

دور القيادة الادارية في توظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير كفاءة الاداء دراسة
ميدانية على جوازات منطقة المدينة المنورة

إعداد الطالب/

ياسر عبدالعزيز العرفج

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في جميع المجالات، انعكست بعمق على واقع المؤسسات الإدارية والتنظيمية، حيث أصبحت التقنيات الحديثة، وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي، محوراً رئيساً في تطوير أساليب القيادة والإدارة. ولم تعد القيادة الإدارية اليوم تقتصر على ممارسة الوظائف التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بل أصبحت مطلوبة بتبني رؤى استراتيجية تستثمر التطور التقني والتحول الرقمي لتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء المؤسسي. فالقيادة الحديثة أصبحت تقود بعقل رقمي يعتمد على البيانات والتحليل والابتكار، لا بمجرد الخبرة أو الحدس، وهو ما جعل من الذكاء الاصطناعي شريكاً أساسياً في تطوير المنظمات وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة.

وقد شكّل التحول الرقمي في المملكة ركيزة أساسية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي أكدت على ضرورة تعزيز الابتكار والتقنية كوسيلة لتطوير الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء. وقد جاءت مبادرات وطنية طموحة مثل إنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) لتقود هذا التحول الوطني نحو مجتمع رقمي متكامل، قادر على توظيف البيانات والذكاء الاصطناعي في دعم القرار الحكومي وتحسين تجربة المستفيدين (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤). وفي هذا السياق، تتأكد الحاجة إلى قيادات إدارية تمتلك القدرة على التعامل مع هذا التحول التقني، وتوجيهه بما يحقق الأهداف المؤسسية والوطنية في آن واحد.

لقد أصبح الذكاء الاصطناعي يمثل أداة جوهرية في تمكين القائد الإداري من ممارسة دوره بكفاءة أعلى، إذ يتيح له الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتحليل الاتجاهات والأنماط التشغيلية، واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة والبيانات لا على الحدس والانطباعات. فالقيادة الإدارية الفاعلة هي التي توظف التقنيات الذكية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن بين البعد الإنساني والتقني في بيئة العمل (العنزي، ٢٠٢٢، ص ١٢). ومن هنا تتجلى أهمية التكامل بين مهارات القيادة الإدارية وأدوات الذكاء الاصطناعي بوصفه مدخلاً حديثاً لإدارة التغيير والتحسين المستمر داخل المؤسسات الحكومية.

وقد انعكست هذه التحولات بوضوح على الأجهزة الحكومية السعودية التي تشهد طفرة نوعية في التحول إلى العمل الذكي. وتُعد المديرية العامة للجوازات نموذجاً متميزاً في هذا المجال، إذ يتطلب طبيعة عملها دقة عالية وسرعة في الإنجاز وكفاءة تشغيلية متواصلة. ومع ازدياد الاعتماد على الأنظمة الرقمية وتوسع نطاق الخدمات الإلكترونية، باتت الحاجة ملحة إلى قيادات إدارية تمتلك رؤية تقنية متقدمة، قادرة على

توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات التشغيلية وتطوير الخدمات وتحسين الأداء العام بما يحقق رضا المستفيدين ويعزز من جودة المخرجات الحكومية. (التوجيه والنوع، ٢٠٢٢م، ص ١٦)

وفي هذا الإطار، يبرز الدور الحيوي للقيادة الإدارية في تحفيز العاملين على تبني التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، وخلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التغيير. فنجاح أي مبادرة رقمية لا يعتمد فقط على توافر التكنولوجيا، بل على وجود قيادة تمتلك القدرة على دمج الذكاء الاصطناعي في منظومة العمل الإداري، وتحويله إلى قيمة مضافة تسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم، يصبح دور القيادة الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي محورياً رئيساً في تحقيق الكفاءة المؤسسية واستدامة التميز في الأداء.

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم في ظل الثورة الصناعية الرابعة تحولاً جذرياً في أنماط الإدارة وأساليب العمل بفعل التطور الهائل في التقنيات الرقمية، وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي الذي أصبح أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد أدركت المملكة العربية السعودية مبكراً أهمية هذا التحول، فجعلت من التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ركيزتين أساسيتين لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال تأسيس الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) عام ٢٠١٩ لتقود عملية التمكين التقني في مختلف القطاعات الحكومية، وتعمل على بناء بيئة رقمية قادرة على دعم القرار وتحقيق الكفاءة المؤسسية (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤).

وفي ضوء هذه التحولات، أصبحت القيادة الإدارية أمام مسؤولية مضاعفة تتمثل في قدرتها على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بصورة استراتيجية تسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين كفاءة الأداء. فلم تعد القيادة تقتصر على إصدار الأوامر ومتابعة الإنجاز، بل أصبحت مطالبة بامتلاك رؤية رقمية واعية تمكّنها من استثمار الأنظمة الذكية في تحليل البيانات، وتوجيه الموارد البشرية، وتحسين الإجراءات التشغيلية بما يواكب متطلبات العصر الرقمي، ولا سيما في القطاعات الأمنية والخدمية التي تتطلب سرعة ودقة وموثوقية عالية في اتخاذ القرار، مثل إدارات الجوازات. (العنزي، ٢٠٢٢م، ص ١٣)

وقد أشارت نتائج عدد من الدراسات السابقة إلى الأثر الإيجابي لتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية، إلا أنها في الوقت ذاته كشفت عن وجود

تحديات تنظيمية وبشرية تحد من الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات. فقد توصلت دراسة عبد الجبار وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تسريع اتخاذ القرار ورفع دقته وتقليل الأخطاء البشرية داخل اللجان الإدارية الحكومية، إلا أن فاعلية هذا التوظيف ما تزال مرهونة بجاهزية القيادات الإدارية، ومستوى الوعي التقني، وتوافر الكفاءات المتخصصة، إضافة إلى مقاومة التغيير التنظيمي. وأكدت الدراسة أن غياب الدور القيادي الفاعل قد يحوّل الذكاء الاصطناعي إلى مجرد أداة تقنية غير مستثمرة بالشكل الأمثل، وهو ما يعزز الحاجة إلى قيادات قادرة على إدارة هذا التحول بوعي استراتيجي.

كما بينت دراسة العبدالات (٢٠٢٠)، التي أجريت في بيئة قريبة من سياق الدراسة الحالية (دوائر الأحوال المدنية والجوازات)، أن توظيف الذكاء الاصطناعي يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل البشرية والتنظيمية داخل المؤسسة، وأن ضعف إدارة الموارد البشرية والتوجيه القيادي يقلل من فاعلية النظم الذكية في تحسين الأداء الإداري. وأظهرت الدراسة أن نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي لا يتحقق بمجرد توافر التقنية، بل يتطلب قيادة إدارية واعية قادرة على توجيه العاملين، واستثمار التنوع البشري، ودمج التقنيات الذكية في العمليات اليومية بصورة منهجية تحقق الكفاءة والجودة.

وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها المملكة في تطوير البنية التحتية الرقمية وتطبيق الأنظمة الذكية في القطاعات الحكومية، إلا أن فاعلية القيادة الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي ما تزال تتفاوت من إدارة إلى أخرى. إذ لا تزال بعض الإدارات تعاني من بقاء الممارسات الإدارية التقليدية، وضعف التكامل بين القيادة البشرية والتقنيات الذكية، إضافة إلى محدودية التأهيل القيادي الرقمي، وهو ما يحد من الاستفادة القصوى من إمكانات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات. (عجام، ٢٠١٨، ص ٩١).

وفي سياق إدارة الجوازات بمنطقة المدينة المنورة، التي تُعد من الإدارات الحيوية ذات الطابع الأمني والخدمي في آن واحد، تتضاعف أهمية توظيف الذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة الأداء، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين. ويُعد نجاح هذه الإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مرهوناً بمدى قدرة القيادة الإدارية على دمج التقنيات الذكية في العمليات التشغيلية اليومية، وتوجيه العاملين نحو الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي لتطوير كفاءة الأداء الإداري، وبين مستوى توظيفه الفعلي داخل إدارات الجوازات، والتي تعود

في جانب منها إلى طبيعة الدور القيادي، ومستوى الوعي الرقمي، وآليات إدارة التغيير داخل المؤسسة. وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى تسهم القيادة الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير كفاءة الأداء في جوازات منطقة المدينة المنورة؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لأحد الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثل في الدور القيادي في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وخاصة في قطاع الجوازات بمنطقة المدينة المنورة، الذي يُعد من أهم القطاعات الخدمية والأمنية الحيوية في المملكة العربية السعودية. إذ تواكب الدراسة التحولات الوطنية الطموحة التي تشهدها الأجهزة الحكومية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي جعلت من التحول الرقمي والابتكار التقني محوراً رئيساً لتطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءته التشغيلية، وضمان تقديم خدمات أكثر سرعة وجودة وشفافية للمواطنين والمقيمين. (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤)

وتتبع أهمية الدراسة كذلك من سعيها إلى إبراز الدور الاستراتيجي الذي تضطلع به القيادة الإدارية في إدارة هذا التحول التقني، من خلال توجيه الموارد البشرية، وتبني ثقافة رقمية محفزة، وتعزيز مهارات العاملين على التعامل مع التقنيات الذكية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام الأمنية والإدارية. (العنزي، ٢٠٢٢).

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين القيادة الإدارية وتوظيف الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية، ولاسيما في القطاعات الأمنية والخدمية.
- تساعد في سد الفجوة البحثية العربية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الإدارة العامة، وخاصة في الأجهزة ذات الطابع الأمني كقطاع الجوازات.
- تقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية التي تتناول الذكاء الاصطناعي من منظور القيادة الإدارية وتطوير الأداء.

ثانياً: الأهمية العملية

- تسهم الدراسة في تقديم مقترحات عملية لتمكين القيادات الإدارية في جوازات منطقة المدينة المنورة من توظيف الذكاء الاصطناعي بفعالية لتحسين الأداء المؤسسي.
- تساعد متخذي القرار على تحديد أولويات الاستثمار التقني بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للجمهور.
- تدعم جهود تطوير الكفاءات البشرية من خلال إبراز أهمية التدريب على استخدام التقنيات الذكية ضمن بيئات العمل الإدارية.
- تُسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ عبر تعزيز التحول الرقمي في القطاع الأمني والخدمي، وتكريس ثقافة الابتكار والتميز المؤسسي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإدارية في جوازات منطقة المدينة المنورة وأدوارها في تطوير كفاءة الأداء المؤسسي.
٢. تحليل مدى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل الإدارية بقطاع الجوازات، ومدى إسهامها في تحسين جودة الخدمات وسرعة إنجازها.
٣. بيان العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة الأداء الإداري للعاملين.
٤. الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي داخل قطاع الجوازات.

تساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية لأدوارها في تطوير كفاءة الأداء في جوازات منطقة المدينة المنورة؟

٢. إلى أي مدى يتم توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية داخل جوازات منطقة المدينة المنورة؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة الأداء؟

٤. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية القيادات الإدارية في تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة الأداء المؤسسي في جوازات منطقة المدينة المنورة.

الفرضيات الفرعية

(١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الإدارية وأبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في جوازات منطقة المدينة المنورة.

(٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في جوازات منطقة المدينة المنورة.

(٣) يسهم التكامل بين القيادة الإدارية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي بدرجة ذات دلالة إحصائية.

(٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تواجه تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وانخفاض فاعلية القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

دراسة (عبد الجبار، وآخرون، ٢٠٢٥). بعنوان: أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية على لجان الفصل في مخالفات نظام مزاوله المهن الصحية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية) .

هدفت الدراسة إلى التنبؤ بتأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على العمليات الإدارية واتخاذ القرار في لجان الفصل في مخالفات نظام مزاوله المهن الصحية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، حيث تم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي (٢٠٢٤/٢٠٢٥). يمثل هذا البحث مساهمة علمية تهدف إلى دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال استكشاف دور التقنيات الحديثة في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين أدائها الإداري. يركز البحث على الإمكانيات التي يمكن أن توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي في تسريع اتخاذ القرار، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء البشرية في بيانات إدارية معقدة تتطلب مستويات عالية من الدقة والجودة. وتتميز هذه الدراسة بطابع تنبؤي واستكشافي، حيث لم تُطبق التقنيات المدروسة بشكل عملي حتى الآن. اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام أدوات متنوعة مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات الميدانية. شملت العينة (٢٠٥) مشارك من متخذي القرار والعاملين الإداريين من منسوبي لجان الفصل في مخالفات مزاوله المهن الصحية، كما جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يُحسن عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم بيانات وتحليلات دقيقة تدعم القرارات، مما يُسهم في تسريعها ورفع دقتها. كما يُتوقع أن يعزز الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة المهام الروتينية، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام ذات القيمة العالية. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن وجود تحديات محتملة قد تعيق التطبيق، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، مقاومة التغيير داخل المؤسسات، ونقص الكفاءات المتخصصة. أوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات العاملين، الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، ووضع سياسات تدعم التكامل بين الخبرات البشرية والتقنيات الذكية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري ورفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الحكومية، كما تتفق في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية. ولكنها تختلف في تركيزها على جانب "اتخاذ القرار" فقط دون التطرق لدور القيادة

