

أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأهلية ببغداد - جامعة الفارابي نموذجاً

مصطفى خالد عبد الهادي

م.م، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفارابي، العراق

mustaf92rawi@gmail.com

ملخص

هدف البحث إلى قياس أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الجامعات الأهلية في بغداد، مع اعتماد جامعة الفارابي نموذجاً تطبيقياً. انطلق البحث من أهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرقمية في توجيه التحول التقني داخل المؤسسات الجامعية، ولا سيما في ظل تزايد الاعتماد على البيانات، والأنظمة الذكية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية والأكاديمية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 112 مفردة من العاملين في جامعة الفارابي. قيس المتغير المستقل، القيادة الرقمية، من خلال بعدين هما الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي، بينما قيس المتغير التابع من خلال جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. أظهرت نتائج الثبات ارتفاع معاملات كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد، إذ بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.95، مما يدل على اتساق الأداة وصلاحياتها للتحليل. كما بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر معنوي للرؤية الرقمية والتمكين الرقمي في جودة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل التحديد 0.66، مما يعني أن أبعاد القيادة الرقمية تفسر 66% من التغير في جودة اتخاذ القرار. خلص البحث إلى أن القيادة الرقمية تمثل مدخلاً إدارياً مهماً لتحسين القرار الجامعي عندما ترتبط برؤية واضحة، وتمكين رقمي فعلي، وبنية تقنية قادرة على دعم استخدام الذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الذكاء الاصطناعي، جودة اتخاذ القرار، الجامعات الأهلية.

The Impact of Digital Leadership on Improving Decision-Making Quality Using Artificial Intelligence Technologies: An Applied Study in Private Universities in Baghdad – Al-Farabi University as a Case Study

Mustafa Khalid Abdulhadi

College of Administration and Economics, Al-Farabi University, Iraq

mustaf92rawi@gmail.com

Abstract

This research aimed to measure the impact of digital leadership on improving the quality of decision-making using artificial intelligence (AI) technologies in private universities in Baghdad, with Al-Farabi University serving as a case study. The research stemmed from the crucial role of digital leadership in guiding technological transformation within academic institutions, particularly given the increasing reliance on data, smart systems, and AI applications to support administrative and academic decisions. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The

questionnaire was administered to a sample of 112 employees at Al-Farabi University. The independent variable, digital leadership, was measured through two dimensions: digital vision and digital empowerment. The dependent variable was measured through the quality of decision-making using AI technologies. Reliability results showed high Cronbach's alpha coefficients for all dimensions, with the overall reliability coefficient for the questionnaire reaching 0.95, indicating the instrument's consistency and validity for analysis. Furthermore, multiple linear regression analysis revealed a significant impact of digital vision and digital empowerment on the quality of decision-making, with a coefficient of determination of 0.66. This suggests that the dimensions of digital leadership explain 66% of the variance in decision-making quality. The research concluded that digital leadership represents a crucial administrative approach to improving university decision-making when linked to a clear vision, effective digital empowerment, and a technological infrastructure capable of supporting the use of artificial intelligence.

Keywords: Digital Leadership, Digital Vision, Digital Empowerment, Artificial Intelligence, Quality of Decision-Making, Private Universities.

المقدمة

يشهد التعليم العالي تحولاً عميقاً في أنماط الإدارة والعمل الجامعي نتيجة التوسع في استخدام التقنيات الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. لم تعد الجامعة تعتمد فقط على الخبرة الإدارية التقليدية أو الإجراءات الورقية في إدارة شؤونها، بل أصبحت مطالبة ببناء قدرة تنظيمية تمكنها من جمع البيانات، تحليلها، وتوظيفها في قرارات دقيقة وسريعة. هذا التحول جعل القيادة الرقمية أحد المداخل الحديثة في تطوير الأداء الجامعي، لأنها تمثل قدرة القيادات على توجيه الموارد البشرية والتقنية نحو بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للتغيرات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي في التعليم العالي لا يتحقق بمجرد توفير الأنظمة الإلكترونية، بل يحتاج إلى قيادة تمتلك رؤية رقمية واضحة، وثقافة تنظيمية داعمة، وقدرة على تمكين العاملين من استخدام التقنيات الحديثة بفاعلية (Ghamrawi & Tamim, 2023, p. 7092).

تزداد أهمية القيادة الرقمية في الجامعات الأهلية بسبب طبيعة المنافسة بينها، وسعيها المستمر إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية. فالجامعة التي تمتلك قيادة قادرة على استيعاب التقنيات الرقمية تستطيع أن تطور أساليب العمل، وتخفض الأخطاء، وتسرع تدفق المعلومات، وتدعم القرارات المستندة إلى البيانات. وقد أكدت بعض الدراسات العربية الحديثة أن القيادة الرقمية تؤثر في أداء العاملين داخل الجامعات والكليات الأهلية، وأن هذا التأثير يزداد عندما تتوفر بيئة تشجع مشاركة المعرفة واستخدام التقنيات الرقمية في إنجاز الأعمال (ناظم، الحسناوي، ومحمد، 2024، ص. 74). كما أشارت دراسات عراقية أخرى إلى أن القيادة الرقمية أصبحت مرتبطة بجودة التعليم الرقمي والسمعة التنظيمية، لأنها تؤثر في صورة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات التحول التقني (عبد الكريم ومحمد، 2025، ص. 267؛ كشكول وآخرون، 2024، ص. 25).

في المقابل، أصبحت جودة اتخاذ القرار من القضايا المحورية في الإدارة الجامعية، لأن القرار الإداري أو الأكاديمي لا يقاس فقط بصدوره، بل يقاس بدرجة دقته وملاءمته وسرعته واعتماده على معلومات صحيحة. ومع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي، أصبح بالإمكان تحليل كميات كبيرة من البيانات، واكتشاف الأنماط، والتنبؤ بالمشكلات، وتقديم بدائل مساعدة لصانع القرار. وتشير مراجعات حديثة إلى أن الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي توسع في مجالات متعددة مثل التنبؤ بالأداء، التقييم الذكي، دعم التعلم، وتحليل بيانات الطلبة والمؤسسات، وهو ما يجعله أداة مهمة في تحسين القرار الجامعي عندما يستخدم ضمن إطار إداري واعٍ (Chu et al., 2022, p. 24؛ Crompton & Burke, 2023, p. 3).

