

دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز العلاقة بين التعاقب القيادي والبراعة التنظيمية بالجامعات السعودية

د. تهاني علي حمود المطلق الشمري

أستاذ مشارك في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة حائل

المستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز العلاقة بين التعاقب القيادي والبراعة التنظيمية بالجامعات السعودية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي المعتمد على تصميم الأسلوب الارتباطي التنبؤي المستهدف للتعرف على دور متغير بحثي (الذكاء الاصطناعي) في تعزيز العلاقة بين متغيرين (التعاقب القيادي والبراعة التنظيمية)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وقد طبقت الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عددها (134) عضواً، وجاءت أهم نتائج البحث بتأكيد أن حجم التأثير لممارسات الذكاء الاصطناعي كان كبيراً ومؤثراً حيث بلغ لتعزيز التعاقب القيادي (0.70) ولدعم البراعة التنظيمية (0.87)، وهى أحجام أكبر من (0.14) كما حددها كوهن عند قياس التأثير، الأمر الذي يدعم أهمية وضرورة توظيف ممارسات الذكاء الاصطناعي كأحد أهم آليات تطوير وتحسين الأداء الإداري بالجامعات السعودية، في حين جاءت أهم توصيات البحث حول ضرورة تصميم أطر جديدة لممارسات الذكاء الاصطناعي في إدارة العمل بالجامعات السعودية، مع التأكيد على أهمية الأبحاث المستقبلية التي تدمج الدراسات السلوكية مع أبحاث الذكاء الاصطناعي لدعم توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الثقة والقبول لممارساته بالجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، ممارسات الذكاء الاصطناعي، التعاقب القيادي، البراعة التنظيمية، الجامعات السعودية، الإدارة الجامعية.

The Role of Artificial Intelligence Practices in Enhancing the Relationship Between Leadership Succession and organizational ambidexterity in Saudi Universities

Tahani Ali Alshammari

Associate Professor of Educational Administration and Planning, University of Hail

Abstract:

The current study aimed to identify the role of artificial intelligence (AI) practices in enhancing the relationship between leadership succession and organizational ambidexterity in Saudi universities. The study utilized a descriptive correlational method, specifically the predictive correlational design, to examine the role of a research variable in strengthening the relationship between two variables. A questionnaire was employed as the research tool and was distributed to a sample of 134 faculty members at Saudi universities. The key findings of the study highlighted that the impact of AI practices was substantial and influential, with an effect size of 0.70 in enhancing leadership succession and 0.87 in supporting organizational ambidexterity, which are significantly greater than the threshold of 0.14 as determined by Cohen's effect size measure. These results underscore the importance and necessity of employing AI practices as one of the critical mechanisms for developing and improving administrative performance in Saudi universities. The primary recommendations of the study focused on the need to design new frameworks for AI practices in managing work at Saudi universities. Additionally, the study emphasized the significance of future research that integrates behavioral studies with AI research to support the implementation of AI technologies and foster trust and acceptance of its practices within Saudi universities.

Keyword: Artificial Intelligence, Artificial Intelligence Practices, Leadership Succession, Organizational Ambidexterity, Saudi Universities, University Administration.

مقدمة:

يمر العالم الآن بمرحلة الثورة الصناعية الرابعة أو ما يعرف بمرحلة التحول الرقمي حيث طفرات العلم ومستحدثاته وتبني التقنيات الرقمية، ويعد الذكاء الاصطناعي من أهم هذه التقنيات، وقد بدأت المؤسسات وخاصة الخدمية كالجامعات إدراك أهمية هذه التقنية، وعلى الرغم من ندرة تطبيقاته، إلا أن هناك سعي لتوظيفه في دعم العمليات المعرفية والإدارية. (عبد المنعم، 2023، ص. 322)

حيث يعتبر الذكاء الاصطناعي أداة تحويلية من المتوقع منها أن تحدث طفرة في اتخاذ القرارات، وإدارة الفرق الإدارية، وهياكل المؤسسات. (Frimpong & Wolfs, 2024, p.39)

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامها في الاستفادة من الذكاء الاصطناعي، فأنشأت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (ساديا) بموجب الأمر الملكي الكريم رقم (أ/471) وتاريخ 1440/12/29 هـ وتهدف الهيئة إلى تنفيذ برنامج البيانات والذكاء الاصطناعي على الصعيد الوطني، وتعزيز صورة المملكة باعتبارها دولة رائدة عالمياً في مجال البيانات والذكاء الاصطناعي (القرني، 2024، 1084) واستهدفته الجامعات السعودية بوضع استراتيجيات تدعم التحول الذكي، والذي يشمل تطوير البيئات التعليمية بالاعتماد على ممارسات الذكاء الاصطناعي كمستهدف تطويري وكآلية لتعزيز تحسين الأداء والعمل بالجامعات السعودية، وبما أن القيادة الجامعية هي أحد أهم عوامل نجاح التحول الذكي وممارساته، كان لزاماً استهداف استمراريته بشكل يتفق مع التغيير المتسارع لطفرات هذا التحول والتي تتحقق بالتعاقب القيادي كعملية ضرورية لضمان استمرارية الاستقرار التنظيمي بالجامعات. (Martínez et al, 2025, 2)

فيعد التعاقب القيادي ضماناً لاستمرارية تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية، من خلال تأمين الاحتياجات من الجدارات القيادية المناسبة واستقطاب المواهب للانتقال والترقي في المستقبل بما يساعد الجامعات أن تكون الأفضل أداءً مقارنة بالجامعات الأخرى، بما يضمن بقاءها واستمرارها. (محمد مندور، 2021، ص. 380)

وتدعم البراعة التنظيمية هذا المنطلق من خلال استغلال الكفاءات الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة وإدارة المقدرات البشرية، والمادية، ودعم القدرة على تحقيق الموائمة والتكيف، فتعد عنصراً أساسياً لتحسين

الأداء بالجامعات والحفاظ على المرونة الاستراتيجية في مواكبة أي أزمات قد تحدث في بيئة العمل. (عبد الرحمن، 2024، ص. 540)

فالتعاقب القيادي أحد أهم سبل تحقيق استدامة الجامعات (Adamu & Onuoha, 2023)، والتخطيط له من حيث الإرشاد وتطوير الإدارة يعد عاملاً رئيسياً في تعزيز البراعة التنظيمية. (Susilo & Winarto, 2023)

وعليه تأتي فكرة البحث الحالي لبحث دور ممارسات الذكاء الاصطناعي كأحد أهم منجزات العصر في تعزيز العلاقة بين التعاقب القيادي والبراعة التنظيمية للوقوف على سبل تحسين عمليات التعاقب القيادي، وتعزيز البراعة التنظيمية، والتي يمكن من خلالها تمكين الجامعات السعودية من التكيف مع التغيرات وإدارتها بشكل قادر على التعامل مع المستحدثات العلمية، والظروف الراهنة والاستعداد للمستقبل مع توضيح دور ممارسات الذكاء الاصطناعي وكيفية تعظيم الاستفادة من توظيف ممارساته وذلك من خلال نتائج البحث وتوصياته.