الإدارية في هذا التوظيف، بينما تركز الدراسة الحالية على القيادة كعنصر رئيس في إدارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتوجيهها لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (المشاري، وآخرون، ٢٠٢٤). بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الخوارزميات الجينية - الوكلاء الأذكاء - النظم الخبيرة) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (مراحل صنع القرار - محددات اتخاذ القرار - عناصر اتخاذ القرار - المشاركة في اتخاذ القرار) في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٦٤ فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللوجستية والدعم الخاص بتطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي يمكن من خلالها الحفاظ على المستوى المتميز لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية، العمل على توفير البيئة التحتية التكنولوجية التي تساهم في زيادة قدرة شركة الاتصالات السعودية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول أثر الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار. ولكنها تختلف في أن نطاقها ينتمي للقطاع الخاص، بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع الحكومي (إدارة الجوازات)، كما أن الدراسة الحالية تضيف البعد القيادي بوصفه محددًا أساسيًا لتوظيف الذكاء الاصطناعي بفعالية.

دراسة (الرقبية، ٢٠٢٤). بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات، حيث يعتمد البحث على المنهج الوصفي، وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من المصادر الثانوية للكتب والأدبيات والدراسات السابقة والمجلات الأكاديمية ودراسات الحالة للنماذج التطبيقية كتجارب نموذجية، كما يعرض البحث تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على العمليات الإدارية بهدف الكشف عن أهمية تطبيق هذه التقنيات في مجال الأعمال والإدارة، ويعرض بعض من نماذج تطبيقية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في العديد من المجالات الصحية والتجارية والمالية وغيرها مثل Unilever و Siemens التي استخدمت تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء الإداري والنتائج الفعالة التي حققتها من ذلك في الأداء، أيضاً تناول البحث دور هذه التطبيقات في تحسين إدارة الموارد البشرية، وأتمتة العمليات، وتقديم حلول فعالة لإدارة البيانات والتنبؤ المسبق بالمخاطر، كما توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية يمكن أن تصل إلى نسبة ٣٠٪ في بعض الحالات، وتقليل التكاليف التشغيلية، فعلى سبيل المثال، نجحت Siemens في تحسين الإنتاجية باستخدام أنظمة الصيانة التنبؤية، بينما تمكنت Unilever من تعزيز استراتيجيات التسويق بناءً على التحليل الذكي لسلوك المستهلكين. وأوصى البحث بضرورة اعتماد المؤسسات على الذكاء الاصطناعي بشكل أكبر في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، مع التركيز على تطوير الموارد البشرية لتتكيف مع هذه التقنيات الجديدة، كما اقترح البحث تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي المحلية لضمان زيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية في السوق العالمي، ويعتبر هذا البحث مساهمة في تعزيز الفهم لأهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري، كما يمكن أن تستفيد المؤسسات التي ترغب في تحسين كفاءتها التشغيلية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام هذه التقنيات الاستفادة من التجارب السابقة للمؤسسات الكبرى في هذا المجال.

وتتفق مع الدراسة الحالية في الإطار العام المتعلق بدور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الأداء الإداري وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. لكنها تختلف في كونها دراسة نظرية تحليلية تعتمد على الأدبيات والمصادر الثانوية، في حين أن الدراسة الحالية ميدانية تطبيقية داخل مؤسسة أمنية، وتركز على القيادة كعامل تنظيمي مؤثر في التوظيف الفعلي للذكاء الاصطناعي.

دراسة (العزام، ٢٠٢٢). بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بأسلوب الطريقة العشوائية لجمع البيانات من إداري الموارد البشرية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (٧٠) موظفاً وموظفة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت أداة الدراسة من (٣٦) فقرة لقياس فاعلية برنامج قائم على الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في أداة الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات منها ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الاصطناعي وعلاقته بكفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بحيث تشمل عينات أكبر من الجامعات على مستوى المملكة.

وتتفق مع الدراسة الحالية في الاهتمام بدور الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي والعمليات الإدارية في بيئة حكومية سعودية، ولكنها تختلف في كونها ركزت على "النظم الإدارية للموارد البشرية" فقط دون التركيز على القيادة الإدارية كعامل رئيس، بينما الدراسة الحالية تبحث كيف تسهم القيادة في إدارة وتوجيه هذه النظم الذكية لتحقيق كفاءة الأداء العام.

دراسة (التويجري، والنوح، ٢٠٢٢). بعنوان: متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتم إجراء (المقابلات) مع (١٧) خبيراً من القيادات في وزارة التعليم، وأساتذة الجامعات، والمختصين في علوم الحاسب والذكاء الاصطناعي. تم تنظيم أسئلة المقابلة لتحديد متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في أربعة أبعاد تتعلق بعملية اتخاذ القرار الإداري، وهي: تحديد المشكلة، جمع المعلومات والتحليل، تحديد واختيار البدائل، التنفيذ والمتابعة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها ما يلي: جاءت أعلى

متطلبات بعد تحديد المشكلة على التوالي: (رفع مستوى جودة البيانات المتوفرة لدى وزارة التعليم ومعالجتها - توحيد مركز البيانات والمعلومات في وزارة التعليم - إعادة بناء النظام الرقمي ومركز البيانات بشكل يضمن جودة البيانات بما يتواءم مع تقنيات الذكاء الاصطناعي - توظيف الخبرات البشرية المتخصصة في بناء أنظمة الذكاء الاصطناعي)، وأعلى متطلبات بعد جمع وتحليل البيانات على التوالي: (ربط أنظمة الوزارة الرقمية مع بعضها (التكامل بين الأنظمة) - تفعيل الآلات والمستشعرات واستخدامها في جمع البيانات - ربط البيانات ومشاركتها مع الجهات (الحكومية والقطاع الخاص) ذات العلاقة - التطوير المهني ومواكبة التغيرات في جانب التقني)، وأعلى متطلبات بعد تحديد واختيار البدائل : (إعادة هندسة العمليات لتطبيق عملية اتخاذ القرار وفق منهجية تستطيع خوارزميات الذكاء الاصطناعي التعامل معها - نقل الخبرة البشرية إلى قواعد المعرفة - الالتزام بمبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية)، وأتت أعلى متطلبات بعد التنفيذ ومتابعة القرار على التوالي في الآتي: (توفر الآليات لقياس وتقويم مستوى التنفيذ والتي يستطيع الذكاء الاصطناعي العمل بها. - تمكين برامج الذكاء من الوصول إلى مصادر البيانات ومركز المعلومات في وزارة التعليم - الرقابة على إدخال البيانات ومتابعتها). وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع رؤية وفلسفة من شأنها أن تعمل على توجيه الذكاء الاصطناعي لتطوير العمل الإداري والتنظيمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث بينت النتائج أن ضعف الرؤية والفلسفة التي توجه الذكاء الاصطناعي من المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. والحد من المركزية في ممارسة العمليات الإدارية، والاعتماد بشكل أكبر على اللامركزية في ممارسة تلك العمليات، حيث أوضحت النتائج أن المركزية من المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البيئة الإدارية الحكومية السعودية، وفي تركيزها على توظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير القرار الإداري وتحسين الأداء التنظيمي. ولكنها تختلف في أن الدراسة الحالية تركز على "الدور القيادي" في إدارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتوجيهها، بينما ركزت هذه على تحديد "المتطلبات الفنية والتنظيمية" لتطبيق الذكاء الاصطناعي دون تناول البعد القيادي.