بناءً على ذلك، يأتي هذا البحث لدراسة أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في جامعة الفارابي. وتنبع أهمية هذا الموضوع من كونه يجمع بين متغيرين حديثين في الإدارة الجامعية، هما القيادة الرقمية وجودة القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي. فالذكاء الاصطناعي لا يحقق أثره وحده ما لم توجد قيادة قادرة على توجيه

استخدامه، وبناء ثقة العاملين به، وتوفير البيئة التنظيمية التي تسمح بتحويل البيانات إلى قرارات عملية. لذلك يسعى البحث إلى تقديم دليل ميداني من بيئة الجامعات الأهلية في بغداد حول مستوى توافر القيادة الرقمية، ومستوى جودة اتخاذ القرار، وطبيعة العلاقة التأثيرية بينهما.

مشكلة البحث وتساؤلاته

تتمثل مشكلة البحث في أن الجامعات الأهلية تواجه تحدياً متزايداً في كيفية توظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم القرار الإداري والأكاديمي. وعلى الرغم من انتشار الأنظمة الإلكترونية في العديد من الجامعات، إلا أن وجود التقنية لا يعني بالضرورة تحسن جودة القرار، لأن التقنية تحتاج إلى قيادة قادرة على وضع رؤية رقمية واضحة، وتمكين العاملين، وتوجيه استخدام البيانات في عملية اتخاذ القرار. ومن هنا تظهر فجوة عملية تتمثل في الحاجة إلى معرفة ما إذا كانت القيادة الرقمية في جامعة الفارابي تسهم فعلاً في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: ما أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في جامعة الفارابي؟ وينبثق عن هذا السؤال سؤالان فرعيان:

1. ما أثر الرؤية الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؟
2. ما أثر التمكين الرقمي في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؟

أهمية البحث وأهدافه

تتبع الأهمية العلمية للبحث من تناوله موضوعاً حديثاً يجمع بين القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار في التعليم العالي. فقد ركزت كثير من الدراسات السابقة على التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي بصورة منفصلة، بينما يحاول هذا البحث الربط بين القيادة الرقمية بوصفها متغيراً إدارياً، وجودة اتخاذ القرار بوصفها نتيجة تنظيمية قابلة للقياس. كما يكتسب البحث أهميته من تطبيقه على جامعة أهلية في بغداد، وهي بيئة تحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تفسر آليات التحول الرقمي في الجامعات الأهلية العراقية.

أما الأهمية العملية فتتمثل في أن نتائج البحث يمكن أن تساعد إدارات الجامعات الأهلية على تحديد عناصر القيادة الرقمية الأكثر تأثيراً في تحسين القرار. فإذا أثبتت النتائج أن الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي يؤثران في جودة القرار، فإن ذلك يدعم توجه الجامعات نحو تدريب القيادات، تطوير البنية الرقمية، ونشر ثقافة استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي. كما يمكن أن يستفيد صانعو القرار في الجامعة من النتائج في تطوير سياسات إدارية تقلل الاعتماد على الاجتهاد الشخصي، وتعزز القرارات المبنية على المعلومات.

يهدف البحث إلى:

1. تحديد مستوى توافر القيادة الرقمية في جامعة الفارابي من خلال بعدي الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي.
2. قياس مستوى جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
3. اختبار أثر الرؤية الرقمية في جودة القرار.
4. اختبار أثر التمكين الرقمي في جودة القرار.
5. تقديم استنتاجات وتوصيات عملية تساعد الجامعة على تطوير ممارسات القيادة الرقمية وتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرار.

فرضيات البحث وأنموذجه المفاهيمي

يقوم البحث على فرضية رئيسية مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في جامعة الفارابي. وتتفرع عنها فرضيتان فرعيتان. تنص الفرضية الأولى على وجود أثر ذي

دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتنص الفرضية الثانية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الرقمي في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

يعبر الأنموذج المفاهيمي عن علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل، القيادة الرقمية، والمتغير التابع، جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتتكون القيادة الرقمية من بعدين هما الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي. وتمثل الرؤية الرقمية قدرة الإدارة الجامعية على صياغة توجه واضح للتحويل الرقمي وربطه بأهداف الجامعة. أما التمكين الرقمي فيمثل قدرة الإدارة على توفير التدريب، والبنية التقنية، والصلاحيات، والدعم الذي يسمح للعاملين باستخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في أداء أعمالهم. ويقاس المتغير التابع من خلال دقة القرار، سرعة القرار، ملائمة القرار، موضوعية القرار، والاعتماد على البيانات.

الأدبيات السابقة

تناولت دراسة محمد حسين ناظم، حسين حريجة الحسناوي، ويزن سالم محمد أثر القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، مع اختبار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة. طبقت الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. أظهرت الدراسة أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين عندما ترتبط بممارسات تشجع مشاركة المعرفة واستخدام الوسائل الرقمية في إنجاز العمل. وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها أجريت في بيئة جامعية أهلية عراقية، وتؤكد أن القيادة الرقمية لا تقتصر على امتلاك التقنيات، بل تمتد إلى بناء سلوك تنظيمي يساعد العاملين على توظيف المعرفة الرقمية في الأداء اليومي (ناظم وآخرون، 2024، ص. 72-94).

بحثت دراسة استغفر الله رباح صالح عبد الكريم وميسون عبد الكريم محمد دور القيادة الرقمية في تعزيز السمعة التنظيمية في مركز تكنولوجيا المعلومات في رئاسة جامعة المستنصرية. بينت الدراسة أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين الصورة المؤسسية عندما تنجح الإدارة في توظيف التقنيات الرقمية لخدمة المستفيدين، وتحسين الاتصال، وتسريع الاستجابة. وترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي لأنها تؤكد أن القيادة الرقمية في الجامعات العراقية تعد مدخلاً لتحسين النتائج التنظيمية، سواء تمثلت هذه النتائج في السمعة المؤسسية أو جودة اتخاذ القرار. كما تعزز الدراسة فكرة أن مراكز التكنولوجيا في الجامعات تمثل نقطة ارتكاز مهمة في دعم التحويل الرقمي (عبد الكريم ومحمد، 2025، ص. 265-278).

ركزت دراسة حسين محمد علي كشكول، محمد مجيد الحمداني، فهد مغيمش الشمري، محمد نبيل الحويبي، ونضال عبد الله ياسين المالكي على دور القيادة الرقمية في تعزيز جودة التعليم الرقمي في جامعتي وارث الأنبياء والزهراء. أوضحت الدراسة أن جودة التعليم الرقمي تتأثر بمستوى توافر قيادة قادرة على دعم البنية التقنية، وتحفيز استخدام التقنيات، وتوجيه العاملين نحو تبني ممارسات تعليمية رقمية. وتقيد هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي لأنها تربط بين القيادة الرقمية وجودة المخرجات الجامعية، كما تدعم اختيار بعدي الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي بوصفهما عنصرين مهمين في تفسير أثر القيادة الرقمية (كشكول وآخرون، 2024، ص. 24-32).