مشكلة البحث

تسعى الجامعات السعودية إلى تحسين جودة خدماتها ومواءمتها مع الظروف المحيطة بها، ويأتي الاهتمام بموضوع الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الجامعات ضرورة ملحة نتيجة لتسارع تعقيدات البيئة المحيطة، وزيادة الإقبال على التعليم الجامعي، مما يستدعي الحاجة إلى تطبيقات تساهم في تسهيل العمليات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات. (فرج، 2025)

وعلى الرغم من تبني المملكة العربية السعودية برنامج التحول الرقمي في إطار رؤيتها (2030) والتركيز على إيجاد مجتمع رقمي ومدن رقمية وتعليم رقمي وصولاً إلى اقتصاد يعتمد على الذكاء الاصطناعي، إلا أن واقع التحول الرقمي ما زال يواجه تحديات كثيرة في استعدادات البيئة التحفيزية والحاجة لزيادة الوعي بأهمية العالم الافتراضي. (صفحي، 2024، 94)

هذا بالإضافة إلى التحديات التي تواجه استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الممارسات المهنية الرقمية، والمتمثلة في الحاجة لقواعد قانونية وتشريعية قادرة على الحماية من أخطار استغلال الذكاء الاصطناعي، وضعف ملائمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي لعناصر الممارسة المهنية التي تحتاج إلى وضع

آليات للتغلب عليها، والاستفادة منه على النحو الذي يتحقق معه الأداء المتميز والتنافسي للجامعات.
(الفرائضي، 2024)

فتوظيف الذكاء الاصطناعي يُمكن من تحقيق الابتكار المستدام، وتحسين الأداء، وتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص والتغلب على التحديات لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات. (Khan & Chen, 2024)
هذا إلى جانب ما أكدته دراسة أوسا (Ossa, 2024) حيث أشارت بنتائجها أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط للتغلب القيادي بالجامعات يدعم الشفافية والعدالة والمساءلة.

وجاءت أهم نتائج دراسة أنوردا وراني (Anuradha, & Rani, 2024) مؤكدة ذلك من خلال ما أورده حول أن الذكاء الاصطناعي يدعم تحليل كميات هائلة من البيانات التي تتسم بالدقة، والدقة للتنبؤ بمخاطر دوران الموظفين، وتحديد ذوي الإمكانيات العالية وتوقع الاحتياجات الفعلية من القيادات المستقبلية مما يضمن الاستفادة من الموارد البشرية بالجامعات وإكسابهم مهارات مختلفة.

واتفقت دراسة سليز وجاكوسكا (Sliz, & Jackowska, 2025) مع ما سبق حيث أكدت أن الذكاء الاصطناعي يدعم عمليات الاستغلال والاستشفافية ويحقق بالتالي البراعة التنظيمية بالجامعات.

وبناءً على ما سبق يمكن الاستدلال على أنه توجد علاقة بين البراعة التنظيمية و التعاقب القيادي ، كما توجد علاقة بين ممارسات الذكاء ودعم التعاقب القيادي ، ودعم عمليات البراعة التنظيمية ، بالإضافة إلى أنه توجد ندرة في الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة بالبيئة السعودية التي ربطت بين الذكاء الاصطناعي والبراعة التنظيمية والتعاقب القيادي، ولم تلاحظ الباحثة من خلال الرجوع للدراسات السابقة أن أي من الدراسات السابقة قامت بالربط بين متغيرات البحث الحالي وهو ما يمثل أحد أهم الدوافع التي استندت عليها الباحثة لإعداد البحث الحالي.

أسئلة البحث

يستهدف البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز العلاقة بين التعاقب القيادي والبراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ما واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغيرات النوع والرتبة الأكاديمية حول واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغيرات النوع والرتبة الأكاديمية حول واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ما العلاقة بين تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

أهداف البحث Objectives of the Research: ويستهدف البحث الحالي الإجابة عن أسئلة البحث من خلال الأدبيات النظرية والتطبيق الميداني.

منهج البحث Methodology of the Research: يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي والذي يساعد على معرفة العلاقة بين المتغيرات التعاقب القيادي، الذكاء الاصطناعي، البراعة التنظيمية ودرجتها ومن خلال هذه العلاقة يقدم مؤشراً أو برهاناً للتنبؤ بالسبب والنتيجة (العساف، 2000، 264).

حدود البحث: The limits of the Research:

الحدود الموضوعية: يعتمد البحث الحالي على دراسة متغيرات البحث الثلاثة (التعاقب القيادي - البراعة التنظيمية - الذكاء الاصطناعي).

- الحدود المكانية: اقتصر البحث في دراسته الميدانية على الجامعات السعودية.
- الحدود الزمنية: 2025م - 1446هـ
- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث من خلال التعرض لأهمية البحث النظرية وأهميته التطبيقية كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية: تتجلى أهمية البحث الحالي في البحث في متغيرات إدارية حديثة، حيث يعد التعاقب القيادي والبراعة التنظيمية متغيرات حديثة نسبياً، كما أنه قد يمثل إضافة علمية لأبحاث الإدارة والقيادة ذات الصلة.

ثانياً: الأهمية العملية: وتتجلى فيما يُفيد القيادات بالجامعات السعودية وصناع القرار، مع إمكانية الرجوع لنتائج البحث كتغذية راجعة، كذلك قد تُفيد نتائج البحث في وضع برامج التدريب والتأهيل بما يدعم تطوير وتحسين الأداء بالجامعات السعودية.

مصطلحات البحث:

- **التعاقب القيادي:** هو نظام مستمر يتضمن مجموعة من العمليات المخططة والموضوعية والتي تقوم على مجموعة من المجهودات المنظمة والإجراءات المنهجية التي تعمل على تأمين احتياجات الجامعة من الموظفين المؤهلين والقيادات والكفاءات للانتقال إلى الوظائف القيادية بالجامعة. (عثمان، 2020، ص. 1150) وتعرفه الباحثة اجرائياً على أنه عملية تخطيط منظمة لضمان استمرارية القيادة الفعالة داخل الجامعات السعودية وفق تحديد الاحتياجات المستقبلية، والمهارات والخبرات المطلوبة مستقبلاً.

- **البراعة التنظيمية:** وتعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين استثمار إمكانياتها المتوفرة، واستكشاف إمكانات جديدة من خلال توظيف الممارسات المتميزة في المشاركة، وتفعيل فرق العمل، والمرونة، ومواصلة التعلم، والابتكار، وذلك لتحقيق أكبر قدر من جودة المخرجات. (محمد، 2022، ص. 14)

وتعرفها الباحثة اجرائياً على أنها هي قدرة الجامعة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في بيئة العمل وتحقيق الأهداف بشكل مرن ومبتكر، ومتعاون ومستمر.

- **الذكاء الاصطناعي:** يعد (AI) أحدث منجزات العصر الرقمي ويعتمد على الآلات ذات القوة الخوارزمية للتنبؤات والتشخيصات، والتوصيات، واتخاذ القرارات داخل المجتمع التعليمي، فيدعم التعلم وإدارته في سياقات متخصصة نوعية من خلال دعم متخصص سريع في الوقت الفعلي المناسب. (Chen et al، 2022، 28)

وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه مجال متطور ونامي يقوم على تصميم الأنظمة والبرمجيات القادرة على أداء المهام بسرعة وكفاءة ودقة.

أولاً الإطار النظري:

أولاً: التعاقب القيادي Leadership Succession:

يعد التعاقب القيادي أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات لبناء وتأهيل الجيل الثاني من القيادات لضمان الاستقرار القيادي وعدم حدوث أي فراغ في وظائفها القيادية، ولعل أبرز التحديات التي تواجه الجامعات تكمن في الحاجة لتوفر القيادات المؤهلة، والحفاظ عليهم لتحقيق الخطط الاستراتيجية، وتوفير البديل المناسب من قيادات الصف الثاني. (الشريف، 2021، ص.111)

فيعد التعاقب عملية تقرير الأدوار الحرجة وتحديد وتقييم المؤهلين لتولي المناصب القيادية، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية للقيام بأدوار قيادية جديدة. (حسن، 2021، ص. 289)

فالتعاقب يستهدف ضمان توافر القادة الكفاء القادرين على تحمل المسؤولية عندما توجد وظيفة قيادية شاغرة. (شعبان، 2024، ص. 356)، فهو عملية مستمرة، وديناميكية تساعد الجامعات في موازنة أهدافها واحتياجاتها حيث يُعد تغيير القيادة أحد أهم التحديات التي يجب على كل مؤسسة مواجهتها والاستعداد لها من خلال وجود خطة تعاقب جيدة (Arrieta, Barrameda, & Sudarsana, 2022, 114)

وتكمن أهمية التعاقب القيادي والتخطيط له بوصفه عملية يتم من خلالها التخطيط للموارد البشرية بشكل آني ومستقبلي وفق احتياجات محددة، كما أنه أحد أهم سبل تحقيق التوازن والاستقرار، وأحد أهم محددات الإبداع لدى الموظفين والنمو التنظيمي. (Yasmeen & Ajmal, 2024, 422)

وهذا بدوره يعمل على إيجاد حالة من الاستقرار، وعدم توقف العمل عند انسحاب أحد شاغلي المناصب، فهو تدريب المرشحين على الأدوار المستقبلية. (عبد اللاه، 2024، ص. 540)

ويمكن توضيح أهم الأهداف الأساسية للتعاقب القيادي كما يلي: (عوض ومهدي وعلي، 2023، ص. 415)

- ضمان النمو الوظيفي.