دراسة (الحامدي، وعويس، ٢٠٢١). بعنوان دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي.

يهدف البحث إلى إيضاح أهم المعايير القياس استدامة القيادات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات ، مع إبراز أهم الاستراتيجيات والسياسات التي تخدم القيادة الرقمية في عملية التحول نحو الذكاء

الاصطناعي ، كما سعى البحث إلى التعرف على أفضل الممارسات العالمية الرائدة في التحول نحو الذكاء الاصطناعي، من أجل تطبيق أهم إنجازاتها ، وتدارك سلباتها للوصول بدولة الإمارات إلى مصاف الدول المتقدمة ، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ، ويعد البحث من أوائل البحوث التي تناولت موضوع القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز الذكاء الاصطناعي والذي ينعكس بدوره على تحسين أداء المنظمات، كما ينبع أهمية البحث فيما سوف يقدمه من إضافات ذات مردود علمي يساعد في سد الفجوة بين النظريات التقليدية للقيادة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تؤثر في تصميم السياسات والاستراتيجيات والإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية بشكل مباشر وضمان استدامة القيادات في ظل التحولات الرقمية المتغيرة ، وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها : يتمتع القادة الرقميون بجانب مهاراتهم القيادية التقليدية بقدراتهم على دراسة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها وبالتالي اختيار القرار الصحيح . إسهام الذكاء الاصطناعي في التغلب على التحديات الداخلية من أهمها سرعة التصنيع وجودة المنتج وسرعة التعبئة والتجزئة وسرعة اتخاذ القرارات وزيادة كفاءة العملية وخفض التكاليف التشغيلية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على "القيادة" بوصفها العامل الرئيس في نجاح التحول نحو الذكاء الاصطناعي، وفي ربط القيادة بالتحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء. وتختلف في السياق الجغرافي (الإمارات) وفي نطاقها العام المتعلق بـ"القيادة الرقمية" وليس "القيادة الإدارية" في مؤسسات أمنية، كما أن دراستك الحالية ميدانية تطبيقية على قطاع محدد هو جوازات المدينة المنورة.

دراسة (العبدلات، ٢٠٢٠). بعنوان: أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية "دائرة الأحوال المدنية والجوازات".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي وذلك من خلال التعرف إلى مدى وجودية تنوع الموارد البشرية (تقبل) (قبول التنوع، فرص التقدم والتمثيل العادل، الفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ، الاهتمام بتنوع الجنس) في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية. والتعرف إلى الأهمية النسبية للذكاء الاصطناعي بأبعاده في (تقبل) (قبول التنوع، فرص التقدم والتمثيل العادل، الفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ الاهتمام بتنوع الجنس) على الذكاء الاصطناعي بأبعاده في (التعلم عبر العمل، الأتمة، النظم الذكية، تعزيز صنع القرار التعليم والتنظيم الذاتي) في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية. اعتمدت

الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في المركز الرئيسي عمان. وتم اختيار عينة الدراسة بواقع (٩٠) موظف وموظفة في الدائرة. توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها وجود أثر لتنوع الموارد البشرية بشكل عام، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية نجد أن أربع جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وكانت أعلى درجات الموافقة على متغير تقبل (قبول) التنوع، ثم متغير الفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على متغير الاهتمام بتنوع الجنس. ووجود أثر لتنوع العاملين بجلب وجهات نظر جديدة تخدم دائرة الأحوال المدنية والجوازات) ووجود أثر لفرص التقدم والتمثيل العادل. بناء على نتائج الدراسة تم وضع التوصيات منها أن تحرص إدارة دائرة الأحوال المدنية والجوازات على توضيح استراتيجياتها في التعامل مع تنوع مواردها البشرية لجميع العاملين لديها، وذلك من خلال عقد ورشات عمل ومحاضرات توعوية. وأن تعمل إدارة دائرة الأحوال المدنية والجوازات على وضع سياساتها بشكل محددة للتعامل مع تنوع الموارد البشرية فيها، مع توضيح تلك السياسات لجميع العاملين للعلم والعمل بها.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البيئة المؤسسية المتقاربة (قطاع الجوازات) وفي الاهتمام بتوظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء الإداري. وتختلف في أن تركيزها انصبّ على "تنوع الموارد البشرية" كمؤثر في الذكاء الاصطناعي، في حين أن الدراسة الحالية تركز على "القيادة الإدارية" ودورها في إدارة وتوظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة الإدارية والذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية والتعليمية والخاصة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً بين هذه الدراسات على أهمية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري وتحسين كفاءة المنظمات، وذلك لما يتيح الذكاء الاصطناعي من قدرة على تحليل البيانات، وتبسيط الإجراءات، ودعم اتخاذ القرار الإداري في مختلف المستويات التنظيمية. كما أكدت معظم الدراسات على أن نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي لا يتوقف فقط على الجوانب التقنية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على القيادة الإدارية الواعية القادرة على إدارة التغيير والتوجيه الاستراتيجي لهذه التقنيات بما يخدم أهداف المؤسسة.

وتتفق هذه الدراسات أيضاً على أن الذكاء الاصطناعي أصبح ضرورة تنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الحكومية والخاصة، وأن القيادة تمثل

العامل الحاسم في تحقيق هذا التحول من خلال دعم الابتكار، وتشجيع العاملين على التكيف مع الأنظمة الذكية، وتبني ثقافة رقمية داخل بيئة العمل. وقد أظهرت نتائج عدة دراسات عربية حديثة، مثل دراسات (العزام، ٢٠٢٢) و(الحامدي وعويس، ٢٠٢١) و(التويجري والنوح، ٢٠٢٢)، أن غياب الرؤية القيادية في توظيف الذكاء الاصطناعي يحدّ من فاعلية هذه التقنيات ويقلل من أثرها في تحسين الأداء الإداري.

