



The Impact of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Readiness to Adopt Artificial Intelligence Technologies: A Field Study on Public Commercial Banks in Zawia City

Basem Hassan

Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawia, Libya

Email: b.hasen@zu.edu.ly

Received: 30/04/2026 | Accepted: 23/05/2026 | Published: 30/06/2026 | DOI: 10.26629/uzjes.2026.06

ABSTRACT

This study aimed to explore the impact of transformational leadership practices across its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on enhancing organizational readiness to adopt artificial intelligence technologies in public commercial banks in the city of Zawia, while identifying the prominent field challenges hindering the trajectories of this digital transformation.

The study yielded a set of statistical results, most notably: a significant decline in the practice levels of all transformational leadership dimensions, accompanied by a clear decrease in the degrees of organizational and technical readiness required to assimilate and employ artificial intelligence applications, due to weak infrastructure and deficiencies in current technological skills. Despite this decline, the statistical analysis proved a statistically significant positive direct impact of transformational leadership on preparing the banking environment; as the "idealized influence" dimension accounted for (91.5%) of the variance in organizational readiness, while the "intellectual stimulation" dimension topped the indicators, recording the highest explanatory power at (94.4%), reflecting the critical importance of stimulating creative and innovative thinking in overcoming technical obstacles. Finally, the results demonstrated the absence of statistically significant differences among the respondents' perceptions regarding the study variables based on demographic characteristics (gender, job position, or educational level), which confirms the comprehensiveness of perception and the



consistency of awareness regarding the nature of the leadership and technical challenges facing the examined banking sector.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Readiness, Artificial Intelligence Technologies.

أثر القيادة التحويلية في تعزيز الجاهزية التنظيمية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي

دراسة ميدانية على المصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية

باسم أحمد حسن

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية

Email: b.hasen@zu.edu.ly

تاريخ النشر: 2026/06/30م

تاريخ القبول: 2026/05/23

تاريخ الاستلام: 2026/04/30م

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الجاهزية التنظيمية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بالمصارف التجارية العامة في مدينة الزاوية، والوقوف على أبرز التحديات الميدانية التي تكبح مسارات هذا التحول الرقمي.

وقد أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج الإحصائية، كان من أبرزها: وجود تراجع ملموس في مستويات ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، مصحوباً بانخفاض واضح في درجات الجاهزية التنظيمية والتقنية اللازمة لاستيعاب وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ نظراً لضعف البنية التحتية وقصور المهارات التكنولوجية الحالية. ورغم هذا التراجع، أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر طردي إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تهيئة البيئة المصرفية؛ إذ تبين أن بُعد "التأثير المثالي" يمتلك قدرة تفسيرية تبلغ (91.5%) من التباين في الجاهزية التنظيمية، في حين اعتلى بُعد "الاستثارة الفكرية" صدارة المؤشرات مسجلاً أعلى قدرة تفسيرية بنسبة (94.4%)، مما يعكس الأهمية البالغة لتنشيط التفكير الإبداعي والابتكاري في تذليل العقبات الفنية. وأخيراً، أظهرت النتائج انتفاء الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة بناءً على الخصائص الديمغرافية (الجنس، المركز الوظيفي، المستوى

(التعليمي)، مما يؤكد شمولية الإدراك واتساق الوعي بطبيعة التحديات القيادية والتقنية التي تواجه القطاع المصرفي محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الجاهزية التنظيمية، تقنيات الذكاء الاصطناعي.

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً نحو "الاقتصاد الرقمي الذكي"، حيث لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد خيار تقني، بل بات ضرورة استراتيجية لإعادة صياغة العمليات التنظيمية.

وفي ظل هذا التسارع، تواجه المؤسسات المالية، ولا سيما المصارف التجارية، تحدياً مزدوجاً يتمثل في كيفية الموازنة بين الأنظمة التقليدية، وبين تبني تقنيات الخوارزميات الذكية والأتمتة لرفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية.

ومع ذلك، فإن تبني هذه التقنيات المتقدمة لا يتوقف عند توفير البنية التحتية الصلبة، بل يركز بالدرجة الأولى على "الجاهزية التنظيمية"، هذه الجاهزية هي حالة من الاستعداد النفسي والإداري والمعرفي الذي يسمح للمنظمة باستيعاب التغيير.

وهنا تتبثق محورية الدور القيادي من كونه المحرك الفعلي للتحول التنظيمي؛ حيث يُنظر للقيادة التحويلية كأداة حاسمة لكسر حواجز التقليد داخل المنظمة. فبفضل أبعادها التي تركز على إثارة الفكر الإبداعي والقدرة على الإلهام، توفر هذه القيادة بيئة خصبة تنهياً نفسياً وتقنياً لاستقبال الابتكارات العميقة، كالذكاء الاصطناعي، وتحويلها إلى واقع ممارس ضمن المنظومة المهنية.

وفي السياق الليبي، وتحديداً في المصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية، تكتسب هذه الجدلية أهمية خاصة. فالمصارف العامة تواجه ضغوطاً متزايدة لتطوير خدماتها الرقمية في بيئة تتسم بالمتغيرات المتسارعة. لذا، تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف مدى مساهمة السلوك القيادي التحويلي في تعزيز مستويات الجاهزية لدى الكوادر القيادية بهذه المصارف، بهدف سد الفجوة بين الواقع الإداري الراهن ومتطلبات التحول نحو الذكاء الاصطناعي، مما يوفر رؤية علمية تساهم في دعم القرار الإداري في القطاع المصرفي الليبي.

مشكلة الدراسة

تُعد قضية الانتقال من الصيرفة التقليدية إلى الأنظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي التحدي الأبرز الذي يواجه المصارف في مدينة الزاوية حالياً. ورغم أن هذا التحول لم يعد خياراً بل ضرورة تفرضها

التنافسية العالمية، إلا أن الواقع الميداني يكشف عن تباين واضح؛ فبينما تتصاعد الدعوات لتبني التكنولوجيا الذكية، تظل الجاهزية التنظيمية دون المستوى المطلوب لتمكين هذه التقنيات المعقدة وتوطينها بفاعلية داخل النسق المصرفي المحلي."

وقد تجلّت الشواهد الميدانية للمشكلة البحثية من خلال الملاحظات والمقابلات الاستكشافية الأولية التي أُجريت مع عدد من القيادات الإدارية والموظفين في المصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية، حيث أظهرت وجود تراجع ملموس في مستوى الجاهزية التنظيمية واستعداد البيئة الداخلية لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي. وتمثلت أبرز المؤشرات في ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الأنظمة والتجهيزات الحديثة القادرة على دعم وتشغيل الحلول الذكية بكفاءة، إلى جانب محدودية الكفاءات الفنية المحلية المتخصصة في صيانة وبرمجة الأنظمة، الأمر الذي يفرض اعتماداً مستمراً على الإدارات المركزية في طرابلس أو على الدعم الفني عن بُعد، وما يترتب على ذلك من تأخر في معالجة الأعطال وتذبذب في استمرارية الخدمات. كما كشفت المعاينات الميدانية عن محدودية البرامج التدريبية التخصصية الموجهة لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة، مع وجود قصور نسبي في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. وإلى جانب ذلك، برز تفاوت واضح في مستويات الوعي والإدراك بالأهمية الاستراتيجية لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي، بما يعكس فجوة بنيوية مركبة تُضعف مستوى الاستعداد المؤسسي. ويتسع نطاق هذا القصور مع وجود قدر من التحفظ التنظيمي تجاه تبني الأنظمة الذكية. وعليه، تتأكد الحاجة الملحة إلى دراسة دور القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً محورياً لمعالجة هذه التحديات وتعزيز مستوى الجاهزية المؤسسية للتحول الرقمي داخل القطاع المصرفي.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن وضع مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الجاهزية التنظيمية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بالمصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية؟
ومن هذا السؤال تبرز التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المستوى الحالي لإدراك القادة في المصارف التجارية بالزاوية لمفاهيم وأبعاد القيادة التحويلية؟
2. ما مدى توافر مقومات الجاهزية التنظيمية اللازمة لاستيعاب تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية وبين قدرة المصرف على