- التطوير الفعال على المدى الطويل للقيادات البديلة.
 - ضمان كفاءة أداء الجامعة عند رغبة شاغلي الوظائف الرئيسية ترك العمل.
 - التصدي لمشكلة نقص القيادات وقلة المرشحين المؤهلين لتولي المناصب القيادية.
- ويتم التعاقب القيادي من خلال ثلاث مراحل أساسية هي كالتالي: (حسن السعودي، حواس، 2023، 211-212)

1- **تحديد أهم الوظائف:** وهي الوظائف التي قد يؤدي تركها بصورة مفاجئة أو شغلها بشخص غير مناسب لمتطلباتها ويمكن أن تؤدي إلى تعطل العمليات الأساسية بالمؤسسة، والإضرار بقدرتها على تقديم الخدمات كما ينبغي.

2- **تحديد أفضل المرشحين للتعاقب في شغل كل وظيفة:** ويتم تحديد أفضل المرشحين المتوفرين لكل وظيفة وتصنيفهم حسب الجدارات المطلوبة في كل وظيفة.

3- **تنفيذ خطط التعاقب القيادي:** ويتم ذلك بتوظيف المؤهل لشغل الوظيفة، أو الانتظار حتى ظهور مرشحين مستعدين للتعاقب القيادي لهذه الوظيفة في المستقبل، وتوظيف مرشح خارجي لهذه الوظيفة.

المبادئ والأسس التي يقوم عليها التعاقب القيادي:

وتتمركز المبادئ حول احترام القواعد التشريعية والسياسات التنظيمية، والتوازن بين قيم العدالة والشفافية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية، وتتعدد أسس نجاح التعاقب القيادي كما يلي: (عيد أروس، عبد الله، 2021، ص. 187-188)

- **بناء القدرات والتعاون: Building Capacity and Collaboration** من خلال التخطيط العلمي لاحتياجات القيادة.

- **تخليق الثقافات الإيجابية: Creating Positive Cultures** والتي تعطي أبعاداً مهنية لآليات التطوير المنظومي، بجانب التدعيم المستمر لإيجاد البدائل القيادية وفقاً لخطط التعاقب القيادي.

- **تشخيص الاحتياجات: Diagnosing Needs** ويتمحور ذلك حول الاحتياجات الفردية والتنظيمية، فالفردية ذات اهتمام بالبناء المهاري للقيادات، أما التنظيمية فتتنوع وفقاً لطبيعة التحديات الراهنة، والمستقبلية، وطنياً، ودولياً.

- **تطوير الإستراتيجية المحلية: Developing a Local strategy** وذلك من خلال دعم التشاركية، وتحديد الأولويات وعوامل نجاحها بجانب تحديد طبيعة الأهداف ذات الرؤية المستقبلية.
- **المراجعة والتنقيح: Reviewing and Revising** وتكون ما بين دورية أو سنوية أو شهرية وفقاً لرؤية الكلية / الجامعة، وترتكز على خفض معدلات دوران القيادات وتحديد مستقبل التعاقب القيادي.
- ولكي تكون الخطط فعالة للتعاقب القيادي الوظيفي الناجح بالجامعات يجب أن تتسم بالخصائص التالية:**
 - تقييم احتياجات الجامعة لقادة المستقبل، وكذلك تقييم الأشخاص لمعرفة مدى امتلاكهم لكفاءات النجاح في الجامعة. (الجهني، 2023، ص. 153)
 - أن تكون خطط التتابع القيادي الوظيفي جزءاً أساسياً من خطط التطوير في الجامعات، ويكون إعداد هذه الخطط مسؤولية لجنة اختصاص (حنا، 2023، ص. 10)
- وجدير بالذكر أن من أهم وسائل التعاقب القيادي ما يلي:** (خليل، عبد العال، عبد المجيد، 2022، ص. 703)

- **الترقية:** وتكون وفقاً للأقدمية أو الكفاءة.
 - **النقل:** ويكون بغرض التوفيق بين الفرد مع وظيفته الحالية.
 - **جدولة تدفق العمالة:** للتعرف على التوازن أو الخلل الذي تحدثه الحركة.
 - **قائمة التدرج الوظيفي:** وهي بديل لخرائط الإحلال وتحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات التي تصف الوضع الحالي والسابق والمقبل للأفراد في الجامعة.
- نماذج التعاقب القيادي:**

- عملت الباحثة على بناء عدة نماذج لمساعدة المؤسسات على تطبيق عملية التعاقب القيادي لتحقيق التنظيم والفاعلية في العمل الإداري، ويمكن استعراض بعض منها كما يلي:
- **نموذج بروكس وهندرسون:** تقوم فكرة نموذج بروكس وهندرسون على نظام الجدارة بالمنظمات الحكومية، وأطلق عليه نموذج التَّعَاقُب القيادي المرن.
 - **نموذج سنقر وجريفيث:** يتكوّن هذا النموذج من ثلاث مراحل، تعمل على زيادة قوة الجامعة، عبر ضمان التخطيط العملية الترقية لذوي القدرات القيادية المتميزة، وتكون مصممة لتطوير القيادة.

- **نموذج روثويل:** أطلق على نموذج روثويل النجمة السباعية لأنه يتكون من سبع مراحل، وقد بني النموذج على أساس أن المنظمات تختلف في الثقافات والمبادئ المتمثلة لدى القيادة العليا، ووضع روثويل عدة مراحل لتطبيق برامج تخطيط تعاقب القيادات وإدارتها.
- **نموذج وزارة الخدمة المدنية:** قدمت وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية نموذجها لتخطيط التّعاقب القيادي ضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. (الراشد، 2022، ص. 211 - 214).

- **نموذج سنويليبيا:** تم تقديم هذا النموذج في مؤسسات التعليم العالي ويتكون من سبعة عناصر رئيسة نُظمت تلك العناصر كالتالي: (دعم القيادة العليا، تخصيص المسؤولية، تقييم الاحتياجات الموجهة، تحديد فرص التنمية المهنية، تركيز الاهتمام على الفرد، شمول جميع مستويات المنظمة، تضمينه في الخطة الاستراتيجية). (الأشقر، يوسف، 2024، ص. 81-83)

- **النموذج الديناميكي للتعاقب القيادي:** وهو تجميع شامل للأدبيات التربوية حول تخطيط التعاقب القيادي لمساعدة الجامعات والسلطات المركزية على تطبيق تخطيط التعاقب القيادي، ويتكون النموذج من ثلاثة محاور هي: التنبؤ، والتخطيط، والاستدامة. (عبد العزيز، 2019، ص. 51) وعليه يمكن الاستدلال على أن التحسين المستمر بالجامعات يعتمد على اختيار التعاقب الذي يتصف بالاستمرارية المخطط لها بعناية، كما يتضح أن نجاح الإدارة الجامعية يرتبط بدرجة كبيرة بنجاح قياداتها الجامعية، وما أن رحلت تلك القيادات فلا بد وأن يخلفها قيادات أخرى تسير على نفس النهج التطويري، لذا لا بد أن تتوافر في الجامعات خطة وإجراءات عملية للتعاقب القيادي، يتم من خلالها تحقيق أهداف الجامعات الاستراتيجية.