أما من حيث الاختلافات بين الدراسات السابقة، فقد تباينت مناهجها ومجالاتها التطبيقية؛ فبعضها ركّز على القطاع التعليمي، وبعضها على القطاع الصحي أو الخاص، بينما القليل تناول المؤسسات الأمنية أو الخدمية الحكومية. كما أن جانب القيادة لم يكن محورًا رئيسًا في معظم الدراسات السابقة، حيث ركزت أغلبها على الجوانب الفنية والتكنولوجية للذكاء الاصطناعي، دون تحليل كافٍ لكيفية إدارة وتوجيه هذه التقنيات من خلال القيادة الإدارية. وهذا يمثل الفجوة البحثية التي تحاول الدراسة الحالية سدّها من خلال التركيز على الدور القيادي في توظيف الذكاء الاصطناعي كأداة لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل إدارة الجوازات بمنطقة المدينة المنورة.

وفي جانب الاستفادة من الدراسات السابقة، فقد أسهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من القيادة الإدارية والذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء، كما وفّرت خلفية علمية حول النماذج والتطبيقات التي يمكن الاسترشاد بها في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد محاورها. كذلك استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في توجيه فرضياتها، ولا سيما ما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الإدارية والتوظيف الفعّال للذكاء الاصطناعي، وأثر ذلك في تحقيق كفاءة الأداء التنظيمي.

وعليه، يمكن القول إن الدراسات السابقة قد شكلت قاعدة معرفية متينة للدراسة الحالية، وساعدت في تحديد مواطن النقص البحثي المتمثلة في قلة الدراسات الميدانية التي تجمع بين البعدين الإداري والتقني في مؤسسات حكومية أمنية. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى تحليل هذا التكامل بصورة تطبيقية داخل بيئة الجوازات، بما يسهم في تقديم نموذج واقعي لتفعيل القيادة الإدارية في دعم التحول الرقمي وتوظيف الذكاء الاصطناعي لتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: نظرية القيادة التحويلية:

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون Downton (١٩٧٣)، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز James MacGregor Burns تحت عنوان القيادة عام ١٩٧٨. والقيادة عند بيرنز تختلف تماماً عن استخدام القوة؛ لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع. فالقيادة التحويلية العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تدفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهذا النوع من القادة يلبي حاجات الأتباع ودوافعهم ويحاول مساعدة الأتباع على الوصول إلى أقصى قدراتهم (نورث هاوس، ٢٠٠٦). وعرفت بأنها "نمط قيادي ييسر معاودة تحديد رؤية الناس ورسالتهم وتحديد التزامهم بروح المهنة، ومعاودة تعديل بنية الأنظمة التي يعملون في ظلها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة" (الصيداوي، ٢٠٠٠). أما تروفينو (Trofino) فقد عرف القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تصنع وتبلور رؤية واضحة لمنظماتها في الوقت نفسه الذي تحرص فيه على تطوير أنظمة هيكلية جديدة تتناغم ومتطلبات المستقبل، وهو ينظر إلى القادة التحويليين على أساس أن لديهم مقدرة على ترجمة الرؤى المستقبلية وتفعيلها بشكل واضح ومفهوم، فهم بالتالي صناع لفرص النجاح والتمايز لنظمهم. (Trofino, 2000)

عناصر القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن أربعة عناصر أساسية هي: (العرايضة، ٢٠١١م، ص ٣٩)

- **الاجاذبية:** يتصف بهذا العنصر القائد الذي تتوافر لديه القدرة على إيصال رؤية معينة إلى المرؤوسين، وأن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، فضلاً عن الاهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد أنموذجاً للمثل والسلوك المشترك.
- **الاستثارة العقلية:** يتصف بهذا العنصر القائد الذي تتوافق لديه العقلانية في حل المشكلات، إذ يهتم القادة بتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرائق التي ينجزون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ومن ثم فإنه يشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود مرؤوسيهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين.

- **الاعتبار الفردي:** يتصف بهذا العنصر القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للمرؤوسين الذين يتم التعامل معهم بطرق مختلفة تأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الفردية، إذ يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته ولكن بعدالة.
- **الإثارة (الإلهام) :** وفيه يكون القادة رمزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة إذ إن أفعالهم تؤثر في المرؤوسين وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم وهي تشبه الجاذبية الشخصية أو (الكاريزما) تماماً. (نورث هاوس، ٢٠٠٠)

خصائص القائد التحويلي

يتمتع القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة وقد أورد (العرايضة، ٢٠١١م، ص ٣٩) بعض هذه الخصائص:

- إنه ينظر إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير وأن هذا التغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول.
- إنه شخص شجاع محب للمخاطر ولا يحب الأحوال المستقرة وشجاع في مواجهة الواقع وفي نقل الحقائق والمشاعر للآخرين وإن كان ذلك مؤلماً.
- إنه يؤمن بقيمة الناس وهو حساس لمشاعر البشر ويسعى إلى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل.
- إنه موجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوءها ويكون حضارة مبنية على قيم الإنجاز لأن الإنجاز غير العادي لا يأتي مصادفة.
- إنه يتعلم طول عمره وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة أفاد منها للعمل في المستقبل.
- إنه قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة لأنه يعد نفسه باحثاً يعمل في إطار نظريات ويضع فرضيات ويختبرها ويقدم فيها نظريات جديدة أيضاً.
- إنه صاحب رؤية قادر على الحكم وعلى ترجمة رؤيته ورؤى الآخرين ليقسموها معه.

وذكر حسين (٢٠٢٣، ص ٣٠٤) خصائص القائد التحويلي عبر مجالات سبعة:

١. ينظر القائد التحويلي إلى نفسه على أنه معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظميه.
٢. القائد التحويلي شجاع محب للمخاطرة المحسوبة سواء في التفكير أم عند التنفيذ أم في الأساليب.
٣. القائد التحويلي قادر على التعامل الفاعل مع المواقف المعقدة والغامضة ودائم البحث عن فرص لتجديد الوضع القائم.

٤. القائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان وهو بعيد عن الديكتاتورية مع أنه قوي.

٥. القائد التحويلي لديه توجه حقيقي نحو قيم أخلاقية محورية يتصرف دوماً على هدي منها.

٦. القائد التحويلي لديه قابلية للتعلم مدى الحياة ويحرص على تثقيف، نفسه وتثقيف العاملين معه.

٧. القائد التحويلي لديه مقدرة على بلورة مستقلة واضحة محددة. فهو دائماً على صلة مع ممارسات استشرافية لممكّنات المستقبل.