التكيف مع متطلبات التحول الرقمي الذكي؟

4. كيف تساهم الرؤية الإلهامية والتحفيز الفكري للقائد التحويلي في تقليل مقاومة الموظفين لتبني أدوات الذكاء الاصطناعي؟

أهمية الدراسة

1. تكمن الميزة التنافسية للبحث في طرح "القيادة التحويلية" كركيزة استراتيجية تتخطى النمط الإداري التقليدي، لتعمل كأداة فاعلة في إعادة هندسة البناء التنظيمي للمصارف التجارية بمدينة الزاوية.
2. تسعى الدراسة إلى بناء جاهزية مؤسسية شاملة لا تتوقف عند حدود التجهيزات التقنية، بل تمتد لغرس ثقافة تنظيمية تتبنى الابتكار الرقمي، وتتمتع بالمرونة الكافية للاستجابة لمتطلبات التغيير الجذري.
3. يساهم البحث في تمكين المصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية من الصمود والمنافسة في بيئة اقتصادية عالمية تعتمد بشكل كلي على اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال كشف الروابط العميقة بين المتغيرات القيادية والجاهزية التقنية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تشخيص واقع ممارسات القيادة التحويلية والتعرف على مدى تبني القيادات الإدارية في المصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في ظل ظروف العمل الحالية.
2. تحديد مستوى الجاهزية التنظيمية للذكاء الاصطناعي وقياس مدى استعداد المصارف محل الدراسة للانتقال من "المنظومات الإلكترونية القائمة" إلى "تقنيات الذكاء الاصطناعي"، وذلك من خلال أبعاد الجاهزية (البشرية، الهيكلية، والتقنية).
3. قياس أثر القيادة التحويلية في تعزيز الجاهزية من خلال الكشف عن طبيعة ودلالة العلاقة الإحصائية بين نمط القيادة التحويلية وبين مستويات الجاهزية التنظيمية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في المصارف الميدانية.
4. تحليل دور القيادة في تجاوز "فجوة التحول الرقمي" من خلال استقصاء قدرة القادة التحويليين على تحويل المنظومات الرقمية التقليدية الحالية إلى بيئة عمل ذكية قادرة على استيعاب خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها بفعالية.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل

1. التأثير المثالي 2- التحفيز الإلهامي 3- الاستشارة الفكرية 4- الاعتبار الفردي

ثانياً: المتغير التابع

- 1- الجاهزية البشرية: وتشمل مستويات الوعي، المهارات التقنية، والاتجاهات النفسية للموظفين نحو أدوات الذكاء الاصطناعي.
- 2- الجاهزية التقنية: وتتعلق بمدى تطور "البنية التحتية" والمنظومات الإلكترونية القائمة حالياً في مصارف الزاوية وقدرتها على استيعاب ومعالجة البيانات الضخمة
- 3- الجاهزية الهيكلية: وتتمثل في مرونة الهياكل التنظيمية، ووضوح السياسات، وتوافر الموارد المالية اللازمة لدعم التحول الرقمي.

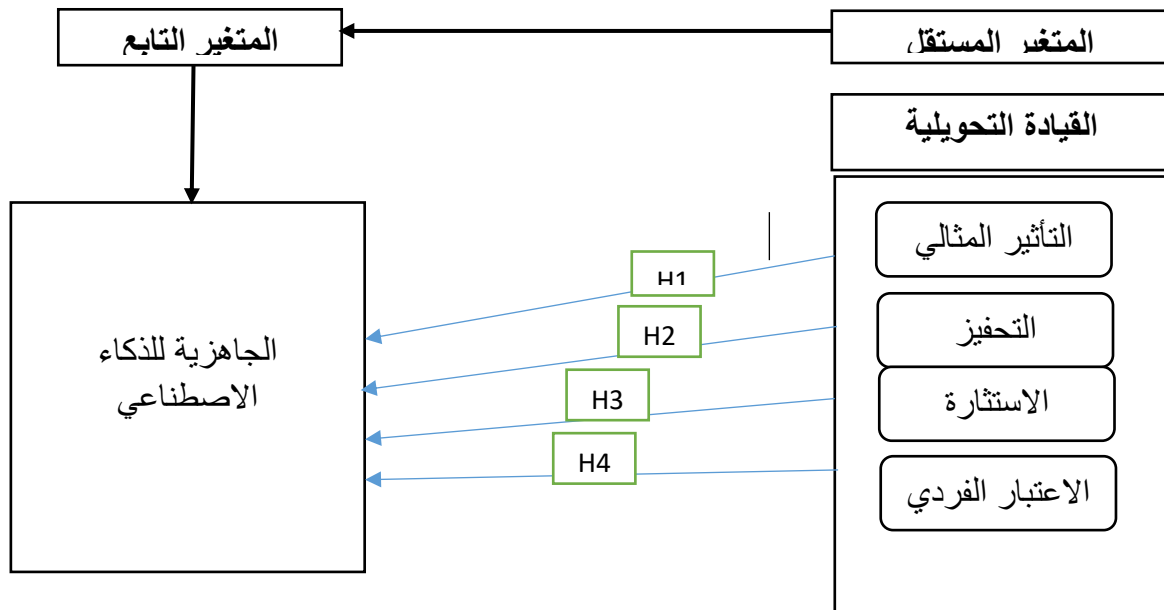
فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الجاهزية التنظيمية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بالمصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- H1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي في تعزيز الجاهزية التنظيمية
 - H1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي في تعزيز الجاهزية التنظيمية .
 - H1.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستشارة الفكرية في تعزيز الجاهزية التنظيمية
 - H1.4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاعتبار الفردي في تعزيز الجاهزية التنظيمية
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول أثر القيادة التحويلية في الجاهزية التنظيمية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أنموذج الدراسة



شكل رقم 1 متغيرات الدراسة

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي، وتتوزع ملامح هذا المنهج في الدراسة الحالية على شقين أساسيين. الجانب الوصفي ويتمثل في استعراض الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى تشخيص واقع "الجاهزية التنظيمية" و"الأنماط القيادية" في المصارف التجارية بمدينة الزاوية. أما الجانب التحليلي فيهدف إلى استنباط الروابط والأثر بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الجاهزية للذكاء الاصطناعي).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية (العليا والوسطى بالمصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة الزاوية (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف الصحاري، المصرف التجاري الوطني، مصرف شمال أفريقيا). والبالغ عددهم (80)، نظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة (القيادات الإدارية)، اعتمد الباحث أسلوب "الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع المستهدف في المصارف محل الدراسة بمدينة الزاوية

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: عرّف (Burns (1978 القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على توجيه الأفراد نحو هدف مشترك يتجاوز مصالحهم وأهدافهم الشخصية، بحيث يرتقي القائد والمرؤوسون معاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والالتزام القيمي. (الطبال وآخرون، 2022: 104)

الجاهزية التنظيمية: تشير الجاهزية التنظيمية إلى مدى استعداد المنظمة لتقبل وتنفيذ والحفاظ على مبادرات التغيير. وتمثل حالة الانسجام بين الأنظمة، والأفراد، والعمليات، والثقافة، والقيادة، بهدف التكيف مع التغيير. ومن المهم إدراك أن الجاهزية ليست حالة ثابتة، بل تتغير حسب نطاق التغيير والظروف الداخلية والخارجية المحيطة به. (2025: batdacademy.com)

المصارف التجارية: تُعرف بأنها : مؤسسات مالية وسيطة، تَصْطَلح بدور محوري في النظام الاقتصادي عبر ممارسة وظيفتها الأساسية المتمثلة في استقطاب وفحص وقبول الودائع النقدية بمختلف أوعيتها القانونية والزمنية (توفير، لأجل، وبإشعار) من جمهور الأفراد، ومنشآت الأعمال، والهيئات العامة؛ ومن ثم إعادة تدوير هذه السيولة وتوظيفها بمسؤوليتها الكاملة ولحسابها الخاص في عمليات منح الائتمان، وخصم الأوراق التجارية، والاستثمارات المالية المتنوعة، بهدف تحقيق الربحية مع الحفاظ على التوازن بين عنصري السيولة والأمان. (uomustansiriyah.edu).