ثانيا البراعة التنظيمية **organizational ambidexterity**:

- يرجع تناول مفهوم البراعة التنظيمية إلى عام 1976، وأول من ابتكر هذا المصطلح هو (DUNCAN) والذي أشار إلى حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لتنفيذ الابداعات، والبحث عن الفرص، ورفع الأداء والوصول إلى النجاح الاستراتيجي. (إبراهيم، فريد، 2024، ص. 691)
- وتعد البراعة التنظيمية مفهوماً إدارياً حديثاً في مجال الإدارة، كما أوضحت مطلباً أساسياً للمؤسسات لقدرتها على تحقيق الاستباقية في استغلال الفرص، ومواجهة التهديدات، وتفعيل فرق العمل، والمرونة، ومواصلة

التعلم، والابتكار، وذلك لتحقيق أكبر قدر من جودة المخرجات، من خلال تحقيق الازدواجية التنظيمية ومكوناتها الاستكشاف والاستغلال الذي يعزز من الأداء التنافسي والريادي (Taha et al, 2024, 711)

وتعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة الجامعة على متابعة العمل، والاستكشاف مع الاستفادة من الكفاءات والفرص وهو ما يمثل أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال). (عبد المجيد، 2024، ص. 735)

وحددت خصائص البراعة التنظيمية فيما يلي: (محمد، 2022، ص. 34)

- **الإدراك:** ويعني القدرة على إدراك العاملين في المنظمة للفرص والتهديدات التي تتطلب المسح البيئي الخارجي، والاستكشاف، فالقدرة على إدراك الفرص الجيدة مستندة على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية.
- **الاستحواذ:** ويقصد به تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي للعمل الاستراتيجي وفق شروط مؤكدة.
- **إعادة التشكيل:** ويتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب التغيرات المحيطة، فإعادة التشكيل مهمة كبيرة تتطلب موارد ذات كفاءة.

ثالثاً الذكاء الاصطناعي "A": Artificial intelligence

يعد الذكاء الاصطناعي أحد العلوم التقنية المتخصصة التي تعتمد على أنظمة ذاتية تستخلص النتائج من قواعد البيانات بشكل آلي، فهو نظام قادر على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة التحديات، وحل المشكلات بطرق تحاكي العقل البشري، مما يسهم في توفير أقصى قدر من الفرص لتحقيق أهداف عمليات الأعمال بنجاح، من خلال تطوير خوارزميات الحاسوب والأنظمة والأجهزة التي تحاكي الذكاء البشري. (أبو العلا، 2025، ص. 669)

ويهتم الذكاء الاصطناعي بدمج التكنولوجيا الفائقة الذكاء في العمليات الإدارية لتعزيز الكفاءة، واتخاذ القرارات، وتحقيق النمو الشامل للمؤسسات، وهذا يعني أن تبني الذكاء الاصطناعي أصبح ضرورياً بشكل متزايد للبقاء في المشهد التكنولوجي المعاصر والمستقبلي سريع التطور. (Sawang & Kivits, 2024, 802)

ويعد استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، والتعاقب القيادي مطلب مهم للبقاء، وللتعامل بشفافية وعدالة، ومصادقية، هذا بالإضافة لكونه أحد دعائم التطور السريع وتوليد قيمة، وثقافة، وميزة تنافسية طويلة الأجل تُطرح في تحسين أداء العمل بالجامعات وتضمن استقرار تقدمها. (Zikri et al, 2024, 168)

حيث يعمل على أتمتة المهام مثل: معالجة طلبات الإجازات، وجعل معلومات الموظفين متاحة عبر الإنترنت، وإنشاء عمليات جدولة آلية، كما يُمكن الذكاء الاصطناعي من تقليل المهام الإدارية، ويدعم اتخاذ قرارات توظيف أكثر استنارة، وتوليد بيانات قيمة للموارد البشرية من خلال التعاون بين الإنسان والآلة، كما يقدم حلولاً واعدة لإدارات الموارد البشرية بدءاً من فحص المتقدمين إلى مرحلة الاحتفاظ بالموظفين، لذا فإن التوجه المتزايد لتطبيق الذكاء الاصطناعي مدفوع بقدرته على تحقيق القيمة للمستفيدين، والموظفين. (أبو شحاته وأحمد، 2024، ص. 1531)

كما يتوقع أن يكون للذكاء الاصطناعي باعتباره أهم مخرجات الثورة الصناعية الرابعة أن يُفتح له المجال لابتكارات لا حدود لها، وأن يؤدي إلى مزيد من الثورات الصناعية وتغيير جذري في حياة الإنسان، وسيكون محرك للتقدم والازدهار في السنوات القادمة. (المطري والراسبية، 2024، ص. 336)

فالذكاء الاصطناعي يخدم نوعين من الأهداف: (الجدوي، 2023، ص. 15)

الأول: فهم النمط (ويشمل العدالة والوعي بالخصوصية والسببية وقابلية النقل والثقة).

الثاني: تقديم تجربة مستخدم جيدة ويشمل (تحقيق الهدف، والإفادة، والتفاعلية).

ويتمتع الذكاء الاصطناعي بعدد من الخصائص والمميزات أهمها ما يلي: (إسماعيل وعلي، 2024، ص.

(88)

- تقديم المعلومة لإسناد القرارات
 - التصور والإبداع وفهم الأمور المرئية وإدراكها.
 - استخدام الخبرات وتوظيفها في مواقف جديدة.
 - الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الجديدة.
 - تمييز الأهمية النسبية لعناصر الحالات المعروفة.
 - استخدام الذكاء في حل المشكلات المعروضة مع غياب المعلومة الكاملة.
- وعليه فإن أنظمة الذكاء الاصطناعي أنظمة سريعة التطور، لها نطاقاً واسعاً يستهدف تسهيل حياة الأفراد، وفتح آفاق جديدة للإنسانية، كما أن لها القدرة على حل المشكلات الصعبة بشكل سريع وموثوق داعم، فيتم اتخاذ قرارات أكثر دقة عندما يتم تضمين الخوارزميات والذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار. (شحاته، 2025، ص. 215)

ثانياً الاجراءات المنهجية للبحث:

وتتضمن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والتي سيتم عرضها من خلال تسلسل محاور الاستبانة.

منهج البحث: في ضوء طبيعة مشكلة البحث وصياغتها وتحديد أسئلة البحث وأهدافه، وأهميتها وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي والذي يعتمد على جمع البيانات عن عدد من المتغيرات (التعاقب القيادي - الذكاء الاصطناعي - البراعة التنظيمية)، وتحديد العلاقة بينها.

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر) ممن هم على رأس العمل بالجامعات السعودية للعام الجامعي 1446 / 2025 م في مختلف التخصصات (العلمية والأدبية) وقد لجأت الباحثة إلى دراسة عينة تعد جزئية من هذا المجتمع، حيث تم التوصل لعينة البحث عن طريق تطبيق استبانة الكترونية تم نشرها، وشملت العينة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الذين استجابوا للتطبيق وعددهم (134) من الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والمساعدين، والمحاضرين.

أداة البحث: استخدمت الباحثة الاستبانة، وتكونت في صورتها النهائية من جزئين، وهما:

الجزء الأول: واشتمل على البيانات الأولية لعينة أفراد البحث والتي تمثلت في (النوع - الرتبة الأكاديمية)

الجزء الثاني: اشتمل على محاور البحث وهي كالتالي:

- 1- المحور الأول: واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية.
- 2- المحور الثاني: واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية.

وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) SPSS V,25، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

2- معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

3- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

التقدير الرقمي

ن

التقدير الرقمي = $5 \times 1 + 4 \times 2 + 3 \times 3 + 2 \times 4 + 1 \times 5$ ، حيث ك1 و ك2 و ك3 و ك4 و ك5، تعني تكرارات الاستجابات (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، أما "ن" فهي تعني حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عبارة (في حالة تساوي المتوسطات يتم المفاضلة فيما بينها بالانحراف المعياري الأصغر).

4- اختبار (كا²) لحسن المطابقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد عينة البحث لبدائل الاستجابات الخمسة (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

5- معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (5) لموافق بشدة، والدرجة (4) لموافق، والدرجة (3) لموافق إلى حد ما، والدرجة (2) لغير موافق، والدرجة (1) لغير موافق بشدة.