تناولت دراسة مهند فهد آل خالص وسعود غسان البشر تعزيز عملية اتخاذ القرار المبنية على البيانات في الإدارة التعليمية في الرياض من خلال الذكاء الاصطناعي. أكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يساعد الإدارة التعليمية على تحليل البيانات، وتحديد البدائل، وتحسين قدرة القادة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية. وتعد هذه الدراسة قريبة من المتغير التابع في البحث الحالي، لأنها تنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة لتحسين القرار الإداري وليس مجرد تقنية مساعدة. كما تدعم فكرة أن جودة القرار ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحويل البيانات إلى معرفة عملية قابلة للاستخدام في الإدارة (آل خالص والبشر، 2025، ص. 164-182).

درس خالد أحمد جندية وأنطوان الصباح دور الذكاء الاصطناعي في تجويد القيادة الرقمية لدى مديري الثانويات الخاصة في طرابلس. أظهرت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يدعم ممارسات القيادة الرقمية من خلال تسهيل تحليل المعلومات، وتحسين الاتصال، وتقديم مؤشرات تساعد القادة على توجيه العمل. وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي من زاوية العلاقة المتبادلة بين القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي، إذ لا يظهر الذكاء الاصطناعي كمتغير تابع أو أداة تقنية فقط، بل كعامل يدعم نضج القيادة الرقمية نفسها (جندية والصباح، 2025، ص. 239-255).

في الدراسات الأجنبية، قدمت Ghamrawi و Tamim نموذجاً مهماً للقيادة الرقمية في التعليم العالي من خلال دراسة حالة

لمبادرة تقنية واسعة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في الخليج. توصلت الدراسة إلى نمطية خماسية للقيادة الرقمية شملت الكفاءة الرقمية، الثقافة الرقمية، التمايز الرقمي، الحوكمة الرقمية، والمناصرة الرقمية. وتعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات لموضوع البحث الحالي لأنها تركز على التعليم العالي في بيئة عربية، وتوضح أن القيادة الرقمية تتطلب قدرة على بناء ثقافة رقمية وتوجيه الحوكمة التقنية، وليس مجرد استخدام الأدوات الرقمية (Ghamrawi & Tamim, 2023, pp. 7089-7110).

أما دراسة Setyono و Muslim و Suryadi فقد اختبرت العلاقة بين القيادة الرقمية ومحو الأمية الرقمية وأداء التعليم العالي، مع الدور الوسيط للابتكار الرقمي. أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر في أداء التعليم العالي، كما تؤثر في الابتكار الرقمي الذي يعزز الأداء المؤسسي. وتفيد هذه الدراسة في دعم فرضيات البحث الحالي، لأنها تثبت أن القيادة الرقمية لها أثر مباشر وغير مباشر في النتائج الجامعية، وأن الابتكار الرقمي يمثل حلقة مهمة بين القيادة والتحسين المؤسسي (Suryadi et al., 2024, pp. 207-218).

قدمت دراسة Burke و Crompton مراجعة منهجية لحالة الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي خلال الفترة 2016-2022. بينت الدراسة أن الاهتمام البحثي بالذكاء الاصطناعي في التعليم العالي ازداد بوضوح، وأن تطبيقاته امتدت إلى التنبؤ، التقييم، الدعم التعليمي، وتحليل البيانات. وتفيد هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للمتغير التابع، لأن جودة اتخاذ القرار باستخدام الذكاء الاصطناعي تعتمد على قدرة الجامعة على استخدام التحليل الذكي للمعلومات في تحسين القرارات الإدارية والأكاديمية (Crompton & Burke, 2023, pp. 1-3).

كما راجع Chu و Hwang و Tu و Yang أكثر المقالات تأثيراً في مجال الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي. أوضحت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة مهمة لفهم حالة المتعلمين وتحسين استراتيجيات التعليم، كما يمكن أن يدعم الإدارة من خلال تحليل البيانات وتقديم مؤشرات دقيقة. وتفيد هذه الدراسة في توسيع فهم البحث الحالي لدور الذكاء الاصطناعي، لأن استخدامه في الجامعة لا ينحصر في العملية التعليمية، بل يمتد إلى دعم القرار وتحسين جودة الاستجابة المؤسسية (Chu et al., 2022, pp. 22-42).

تناولت دراسة Sposato الذكاء الاصطناعي في القيادة التعليمية من خلال تصنيف شامل واتجاهات مستقبلية. أكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يدخل في صميم القيادة التعليمية الحديثة من خلال دعم التخطيط، تحليل البيانات، تحسين الاتصال، وإدارة الموارد. وتعد هذه الدراسة مهمة للبحث الحالي لأنها تدمج بين القيادة والذكاء الاصطناعي في إطار واحد، وتؤكد أن القادة يحتاجون إلى فهم إمكانيات الذكاء الاصطناعي وحدوده حتى يستطيعوا استخدامه في تحسين القرار (Sposato, 2025, Article 20).

يتضح من الأدبيات السابقة أن الدراسات العربية والعراقية ركزت على أثر القيادة الرقمية في الأداء، السمعة التنظيمية، وجودة التعليم الرقمي، بينما تناولت الدراسات الأجنبية القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي في التعليم العالي بصورة أكثر اتساعاً. وتتمثل الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي اختبرت أثر القيادة الرقمية في جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل الجامعات الأهلية العراقية. لذلك يحاول البحث الحالي سد هذه الفجوة من خلال نموذج تطبيقي في جامعة الفارابي، يجمع بين بعدي الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي من جهة، وجودة القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي من جهة أخرى.

الإطار النظري للقيادة الرقمية

تمثل القيادة الرقمية نمطاً إدارياً حديثاً يقوم على توجيه المؤسسة نحو استخدام التقنيات الرقمية في تحقيق أهدافها. ولا تعني القيادة الرقمية مجرد معرفة القائد بالأدوات التقنية، بل تعني قدرته على بناء رؤية رقمية، وتوجيه العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية تسمح باستخدام البيانات والتقنيات في تطوير العمل. في البيئة الجامعية، تكتسب القيادة الرقمية أهمية خاصة لأنها ترتبط بإدارة المعرفة، تطوير الخدمات، تحسين الاتصال، ودعم القرارات الأكاديمية والإدارية. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن القيادة الرقمية في التعليم العالي ترتبط بثقافة رقمية واضحة وحوكمة تقنية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحول الرقمي (Ghamrawi & Tamim, 2023, p. 7095).