الذكاء الاصطناعي: يُمثل الذكاء الاصطناعي أحد أبرز الفروع المتقدمة في علوم الحاسب (Computer Science)، وهو المجال الذي يركز بصفة جوهرية على تصميم وبناء أنظمة برمجية وهياكل خوارزمية تمتلك القدرة على محاكاة السلوك الذكي للبشر. وتتجلى فاعلية هذه الأنظمة في قدرتها على تنفيذ مهام معقدة تتطلب عادةً عمليات ذهنية بشرية؛ مثل التعلم ((Learning من خلال معالجة البيانات، والاستدلال ((Reasoning لاستنباط الحلول، والتطوير الذاتي (Self-Optimization) بناءً على الخبرات المتراكمة. ومن هنا، يُطلق عليه اصطلاحاً 'ذكاء الآلة'؛ كونه يمنح الكيانات التقنية قدرة على الإدراك واتخاذ القرارات بشكل مؤتمت. (أسماء، 2022: 1004)

تقنيات الذكاء الاصطناعي: تُعرف تقنيات الذكاء الاصطناعي إجرائياً بأنها: «مجموعة فرعية متقدمة من علوم الحاسب، تركز على تصميم وهندسة خوارزميات برمجية وهياكل بيانية قادرة على محاكاة السلوك الإدراكي البشري. وتتمثل مهمتها الجوهرية في تمكين الآلة من تنفيذ عمليات ذهنية معقدة—كالتفكير المنطقي، والتعلم من البيانات، والاستنباط الذاتي—بهدف حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات بدقة وسرعة تفوق القدرات التقليدية للأنظمة المحوسبة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: تجرى الدراسة الميدانية في المصارف التجارية العامة العاملة بمدينة الزاوية، وتشمل الفروع الرئيسية والفرعية لكل من: (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، المصرف التجاري الوطني، مصرف الصحاري، ومصرف شمال أفريقيا) الواقعة داخل النطاق الإداري لبلدية الزاوية.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع المادة العلمية اللازمة لاختبار الفرضيات خلال الفترة الزمنية الواقعة بين ديسمبر 2025 ومارس 2026م، وهو ما يوافق الربع الأخير من السنة الأولى والربع الأول من السنة الثانية لفترة تنفيذ البحث الميداني.

الدراسات السابقة

دراسة (العزام، الجداية 2015) أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية (بأبعادها المختلفة) في التعلم التنظيمي داخل البنوك التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال، وذلك على ثلاثة مستويات: (مستوى المنظمة، مستوى الجماعة، مستوى الفرد) وقد شملت الدراسة موظفي البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. وقد أظهرت النتائج أن "نمط القدوة الحسنة" جاء في المرتبة الأولى كأبرز خصائص القيادة التحويلية ممارسةً من وجهة نظر الموظفين. بينما احتل "التعلم الفردي" المرتبة الأولى بين مجالات التعلم التنظيمي في البنوك المبحوثة. وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، خاصة على المستوى الفردي. وأثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي لكل من "الحفز الذهني" و"لعب الأدوار" في التعلم التنظيمي على المستويات الثلاثة (الفرد، الجماعة، المنظمة)

دراسة (الشريفي وعبد، 2017) ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمة المصرفية: بحث مقارنة لعينة من فروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير سلوك القادة التحويليين بأبعاده (التأثير المثالي، الحفز الذهني، الاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مع وجود تفاوت في مستويات التطبيق بين المصارف الحكومية والأهلية لصالح الأخيرة في بعض الأبعاد، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات المصرفية لهذا النمط لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف.

دراسة (دياب، 2021) بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الخدمات المصرفية.

سعى البحث إلى تقصي الدور الجوهري الذي تؤديه تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير منظومة العمل المصرفي، بوصفها الركيزة الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية وضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة. خلصت الدراسة إلى أن تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المصارف (مثل تجربة بنك ناصر الاجتماعي) قد ساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات، والتحكم في التكاليف التشغيلية، وتقليل المخاطر الائتمانية، مما أدى في المحصلة إلى زيادة الإيرادات وتحقيق رضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تبني البرمجيات الذكية وتطوير القنوات الرقمية (كالشاشات الرقمية والمحافظ الإلكترونية)، مع التركيز المكثف على الجانب التدريبي للكوادر البشرية لتمكينهم من التعامل الكفء مع هذه التقنيات بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمصارف.

دراسة (زايب، عريوة، 2023) تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

سعت الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة "لافارج هولسيم" بالجزائر، مع التركيز على تحديد مدى مساهمة الأنماط القيادية الاستراتيجية في تهيئة الكوادر والمنظمة لعمليات التحول. وقد توصلت للنتائج: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الجاهزية للتغيير التنظيمي. كشفت النتائج عن قدرة تفسيرية عالية جداً لأبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث فسرت ما مقداره (88.50%) من التباين في الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي. كما فسرت أبعاد القيادة الاستراتيجية ما مقداره (79.40%) من المتغير التابع الثاني وهو الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي.

دراسة (العنزي 2025) الجاهزية التنظيمية والتحول الرقمي الصحي في مستشفيات حائل.

هدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين الجاهزية التنظيمية وفاعلية التحول الرقمي الصحي في مستشفيات منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. وسعت الدراسة إلى تقديم أدلة تجريبية حول العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في استعداد المستشفيات لتبني التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي لدى القيادات الصحية بأهمية الجاهزية كمتطلب سابق لنجاح مبادرات التحول الرقمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الوصف الكمي والنوعي الدقيق للظاهرة وتحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة لتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تطويرية. وقد خلصت الدراسة إلى الإجابة عن كافة تساؤلات البحث وإثبات صحة فرضياتها، مؤكدة على الدور الجوهري الذي تلعبه الجاهزية التنظيمية في تعزيز فاعلية التحول الرقمي .

الإطار النظري

القيادة التحويلية

عرّف (Bradshaw, Chebbi & Oztel 2015) القيادة التحويلية بأنها نموذج يقوم على النزاهة والاستقامة والعدل والإنصاف، ويهدف إلى تحفيز مشاعر المرؤوسين وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الشخصية والتركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة. ويبرز هذا التعريف البعد القيمي والأخلاقي للقيادة التحويلية، مع التأكيد على توجيه الجهود نحو الصالح العام للمنظمة. أما Dartey-Baah (2015) فقد عرّفها بأنها نمط قيادي يعمل على تنمية وإثارة دافعية المرؤوسين، وبناء مشاعر إيجابية لديهم تجاه عملهم وزملائهم وقائدهم، وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية ملهمة. ويركز هذا التعريف على أهمية الرؤية القيادية ودورها في تعزيز الالتزام العاطفي والمهني لدى العاملين. (إبراهيم، 2019: 3)

أهمية القيادة التحويلية

تتجلى أهمية القيادة التحويلية في دورها المحوري في إحداث نقلة نوعية داخل المنظمة، إذ تسهم في وضع معايير واضحة للأداء التنظيمي ضمن إطار متكامل ومترابط، بما يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية. كما تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة وقيمتها ومعتقداتها، بما ينسجم مع متطلبات التطوير والتحديث.