- اختبار (ت)؛ للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث طبقاً للمتغير الثنائي (النوع).

- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث طبقاً لمتغيري (الرتبة الوظيفية - الرتبة الأكاديمية).

- اختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة؛ للكشف عن الفروق واتجاهها.

وصف عينة أفراد البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول (1): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
52.99%	71	ذكر
47.01%	63	أنثى
100%	134	المجموع

يبين الجدول (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت نسبة الذكور (52.99%)، في حين بلغت نسبة الإناث (47.01%).

جدول (2): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة العلمية
14.93%	20	أستاذ
26.87%	36	أستاذ مشارك
32.84%	44	أستاذ مساعد
100%	134	المجموع

ويبين الجدول (2) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت نسبة الأساتذة (14.93%)، وبلغت نسبة الأساتذة المشاركين (26.87%)، وبلغت نسبة الأساتذة المساعدين (32.84%)، في حين بلغت نسبة المحاضرين (25.37%).

الصدق والثبات للاستبانة:

- **الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين (5) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بهدف التأكد من صلاحيتها وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه، وإبداء ملاحظاتهم، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة، وفي ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم توصلت الباحثة إلى الاستبانة بصورتها النهائية.
- **صدق الاتساق الداخلي:** وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول (3): يوضح معاملات الارتباط
بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجات الكلية للمحور.**

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.568	0.01
2	0.555	0.01
3	0.583	0.01
4	0.629	0.01
5	0.709	0.01
6	0.460	0.01
7	0.529	0.01
8	0.606	0.01
9	0.498	0.01
10	0.581	0.01
11	0.512	0.01
12	0.709	0.01
13	0.597	0.01
14	0.671	0.01
15	0.473	0.01
16	0.455	0.01
17	0.749	0.01
18	0.503	0.01

ويتضح من الجدول (3) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.455 – 0.749)، مما يدل على أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4): يوضح معاملات الارتباط

بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجات الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.524	0.01
2	0.696	0.01
3	0.551	0.01
4	0.795	0.01
5	0.753	0.01
6	0.590	0.01
7	0.736	0.01
8	0.663	0.01
9	0.653	0.01
10	0.580	0.01
11	0.549	0.01
12	0.568	0.01
13	0.785	0.01
14	0.567	0.01
15	0.585	0.01

ويتضح من الجدول (5) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.524 - 0.795)، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق البنائي:** وقد تحققت الباحثة من الصدق البنائي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل محور والدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (6):

جدول (6): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجات الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.884	0.01
المحور الثاني	0.806	0.01

يتبين من الجدول (6) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل محور، والدرجات الكلية للاستبانة، حيث بلغت معاملات الارتباط (0.884، 0.806) على التوالي، مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبانة. نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.

وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة ومحاورها، من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما هي مبينه في الجدول (7):

جدول (7): معامل الثبات للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سبيرمان - براون	جيتمان
المحور الأول	18	0.879	0.877	0.877
المحور الثاني	15	0.890	0.924	0.918
الاستبانة ككل	33	0.908	0.919	0.917

ويبين الجدول (7) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث بلغت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ (0.879)، (0.890) على التوالي، وللأستبانة ككل (0.908)، وبطريقة سبيرمان - براون بلغت للمحاور (0.877)، (0.924) على التوالي، وللأستبانة ككل (0.919)، وبطريقة جيتمان بلغت للمحاور (0.918، 0.877) على التوالي، وللأستبانة ككل (0.917)، وتعتبر قيم ثبات مرتفعة.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول للبحث: "ما واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الأول، وجاءت النتائج النحو التالي:

المحور الأول: واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية:
جدول (8): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة
لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز
التعاقب القيادي بالجامعات السعودية).

م	العبارات	الاستجابات = 134					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		بشدة موافق	بشدة موافق	بشدة موافق	بشدة موافق	بشدة موافق					
1	تمتلك الجامعة كفاءات مؤهلة للتعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي	22	29	45	32	6	3.22	1.02	64.40%	موافق إلى حد ما	18
2	تستخدم الجامعة لتأهيل القيادات البشرية الذكاء الاصطناعي	26	35	40	25	8	3.34	1.02	66.80%	موافق إلى حد ما	14
3	يتم نشر ثقافة التحول الرقمي والاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجامعة	28	46	32	24	4	3.52	1.02	70.40%	موافق	11
4	يوجد مدربون مؤهلون مختصون في الذكاء الاصطناعي وألياته في الجامعة	46	42	37	6	3	3.91	0.91	78.20%	موافق	8
5	توجد وحدة خاصة بالذكاء الاصطناعي وألياته في الجامعة	24	30	49	26	5	3.31	1.00	66.20%	موافق إلى حد ما	15
6	تحدد جوائز تحفيزية وتشجيعية للمتميزين من القيادات في استخدام الذكاء الاصطناعي	34	30	30	29	11	3.35	1.11	67.00%	موافق إلى حد ما	13
7	تمتلك الجامعة مستوى عال من التكنولوجيا تمكنها من تطبيق الذكاء الاصطناعي	56	46	19	7	6	4.04	0.90	80.80%	موافق	5
8	توجد قاعدة بيانات رقمية شاملة بالجهات القيادية المستهدفة لتولي المناصب في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة	56	42	19	13	4	3.99	0.99	79.80%	موافق	7
9	تيسر الجامعة النشر الرقمي للقوانين واللوائح التي تتعلق بنظام الحوافز والعلاوات والمكافآت لإعداد خطط التعاقب القيادي	102	12	8	7	5	4.49	0.87	89.80%	موافق بشدة	1
10	تعقد الجامعة اجتماعات ولقاءات وورش عمل عن بعد على جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.	85	22	14	8	5	4.30	0.94	86.00%	موافق بشدة	3

م	العبارة	الاستجابات = 134					الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافقة بشدة	موافقة	متوسط	متوسط الحسابي	المتوسط الحسابي				
11	توجد قنوات تواصل بين دور إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من الوظائف القيادية المطلوبة للوظائف الشاغرة	88	29	11	3	4.46	0.77	89.20%	موافق بشدة	2
12	تعتمد الجامعة على مشاركة قيادات الصف الثاني في تصميم برامج التعاقب القيادي من حيث الإجراءات والممارسات المستقبلية الرقمية واختبارها وتنفيذها.	41	50	20	17	3.77	1.00	75.40%	موافق	10
13	تعتمد الجامعة في عملية اختيار وتعيين القيادات في المستويات التنظيمية المختلفة على معيار تميز الأداء بما يتفق مع المعايير التنافسية المستقبلية.	26	50	27	18	3.43	0.97	68.60%	موافق	12
14	تعد الجامعة بيئة عمل جاذبة للاحتفاظ بالمواهب من القيادات ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة	52	55	24	2	4.16	0.78	83.20%	موافق	4
15	تعتمد الجامعة على التقييم الرقمي المستمر والتغذية الراجعة لأداء القيادات المستهدفة	50	38	27	16	3.87	1.04	77.40%	موافق	9
16	تعتمد الجامعة دورات تدريبية متقدمة ومتخصصة للصف الثاني من القيادات في ضوء التغييرات والاحتياجات المستقبلية للوظائف الشاغرة.	55	42	24	11	4.02	0.97	80.40%	موافق	6
17	يوجد تحليل للوظائف القيادية المستهدفة بصفة دورية بهدف رصد احتياجاتها من الكفاءات المطلوبة	19	24	72	13	3.28	0.85	65.60%	موافق إلى حد ما	16
18	تنشر الجامعة ثقافة التعاقب القيادي لدى جميع القادة في مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم في ضوء برنامج معتمد	20	24	64	19	3.23	0.91	64.60%	موافق إلى حد ما	17
	التقييم الكلي للمحور الأول					3.76	1.03	75.20%	موافق	

من الجدول رقم (8) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة البحث على العبارات المتعلقة بدور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية قد جاءت ما بين (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما)، حيث جاءت الاستجابات في مستوى "موافق بشدة" للعبارتين رقمي (9 ، 10 ، 11) بمتوسط حسابي (4.49 ، 4.30 ، 4.46) وبوزن نسبي (89.80% ، 86.0% ، 89.20%) على التوالي، وجاءت الاستجابات في مستوى "موافق" للعبارات أرقام (3 ، 4 ، 7 ، 8 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (3.43 – 4.16) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (68.60% – 83.20%)، في حين وقعت الاستجابات لباقي عبارات المحور الأول في مستوى "موافق إلى حد ما"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (3.22 – 3.35) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (64.40% – 67.0%)، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الأول (3.76) بوزن نسبي (75.20%) ودرجة "موافق"، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

– جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "تيسر الجامعة النشر الرقمي للقوانين واللوائح التي تتعلق بنظام الحوافز والعلاوات والمكافآت لإعداد خطط التعاقب القيادي" في المرتبة الأولى بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.49) والوزن النسبي (89.80%) وبدرجة "موافق بشدة".

– وجاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "يوجد قنوات تواصل بين دور إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من الوظائف القيادية المطلوبة للوظائف الشاغرة" في المرتبة الثانية بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.46) والوزن النسبي (89.20%) وبدرجة "موافق بشدة".

– جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "تعقد الجامعة اجتماعات ولقاءات وورش عمل عن بعد على جميع المستويات التنظيمية بالجامعة" في المرتبة الثالثة بين عبارات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.30) والوزن النسبي (86.00%) وبدرجة "موافق بشدة".

واستقراءً للنتائج السابقة يمكن الاستدلال على أن واقع الجامعات السعودية واقع داعم للتوجه الرقمي وأنه مؤهل لاستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مستقبلي على مستوى نطاقات متعددة لتنظيم عمليات اختيار القادة وتأهيلهم، إلا أنه بحاجة لنشر ثقافة التعاقب القيادي في مختلف المستويات والتخصصات في ضوء برنامج معتمد كما أوضحت الاستجابات.

الإجابة عن السؤال الثاني للبحث: "ما واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، وجاءت النتائج النحو التالي:

المحور الثاني: واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية:

جدول (9): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة

لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني (واقع ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية).

م	العبارة	الاستجابات = 134					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	متوسط	لا موافق	لا موافق بشدة					
19	تقوم الجامعة بنشر خدماتها بشكل مستمر على موقعها الرقمي.	90	21	12	8	3	4.40	0.91	88.00%	موافق بشدة	8
20	تقوم الجامعة بإجراء تحسينات مستمرة لخدماتها الحالية على موقعها الرقمي.	89	22	16	4	3	4.42	0.85	88.40%	موافق بشدة	6
21	تنتهج الجامعة أساليب محددة تساعد على استقطاب قيادات ذوي أداءات وخبرات عالية	88	27	11	8	0	4.46	0.88	89.20%	موافق بشدة	4
22	تستغل الجامعة التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات للمستفيدين	94	23	15	2	0	4.56	0.75	91.20%	موافق بشدة	1
23	تسعى الجامعة لقياس رضا متلقي الخدمة الجامعية لتطوير خدماتها باستمرار	59	39	22	11	3	4.04	0.98	80.80%	موافق	12
24	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً يُمكنها من مواجهة التغيرات التكنولوجية والتعامل الرقمي.	90	20	16	5	3	4.41	0.87	88.20%	موافق بشدة	7

م	العبارة	الاستجابات = 134					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	متوسط	لا موافق	لا موافق بشدة					
25	تستجيب الجامعة للتطورات والابتكارات الحديثة في مجال البحث العلمي والعمل الأكاديمي والعمل الإداري.	55	35	31	11	2	3.97	1.00	79.40%	موافق	13
26	تعتمد الجامعة على نظام أمني عال المستوى عند حفظ البيانات ورفع على موقعها.	92	21	12	9	-	4.46	0.91	89.20%	موافق بشدة	5
27	تعتمد الجامعة على برمجيات تساهم في إنجاز المهام بسرعة فائقة	77	27	21	9	-	4.28	0.96	85.60%	موافق بشدة	11
28	تعتمد الجامعة التطبيقات الرقمية الذكية في علاقات تعاونية مع القادة لإنجاز مهام العمل الرقمية.	82	25	15	12	-	4.32	0.99	86.40%	موافق بشدة	9
29	يشجع الذكاء الاصطناعي الابتكارات والاستفادة من المواهب البشرية بالجامعة	89	27	12	6	-	4.49	0.84	89.80%	موافق بشدة	3
30	يدعم الذكاء الاصطناعي إكساب العاملين بالجامعة مهارات مختلفة	90	25	15	3	1	4.49	0.79	89.80%	موافق بشدة	2
31	توجد بالجامعة قاعات ومباني وأجهزة مناسبة لتفعيل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	53	34	27	18	2	3.88	1.07	77.60%	موافق	14
32	تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة الأدوات والآليات التي تستخدمها الجامعة في الذكاء الاصطناعي	24	25	47	29	9	3.19	1.02	63.80%	موافق إلى حد ما	15
33	يعتبر استخدام الذكاء الاصطناعي محفزاً قوياً لإنجاز العمل بالجامعة	79	31	14	8	2	4.32	0.91	86.40%	موافق بشدة	10
	التقييم الكلي للمحور الثاني						4.25	0.97	85.00%	موافق بشدة	

ومن الجدول رقم (9) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة البحث على العبارات المتعلقة بدور ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية قد جاءت ما بين (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما)، حيث جاءت الاستجابات في مستوى "موافق إلى حد ما" للعبارة رقم (32) بمتوسط حسابي

(3.19) وبوزن نسبي (63.80%)، وجاءت الاستجابات في مستوى "موافق" للعبارات أرقام (23 ، 25 ، 31)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات (4.04 ، 3.97 ، 3.88) وبلغت الأوزان النسبية (80.80% ، 79.40% ، 77.60%) على التوالي، في حين وقعت الاستجابات لباقي عبارات المحور الثاني في مستوى "موافق بشدة"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (4.28 – 4.56) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (85.60% – 91.20%)، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الثاني (4.25) وبوزن نسبي (85.0%) ودرجة "موافق بشدة"، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

– جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على "تستغل الجامعة التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات للمستفيدين" في المرتبة الأولى بين عبارات المحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.56) والوزن النسبي (91.20%) وبدرجة "موافق بشدة" الأمر الذي يشير إلى حرص الجامعات السعودية على تقديم أفضل خدمة لمنسوبيها والمستفيدين من خدماتها.

– جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص على "يدعم الذكاء الاصطناعي إكساب العاملين بالجامعة مهارات مختلفة" في المرتبة الثانية بين عبارات المحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.49) والوزن النسبي (89.80%) وبدرجة "موافق بشدة" وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (2024، Anuradha, & Rani) والتي أكدت على أن الذكاء الاصطناعي يدعم النمو المهني وإكساب الموارد البشرية مهارات داعمة.

كما جاءت العبارة رقم (29) والتي تنص على "يشجع الذكاء الاصطناعي الابتكارات والاستفادة من المواهب البشرية بالجامعة" في المرتبة الثالثة بين عبارات المحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.49) والوزن النسبي (89.80%) وبدرجة "موافق بشدة" الأمر الذي يتفق مع دراسة (2024، Khan & Chen) في نتائجها حيث أكدت على أن توظيف الذكاء الاصطناعي يُمكن الجامعات من تحقيق الابتكار المستدام، وتحسين الأداء، وتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص (Khan & Chen، 2024)

واستقرأً لما سبق فإن نتائج المحور الثاني جاءت مؤكدة للواقع الذي رصده المحور الأول من حيث اهتمام الجامعات السعودية بالتوجه الرقمي الذكي الداعم لممارسات الذكاء الاصطناعي والاستعدادات القائمة والمحفزة على مستوى البيئة المؤهلة والهياكل التنظيمية المرنة والمتعاونة والدعم الوطني للتحويل الرقمي، إلا أنه

ما زالت هناك حاجة لمراجعة الأدوات والآليات التي تستخدمها الجامعة في الذكاء الاصطناعي وذلك لاختيار الأنسب الداعم حسب ما ورد من استجابات العينة.