تتجسد القيادة الرقمية في هذا البحث من خلال بعدين رئيسيين هما الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي. تعبر الرؤية الرقمية عن

قدرة الإدارة الجامعية على وضع اتجاه واضح للتحويل الرقمي، وربط التقنيات الرقمية بأهداف الجامعة المستقبلية. فالرؤية الرقمية تحدد لماذا تستخدم الجامعة التقنية، وما الأهداف التي تريد تحقيقها، وكيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يضيف قيمة إلى القرار الجامعي. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تمتلك رؤية رقمية واضحة تكون أكثر قدرة على تحويل التقنية إلى نتائج تنظيمية، لأن الرؤية تمنع الاستخدام العشوائي للأدوات الرقمية، وتربطها بالأداء والجودة (Suryadi et al., 2024, p. 209).

تتطلب الرؤية الرقمية من القيادة الجامعية أن تنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه جزءاً من استراتيجية الجامعة، لا بوصفه تطبيقاً منفصلاً أو تجربة مؤقتة. فعندما تضع الإدارة خطة واضحة لاستخدام التقنيات الذكية، فإنها تساعد العاملين على فهم الهدف من التحويل الرقمي وتقل مقاومة التغيير. وقد أوضحت دراسة جندرية والصياح أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تجويد القيادة الرقمية عندما يندمج في ممارسات الإدارة والتخطيط والمتابعة (جندي والصياح، 2025، ص. 242). وهذا يعني أن الرؤية الرقمية الفاعلة لا تكتفي بتبني التقنية، بل تحدد طريقة استخدامها في تحسين الأداء وصنع القرار. أما التمكين الرقمي فيعبر عن قدرة القيادة على توفير الموارد والمهارات والصلاحيات التي تجعل العاملين قادرين على استخدام التقنيات الرقمية في أعمالهم اليومية. ولا يمكن أن تنجح القيادة الرقمية إذا بقي العاملون غير مؤهلين أو غير قادرين على الوصول إلى البيانات والأنظمة. لذلك يشمل التمكين الرقمي التدريب، الدعم الفني، توفير البنية التحتية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتشجيع العاملين على اقتراح حلول رقمية. وقد أكدت دراسة ناظم وآخرين أن أثر القيادة الرقمية يتعزز عندما توجد ممارسات تنظيمية تشجع تشارك المعرفة واستخدام التقنيات في العمل الجامعي (ناظم وآخرون، 2024، ص. 80).

يرتبط التمكين الرقمي أيضاً بثقة العاملين في الأنظمة الرقمية. فالعامل الذي يمتلك مهارات رقمية ويفهم كيفية استخدام البيانات يصبح أكثر قدرة على المشاركة في تحسين القرار. أما ضعف المهارات أو غياب التدريب فيجعل التقنية عبئاً تنظيمياً لا أداة تطوير. ومن ثم، فإن القيادة الرقمية تحتاج إلى بناء قدرات بشرية بالتوازي مع تطوير الأنظمة. وقد أظهرت دراسة Suryadi وآخرين أن القيادة الرقمية ومحو الأمية الرقمية يؤثران في أداء التعليم العالي، وأن الابتكار الرقمي يؤدي دوراً بسيطاً في تحسين النتائج (Suryadi et al., 2024, p. 214).

تظهر أهمية القيادة الرقمية في الجامعات الأهلية من خلال قدرتها على تحقيق التوازن بين المنافسة والجودة. فالجامعات الأهلية تعمل في بيئة تتطلب سرعة في الاستجابة، وتحسيناً مستمراً في الخدمات، وقدرة على جذب الطلبة والحفاظ على مستوى أكاديمي مناسب. لذلك فإن القيادة الرقمية تساعد الجامعة على استخدام البيانات في متابعة الأداء، تقييم الخدمات، إدارة الموارد، وتحسين الاتصال مع الطلبة والعاملين. وقد بينت دراسة عبد الكريم ومحمد أن القيادة الرقمية تسهم في تعزيز السمعة التنظيمية داخل الجامعة، وهو ما يعكس أثرها في صورة المؤسسة وثقة المستفيدين بها (عبد الكريم ومحمد، 2025، ص. 270).

بناءً على ذلك، يمكن النظر إلى القيادة الرقمية في هذا البحث بوصفها قدرة إدارية على توجيه التحويل الرقمي داخل جامعة الفارابي. وتتكون هذه القدرة من رؤية رقمية تحدد الاتجاه، وتمكين رقمي يحول الاتجاه إلى ممارسة. فإذا امتلكت الجامعة رؤية رقمية من دون تمكين العاملين، بقيت الرؤية في حدود الخطط. وإذا وفرت أدوات رقمية من دون رؤية واضحة، تحول الاستخدام التقني إلى إجراءات متفرقة. لذلك يقوم النموذج المفاهيمي للبحث على تكامل الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي في تفسير جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

الإطار النظري لجودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

تمثل جودة اتخاذ القرار مؤشراً مهماً على كفاءة الإدارة الجامعية. فالقرار الجيد هو القرار الذي يعتمد على معلومات دقيقة، يصدر في الوقت المناسب، يتلاءم مع طبيعة المشكلة، ويحقق نتائج قابلة للتنفيذ. في المؤسسات الجامعية، تتعدد القرارات بين قرارات أكاديمية، إدارية، مالية، تنظيمية، وخدمية. وكلما زاد حجم البيانات وتنوعت مصادرها، أصبحت عملية اتخاذ القرار أكثر تعقيداً، وأصبح الاعتماد على الأدوات التقليدية غير كافٍ. من هنا يظهر دور الذكاء الاصطناعي في دعم القرار من خلال تحليل البيانات، اكتشاف العلاقات، التنبؤ بالاتجاهات، وتقديم بدائل تساعد الإدارة على الاختيار.

يعرف الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي بأنه مجموعة من التقنيات القادرة على محاكاة بعض وظائف التفكير البشري، مثل التعلم، التصنيف، التنبؤ، وتحليل الأنماط. وقد أوضحت دراسة Burke و Crompton أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي شهدت نمواً سريعاً، وأن استخدامها أصبح يشمل التنبؤ بالأداء، التوصية بالموارد، التقييم الآلي، وتحسين تجربة

التعلم (Crompton & Burke, 2023, p. 2). وهذه التطبيقات يمكن أن تدعم القرار الجامعي عندما تتحول مخرجاتها إلى معلومات واضحة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل.

ترتبط جودة القرار باستخدام الذكاء الاصطناعي بأربعة عناصر أساسية. يتمثل العنصر الأول في دقة القرار، أي اعتماد القرار على بيانات صحيحة وتحليلات موثوقة. فكلما كانت البيانات أكثر دقة، زادت قدرة الإدارة على فهم المشكلة وتحديد أسبابها. ويتمثل العنصر الثاني في سرعة القرار، لأن الذكاء الاصطناعي يسمح بمعالجة كميات كبيرة من البيانات خلال وقت قصير. ويتمثل العنصر الثالث في ملاءمة القرار، أي توافق القرار مع المشكلة والظروف المحيطة بها. أما العنصر الرابع فهو موضوعية القرار، أي تقليل الاعتماد على الانطباعات الشخصية وزيادة الاعتماد على الأدلة والمؤشرات.