فالقيادة التحويلية تمثل قيادة فنية وأخلاقية تتضمن أساليب متقدمة في التأثير، وترتكز على الارتقاء بالقيم والمعايير داخل المؤسسة. وهذا النمط القيادي يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال الاستجابة الفاعلة للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، ومراعاة احتياجات العاملين وتوقعاتهم. (مكيد، تومي، 2013: 89)

أهداف القيادة التحويلية

1- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق الثقافة المهنية: يعمل القائد التحويلي على بناء ثقافة مهنية قائمة على التعاون والالتزام الجماعي، وذلك من خلال وضع هدف مشترك تسعى المنظمة إلى تحقيقه، بما يعزز وحدة الاتجاه بين العاملين. كما يسعى إلى تقليل عزلة المرؤوسين وتشجيع العمل بروح الفريق، إضافة إلى استخدام آليات مناسبة لإحداث تغيير ثقافي إيجابي داخل المنظمة. ويتحقق ذلك عبر التواصل الفعال بالقيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية، ومشاركة القيادة مع الآخرين من خلال تفويض السلطة لفرق عمل تمتلك القدرة على التحسين والتطوير المستمر.

2- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم بطريقة أكثر فاعلية: يركز القائد التحويلي على تعزيز المشاركة بين المديرين والعاملين في معالجة المشكلات التنظيمية، حيث يؤدي تبادل الآراء إلى تفسير المشكلة من زوايا متعددة ورؤى متنوعة، مما يسهم في تكوين فهم أعمق لها. كما يتم طرح بدائل مختلفة للحلول استناداً إلى المناقشات الجماعية، مع تجنب التمسك بحلول مسبقة قبل دراسة جميع الجوانب. ويحرص القائد على الاستماع الفعال للآراء المختلفة، وتوضيح وتلخيص المعلومات الأساسية المتعلقة بالمشكلة أثناء الاجتماعات، بما يضمن الوصول إلى قرارات أكثر دقة وفاعلية.

3- تعزيز تنمية العاملين: يسعى القائد التحويلي إلى تنمية الدافعية الداخلية لدى العاملين من أجل النمو المهني، وذلك من خلال تبنيهم لأهداف داخلية تتوافق مع أهداف المنظمة ومنهجها. ويسهم هذا الارتباط الوثيق في تعزيز شعورهم بالالتزام والانتماء القوي. كما تتحقق تنمية العاملين عبر منحهم دوراً إيجابياً في حل مشكلات المنظمة والمشاركة في عمليات التطوير، بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على بلوغ الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. (محمد، مبارك، 2019: 8)

أبعاد القيادة التحويلية

1- التأثير المثالي (الكاريزما) : يُعد هذا البعد الأساس الذي يمنح القائد القدرة على التأثير العميق في أتباعه. ويرتبط بمفهوم "الكاريزما"، الذي استخدمه عالم الاجتماع Max Weber ، ويعود أصله إلى الكلمة اليونانية التي تعني "هبة إلهية". ويشير المفهوم إلى الصفات الشخصية الجذابة التي تجعل القائد محل إعجاب واحترام وثقة. وفي هذا البعد:

- يتصرف القائد بوصفه قدوة أخلاقية وسلوكية لأتباعه.
 - يتحلى بالثبات والمثابرة خاصة في أوقات الأزمات.
 - يظهر التأثير المثالي من خلال سمات القائد الشخصية وسلوكياته العملية التي تعزز الثقة والالتزام.
- 2- التحفيز الإلهامي: يركز هذا البعد على قدرة القائد على إلهام الأتباع وبث الحماس والتفاؤل في نفوسهم. فالقائد التحويلي:

- يرسم رؤية مستقبلية واضحة وجذابة.
 - يثير روح الفريق ويعزز الشعور بالتحدي الإيجابي.
- 3- الاستثارة الفكرية: يقوم هذا البعد على تحفيز الأتباع للتفكير الإبداعي والنقدي، من خلال:
- تشجيعهم على التشكيك في الافتراضات التقليدية.
 - معالجة المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة بدلاً من الأساليب القديمة.
 - تقبل الآراء المختلفة وعدم انتقاد الأخطاء علناً، تجنباً لإحباط الأتباع.
- 4- الاعتبار الفردي: يعكس هذا البعد اهتمام القائد بالفروق الفردية واحتياجات كل تابع على حدة، بهدف تحقيق النمو الشخصي والمهني. ويتم ذلك من خلال:

- أداء دور المعلم أو المدرب.
 - توفير فرص تعلم ونمو مناسبة لكل فرد.
 - مراعاة اختلاف القدرات والرغبات بين العاملين.
- كما يتجلى هذا البعد في فتح قنوات الاتصال المباشر، مثل الإدارة بالتجوال والتفاعل الشخصي مع الأتباع، والاستماع لاهتماماتهم والنظر إليهم كأشخاص لا كموظفين فقط.
- وتُشكل هذه الأبعاد الأربعة إطاراً متكاملًا يفسر كيفية تأثير القائد التحويلي في الأفراد والمنظمات، من خلال الجمع بين التأثير القيمي، والتحفيز، وتنمية الفكر، والاهتمام الفردي. (ملوكي، محمد، 2020: 142)

الجاهزية التنظيمية

تشير الجاهزية التنظيمية إلى مدى استعداد المنظمة لتقبل وتنفيذ والحفاظ على التغييرات. وهي تعكس مستوى الانسجام بين العناصر الأساسية للمنظمة، بما في ذلك الأنظمة، العمليات، الأفراد، الثقافة، والقيادة، بهدف تمكين المؤسسة من التكيف مع التغييرات المحيطة بها. ومن المهم ملاحظة أن الجاهزية التنظيمية ليست حالة ثابتة، بل هي متغيرة وتعتمد على نطاق التغيير وظروف البيئة الداخلية والخارجية.

أهمية الجاهزية التنظيمية

تُعتبر الجاهزية التنظيمية عاملاً محورياً لتنفيذ أي برامج أو ممارسات أو سياسات جديدة داخل المنظمة. إذ يُمكن لفهم مدى جاهزية المنظمة بأن يكون مفيداً في مرحلة التدخلات الجديدة وخلال فترة تنفيذ الأنشطة والعمليات. كما أنها تعكس مدى قدرة المنظمة وموظفيها على التغيير في الوقت المناسب، بالإضافة إلى مستوى القبول أو المقاومة للتغيير من قبل العاملين، وتصورهم للوضع الحالي للمنظمة والبيئة المحيطة مقارنة بالاتجاهات السابقة والمستقبلية.

وتعزز الجاهزية التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية التي تدعم السياسات والإجراءات المرنة، والابتكار، والاستباقية، والتعاون الإيجابي، وتبادل المعرفة بين الأفراد، فالجاهزية التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف المنظمة وموظفيها، حيث تُعد استراتيجية فعالة لتعزيز القدرات التنافسية بكفاءة وفعالية. (السليفاني، 2025: 347)

أهداف الجاهزية التنظيمية

1. تقليل مقاومة التغيير: يهدف بناء الجاهزية إلى تهيئة العاملين نفسياً وعقلياً لتقبل التحولات الجديدة، مما يقلل من حدة الرفض أو الممانعة التي قد تظهر عند إدخال تقنيات حديثة (مثل الذكاء الاصطناعي).
2. زيادة احتمالية نجاح المبادرات التطويرية: تهدف الجاهزية إلى ضمان أن المنظمة تمتلك "الأرضية الصلبة" قبل التنفيذ، مما يرفع من نسب نجاح المشاريع التكنولوجية أو الإدارية الجديدة ويقلل من فرص الفشل التنظيمي.
3. رفع مستوى الثقة والكفاءة الذاتية: تهدف إلى تعزيز إيمان الموظفين بقدرتهم الجماعية على تنفيذ التغيير، مما يرفع من روحهم المعنوية ويجعلهم أكثر انخراطاً في العملية التحولية.
4. تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية: تهدف الجاهزية إلى جعل المنظمة أكثر مرونة، بحيث تكون قادرة على مواكبة التطورات التقنية والمنافسة السوقية بفعالية وسرعة عالية.

5. الاستخدام الأمثل للموارد: من خلال الجاهزية، تضمن المنظمة توجيه الموارد (البشرية، التقنية، والمالية) نحو المسار الصحيح للتغيير دون هدر، من خلال التأكد من وجود توافق بين أهداف التغيير وقدرات المنظمة.

6. خلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار: تهدف الجاهزية إلى تحويل المنظمة إلى "منظمة متعلمة" تتقبل التجدد المستمر كجزء من هويتها، وليس كحدث طارئ ومزعج.

