هذه الدراسات؛ حيث يركز معظمها على قطاعات محددة كالتعليم العالي (المقاطي، 2025؛ الحربي، 2024)، والقطاع المصرفي (الشمري، 2025؛ عبدالرحمن، 2025)، أو المؤسسات الحكومية (مهدي، 2024)، مما يوفر رؤى عميقة في تلك القطاعات لكنه يحد من قابلية تعميم النتائج على بيئة الأعمال ككل.

كما يبرز تشابه آخر في نوع الأنماط القيادية التي تم بحثها، حيث ركزت دراسات عديدة على القيادة الاستراتيجية (الشمري، 2025)، والقيادة التحويلية (القحطاني، 2025)، والقيادة الرقمية (جندية، 2024)، وهي أنماط ترتبط بالرؤية الشاملة وإدارة التغيير.

أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في زاوية المعالجة؛ فبعض الدراسات تناولت الذكاء الاصطناعي كأداة لتحسين الأداء المالي (عبدالرحمن، 2025) أو تطوير الحوكمة (ثريا، 2021)، بينما ركزت دراسات أخرى على متطلبات تفعيله (القحطاني، 2025).

وبناءً على هذا الاستعراض، تتجلى الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها في كون الأدبيات السابقة لم تتناول بشكل مباشر ومفصل دور الذكاء الاصطناعي في تمكين نمط "القيادة التشاركية" على وجه التحديد. علاوة على ذلك، هناك ندرة في الدراسات التي تتخذ منهج دراسة الحالة للتعمق في واقع شركة تكنولوجية رائدة في السياق السعودي. فالدراسة الحالية لا تنظر للذكاء الاصطناعي كمجرد أداة لتعزيز كفاءة القائد، بل كعامل تمكين (Enabler) للموظفين أنفسهم، وهو ما يمثل زاوية بحثية جديدة لم تحظ بالاهتمام الكافي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. التركيز على القيادة التشاركية: تركز هذه الدراسة بشكل مباشر ومحدد على "القيادة التشاركية"، بينما تناولت معظم الدراسات السابقة أنماطاً قيادية أخرى.
2. منهجية دراسة الحالة: تتميز هذه الدراسة بتطبيقها كدراسة حالة على مجموعة STC، مما يمنحها عمقاً تحليلياً لا توفره الدراسات المسحية الواسعة، ويجعل نتائجها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق ضمن سياق الشركة والقطاع.
3. طبيعة العلاقة المدروسة: تتعمق الدراسة في مفهوم "التمكين" كعملية محورية، حيث تبحث في الآليات التي من خلالها يساهم الذكاء الاصطناعي في تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم.

4. التركيز على قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات: باختيارها مجموعة stc، تقدم الدراسة رؤى من قلب قطاع حيوي ومحرك للتحويل الرقمي في المملكة، وهو ما يختلف عن تركيز الدراسات السابقة على قطاعات التعليم والبنوك.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين نظريات القيادة، ونظريات تبني التكنولوجيا، والنظريات التنظيمية، وذلك لتوفير أساس علمي متين لتحليل العلاقة المعقدة بين الذكاء الاصطناعي والقيادة التشاركية. ويمكن تحديد المنطلقات النظرية الرئيسية في الآتي:

1. نظرية النظم الاجتماعية التقنية

تُعد هذه النظرية الإطار الحاكم للدراسة، حيث تفترض أن أي مؤسسة تتكون من نظامين متفاعلين: النظام الاجتماعي (الأفراد، العلاقات، الثقافة، والهياكل القيادية)، والنظام التقني (الأدوات والعمليات التكنولوجية). وترى النظرية أن تحقيق الأداء الأمثل لا يتم بالتركيز على تحسين نظام واحد بمعزل عن الآخر، بل من خلال تحقيق التوافق والتكامل بينهما. في سياق هذه الدراسة، لا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي (النظام التقني) كأداة تؤثر بشكل أحادي الجانب، بل كعنصر يتفاعل مع نمط القيادة التشاركية وثقافة العمل في stc (النظام الاجتماعي) ويؤثر ويتأثر به. فتبني أداة ذكاء اصطناعي لتحليل مقترحات الموظفين لن ينجح إلا إذا كانت الثقافة التنظيمية والقيادية تشجع أصلاً على تقديم المقترحات وتأخذ بها، مما يجعل هذه النظرية مثالية لتفسير ديناميكيات الدمج الناجح.

2. نظرية المسار والهدف في القيادة :

توفر هذه النظرية أساساً لفهم متغير "القيادة التشاركية" بشكل محدد. تقترح النظرية أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين في تحديد وتحقيق أهدافهم بما ينسجم مع أهداف المؤسسة. وتحدد النظرية أربعة أنماط للقيادة، من بينها النمط التشاركي (Participative)

(Style)، والذي يكون فعالاً عندما تكون المهام غير روتينية ومعقدة، حيث يقوم القائد باستشارة المرؤوسين والاستفادة من مقترحاتهم قبل اتخاذ القرار. تستخدم الدراسة هذا المنطلق النظري لتأطير القيادة التشاركية كعملية تتطلب تدفقاً للمعلومات ومشاركة فكرية. وهنا يبرز دور الذكاء الاصطناعي كأداة تمكينية للقائد التشاركي، حيث يمكن للأنظمة الذكية أن تسهل "مسار" تحقيق الهدف عبر توفير البيانات والتحليلات اللازمة التي تجعل عملية المشاركة في اتخاذ القرار أكثر فعالية ومبنية على الأدلة.