الإجابة عن السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (النوع - الرتبة العلمية)؟" وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات المستقلة للمتغير الثنائي (النوع)، واختبار "تحليل التباين الأحادي - One way ANOVA" للمتغير (الرتبة الأكاديمية)، واختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (10): دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع.

النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	71	3.87	0.49	2.72	132	0.007 (دال)
إناث	63	3.64	0.47			

ويتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات استجابات الذكور (3.87) وللإناث (3.64)، وبلغت قيمة "ت" (2.72) ومستوى الدلالة (0.007).

جدول (11): دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.64	3	1.55	7.24	0.001 (دال)
داخل المجموعات	27.75	130	0.21		
الكل	32.39	133			

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة "ف" (7.24) ومستوى الدلالة (0.001)، والجدول (12) يوضح نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

جدول (12): نتائج اختبار "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر
أستاذ	4.17	—	*0.370	*0.508	*0.563
أستاذ مشارك	3.80	—	—	0.138	0.193
أستاذ مساعد	3.66	—	—	—	0.055
محاضر	3.61	—	—	—	—

* دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

ويتبين من الجدول (12) وجود فروق دالة احصائياً بين الرتب الأكاديمية لصالح الأساتذة الأمر الذي يمكن تفسيره بالخبرة العلمية والعملية والتي تؤثر في تفسير الواقع.

الإجابة عن السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (النوع - الرتبة الأكاديمية)؟"، ولإجابة على هذا السؤال، استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات المستقلة للمتغير الثنائي (النوع)، واختبار "تحليل التباين الأحادي - One way ANOVA" للمتغير (الرتبة الأكاديمية)، واختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (13): دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع.

النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	71	4.27	0.48	0.68	132	0.500 (غير دال)
إناث	63	4.22	0.50			

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات استجابات الذكور (4.27) وللإناث (4.22)، وبلغت قيمة "ت" (0.68) ومستوى الدلالة (0.500).

جدول (14): دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.41	3	2.14	10.93	0.001 (دال)
داخل المجموعات	25.41	130	0.20		
الكلي	31.82	133			

ويتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة "ف" (10.93) ومستوى الدلالة (0.001)، والجدول (14) يوضح نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

جدول (15): نتائج اختبار "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول دور ممارسات الذكاء الاصطناعي في دعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر
أستاذ	4.61	—	0.206	*0.445	*0.640
أستاذ مشارك	4.40	—	—	0.239	*0.433
أستاذ مساعد	4.17	—	—	—	0.195
محاضر	3.97	—	—	—	—

* دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

ويتبين من الجدول (15) وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المساعدين والمحاضرين لصالح الأساتذة، كما يتبين وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة المشاركين والمحاضرين لصالح الأساتذة المشاركين الأمر الذي يمكن أن يُعزى لعامل الخبرة العلمية والعملية بالعمل الجامعي.

❖ الإجابة على السؤال الخامس:

وينص السؤال الخامس على "ما العلاقة بين تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟"، وللإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الباحثة معامل الارتباط الخطي لبيرسون، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (16): العلاقة الارتباطية بين تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

دعم البراعة التنظيمية			المتغيرات
نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
موجبة	0.01	0.357	تعزيز التعاقب القيادي

ويتضح من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.357) ومستوى الدلالة (0.01) الأمر الذي يتفق مع نتائج دراسة (Adamu & Onuoha:2023) والتي أكدت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة بين التعاقب القيادي والبراعة التنظيمية.

وعن "تحقق ممارسات الذكاء الاصطناعي تأثيراً في تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات الواحدة لمقارنة متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث على كل من تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية بالدرجة المتوسطة للمقياس الخماسي المتدرج وقدرها (3)، كما استخدمت الباحثة معادلة مربع إيتا (η^2) لقياس حجم تأثير ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية، وقد أعطى كوهن (Cohen، 1973) تفسيراً لقيمة "حجم التأثير"، حيث يكون صغيراً إذا بلغت قيمة مربع إيتا (0.01)، ومتوسطاً إذا بلغت القيمة (0.06)، وكبيراً إذا بلغت القيمة (0.14)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (17): تأثير ممارسات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية.

المتغيرات	الدرجة المتوسطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة	حجم التأثير
تعزيز التعاقب القيادي	3	3.87	0.49	17.84	132	0.001	0.71
دعم البراعة التنظيمية	3	4.27	0.48	29.49	132	0.001	0.87

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq$) بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث على كل من تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية بالدرجة المتوسطة للمقياس الخماسي المتدرج وقدرها (3)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أعلى من الدرجة المتوسطة (3)، وبلغ حجم التأثير لتعزيز التعاقب القيادي (0.70) ولدعم البراعة التنظيمية (0.87) وهي أحجام أكبر من (0.14) التي حددها كوهن لحجم التأثير الكبير، ويدل ذلك على أن تأثير ممارسات الذكاء الاصطناعي كان كبيراً، ويؤدي إلى تعزيز التعاقب القيادي ودعم البراعة التنظيمية، وعليه فإن التوجه لاستخدام الذكاء

الاصطناعي بشكل واسع الممارسات سيدعم إدارة الجامعات السعودية بشكل يدعم المستقبل المنشود للصدارة ومحقق لوجودها المستقبلي على الساحة العالمية تحقيقاً للتوجهات الوطنية والتي تدعم التنافسية والريادة والتميز.

توصيات البحث:

- في ضوء ما سبق ومع الوضع في الاعتبار أن هناك عدداً من المسارات الواعدة للمستقبل فما زال الذكاء الاصطناعي قيد البحث في العديد من الاستخدامات بالجامعات السعودية لذا يوصي البحث بما يلي:
- تصميم أطر واضحة الأهداف والآليات لاستخدام الذكاء الاصطناعي في دائرة اتخاذ القرار للتعاقب القيادي من منظور إنساني، بدلاً من منظور يركز على الآلة فقط.
- دمج الدراسات السلوكية مع أبحاث الذكاء الاصطناعي لإنشاء أطر تدعم استخدامات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الثقة والعدالة والقبول.
- تشجيع الدراسات المستقبلية حول الخوارزميات الوصفية كنهج شامل لاتخاذ قرارات التعاقب القيادي، بحيث تعمل هذه الخوارزميات على دمج نماذج التنبؤ مع نماذج تحسين الأداء الإداري والقيادي.

المقترحات البحثية:

من خلال ما سبق أمكن رصد الحاجة لمزيد من الدراسات المقترحة ذات الصلة بتحسين الأداء بالجامعات السعودية كما يلي:

- الحاجة لتصميم دراسات حول تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات القيادات لتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري للجامعات السعودية واقتراح حلول لتحسينه.
- تصميم نماذج ذكاء اصطناعي تتنبأ بالاحتياجات القيادية للمستقبل المتوقع، مما يساعد في التخطيط الأفضل للموارد البشرية بالجامعات السعودية.
- عمل دراسات حول تطوير أنظمة ذكاء اصطناعي لتحليل البيانات المالية للجامعات واقتراح استراتيجيات لتحسين الكفاءة المالية.
- البحث في آليات استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين الابتكار الإداري وتحقيق البراعة التنظيمية
- البحث في أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين صنع القرار الاستراتيجي لتحقيق البراعة التنظيمية.
- تصميم أنظمة ذكاء اصطناعي لدعم إدارة المواهب وتخطيط التعاقب القيادي.