7. ضمان الاستدامة: تهدف إلى أن يكون التغيير الذي يتم إدخاله دائماً ومستقراً وليس مجرد تحول مؤقت، وذلك من خلال بناء الالتزام التنظيمي الكافي لدى كافة المستويات الإدارية. (زايب، رشيد، 2023: 481)

تقنيات الذكاء الاصطناعي

عُرف الذكاء الاصطناعي بأنه "قدرة أجهزة الكمبيوتر الرقمية أو الروبوتات التي يتحكم فيها الكمبيوتر على إنجاز المهام المرتبطة عادةً بالقدرات الفكرية للبشر"، وهو ما يُشير إلى نقل العمليات الذهنية من الحيز البيولوجي إلى الحيز الرقمي. وترى يلين ريتش Elaine Rich : أن الذكاء الاصطناعي هو "دراسة كيفية توجيه أجهزة الكمبيوتر لأداء المهام التي يؤديها البشر بشكل أفضل في الوقت الحالي. (شاك، بوخاري، 2021 : 215)

ثالثاً: الماهية التقنية للذكاء الاصطناعي

يمكن تفصيل هذه التقنيات وفقاً للتصنيف الوظيفي والهدف التشغيلي منها على النحو التالي :
تقنية التعلم الآلي: تمثل هذه التقنية الركيزة البنيوية لأنظمة الذكاء الاصطناعي؛ حيث تمنح الأنظمة القدرة على اكتساب المعرفة من البيانات المتاحة وتحسين كفاءتها الأدائية بشكل تراكمي دون تدخل برمجي مباشر. وتعتمد هذه التقنية في جوهرها على نماذج رياضية تتيح للحاسوب استنباط القواعد من البيانات بدلاً من تلقيها كتعليمات ثابتة.

معالجة اللغة الطبيعية: تركز هذه التقنية على جسر الفجوة التواصلية بين الإنسان والآلة من خلال تمكين الأجهزة من فهم وتفسير وتوليد اللغة البشرية بسياقاتها المختلفة.

1- الرؤية الحاسوبية: تُعنى هذه التقنية بمحاكاة الجهاز البصري البشري، من خلال تدريب الأنظمة الحاسوبية على إدراك وفهم البيانات المرئية المستمدة من الصور ومقاطع الفيديو.

2- التعلم العميق: يُمثل التعلم العميق المستوى الأكثر تعقيداً في هيكلة التعلم الآلي، حيث يعتمد على "الشبكات العصبية الاصطناعية ذات الطبقات المتعددة التي تحاكي في تصميمها عصبونات الدماغ البشري.

(bakkah.com)

الأهمية الاستراتيجية للذكاء الاصطناعي

- استدامة المعرفة والخبرات البشرية: يساهم الذكاء الاصطناعي في حماية رأس المال الفكري من خلال أتمتة الخبرات البشرية ونقلها إلى أنظمة تقنية ذكية، مما يضمن استمراريتها وتراكمها واسترجاعها بدقة عالية بمعزل عن القيود البشرية.
- أسنة التفاعل بين الإنسان والآلة: فقد أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة في نمط التواصل؛ حيث مكن الإنسان من استخدام "اللغة الطبيعية" في التعامل مع الآلات بدلاً من لغات البرمجة المعقدة. هذا التحول أدى إلى ديمقراطية استخدام التقنية، بحيث لم تعد حكراً على المختصين، بل أصبحت متاحة لكافة شرائح المجتمع.
- تعزيز حوكمة وموضوعية اتخاذ القرار: تتميز الأنظمة الذكية بقدرتها على دعم وصناعة القرار باستقلالية تامة. ونظراً لاعتمادها على الخوارزميات والبيانات الضخمة، فإن قراراتها تتسم بالموضوعية والبعد عن التحيز البشري، أو الأحكام المسبقة، أو المؤثرات الشخصية، مما يرفع من مستوى الدقة ويقلص هامش الخطأ.
- تطوير الحلول الاستشارية والتشخيصية المتخصصة: يمتد الدور الحيوي لهذه التقنيات ليشمل المجالات القانونية (عبر تقديم الاستشارات والتحكيم) والمجالات الصحية (من خلال التشخيص الدقيق للأمراض ووصف الأدوية)، وصولاً إلى المجالات الأمنية والعسكرية، مما يساهم في رفع كفاءة هذه القطاعات الحساسة.
- دعم التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي: يعمل الذكاء الاصطناعي كمحرك أساسي لتحقيق معدلات نمو عالية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحسين الإنتاجية وضمان الاستدامة في استغلال الموارد البشرية والمادية.
- رفع الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف: تساهم التقنيات الذكية في تقليل نفقات الإنتاج، وتطوير الخدمات اللوجستية ونظم النقل والاتصالات، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، تتسم بالدقة والسرعة.
- تحسين جودة الحياة والحد من المخاطر: تضطلع الآلات الذكية بالمهام الشاقة والخطرة، مما يخفف عن كاهل الإنسان الضغوط النفسية والجسدية، ويتيح له الفرصة للتركيز على الجوانب الأكثر ابتكاراً وإنسانية في العمل والحياة. (مرجع سابق ، شاكي،بوخاري،2021 : 216)

أهداف الذكاء الاصطناعي

1- أتمتة العمليات والمهام المعقدة: يستهدف الذكاء الاصطناعي تحويل المهام النمطية والمتكررة إلى عمليات ذاتية التنفيذ، مما يساهم في:

أ- رفع الكفاءة التشغيلية: من خلال إنجاز المهام بسرعة فائقة وتقليل الاعتماد على الموارد البشرية في الأعمال الروتينية (مثل إدخال البيانات وإعداد التقارير)، مما يتيح للعنصر البشري التركيز على الجوانب الإبداعية والقيادية.

ب- الدعم القطاعي المتخصص: تظهر هذه الأهداف في قطاع الصناعة عبر خطوط الإنتاج الذكية، وفي الرعاية الصحية من خلال أتمتة تحليل الصور الطبية، وفي التعليم عبر توفير أدوات تعلم مخصصة ترفع من جودة المخرجات التعليمية.

2- تطوير آليات حل المشكلات: يهدف الذكاء الاصطناعي إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمات والأفراد:

أ- المجالات التقنية والإدارية: المساعدة في تصحيح الأخطاء البرمجية المعقدة، ودعم قطاعات الموارد البشرية في انتقاء الكفاءات بناءً على تحليل السمات والمؤهلات، مما يسرع وتيرة الأعمال ويتجاوز العقبات التقليدية التي تعيق الإنتاجية.

3- عقلنة وترشيد اتخاذ القرار: يعتبر تحسين اتخاذ القرار الغاية الأسمى للأنظمة الذكية، حيث تعمل على:

أ- الموضوعية والدقة: توفير منصات تحليلية تعتمد على البيانات الضخمة لتقديم قرارات متوازنة تتفوق على القرارات البشرية التي قد تشوبها العاطفة أو نقص المعلومات.

ب- الاستشراف المستقبلي: كما في إدارة سلاسل التوريد والتحليلات المالية، حيث تساهم هذه الأنظمة في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتقلبات السوق، مما يضمن اتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية مثالية.

4- تعزيز وتعظيم القدرات البشرية: لا يسعى الذكاء الاصطناعي لاستبدال العنصر البشري، بل يهدف إلى العمل كـ "مُعزز" لقدراته.

أ- التكامل بين الإبداع والتحليل: فتح آفاق جديدة للابتكار عبر دمج الإبداع البشري مع قدرة الآلة على التحليل العميق، مما ينتج خدمات ومنتجات ترفع من رفاهية الإنسان (مثل أنظمة التحكم الصوتي والروبوتات المنزلية الذكية).

5- المسؤولية الاجتماعية والخدمة المجتمعية: يهدف الذكاء الاصطناعي إلى تحسين جودة الحياة العامة عبر: تطوير الخدمات العامة: تحسين أنظمة الأمن في المطارات، ونشر السيارات ذاتية القيادة لتقليل الحوادث، وتقديم خدمات مخصصة للمجتمعات بلغات متعددة، مما يساهم في بناء مجتمعات أكثر ذكاءً وأماناً.