تؤكد الأدبيات أن الذكاء الاصطناعي لا يستبدل القائد أو صانع القرار، بل يدعمه. فالقرار النهائي يبقى عملية إنسانية وإدارية تتطلب فهماً للسياق والقيم والأولويات المؤسسية. لكن الذكاء الاصطناعي يحسن جودة هذه العملية من خلال تقديم معلومات أكثر دقة وتنظيماً. وقد أشار Chu وآخرون إلى أن الذكاء الاصطناعي يساعد في فهم حالة المتعلمين وتحسين استراتيجيات التعليم، وهو ما يمكن توسيعه إدارياً ليشمل فهم الأداء المؤسسي والاحتياجات التنظيمية (Chu et al., 2022, p. 25). لذلك فإن استخدام الذكاء الاصطناعي في القرار الجامعي يجب أن يكون موجهاً بأهداف واضحة، لا أن يكون مجرد استجابة شكلية للتطور التقني. في الإدارة التعليمية، تزداد أهمية القرارات المبنية على البيانات لأنها تساعد على تقليل التحيز وتحسين الكفاءة. وقد أكدت دراسة آل خالص والبشر أن الذكاء الاصطناعي يعزز عملية اتخاذ القرار المبنية على البيانات في الإدارة التعليمية، لأنه يساعد على تحليل المعلومات واستخلاص المؤشرات التي تدعم القرارات الإدارية (آل خالص والبشر، 2025، ص. 170). وهذا يتفق مع طبيعة البحث الحالي، حيث يفترض أن جودة القرار في جامعة الفارابي تتحسن عندما تستخدم الإدارة تقنيات الذكاء الاصطناعي في توفير المعلومات، تحليل البيانات، التنبؤ بالمشكلات، واختيار البدائل.

لا تتحقق جودة القرار باستخدام الذكاء الاصطناعي من دون قيادة رقمية قادرة على إدارة هذا الاستخدام. فالذكاء الاصطناعي قد ينتج معلومات كثيرة، لكن تحويل هذه المعلومات إلى قرار يحتاج إلى قيادة تفهم البيانات وتعرف كيف توظفها. لذلك ترتبط جودة القرار بعاملين متكاملين: التقنية من جهة، والقيادة من جهة أخرى. وقد بينت دراسة Sposato أن الذكاء الاصطناعي أصبح جزءاً من القيادة التعليمية الحديثة، لأنه يدخل في التخطيط، إدارة الموارد، الاتصال، وصناعة القرار (Sposato, 2025, Article 20). ومن ثم، فإن جودة القرار ليست نتيجة تقنية فقط، بل نتيجة تفاعل بين الأنظمة الذكية والقدرات القيادية. في ضوء ذلك، يقيس البحث الحالي جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي من خلال فقرات تعكس دقة المعلومات، تقليل الأخطاء، سرعة تحليل البيانات، الاعتماد على البيانات، اختيار البدائل، التنبؤ بالمشكلات، ملاءمة القرار، سرعة الاستجابة، تقليل الاجتهاد غير المدعوم بالبيانات، وتحسين جودة القرارات الإدارية والأكاديمية. وهذه المؤشرات تعكس المفهوم العملي لجودة القرار داخل الجامعة، لأنها تركز على النتائج التي يشعر بها العاملون عند استخدام التقنيات الذكية في البيئة الجامعية.

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة اتخاذ القرار في بيئة ميدانية. يسمح هذا المنهج بوصف مستوى توافر المتغيرات كما يدرها أفراد العينة، ثم تحليل العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الرقمية وجودة القرار باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد جرى تطبيق البحث في جامعة الفارابي بوصفها إحدى الجامعات الأهلية في بغداد، نظراً لأهمية هذه البيئة في دراسة التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة في العمل الجامعي.

تكون مجتمع البحث من العاملين في جامعة الفارابي من الفئات الإدارية والأكاديمية والأكاديمية الإدارية. أما عينة البحث فقد بلغت 112 مفردة، وهي عينة مناسبة لطبيعة التحليل المستخدم، ولا سيما أن أداة البحث تضمنت 30 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية. اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة. وتكونت القيادة الرقمية من بعدين هما الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي، بواقع 10 فقرات لكل بعد. أما متغير جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي فقد قيس من خلال 10 فقرات.

استخدم البحث برنامج SPSS27 في تحليل البيانات، وتم تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية. شملت هذه الاختبارات معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، ومعاملات الارتباط لقياس الاتساق الداخلي، والتكرارات والنسب المئوية لوصف

الخصائص الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لوصف استجابات العينة، ثم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي في جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. كما استخدمت اختبارات تشخيص النموذج للتحقق من استقلالية الأخطاء، والتعدد الخطي، والتوزيع الطبيعي للبواقي، وتجانس التباين.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

جدول (1): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27)

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
الرؤية الرقمية	10	0.89	مرتفع
التمكين الرقمي	10	0.91	مرتفع
القيادة الرقمية	20	0.93	مرتفع
جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	10	0.90	مرتفع
الاستبيان ككل	30	0.95	مرتفع

أظهرت نتائج الثبات أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا لبعد الرؤية الرقمية 0.89، ولبعد التمكين الرقمي 0.91، وللقيادة الرقمية ككل 0.93، بينما بلغ معامل الثبات لمتغير جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي 0.90، وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.95. تدل هذه النتائج على أن فقرات الاستبانة مترابطة وتقيس المفاهيم التي صممت من أجلها بدرجة مناسبة. كما تعزز هذه النتائج إمكانية الاعتماد على البيانات في اختبار الفرضيات.

جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي بين الأبعاد والمتغيرات (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27)

البعد / المتغير	القيادة الرقمية	جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	الدلالة الإحصائية
الرؤية الرقمية	0.91	0.72	0.000
التمكين الرقمي	0.93	0.76	0.000
القيادة الرقمية	1.00	0.79	0.000
جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	0.79	1.00	0.000

أوضحت نتائج الاتساق الداخلي وجود علاقات ارتباط قوية ومعنوية بين الأبعاد والمتغيرات. فقد بلغ ارتباط الرؤية الرقمية بالقيادة الرقمية 0.91، وارتباط التمكين الرقمي بالقيادة الرقمية 0.93، كما بلغ ارتباط القيادة الرقمية بجودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي 0.79 عند مستوى دلالة 0.000. تعني هذه النتائج أن أبعاد القيادة الرقمية تتسجم مع البناء الكلي للمتغير المستقل، وأنها ترتبط بصورة واضحة بالمتغير التابع. وهذا يدعم منطق النموذج النظري الذي يفترض أن تحسين القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي يحتاج إلى قيادة رقمية فاعلة.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الديمغرافية (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27)

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	68	60.71
	أنثى	44	39.29
العمر	أقل من 30 سنة	18	16.07
	30 إلى أقل من 40 سنة	39	34.82
	40 إلى أقل من 50 سنة	36	32.14
	50 سنة فأكثر	19	16.96
المؤهل العلمي	بكالوريوس	47	41.96
	ماجستير	43	38.39
	دكتوراه	22	19.64
طبيعة العمل	إداري	38	33.93
	أكاديمي	46	41.07
	أكاديمي إداري	28	25.00
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	14.29

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	5 إلى أقل من 10 سنوات	31	27.68
	10 إلى أقل من 15 سنة	37	33.04
	15 سنة فأكثر	28	25.00
المجموع		112	100.00

يبين الخصائص الديمغرافية أن العينة شملت تنوعاً مناسباً من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة. بلغت نسبة الذكور 60.71%، ونسبة الإناث 39.29%. كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة مثلت 34.82%، والفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة مثلت 32.14%. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد بلغت نسبة حملة البكالوريوس 41.96%، وحملة الماجستير 38.39%، وحملة الدكتوراه 19.64%. ويعكس هذا التوزيع وجود عينة قادرة على تقييم موضوع البحث لأنها تجمع بين الخبرة الأكاديمية والإدارية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد الرؤية الرقمية (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	النتيجة حسب ليكرت
تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة للتحويل الرقمي في مختلف أنشطتها الإدارية والأكاديمية.	4.18	0.71	83.60	مرتفعة
تعمل الإدارة الجامعية على ربط استخدام التقنيات الرقمية بأهداف الجامعة الاستراتيجية.	4.11	0.76	82.20	مرتفعة
توضح الإدارة أهمية الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الجامعية.	4.09	0.73	81.80	مرتفعة
تشجع الإدارة على تبني حلول رقمية حديثة لمعالجة مشكلات العمل الجامعي.	4.16	0.69	83.20	مرتفعة
تسعى الإدارة إلى تطوير سياسات واضحة لاستخدام التقنيات الرقمية داخل الجامعة.	4.03	0.78	80.60	مرتفعة
تتابع الإدارة التغيرات التكنولوجية الحديثة وتعمل على توظيفها في بيئة العمل.	4.21	0.67	84.20	مرتفعة جداً
تضع الإدارة أهدافاً قابلة للقياس لتطوير الأداء الرقمي في الجامعة.	3.98	0.81	79.60	مرتفعة
تدعم الإدارة ثقافة الابتكار الرقمي بين العاملين في الجامعة.	4.13	0.74	82.60	مرتفعة
تراعي الإدارة احتياجات المستقبل عند التخطيط لاستخدام التقنيات الرقمية.	4.07	0.77	81.40	مرتفعة
تدمج الإدارة التحويل الرقمي ضمن خطط تحسين جودة القرارات الجامعية.	4.19	0.70	83.80	مرتفعة
المتوسط العام لبعد الرؤية الرقمية	4.12	0.55	82.40	مرتفعة

أظهرت نتائج بعد الرؤية الرقمية أن المتوسط العام بلغ 4.12، بانحراف معياري 0.55، وأهمية نسبية 82.40%، وهي نتيجة مرتفعة وفق مقياس ليكرت. وتعني هذه النتيجة أن أفراد العينة يدركون وجود توجه واضح لدى إدارة الجامعة نحو التحويل الرقمي. كما حصلت الفقرة المتعلقة بمتابعة الإدارة للتغيرات التكنولوجية وتوظيفها في بيئة العمل على متوسط 4.21، وهو أعلى متوسط ضمن هذا البعد. ويشير ذلك إلى أن الإدارة لا تتعامل مع التقنية كجانب ثانوي، بل تتابع تطورات البيئة الرقمية وتحاول توظيفها في العمل الجامعي.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بعد التمكين الرقمي (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	النتيجة حسب ليكرت
توفر الجامعة برامج تدريبية تساعد العاملين على استخدام التقنيات الرقمية.	4.06	0.79	81.20	مرتفعة
تشجع الإدارة العاملين على استخدام التطبيقات الرقمية في إنجاز المهام.	4.17	0.72	83.40	مرتفعة
توفر الجامعة بنية تحتية تقنية مناسبة لدعم العمل الرقمي.	4.10	0.75	82.00	مرتفعة
تمنح الإدارة العاملين صلاحيات مناسبة لاستخدام الأنظمة الرقمية في العمل.	4.01	0.83	80.20	مرتفعة
تدعم الإدارة تبادل المعرفة الرقمية بين العاملين.	4.15	0.71	83.00	مرتفعة
تساعد الإدارة العاملين على التعامل مع التحديات الناتجة عن التحويل الرقمي.	4.08	0.76	81.60	مرتفعة
توفر الجامعة أدوات رقمية تساهم في تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات.	4.22	0.68	84.40	مرتفعة جداً
تحفز الإدارة العاملين على اقتراح حلول رقمية لتطوير العمل الجامعي.	4.12	0.74	82.40	مرتفعة
تهتم الإدارة برفع مهارات العاملين في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.	4.05	0.80	81.00	مرتفعة
تسهم القيادة الجامعية في خلق بيئة عمل داعمة لاستخدام التقنيات الحديثة.	4.20	0.69	84.00	مرتفعة
المتوسط العام لبعد التمكين الرقمي	4.12	0.57	82.40	مرتفعة

كما أظهرت نتائج بعد التمكين الرقمي أن المتوسط العام بلغ 4.12، بانحراف معياري 0.57، وأهمية نسبية 82.40%، وهي أيضاً نتيجة مرتفعة. وتعني هذه النتيجة أن الجامعة توفر درجة جيدة من الدعم للعاملين في استخدام التقنيات الرقمية. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتوفير أدوات رقمية تسهل الحصول على البيانات والمعلومات على متوسط 4.22، وهي أعلى فقرة في هذا البعد. ويدل ذلك على أن التمكين الرقمي في الجامعة يظهر بصورة واضحة من خلال إتاحة الأدوات والأنظمة التي تساعد العاملين على الوصول إلى المعلومات.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات متغير جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27)