تطبيق نظرية القيادة التحويلية في الدراسة

يمكن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية من خلال:

- **الجاذبية والإلهام:** أن يتبنى القادة الإداريون رؤية مستقبلية توضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يسهم في تسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات الأمنية والإدارية.
- **الاستثارة العقلية:** تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتبسيط العمليات وتحسين كفاءة الأداء في وحدات الجوازات.
- **الاعتبار الفردي:** دعم العاملين عبر التدريب المستمر على الأدوات الذكية وتقدير جهودهم الفردية في التحول الرقمي.
- **التغيير المؤسسي:** تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تُشجع التعلّم من التجربة وتعتمد على البيانات في اتخاذ القرارات. (الشركسي، ٢٠٢٣، ص ٦٩)

وهكذا تُسهم القيادة التحويلية في تحقيق التكامل بين العنصر البشري والتقنية، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في جوازات منطقة المدينة المنورة.

ارتباط نظرية القيادة التحويلية بالدراسة الحالية

وتستند الدراسة الحالية إلى نظرية القيادة التحويلية بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر دور القيادة الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير كفاءة الأداء في جوازات منطقة المدينة المنورة؛ إذ تؤكد هذه النظرية على أن نجاح القائد في إحداث التغيير والتحول داخل المنظمة يعتمد على قدرته على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتوجيه طاقاتهم نحو تبني التقنيات الحديثة.

فالقادة التحويلية تُسهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تتقبل الابتكار والتحول الرقمي، وتشجع العاملين على التعلم المستمر والتجريب الآمن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي. كما أن القائد التحويلي يُعد العامل المحوري في تمكين الأفراد من استخدام الأنظمة الذكية بفعالية، من خلال التحفيز المعنوي، والتمكين الوظيفي، وتوفير التدريب المناسب، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ومن هذا المنطلق، تمثل نظرية القيادة التحويلية الأساس الذي يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين ممارسات القيادة الإدارية وتبني الذكاء الاصطناعي داخل بيئة العمل، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بمستوى الأداء في جوازات منطقة المدينة المنورة.

ثانياً: نظرية الأنظمة:

تُعد نظرية الأنظمة من أهم الأطر النظرية التي يمكن من خلالها تفسير العلاقة بين القيادة الإدارية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة الأداء، إذ توفر هذه النظرية رؤية شمولية لفهم كيفية تفاعل مكونات المنظمة كمنظومة متكاملة تعمل بانسجام لتحقيق الأهداف العامة. فوفقاً لـ (Beven, 2006, p.21) تنظر النظرية إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من عناصر مترابطة ومتفاعلة، بحيث يؤدي أي تغيير في أحد أجزائها إلى إحداث تأثيرات في بقية الأجزاء. ومن هذا المنطلق، يصبح دور القيادة الإدارية محورياً في ضمان هذا التفاعل الإيجابي والتكامل بين الموارد البشرية، والعمليات، والتقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء.

وتؤكد النظرية كذلك على أن المنظمات لا يمكن تحليلها كأجزاء منفصلة، بل يجب النظر إليها كوحدة متكاملة تتجاوز مجموع مكوناتها الجزئية، حيث إن خصائص النظام الكلي تتفوق على خصائص عناصره المنفردة. ويعني ذلك أن تطوير كفاءة الأداء في أي مؤسسة – ومنها إدارات الجوازات في المملكة – لا يتحقق بمجرد تحسين أحد العناصر الإدارية أو التقنية بمعزل عن غيره، بل عبر فهم العلاقات التفاعلية بين مختلف المكونات المؤسسية، بما في ذلك القيادة، والعاملين، والعمليات، والبيئة الخارجية. وهذا ما يجعل من نظرية الأنظمة إطاراً ملائماً لتحليل كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية تدعم القرارات القيادية وتضمن التكامل بين الأداء الإداري والتقني.

مبادئ أساسية في نظرية الأنظمة

أولاً: الترابط والتكامل: تُعد المنظمات وفقاً لنظرية الأنظمة كيانات مترابطة ومتكاملة، حيث إن أي تغيير في جزء من النظام ينعكس على بقية الأجزاء، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. فحين تتبنى القيادة الإدارية تقنيات الذكاء الاصطناعي، فإن ذلك يستلزم تكاملاً بين إدارات الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والعمليات الميدانية، لضمان استثمار فعال لهذه التقنيات في تحسين الأداء العام. ويشير (Zönnchen, 2025) إلى أن فعالية أي مؤسسة لا تتحقق إلا عندما تكون هناك مواءمة وانسجام بين عناصر النظام المختلفة، إذ إن تحسين أحد العناصر دون تطوير الآخر قد يؤدي إلى خلل في التوازن التنظيمي.

ثانياً: المرونة والتكيف: تشدد نظرية الأنظمة على أهمية قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية لتحقيق الاستمرارية والكفاءة. وفي ضوء التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة، تصبح المرونة القيادية عاملاً حاسماً في إدارة التغيير وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية. فالقيادة الإدارية في جوازات منطقة المدينة المنورة مطالبة بتطوير سياسات وإجراءات ديناميكية قادرة على استيعاب التغيرات التقنية، وتوظيفها في تحسين بيئة العمل وجودة الخدمات. ويؤكد هذا المبدأ على أن المرونة التنظيمية ليست خياراً، بل ضرورة استراتيجية لضمان بقاء النظام في حالة توازن وتطور مستمر.

ثالثاً: التغذية الراجعة: تُعد التغذية الراجعة من الركائز الأساسية في نظرية الأنظمة، حيث تساعد المنظمة على مراقبة نتائج قراراتها وتعديلها بصورة مستمرة بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة. يشير Beven (2006, p.22) إلى أن التغذية الراجعة الفعالة تمكّن القادة من التعرف على مكامن القوة والضعف، واتخاذ قرارات تصحيحية مبنية على الأدلة. وفي سياق الذكاء الاصطناعي، يمكن للقيادة الإدارية الاستفادة من التحليلات التنبؤية وتقارير الأداء الذكية لتوفير مؤشرات دقيقة حول كفاءة العاملين وجودة الإجراءات، ومن ثم تطوير الأداء الإداري على أسس علمية موضوعية.

تطبيق نظرية الأنظمة في الدراسة

في سياق إدارة الجوازات بمنطقة المدينة المنورة، تمثل نظرية الأنظمة إطاراً مناسباً لتحليل دور القيادة الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير كفاءة الأداء، إذ تؤكد على الترابط بين القرارات القيادية والعمليات التشغيلية والتقنيات الرقمية. فاعتماد الذكاء الاصطناعي لا ينبغي النظر إليه كمشروع تقني فقط، بل كعملية تحول تنظيمي تتداخل فيها عناصر متعددة تشمل الثقافة المؤسسية، وأساليب القيادة، والتنسيق الإداري، والبنية التحتية التقنية.

١. تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات: تساعد نظرية الأنظمة على تعزيز الانسيابية في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، مما يرفع من كفاءة اتخاذ القرار الإداري. فبواسطة تقنيات الذكاء الاصطناعي، يمكن تحليل البيانات المتاحة من أقسام الجوازات المختلفة لتوفير رؤى دقيقة حول الأداء الإداري والميداني. ويشير تجاني (٢٠٢٤) إلى أن تكامل الأنظمة المعلوماتية يساهم في تقليل الازدواجية الإدارية، وتسريع الإجراءات، وتحسين الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.
٢. تعزيز التنسيق بين فرق العمل: ترى نظرية الأنظمة أن التعاون بين الوحدات التنظيمية شرط لتحقيق الأهداف العامة. وبالاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي، يمكن للقيادة الإدارية تسهيل التنسيق بين فرق العمل من خلال أنظمة رقمية توفر مراقبة لحظية للأداء، وتحليلاً ذكياً للمشكلات التشغيلية. ووفقاً لـ Beven (2006, p.22)، فإن تعزيز هذا التكامل بين الفرق الإدارية يعزز فعالية النظام المؤسسي ككل، ويؤدي إلى تحسين جودة الأداء الإداري والميداني.
٣. تحسين مراقبة أداء الموارد البشرية: تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحليل بيانات الأداء الوظيفي بشكل دقيق، مما يمكن القيادة الإدارية من تقديم تغذية راجعة فورية للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة. ويُعد ذلك تطبيقاً عملياً لمبدأ التكامل بين العناصر البشرية والتقنية في إطار النظام الإداري، حيث تُستخدم البيانات في دعم اتخاذ القرار وتطوير القدرات البشرية وفقاً لمتطلبات العمل.
٤. تقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال منظور نظرية الأنظمة، يمكن للذكاء الاصطناعي المساهمة في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة العمليات وتحليل البيانات باستمرار. كما يوضح (Zönnchen, 2025)، فإن اعتماد تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي يتيح التعرف المبكر على المشكلات التنظيمية وتوقع التحديات المحتملة قبل وقوعها، مما يعزز الكفاءة الشاملة للمنظمة.
٥. تعزيز اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: تؤكد نظرية الأنظمة على أن اتخاذ القرار يجب أن يستند إلى البيانات والتحليل المنهجي وليس إلى التقدير الشخصي فقط. ومن خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي، تستطيع القيادة الإدارية في جوازات منطقة المدينة المنورة الحصول على مؤشرات أداء آنية تساعد في رسم السياسات وتوجيه الموارد بكفاءة. ويشير تجاني (٢٠٢٤) إلى أن هذا النهج التحليلي يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية ودعم استدامة الأداء المؤسسي.

وبذلك، فإن نظرية الأنظمة توفر إطارًا علميًا متكاملًا لفهم الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير كفاءة الأداء، من خلال تحقيق التوازن بين التكنولوجيا، والعنصر البشري، والعمليات الإدارية، بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية في إدارات الجوازات.

المنهجية وطرق البحث:

مقدمة.

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يوضح المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأدوات وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسير النتائج.

وقد روعي في اختيار المنهج والأدوات ملائمتها لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، بما يسهم في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاستناد إليها للوصول إلى نتائج علمية موضوعية، وتقديم توصيات تسهم في إثراء المعرفة العلمية ومعالجة المشكلة محل الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الأهداف والتساؤلات المطروحة، وذلك لما يتمتع به من قدرة على تحليل الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، وتفسيرها بطريقة علمية منظمة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية (درويش، ٢٠١٨، ص. ١١٨).

ويُستخدم هذا المنهج في هذه الدراسة لوصف وتحليل دور القيادة الإدارية في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير كفاءة الأداء في جوازات منطقة المدينة المنورة، حيث سيتم عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادات الإدارية لأدوارها، ومدى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل، وتأثير ذلك على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة، ويشمل ذلك القيادات الإدارية (مديري الإدارات والأقسام)، والمشرفين، والموظفين الإداريين والفنيين الذين تتعلق مهامهم باستخدام أو الإشراف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أعمالهم اليومية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي جوازات منطقة المدينة المنورة، لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفنية في مجتمع الدراسة. ومن المتوقع أن تتراوح حجم العينة بين (٤٠ - ٦٠) موظف وموظفة، بحيث تشمل العاملين في الإدارات المختلفة (إدارة شؤون المقيمين، إدارة الجوازات، إدارة المنافذ، الإدارة المالية والإدارية، قسم التقنية والتحول الرقمي). وسيتم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات الأولية اللازمة حول مدى ممارسة القيادة الإدارية لأدوارها، ومستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي، وتأثيره على كفاءة الأداء المؤسسي.

رابعاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

سيتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتخصصة في القيادة الإدارية، والذكاء الاصطناعي، وتطوير الأداء المؤسسي.
- الدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية أو التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية.
- التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الداخلية والمديرية العامة للجوازات، والمواقع الحكومية الموثوقة، وقواعد البيانات الأكاديمية.

ثانياً: المصادر الأولية

سيتم تصميم استبانة ميدانية خاصة بالدراسة لجمع بيانات مباشرة من العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة، بهدف التعرف على:

- مستوى ممارسة القيادة الإدارية لأدوارها في تحسين كفاءة الأداء.
- واقع توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل الإدارية.
- مدى العلاقة بين القيادة الإدارية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء.
- أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري اليومي.

خامساً: أدوات الدراسة

سيتم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكونت من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع التنظيمي).

الجزء الثاني: يتضمن فقرات تقيس أبعاد الدراسة الثلاثة على النحو الآتي:

١. المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الإدارية لأدوارها في تطوير كفاءة الأداء.

٢. المحور الثاني: واقع توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارات المختلفة بجوازات منطقة المدينة المنورة.

٣. المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة الأداء، والمعوقات التي تحد من فاعليته.

وسيتم استخدام المقياس الخماسي للقياس:

٥- موافق بشدة	٤- موافق	٣- محايد	٢- غير موافق	١- غير موافق بشدة
---------------	----------	----------	--------------	-------------------

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، سيتم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨)، بعد ذلك سيتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥.٠ - ٤.٢١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٢.٦٠ - ١.٨١	١.٨٠ - ١

سادساً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، سيتم اعتماد ما يلي:

١. **الصدق الظاهري:** من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجالات القيادة الإدارية والذكاء الاصطناعي والإحصاء التربوي للتأكد من وضوح البنود ودقتها وملاءمتها لأهداف الدراسة، ثم تعديلها بناءً على ملاحظاتهم.
٢. **صدق الاتساق الداخلي:** عبر التأكد من تغطية الاستبانة لكافة الجوانب المتعلقة بقياس أثر القيادة الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي، وأن العبارات تمثل الأبعاد النظرية بدقة وتناسق.