6- تمكين البحث العلمي والأنظمة الخبيرة: يعتبر الذكاء الاصطناعي المحرك الحديث للبحث العلمي من خلال:

أ- نقد النظريات وتطوير الأبحاث: مساعدة العلماء في اختبار الفرضيات رقمياً قبل التنفيذ المعملية، مما يوفر الموارد والوقت.

ب- الأنظمة الخبيرة: وهي من أبرز الأهداف التي تسعى لجمع الخبرات البشرية المتخصصة في برامج ذكية قادرة على التشخيص، والتحليل، واتخاذ القرارات في مجالات دقيقة، لتعمل كبديل كفء للخبير البشري عند الحاجة. (أيمن، 2024)

الدراسة الميدانية

أولاً- أداة جمع البيانات

لقد قام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة، ومن ثم التوصل إلى الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان وهي تضم 3 مجموعات رئيسية من الأسئلة كالآتي: -

المجموعة الأولى: - وتضم 4 أسئلة شخصية وتشمل الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

المجموعة الثانية: - وتشمل 20 عبارة حول مستويات أبعاد القيادة التحويلية

المجموعة الثالثة: - وتشمل 9 عبارات مستوى الجاهزية التنظيمية.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان قام الباحث بتوزيع عدد (80) نسخة من استمارة الاستبيان على الذين تم اختيارهم من القيادات الإدارية في المصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية. وقد تم الحصول على عدد (70) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة. والجدول رقم (1) يبين عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

جدول رقم (1) عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

عدد النسخ الموزعة	عدد النسخ المسترجعة	نسبة النسخ المسترجعة %
80	70	87.5

ثانياً :- اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور فوجدت قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.611 إلى 0.964) ولجميع المحاور (0.650) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات . وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.782 إلى 0.833) ولجميع المحاور (0.806) وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد علي إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً :- خصائص مفردات عينة الدراسة

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	50	71.43
أنثى	20	28.57
المجموع	70	100.0

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير مصرف	3	4.3
مساعد مدير	5	7.1
رئيس قسم	30	42.9
مدير مكتب	32	45.7
المجموع	70	100.0

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة مركزهم الوظيفي مدير مكتب ويمثلون نسبة (45.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن مركزهم الوظيفي رئيس قسم ويمثلون نسبة (42.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن مركزهم الوظيفي مساعد مدير ويمثلون نسبة (7.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي مركزهم الوظيفي مدير مصرف ويمثلون نسبة (4.3%) من جميع مفردات العينة.

3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة في العمل المصرفي
25.7	18	أقل من 5 سنوات
42.9	30	من 5-15 سنة
31.4	22	أكثر من 15 سنة
100.0	70	المجموع

من خلال الجدول رقم(5) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 5-15 سنة ويمثلون نسبة (42.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم ويمثلون نسبة (%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ويمثلون نسبة (31.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويمثلون نسبة (25.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة لهم خبرة كبيرة مما يجعلهم يدركون استمارة الاستبيان بشكل صحيح والإسهام بشكل فعال في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
1.4	1	دكتوراه
2.9	2	ماجستير
31.4	22	جامعي
42.9	30	دبلوم عالي
21.4	15	دبلوم متوسط
100.0	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مستواهم التعليمي دبلوم عالي ويمثلون نسبة (42.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم ممن مستواهم التعليمي جامعي ويمثلون نسبة (31.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم ممن مستواهم التعليمي دبلوم متوسط ويمثلون نسبة (21.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم ممن مستواهم التعليمي ماجستير ويمثلون نسبة (2.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي هم ممن مستواهم التعليمي دكتوراه ويمثلون نسبة (1.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة مؤهلاتهم العلمية جامعي فما فوق مما يدل على أن مفردات العينة مؤهلة بشكل كافٍ للتفاعل مع موضوع الدراسة مما يجعل آرائهم قابلة للاعتماد عليها لكونها نابعة من وعيهم وإدراكهم الناتج من مؤهلاتهم العلمية

رابعاً: - مستويات أبعاد القيادة التحويلية

1- مستوى بُعد التأثير المثالي

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بُعد التأثير المثالي تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي:

أ- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية:-

1. يضع القادة مصلحة المصرف الاستراتيجية فوق المصالح الشخصية الضيقة.

فهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة

ب- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:-

1. يحرص القادة على تكريس القيم المهنية التي تعزز التحول نحو الأنظمة الذكية

2. يظهر القادة ثباتاً ومصادقية عالية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير التقني

3. يمثل سلوك القادة نموذجاً ملهماً للموظفين في تبني التكنولوجيا الحديثة

4. يعزز القادة لدى المرؤوسين الشعور بالاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة

5. يمتلك القادة القدرة على كسب ثقة الموظفين في جدوى التغيير الرقمي

فهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بُعد التأثير المثالي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار ((Z حول متوسط المقياس (3) فكانت

النتائج كما بالجدول رقم (7).

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بُعد التأثير المثالي	2.4595	.52201	-8.663	.000

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-8.663) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.4595) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) فهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى بُعد التأثير المثالي في حيث أن: -

- أ- لا يحرص القادة على تكريس القيم المهنية التي تعزز التحول نحو الأنظمة الذكية
- ب- لا يُظهر القادة ثباتاً ومصادقية عالية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير التقني
- ت- لا يمثل سلوك القادة نموذجاً ملهماً للموظفين في تبني التكنولوجيا الحديثة
- ث- لا يعزز القادة لدى المرؤوسين الشعور بالاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة
- ج- لا يمتلك القادة القدرة على كسب ثقة الموظفين في جدوى التغيير الرقمي

2- مستوى بُعد التحفيز الإلهامي

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بُعد التحفيز الإلهامي تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي: -

أ- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية:-

1. يتواصل القادة بفعالية لتحفيز الكوادر البشرية نحو تحقيق الأهداف الرقمية.
2. ييبث القادة روح الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين لتجاوز تحديات الأتمتة.

فهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ب- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:-

1. يصنع القادة رؤية مستقبلية جذابة لمكانة المصرف في ظل عصر الذكاء الاصطناعي
2. يربط القادة بين المهام الفردية للموظفين والرؤية الشاملة للذكاء الاصطناعي
3. ينجح القادة في خلق شعور جماعي بأهمية الانتقال نحو العمليات الرقمية الذكية
4. يستخدم القادة أساليب رمزية وخطابية مؤثرة لتشجيع الإبداع والابتكار

فهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بُعد التحفيز الإلهامي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار ((Z حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بُعد التحفيز

الإلهامي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بُعد التحفيز الإلهامي	2.6286	.49079	-6.332	.000

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-6.332) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.6286) وهو يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى بُعد التحفيز الإلهامي حيث أن: -

- أ- لا يصبغ القادة رؤية مستقبلية جذابة لمكانة المصرف في ظل عصر الذكاء الاصطناعي
 - ب- لا يربط القادة بين المهام الفردية للموظفين والرؤية الشاملة للذكاء الاصطناعي
 - ت- لا ينجح القادة في خلق شعور جماعي بأهمية الانتقال نحو العمليات الرقمية الذكية
 - ث- لا يستخدم القادة أساليب رمزية وخطابية مؤثرة لتشجيع الإبداع والابتكار
- 3- مستوى بُعد الاستثارة الفكرية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بُعد الاستثارة الفكرية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي:-
الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بُعد الاستثارة الفكرية
فهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بُعد الاستثارة الفكرية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (9) .

الجدول رقم (9) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بُعد الاستثارة الفكرية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
مستوى بُعد الاستثارة الفكرية	2.4476	.48946	-9.442	.000

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-9.442) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.4476) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) فهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى بُعد الاستثارة الفكرية .

4- مستوى بُعد الاعتبار الفردي

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بُعد الاعتبار الفردي تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي:-.