النتيجة حسب ليكرت	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة جداً	84.80	0.66	4.24	تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في توفير معلومات دقيقة قبل اتخاذ القرار.
مرتفعة	83.80	0.70	4.19	تسهل تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء عند اتخاذ القرارات الجامعية.
مرتفعة جداً	85.40	0.64	4.27	تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات بسرعة قبل إصدار القرار.
مرتفعة جداً	86.20	0.62	4.31	تسهل تقنيات الذكاء الاصطناعي في جعل القرارات أكثر اعتماداً على البيانات.
مرتفعة	82.60	0.73	4.13	تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل.
مرتفعة	83.20	0.72	4.16	تسهل تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين قدرة الإدارة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
مرتفعة	83.60	0.69	4.18	تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات تتناسب مع طبيعة المشكلة المطروحة.
مرتفعة جداً	84.20	0.68	4.21	تسهل تقنيات الذكاء الاصطناعي في تسريع الاستجابة للتغيرات داخل البيئة الجامعية.
مرتفعة	81.80	0.77	4.09	تقلل تقنيات الذكاء الاصطناعي من الاعتماد على الاجتهاد الشخصي غير المدعوم بالبيانات.
مرتفعة جداً	85.60	0.65	4.28	يؤدي استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
مرتفعة جداً	84.20	0.52	4.21	المتوسط العام لمتغير جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

أما متغير جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي فقد حقق متوسطاً عاماً بلغ 4.21، بانحراف معياري 0.52، وأهمية نسبية 84.20%، وهي نتيجة مرتفعة جداً. وتعكس هذه النتيجة إدراك أفراد العينة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تسهم في تحسين جودة القرار داخل الجامعة. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بجعل القرارات أكثر اعتماداً على البيانات على متوسط 4.31، وهي أعلى فقرة في المتغير التابع. وتدل هذه النتيجة على أن القيمة الأساسية للذكاء الاصطناعي في القرار الجامعي تكمن في تحويل البيانات إلى أساس موضوعي لصنع القرار.

جدول (7): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الرقمية في جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة الفرضية
الثابت	0.84	0.29		2.90	0.005	
الرؤية الرقمية	0.38	0.08	0.41	4.75	0.000	قبول
التمكين الرقمي	0.43	0.09	0.46	4.98	0.000	قبول
معامل الارتباط R	0.81					
معامل التحديد R ²	0.66					
معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	0.65					
الخطأ المعياري للتقدير	0.31					
قيمة F	105.82				0.000	معنوي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن الرؤية الرقمية تؤثر معنوياً في جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث بلغ معامل الانحدار 0.38، وقيمة t بلغت 4.75، ومستوى الدلالة 0.000. كما أظهرت النتائج أن التمكين الرقمي يؤثر معنوياً في جودة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الانحدار 0.43، وقيمة t بلغت 4.98، ومستوى الدلالة 0.000. وتدل هذه النتائج على قبول الفرضيتين الفرعيتين، أي أن الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي يساهمان في تحسين جودة القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي.

بلغ معامل الارتباط الكلي في النموذج 0.81، وبلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.66، في حين بلغ معامل التحديد المعدل 0.65. وهذا يعني أن أبعاد القيادة الرقمية تفسر 66% من التغير في جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وهي قدرة تفسيرية جيدة في الدراسات الإدارية الميدانية. كما بلغت قيمة F للنموذج 105.82 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على معنوية النموذج ككل. وبناء على هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في جامعة الفارابي.

جدول (8): نتائج تشخيص نموذج الانحدار الخطي المتعدد (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27)

اختبار التشخيص	المؤشر المستخدم	القيمة	مستوى الدلالة	معياري القبول	النتيجة
استقلالية الأخطاء	Durbin-Watson	1.91	0.200	قريبة من 2	مقبول
التعدد الخطي للرؤية الرقمية	VIF	1.86		أقل من 5	لا توجد مشكلة تعدد خطي
التعدد الخطي للتمكين الرقمي	VIF	1.86		أقل من 5	لا توجد مشكلة تعدد خطي
التباين المسموح للرؤية الرقمية	Tolerance	0.54		أكبر من 0.20	مقبول
التباين المسموح للتمكين الرقمي	Tolerance	0.54		أكبر من 0.20	مقبول
التوزيع الطبيعي للبواقي	Kolmogorov-Smirnov	0.072		أكبر من 0.05	البواقي تتبع التوزيع الطبيعي
تجانس التباين	Breusch-Pagan	2.14	0.343	أكبر من 0.05	لا توجد مشكلة عدم تجانس التباين
معنوية النموذج الكلية	ANOVA F-test	105.82	0.000	أقل من 0.05	النموذج معنوي
القدرة التفسيرية للنموذج	R^2	0.66		كلما اقتربت من 1 زادت القدرة التفسيرية	جيدة

أكدت نتائج تشخيص النموذج صلاحية الانحدار المستخدم. فقد بلغت قيمة Durbin-Watson مقدار 1.91، وهي قريبة من القيمة 2، مما يدل على استقلالية الأخطاء. كما بلغت قيمة VIF لكل من الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي 1.86، وهي أقل من 5، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطي. وبلغت قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov للبواقي 0.072 عند مستوى دلالة 0.200، مما يشير إلى أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. كما أظهر اختبار Breusch-Pagan عدم وجود مشكلة عدم تجانس التباين، إذ بلغت قيمة الدلالة 0.343. وبذلك يمكن القول إن النموذج الإحصائي مقبول ونتائجه قابلة للاعتماد.

الاستنتاجات والتوصيات

1. توصل البحث إلى أن القيادة الرقمية في جامعة الفارابي تتمتع بمستوى مرتفع من التوافر، وهو ما ظهر من خلال ارتفاع المتوسطات الحسابية لبعدي الرؤية الرقمية والتمكين الرقمي. ويعني ذلك أن الجامعة تمتلك توجهاً إيجابياً نحو التحول الرقمي، وأن الإدارة تعمل على دعم استخدام التقنيات الحديثة في العمل الجامعي.
2. أثبتت النتائج أن الرؤية الرقمية تمثل بعداً مؤثراً في تحسين جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. فالقيادة التي تمتلك رؤية واضحة تستطيع أن توجه استخدام الذكاء الاصطناعي نحو أهداف محددة، وتمنع تحوله إلى استخدام شكلي أو غير منظم.
3. أظهرت النتائج أن التمكين الرقمي كان أكثر تأثيراً من الرؤية الرقمية في جودة اتخاذ القرار، استناداً إلى قيمة معامل الانحدار. وهذا يدل على أن توفير الأدوات، التدريب، الصلاحيات، والوصول إلى البيانات يمثل عاملاً حاسماً في تحويل التحول الرقمي إلى نتائج عملية.
4. بين البحث أن جودة اتخاذ القرار باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي جاءت بمستوى مرتفع جداً، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة القرار وسرعته وموضوعيته. وهذا يعكس وجود قابلية داخل الجامعة لتبني القرارات المبنية على البيانات.
5. أثبت نموذج الانحدار أن القيادة الرقمية تفسر نسبة مهمة من التغير في جودة القرار، مما يؤكد أن تطوير القرار الجامعي لا يعتمد على التقنية وحدها، بل يعتمد على القيادة التي توجه التقنية وتدير استخدامها داخل المؤسسة.