المراجع العربية:

- إبراهيم، نشوة السيد شرف الدين وفريد، شريف طاهر محمد. (2024). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). مجلة بنها للعلوم الإنسانية. 3 (2). جامعة عين شمس. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. 689 - 713.
- أبو العلا، محمد عبد العزيز محمد. (2025). أثر قدرة تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين فعالية الدور التكاملي للمحاسبة القضائية وحوكمة الشركات في اكتشاف والحد من ممارسات المحاسبة الابداعية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)، 655-708.
- إسماعيل، آمال محمد إبراهيم، علي، عزة أحمد صادق. (2024). توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق الإلكتروني لخدمات الجامعات المصرية (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية بكلية التربية، جامعة الغردقة، 7(1)، 1-181.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام ويوسف، محمد سعد زكي. (2024). تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 43(201)، 65-135.
- الجدائي، مديح ناير. (2023). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي القابل للتفسير في العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي. 30 (1). 13 - 67.
- الجهني، فيصل بن عياد سليم. (2023). تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. العلوم التربوية، 31(2)، 137-178.
- جودت سلامة عوض حنا، ماريانا، محمد جاد الرب، سيد، أحمد عوض، انجي. (2023). أثر التفكير المنظومة على تخطيط التعاقب القيادي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(2)، 20-43.
- حسن، أميرة رمضان عبد الهادي والسعودي، رمضان محمد، حواس، ماهر حسين أحمد. (2023). التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرة المملكة المتحدة. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. كلية التربية. 108. 203 - 222.

- حسن، نهى نظمي لطفي. (2021). تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب: دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الأحساء والإسماعيلية والدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس. كلية التجارة بالإسماعيلية. 12 (2). 309 – 285.
- حنا، ماريانا جودت سلامة عوض. (2023). تأثير التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي: دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس. كلية التجارة بالإسماعيلية. 14 (2). 19 – 1.
- خليل، نبيل سعد وعبد العال، عنتر محمد أحمد وعبد المجيد، محمد عبد العظيم. (2022). تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية: دراسة تحليلية نظرية. مجلو شباب الباحثين في العلوم التربوية. جامعة سوهاج. كلية التربية. 13. 726 – 683.
- الراشد، منار بنت خالد محمد. (2022). التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة القراءة والمعرفة، 22 (245)، 232-199.
- شحاتة. ياسر السيد على محمد. (2025). إطار مقترح لتطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة 6 أكتوبر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية 6 (1)، 205-258.
- الشريف، طلال بن عبد الله حسين. (2021). إستراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية. جامعة الملك خالد. كلية التربية. مركز البحوث التربوية. 8 (1). 150 – 109.
- شعبان، لطيفة عبد الوهاب. (2024). الخبرة الكندية لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعة والإفادة منها في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 18 (15)، 408-349.
- صفحي، عائشة بنت محه أحمد. (2024). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية. إبداعات تربوية، 29 (1)، 128-93.
- عبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم. (2024). الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 68 (3)، 578-537.

عبد العزيز، خميس فهم عبد الفتاح. (2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 6 (24). 13 - 162

عبد اللاه، صابرين نشأت عبد الرازق. (2024). تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي ودوره في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة Proposal for Leadership Succession Planning at South Valley University and Its Role in Achieving Sustainable Administrative Development. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 18(2)، 537-682.

عبد المجيد، سلوى محمود عبد التواب (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على البراعة التنظيمية: (دراسة نظرية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(2)، 751-727.

عبد المنعم، مصطفى محمد. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي على الرقابة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية. التجارة والتمويل، 43(4)، 319-378.

عثمان، إيهاب بدوي كمال الدين زكي. (2020). أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(العدد الرابع)، 1147-1184.

على ابو شحاتة، ثناء معوض والطبيب أحمد، سحر حسن. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانخراط في العمل والدور الوسيط للدعم التنظيمي المُدرك (دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات). مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، 1523-1630.

عوض، محمد أحمد محمد ومهدي، محمد حسن أحمد وعلي، سهير خلف جاد. (2023). تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهري. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. جامعة سوهاج. كلية التربية. 17. 397 - 472.

عيد أروس، أحمد نجم الدين أحمد وعبد الله، نوف مناع. (2021). التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت: بحث تحليلي. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. كلية التربية. 18 (111). 176 - 199.

- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود. (2016). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. 16 (100). 1 - 8.
- العساف صالح بن حمد (2000). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان - الرياض.
- الفرائضي، حمده. (2024). الذكاء الاصطناعي كمدخل لتطوير الممارسة المهنية الرقمية لدى الأخصائيات بالجامعات السعودية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 25 (1) ، 114-145.
- فرج. شدى إبراهيم (2025). انموذج مقترح لمجالات تطبيق الذكاء الاصطناعي في العمل الأكاديمي والإداري للأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية. مجلة ابتكارات للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 3 (1)، 1-20.
- القرني، عبد الله فايز عايض (2024). تصور مقترح لاستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار بالجامعات السعودية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16 (3) ، 1079-1113.
- محمد، أمل عبد الفتاح محمد ومندور، هناء شحته السيد. (2021). نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 8 (32). 357 - 465.
- محمد، رانيا كمال أحمد. (2022). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، 106 (106) ، 1-96.
- المطري، علي سعيد سليم، الراسبية، أمينة بنت راشد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفين الأوائل ومشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان. المجلة العربية للتربية النوعية، 8 (33) ، 329-376.

المراجع الإنجليزية

- Anuradha, M., & Rani, K. J. (2024). Predictive analytics in hr: Using ai to forecast employee turnover and improve succession planning. *Zibaldone Estudios italianos*, 11(2), 157-173.
- Arrieta, G. S., Barrameda, C. N., & Sudarsana, I. K. (2022). A succession planning model for academic heads. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 8(1), 113-135.
- Chen, C. T., Khan, A., & Chen, S. C. (2024). Modeling the impact of BDA-AI on sustainable innovation ambidexterity and environmental performance. *Journal of Big Data*, 11(1), 124
- Chen, X., Zou, D., Xie, H., Cheng, G., & Liu, C. (2022). Two Decades of Artificial Intelligence in Education: Contributors, Collaborations, Research Topics, Challenges, and Future Directions. *Educational Technology & Society*, 25 (1), 28-47
- Cohen, J. (1973). Eta-squared and partial eta-squared in fixed factor ANOVA designs. *Educational and Psychological Measurement*, 33, 107–112.
- El Sayed Hassan Helal, W., Gamal Mohamed Elsaygher, S., & Mohammed Soliman, S. (2023). Artificial Intelligence as the Driver for Organizational Excellence and Ambidexterity among Nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(4), 1282-1298
- Frimpong, V., & Wolfs, B. (2024). Predictive effect of AI on leadership: Insights from public case studies on organizational dynamics. *International Journal of Business Administration*, 15(3), 39-48
- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., Tamayo, J. A., & Delgado-González, M. D. L. (2025). Empirical analysis of the technological exploration–exploitation balance and its impact on organizational performance under uncertainty. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-12.
- Ossa-Cardona, J. L. (2024). Decision-making in the selection processes of managerial successors in business families and its influence with the use of cutting-edge technologies such as AI: a systematic review of the literature. *Journal of Family Business Management*. 1-25.
- Sawang, S., & Kivits, R. A. (2024). Revolutionizing family businesses with artificial intelligence: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 802-807.

- Sliz, P., & Jackowska, B. (2025). AI implementation and organizational ambidexterity in the context of BPM: Polish service sector experience. *Journal of Management and Financial Sciences*, (52), 63-76.
- Susilo, S., & Winarto, O. P. (2023). The Influence of Succession Planning on Organizational Sustainability. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 5(3), 490-518.
- Taha, N., Siam, W., Alshurafat, H., & Al Shbail, M. O. (2024). Does organizational ambidexterity mediate the relationship between intellectual capital and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 25(4), 711-743.
- Yasmeen, A., & Ajmal, S. K. (2024, May). How ambidextrous leadership enhances employee creativity: a quantitative approach. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, No. 2, pp. 421-440). Emerald Publishing Limited.
- Zikri, A. F. N. A., Widiyanto, S., & Komaladewi, R. (2024). RETRACTED: Sustainable human resource management: A transformation perspective of human resource management functions through optimised artificial intelligence. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 167-189.