أ- الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارة التالية :-

1. يُولي القادة اهتماماً خاصاً بالاحتياجات التدريبية لكل موظف وفق قدراته الرقمية فهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ب- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية :-

1. يخصّص القادة وقتاً كافياً للاستماع لتطلّعات ومخاوف الأفراد حول التغيير

2. يمارس القادة دور "الموجّه" لمساعدة الموظفين على اكتساب مهارات الذكاء الاصطناعي

3. يتم تقدير الجهود الفردية المتميزة في مجال تعلّم وتطبيق الأدوات التقنية

4. يراعي القادة الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام الرقمية المستحدثة

فهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الاعتبار الفردي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10) .

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبار

الفردي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
مستوى بعد الاعتبار الفردي	2.5048	.56250	-7.366	.000

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-7.366) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.5048) وهو يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى بعد الاعتبار الفردي حيث أن: لا يخصص القادة وقتاً كافياً للاستماع لتطلّعات ومخاوف الأفراد حول التغيير

1. لا يُمارس القادة دور "الموجه" لمساعدة الموظفين على اكتساب مهارات الذكاء الاصطناعي

2. لا يتم تقدير الجهود الفردية المتميزة في مجال تعلم وتطبيق الأدوات التقنية

3. لا يُراعي القادة الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام الرقمية المستحدثة

5- مستوى القيادة التحويلية

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (بعد التأثير المثالي، بعد التحفيز الإلهامي، بعد الاستثارة الفكرية وبعد الاعتبار الفردي) واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (11).

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
مستوى القيادة التحويلية	2.5101	.25826	-15.870	.000

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-15.870) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن

المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.5101) وهو يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى القيادة التحويلية حيث أن: -

أ- يوجد انخفاض في مستوى بُعد التأثير المثالي.

ب- يوجد انخفاض في مستوى بُعد التحفيز الإلهامي.

ت- يوجد انخفاض في مستوى بُعد الاستثارة الفكرية.

ث- يوجد انخفاض في مستوى بُعد الاعتبار الفردي.

خامساً: - مستوى الجاهزية التنظيمية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الجاهزية التنظيمية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي:-

الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى الجاهزية التنظيمية

فهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى الجاهزية التنظيمية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12) .

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الجاهزية التنظيمية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
مستوى الجاهزية التنظيمية	1.8302	.33666	-29.073	.000

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-29.073) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (1.8302) وهو يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى الجاهزية التنظيمية حيث أن:-

1. لا يمتلك الموظفون في المصرف مهارات كافية ورغبة حقيقية في التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي

2. لا يعتمد المصرف على أنظمة تقنية حديثة وقواعد بيانات منظمة تدعم تشغيل التكنولوجيا الذكية بفاعلية

3. لا يلتزم المصرف بتطوير البرمجيات بشكل مستمر وتوفير فريق فني متخصص لضمان استمرار العمل الرقمي

4. لا تمتاز اللوائح الإدارية في المصرف بالمرونة التي تسمح بدمج التقنيات الحديثة ضمن مهام العمل اليومية

5. لا تتوفر في المصرف سياسات واضحة وطرق تواصل فعالة تسهل عملية الانتقال نحو الإدارة الرقمية

6. لا يُخصّص المصرف الميزانيات المالية الكافية والوسائل التنظيمية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول الرقمي

7. لا يمتلك المصرف استعداداً كاملاً (بشرياً وتقنياً) يضمن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بطريقة ناجحة ومستدامة

8. لا توجد بيئة تنظيمية تشجع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الخدمات المصرفية

9. لا تتوافق البنية التحتية الحالية للمصرف مع متطلبات الربط التقني مع المنظومات الرقمية العالمية الحديثة.

سابعاً: أثر أبعاد القيادة التحولية على الجاهزية التنظيمية

1- أثر بُعد التأثير المثالي على الجاهزية التنظيمية

لمعرفة أثر بُعد التأثير المثالي على الجاهزية التنظيمية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple

linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (13،14)

جدول رقم (13) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بُعد التأثير المثالي على الجاهزية التنظيمية

معامل	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
ارتباط بيرسون R	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.957 ^a	.916	.915	.54364

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.957) ومعامل التحديد (0.915) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.54364) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بُعد التأثير المثالي) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) حيث أن (91.6%) من التباينات في المتغير التابع. يُفسرها التباين في المتغير المستقل (بُعد التأثير المثالي) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي)

جدول رقم (14) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بُعد التأثير المثالي) على (الجاهزية التنظيمية)

الدالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاءه الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B
.000	27.400	.957	.026	.708
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

من الجدول رقم (14) يكون نموذج الانحدار لأثر (بعد التأثير المثالي) على (الجاهزية التنظيمية) يكون بالصورة التالية: $Y = 0.708 X_1$ حيث Y يمثل الجاهزية التنظيمية X_1 يمثل بُعد التأثير المثالي، ومن النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بعد التأثير المثالي) على (الجاهزية التنظيمية) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية). ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (14) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) بقيمة (0.708) من الوحدة..

2- أثر بُعد التحفيز الإلهامي على الجاهزية التنظيمية

لمعرفة أثر بُعد التحفيز الإلهامي على الجاهزية التنظيمية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15،16)

جدول رقم (15) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بُعد التحفيز الإلهامي على الجاهزية التنظيمية

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.959 ^a	.919	.918	.53287

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.959) ومعامل التحديد (0.919) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.53287) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد التحفيز الإلهامي) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) حيث أن (91.9%) من التباينات في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (بعد التحفيز الإلهامي) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد التحفيز الإلهامي)

جدول رقم (16) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بُعد التحفيز الإلهامي) على (الجاهزية التنظيمية)

معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
.667	.024	.959	28.005	.000
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

من الجدول رقم (16) يكون نموذج الانحدار لأثر (بُعد التحفيز الإلهامي) على (الجاهزية التنظيمية) يكون بالصورة التالية: $Y = 0.667 X_2$ حيث Y يمثل الجاهزية التنظيمية X_2 يمثل مستوى بُعد التحفيز الإلهامي، ومن النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بُعد التحفيز الإلهامي) في على (الجاهزية التنظيمية) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بُعد التحفيز الإلهامي) تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية). ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (16) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج موفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بُعد التحفيز الإلهامي) في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بُعد التحفيز الإلهامي) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) بقيمة (0.667) من الوحدة.

3- أثر مستوى بُعد الاستثارة الفكرية على الجاهزية التنظيمية

لمعرفة أثر مستوى بُعد الاستثارة الفكرية على الجاهزية التنظيمية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (17،18)

جدول رقم (17) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر مستوى بُعد الاستثارة الفكرية على الجاهزية التنظيمية

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.972 ^a	.945	.944	.43913

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.972) ومعامل التحديد (0.945) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.43913) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بُعد الاستثارة الفكرية) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) حيث أن (94.2 %) من التباينات في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) يُفسرها

التباين في المتغير المستقل (بُعد الاستثارة الفكرية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) إلا بأثر المتغير المستقل (مستوى بُعد الاستثارة الفكرية)

جدول رقم (18) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بُعد الاستثارة الفكرية) على (الجاهزية التنظيمية)

معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
.725	.021	.972	34.459	.000
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

من الجدول رقم (18) يكون نموذج الانحدار لأثر (بُعد الاستثارة الفكرية) على (الجاهزية التنظيمية) يكون بالصورة التالية: $Y = 0.725 X_3$ حيث Y يمثل الجاهزية التنظيمية X_3 يمثل مستوى بُعد الاستثارة الفكرية ، ومن النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بُعد الاستثارة الفكرية) في على (الجاهزية التنظيمية) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بُعد الاستثارة الفكرية) تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (18) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بُعد الاستثارة الفكرية) في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بُعد الاستثارة الفكرية) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) بقيمة (0.725) من الوحدة.