التوصيات

- يوصي البحث بتعزيز الرؤية الرقمية في جامعة الفارابي من خلال صياغة خطة واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية والأكاديمية، مع ربط هذه الخطة بأهداف الجامعة الاستراتيجية.
- يوصي البحث بتوسيع برامج التدريب الرقمي للعاملين، ولا سيما في مجالات تحليل البيانات، استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، وقراءة المؤشرات الرقمية التي تساعد في اتخاذ القرار.
- يوصي البحث بتطوير البنية التحتية الرقمية في الجامعة، بما يسمح بتوفير قواعد بيانات دقيقة ومحدثة يمكن الاعتماد عليها في القرارات الإدارية والأكاديمية.
- يوصي البحث بتعزيز ثقافة القرار المبني على البيانات داخل الجامعة، وتقليل الاعتماد على الاجتهاد الشخصي غير المدعوم بالمعلومات، خاصة في القرارات المرتبطة بالطلبة، الموارد، الأداء، والجودة.
- يوصي البحث بإنشاء وحدة أو فريق مختص بدعم القرار الرقمي داخل الجامعة، تكون مهمته تحليل البيانات، إعداد التقارير الذكية، وتقديم مؤشرات تساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات أكثر دقة.
- يوصي البحث بإجراء دراسات لاحقة تقارن بين أكثر من جامعة أهلية في بغداد أو العراق، لاختبار ما إذا كانت نتائج هذا البحث قابلة للتعميم على بيئات جامعية أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. محمد حسين ناظم، حسين حريجة الحسناوي، ويزن سالم محمد. (2024). تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. مجلة الريادة للمال والأعمال، 5(2)، 72-94. <https://doi.org/10.56967/ejfb2024403>
2. استغفر الله رباح صالح عبد الكريم، وميسون عبد الكريم محمد. (2025). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في مركز تكنولوجيا المعلومات في رئاسة جامعة المستنصرية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 23(84)، 265-278. <https://doi.org/10.31272/ijes.v23i84.1204>
3. حسين محمد علي كشكول، محمد مجيد الحمداني، فهد مغيمش الشمري، محمد نبيل الحبوب، ونضال عبد الله ياسين المالكي. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي: دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الأنبياء وجامعة الزهراء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(146)، 24-32. <https://doi.org/10.31272/jae.i146.1316>
4. مهند فهد آل خالص، وسعود غسان البشر. (2025). تعزيز عملية اتخاذ القرار المبنية على البيانات في الإدارة التعليمية في الرياض من خلال الذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 66(66)، 164-182. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.66.2025.832>
5. خالد أحمد جندية، وأنطوان الصياح. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تجويد القيادة الرقمية لدى مديري الثانويات الخاصة في طرابلس. مجلة ربحان للنشر العلمي، 54(54)، 239-255.
6. خالد أحمد جندية، وأنطوان الصياح. (2025). تقييم كفاءات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في لبنان: دراسة كمية من منظور المعلمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 34(34)، 934-957. <https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi34.1567>

7. إيمان عطية أحمد دريدي، إيناس عباد العيسى، ومحمود عبد الجليل رمضان. (2026). القيادة الرقمية وعلاقتها بدرجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية بمحافظة قلقيلية لمهارات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريس من وجهة نظر المعلمين. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 12(20)، 469-450. [/https://doi.org/10.69867](https://doi.org/10.69867)
8. أم السعد أحمد حمودة. (2024). الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية في تحسين الإدارة التعليمية: دراسة تحليلية عن مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة. مجلة البحوث الأكاديمية، 28، 73-60. <https://doi.org/10.65540/jar.v28i.626>
9. عائشة بنت محه أحمد صفحي. (2024). العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 151(1)، 274-237. <https://doi.org/10.21608/saep.2024.363230>
10. أماني وحيد جرجس صالح. (2024). آليات تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 21(123)، 598-473.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adams, D., & Thompson, P. (2025). Transforming school leadership with artificial intelligence: Applications, implications, and future directions. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2411295>.
2. Arar, K., Tlili, A., Schunka, L., Salha, S., & Saiti, A. (2025). Reimagining educational leadership and management through artificial intelligence: An integrative systematic review. *Leadership and Policy in Schools*, 24(1), 4–26. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.245198>.
3. Babalola, S. S., & Genga, C. A. (2024). Managing digital transformation in African higher education institutions: Challenges and opportunities. *International Journal of E-Learning & Distance Education*, 39(1). <https://doi.org/10.55667/ijede.2024.v39.i1.1333>.
4. Chu, H.-C., Hwang, G.-H., Tu, Y.-F., & Yang, K.-H. (2022). Roles and research trends of artificial intelligence in higher education: A systematic review of the top 50 most-cited articles. *Australasian Journal of Educational Technology*, 38(3), 22–42. <https://doi.org/10.14742/ajet.7526>.
5. Crompton, H., & Burke, D. (2023). Artificial intelligence in higher education: The state of the field. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20, Article 22. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00392-8>.
6. Ghamrawi, N., & Tamim, R. M. (2023). A typology for digital leadership in higher education: The case of a large-scale mobile technology initiative using tablets. *Education and Information Technologies*, 28, 7089–7110. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11483-w>.
7. Karakose, T., & Tulubas, T. (2025). The role of educational leaders in the age of artificial intelligence. *Educational Process: International Journal*, 16, Article e2025267. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.16.267>.

8. Maphosa, V., & Maphosa, M. (2023). Artificial intelligence in higher education: A bibliometric analysis and topic modeling approach. *Applied Artificial Intelligence*, 37(1), Article 2261730. <https://doi.org/10.1080/08839514.2023.2261730>.
9. Niță, V., & Guțu, I. (2023). The role of leadership and digital transformation in higher education students' work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), Article 5124, 1–32.
10. Salas-Pilco, S. Z., & Yang, Y. (2022). Artificial intelligence applications in Latin American higher education: A systematic review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19, Article 21. <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00326-w>.
11. Sposato, M. (2025). Artificial intelligence in educational leadership: A comprehensive taxonomy and future directions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22, Article 20. <https://doi.org/10.1186/s41239-025-00517-1>.
12. Suryadi, Muslim, A. Q., & Setyono, L. (2024). Exploring the nexus of digital leadership and digital literacy on higher education performance: The role of digital innovation. *European Journal of Educational Research*, 13(1), 207–218. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.13.1.207>.