سابعاً: ثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين بنود المحاور الثلاثة، والتأكد من استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند تطبيقها أكثر من مرة.

ثامناً: أساليب المعالجة الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتوصيف الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين محاور الأداة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي ومحاور الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات استجابات العينة نحو كل محور وعبرة.
- استخدام اختبارات إحصائية مناسبة (مثل تحليل التباين الأحادي) عند الحاجة لاختبار الفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

تاسعاً: حدود الدراسة

- **أولاً: الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل دور القيادة الإدارية في توظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير كفاءة الأداء في قطاع الجوازات، دون التطرق للجوانب التقنية البحتة أو الأمنية خارج نطاق العمل الإداري.

- **ثانيا: الحدود المكانية:** ستُجرى الدراسة في جوازات منطقة المدينة المنورة بكافة إداراتها وأقسامها، بما يشمل الإدارات الميدانية والإدارية والفنية ذات العلاقة بالتحول الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي.
- **ثالثا: الحدود الزمنية:** تُطبق الدراسة خلال العام ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٦ م، وهو الإطار الزمني الذي يُجرى فيه جمع وتحليل البيانات الميدانية.
- **رابعا: الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية والمشرفين والموظفين الفنيين والإداريين العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في عمليات تطبيق الذكاء الاصطناعي وممارسات القيادة الإدارية المرتبطة به.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). *قادة المستقبل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- آل عروان، هند عبد الرحمن. (٢٠٠٣). *الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ومدى تطبيقها في الأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- تجاني، حبشي. (٢٠٢٤). *نظرية النظم: قراءة في الأسس والأطر المرجعية*. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، (٢)٥.
- التويجري، فواز بن عبدالله بن محمد، والنوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد. (٢٠٢٢). *متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية*. *مجلة الفنون والأدب وعلوم والإنسانيات والاجتماع*، (٨٥) <https://doi.org/10.33193/JALHSS.85.2022.750>
- حسين، علي عريوة. (٢٠٢٣). *القيادة التحويلية وتمكين العاملين: رؤية سوسيولوجيا التنظيمات*. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، (٢)٨.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٦). *القيادة التربوية في القرن الجديد* (ط١). عمان: دار ومكتبة الحامد.
- الحمادي، عدنان حمد، وعويس، إيهاب أحمد. (٢٠٢١). *دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي* [بحث مقدم في مؤتمر]. *جامعة العلوم الإسلامية الماليزية*.
- الرقبية، عبد الله بن أحمد. (٢٠٢٤). *دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية*. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (٤٠) <https://doi.org/10.33193/JEAHS.40.2024.558>
- روابح، عبد الجليل، وبوداح، عبلة. (٢٠١٥). *تطور تقدير خطر القرض في ظل نماذج الذكاء الاصطناعي*. *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، (٤)٢٦.
- سيد، علاء الدين محمد. (٢٠١٠). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الشركسي، أبو بكر حسن. (٢٠٢٣). *أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد كوسيط في العلاقة*. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، (٢)١٠.
- الشنوافي، صلاح. (١٩٩٣). *التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال*. الإسكندرية: مؤسسات شباب الجامعة للنشر.

صالح، فاتن. (٢٠٠٩). *أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

صالح، محمد شيخ. (٢٠١٤). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. عمان: دار المعتمد للنشر والتوزيع.

الصيداوي، أحمد. (٢٠٠٠). *القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية*. بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠٦). *إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها (الإدارة بالإيجاب)*. عمان: المكتبة الوطنية.

عبد الجبار، سيماء بنت سعيد، غوش، أبيهيجيت، وشمسي، محمد أنس. (٢٠٢٥). *أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على لجان الفصل في مخالفات نظام مزاوله المهن الصحية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية*. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)*، ٦(٦٥) <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.65.1>.

العبدللات، وفاء ضيف الله. (٢٠٢٠). *أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية على دائرة الأحوال المدنية والجوازات*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٢٤).

عجام، إبراهيم محمد حسن. (٢٠٢٢). *الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء: دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. ٤١(١١٥) <https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecon/article/view/616>.

العرايضة، منيرة محمد. (٢٠١١). *نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية*. *رسالة المعلم*، ٤٩(٣).

العنزي، تامر عطية. (٢٠٢٢). *الذكاء الاصطناعي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في بيئة الأعمال وفقاً لمرتكزات رؤية المملكة ٢٠٣٠*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(١٣).

المشاري، مشاري صالح، والشريف، أسماء زايد، والزهراني، نجود أحمد، وصديق، وليد عبدالجواد، وحسن، الفيصل عبدالحميد. (٢٠٢٤). *تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية*. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، ٣(٤) <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n4p4>.

نورث هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). *القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق* (ترجمة صلاح المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.

الهوري، سيد. (١٩٩٩). *القائد التحويلي للعبور بالمنظمات القرن الحادي والعشرين* (ط٢). القاهرة: مكتبة عين شمس.

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). SDAIA and Vision 2030. تم الاسترجاع

من <https://sdaia.gov.sa/en/SDAIA/SdaiaStrategies/Pages/sdaiaAnd2030Vision.aspx>

sdaia.gov.sa

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (٢٠٢٤). *الإطار الوطني للمعايير المهنية للبيانات*

والذكاء الاصطناعي <https://sdaia.gov.sa/ar/Research/Pages/NOSF.aspx>.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Blessing, A. E. (2022). Adoption of artificial intelligence in business education and school administration. *BW Academic Journal*, 8(2).

Judijanto, L., Atsani, M. R., Negeri, I. K. H., Saifuddin, Z., Purwokerto, I., & Chadijah, S. (2024). Trends in the development of artificial intelligence-based technology in education. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(6).

Zönnchen, B. (2025). *Rethinking artificial intelligence through systems theory. Frontiers in Communication*. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1585321>

Beven, K. (2006). A manifesto for the equifinality thesis. *Journal of Hydrology*, 320(1).

Trofino, A. J. (2000). Transformational leadership: Moving total quality management to world class organizations. *International Nursing Review*, 47(4), December Issue.

Hanson, M. (1990). *Educational administration and organizational behavior* (2nd ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon Inc.

Stephens, D., & Russell, K. (2004). Organizational development and leadership, change, and the future of libraries. *Library Trends*, 53(1).

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. New York, NY: Free Press.