3. نموذج قبول التكنولوجيا :

يُستخدم هذا النموذج كمنطلق نظري لتفسير العوامل التي تؤثر على قبول القادة والموظفين في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ممارساتهم الإدارية. يفترض النموذج أن قرار الفرد باستخدام تكنولوجيا معينة يعتمد بشكل أساسي على عاملين رئيسيين: الفائدة المدركة (مدى اعتقاد الفرد بأن استخدام التكنولوجيا سيحسن أدائه) وسهولة الاستخدام المدركة (مدى اعتقاده بأن استخدام التكنولوجيا سيكون خالياً من التعقيد). ستساعد هذه النظرية في تحليل التحديات التي تواجه تبني أدوات الذكاء الاصطناعي؛ فإذا لم يدرك القادة فائدة هذه الأدوات في تعزيز المشاركة بشكل ملموس (فائدة مدركة منخفضة)، أو إذا وجدوها معقدة وتتطلب مهارات تقنية عالية (سهولة استخدام مدركة منخفضة)، فإن ذلك سيشكل عائقاً رئيسياً أمام تحقيق التمكين الفعلي الذي يهدف إليه البحث.

المنهجية وطرق البحث:

❖ منهج البحث: ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مدخل دراسة الحالة. سيستخدم الجانب الوصفي في تشخيص واقع استخدام الذكاء الاصطناعي وممارسات القيادة التشاركية في مجموعة stc، بينما سيستخدم الجانب التحليلي في دراسة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

❖ مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: وتشمل مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة، بالإضافة إلى التقارير السنوية والنشرات الرسمية الصادرة عن مجموعة stc.

2. المصادر الأولية: وهي البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال

الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة.

❖ أدوات الدراسة: سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وسيتم

تصميمها لقياس متغيرات الدراسة (استخدام الذكاء الاصطناعي، مستوى ممارسة

القيادة التشاركية، التحديات). سيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها عبر عرضها

على محكمين واستخدام معامل ألفا كرونباخ.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام وقادة

الفرق العاملين في المقر الرئيسي لـ مجموعة stc بمدينة الرياض.

عينة الدراسة: سيتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة

ممثلة من القادة الإداريين في الشركة. سيتم استهداف عينة بحجم تقديري (200) فرد

من مختلف المستويات الإدارية لضمان موثوقية النتائج.

حدود الدراسة:

❖ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث دور الذكاء الاصطناعي في تمكين

جوانب القيادة التشاركية (شفافية المعلومات، تحليل الآراء، دعم القرار الجماعي).

❖ الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة على المقر الرئيسي لـ مجموعة stc في

مدينة الرياض.

❖ الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة خلال العام

الدراسي 2025م.

❖ الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية وإشرافية في مجموعة stc.

المراجع:

1. الشمري، إحسان صادق راشد حسين، و جمال، ناجي محمد. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي على القيادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع31، 1 - 22.
2. الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2024). الذكاء الاصطناعي لدعم القيادة التعليمية وتجويد البحث العلمي. مجلة العلوم التربوية، مج36، ع2، 133 - 148.
3. المقاطي، سامي مناحي. (2025). قيادة الابتكار باستخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي: مراجعة منهجية لتحليل الاستراتيجيات والتحديات. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، مج9، ع1، 18 - 27.
4. عبدالرحمن، إبتهاج عبدالرحمن صالح، جبر، شذى عبدالحسين، و عيسى، جبار صحن. (2025). تأثير الذكاء الاصطناعي على القيادة الاستراتيجية والأداء المالي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، عدد خاص، 1 - 17.
5. جندية، خالد أحمد، و الصباح، أنطوان. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تجويد القيادة الرقمية لدى مديري الثانويات الخاصة في طرابلس. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع54، 239 - 255.
6. القحطاني، فاطمة بنت محمد سابق. (2025). متطلبات تفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي في ضوء القيادة التحويلية لدعم التحول الرقمي في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج18، ع2، 1180 - 1217.
7. الطراونة، هويدا نايف. (2022). دور القيادة التربوية في تفعيل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة. المجلة التربوية الأردنية، مج7، ملحق، 225 - 243.

8. بتور، هالة عودة جمعة. (2024). الذكاء الاصطناعي في إدارة مؤسسات التعليم العالي: مراجعة منهجية للأدبيات العربية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج48، ع2 ، 219 - 254.
9. مهدي، إيناس ضياء. (2024). استراتيجية تطبيق الذكاء الاصطناعي في مؤسسات الدولة. مجلة جامعة جيمهان أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2 ، 65 - 74.
10. علاق، هشام، و دريد، حنان. (2022). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المالية مدخل لتفعيل الشمول المالي. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج5، ع1 ، 705 - 724.
11. الريش، سلى عبدالله حمد. (2025). الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، مج20، ع4 ، 157 - 182.
12. نحاسية، رتيبة. (2025). الذكاء الاصطناعي وتنافسية المؤسسات في سياق التحول الرقمي: الإطار النظري. مجلة المنهل الإقتصادي، مج8، ع1 ، 348 - 361.
13. ثريا، محمد سعيد، بركات، محمد عماد، و اليازجي، أحمد هاني. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع3 ، 195 - 222.