4- أثر بُعد الاعتبار الفردي على الجاهزية التنظيمية

لمعرفة أثر بُعد الاعتبار الفردي على الجاهزية التنظيمية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (19،20)

جدول رقم (19) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر على الجاهزية التنظيمية

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.950 ^a	.902	.900	.58754

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.950) ومعامل التحديد (0.902) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.58754) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بُعد الاعتبار الفردي) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) حيث أن (90.2 %) من التباينات في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (بُعد الاعتبار الفردي) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) إلا بأثر المتغير المستقل (بُعد الاعتبار الفردي)

جدول رقم (20) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بُعد الاعتبار الفردي) على (الجاهزية التنظيمية)

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاءه الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B	
.000	25.157	.950	.027	.688	مستوى بُعد الاعتبار الفردي
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (20) يكون نموذج الانحدار لأثر (مستوى بُعد الاعتبار الفردي) على (الجاهزية التنظيمية) يكون بالصورة التالية: $Y = 0.688 X_4$

حيث Y يمثل الجاهزية التنظيمية X_4 يمثل مستوى بُعد الاعتبار الفردي

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بُعد الاعتبار الفردي) في على (الجاهزية التنظيمية) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بُعد الاعتبار الفردي) تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية). ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (20) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بُعد الاعتبار الفردي) في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بُعد الاعتبار الفردي) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) بقيمة (0.688) من الوحدة.

5- أثر أبعاد القيادة التحويلية معاً على الجاهزية التنظيمية

لمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية معاً على الجاهزية التنظيمية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (moltepole linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (21،22)

جدول رقم (21) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية معاً على الجاهزية التنظيمية

معامل	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
ارتباط بيرسون R	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.977 ^a	.955	.952	.40690

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.977) ومعامل التحديد (0.955) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.40690) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) حيث أن (95.5%) من التباينات في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) يُفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) إلا بأثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً)

جدول رقم (22) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً) على (الجاهزية التنظيمية)

الدالة الإحصائية	قيمة إحصاءه	معاملات	الخطأ المعياري	معاملات	
P- Value	الاختبار T	الانحدار المعياري Beta	Std. Error	الانحدار B	معاملات
.438	.780	.096	.091	.071	بُعد التأثير المثالي
.038	2.119	.254	.083	.177	بُعد التحفيز الإلهامي
.000	4.963	.580	.087	.432	بُعد الاستثارة الفكرية
.576	.562	.059	.076	.043	بُعد الاعتبار الفردي
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (22) يكون نموذج الانحدار لأثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً) على (الجاهزية التنظيمية) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.071X_1 + 0.177X_2 + 0.432X_3 + 0.043X_4$$

حيث Y يمثل الجاهزية التنظيمية X1 تمثل بُعد التأثير المثالي X2 تمثل بُعد التحفيز الإلهامي X3 تمثل بُعد الاستثارة الفكرية X4 تمثل بُعد الاعتبار الفردي من النموذج نلاحظ أن:

1. قيمة معامل انحدار لأثر بُعد التأثير المثالي على (الجاهزية التنظيمية) (0.071) بدلالة إحصائية (0.438)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى عدم معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بُعد التأثير المثالي) ليس له تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
2. قيمة معامل انحدار لأثر على (الجاهزية التنظيمية) (بعد التحفيز الإلهامي) بدلالة إحصائية (0.038)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بُعد التحفيز الإلهامي) تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
3. قيمة معامل انحدار لأثر الاستثارة الفكرية على (الجاهزية التنظيمية) (0.432) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
4. قيمة معامل انحدار لأثر الاعتبار الفردي على (الجاهزية التنظيمية) (0.043) بدلالة إحصائية (0.576)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى عدم معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (الاعتبار الفردي) ليس له تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) ونظراً لعدم معنوية أثر بعض أبعاد القيادة التحويلية على الجاهزية التنظيمية لذلك تم استخدام طريقة (Backward) لتوفيق أفضل نموذج لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الجاهزية التنظيمية فكانت النتائج كما بالجدول رقم (23،24)

جدول رقم (23) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية معاً على الجاهزية التنظيمية

معامل	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
ارتباط بيرسون R	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.977 ^d	.954	.953	.40404

من الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.977) ومعامل التحديد (0.954) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.40404) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) حيث أن (95.49%) من التباينات في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) يُفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية) إلا بأثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً)

جدول رقم (24) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً) على (الجاهزية التنظيمية)

معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
.232	.063	.333	3.675	.000
.487	.068	.653	7.212	.000
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

من الجدول رقم (24) يكون نموذج الانحدار لأثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية معاً) على (الجاهزية التنظيمية) يكون بالصورة التالية: $Y = 0.232X_2 + 0.487X_3$ حيث Y يمثل الجاهزية التنظيمية X_2 تمثل بُعد التحفيز الإلهامي X_3 تمثل بُعد الاستثارة الفكرية. حيث تم حذف بُعد التأثير المثالي وبُعد الاعتبار الفردي من النموذج نظراً لعدم معنوياتهما. ومن النموذج نلاحظ أن:

1. قيمة معامل انحدار لأثر على (الجاهزية التنظيمية) (بُعد التحفيز الإلهامي) بدلالة إحصائية (0.232)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بُعد التحفيز الإلهامي) تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
 2. قيمة معامل انحدار لأثر الاستثارة الفكرية على (الجاهزية التنظيمية) (0.487) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) تأثير معنوي في المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
- ثامناً: - أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على القيادة التحويلية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على القيادة التحويلية تم استخدام تحليل التباين على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة القيادة التحويلية كمتغير تابع والمتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغيرات مستقلة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (25)

جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين المتعلقة بأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على القيادة التحويلية

المتغير الديموغرافي	الصفات	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار F	الدلالة المعنوية المحسوبة Sig
الجنس	ذكر	2.5286	.23172	.354	.554
	أنثى	2.4917	.28454		
	المجموع	2.5101	.25826		
المركز الوظيفي	مدير مصرف	2.7639	.24414	1.674	.181
	مساعد مدير	2.6500	.18773		
	رئيس قسم	2.4861	.28499		
	مدير مكتب	2.4870	.23149		
	Total	2.5101	.25826		
سنوات الخبرة في العمل المصرفي	أقل من 5 سنوات	2.5556	.24588	.385	.682
	من 5-15 سنة	2.5000	.25143		
	أكثر من 15 سنة	2.4867	.28359		
	المجموع	2.5101	.25826		
المستوى التعليمي	دكتوراه	2.6667	.	.981	.424
	ماجستير	2.8125	.32409		
	جامعي	2.4735	.28797		
	دبلوم عالي	2.5278	.24031		
	دبلوم متوسط	2.4778	.24186		
	Total	2.5101	.25826		

من خلال الجدول رقم (25) يلاحظ أن

1. قيمة إحصائي الاختبار لأثر متغير الجنس على (القيادة التحويلية) (.354) بدلالة معنوية محسوبة (0.554) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجنس على القيادة التحويلية

2. قيمة إحصائي الاختبار لأثر متغير المركز الوظيفي على (القيادة التحويلية) (1.674) بدلالة معنوية محسوبة (0.181) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل

على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركز الوظيفي على القيادة التحويلية

3. قيمة إحصائي الاختبار لأثر متغير سنوات الخبرة في العمل المصرفي على (القيادة التحويلية) (0.682) بدلالة معنوية محسوبة (0.682) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة في العمل المصرفي على القيادة التحويلية

4. قيمة إحصائي الاختبار لأثر متغير المستوى التعليمي على (القيادة التحويلية) (0.981) بدلالة معنوية محسوبة (0.424) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى التعليمي على القيادة التحويلية.

ثامنا: - نتائج الدراسة الميدانية

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث وفقا لاستجابة مفردات عينة البحث ما يلي:

1. يوجد انخفاض في مستوى القيادة التحويلية
2. يوجد انخفاض في مستوى الجاهزية التنظيمية
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (بُعد التأثير المثالي) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (بُعد التحفيز الإلهامي) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (بُعد الاستثارة الفكرية) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (بُعد الاعتبار الفردي) على المتغير التابع (الجاهزية التنظيمية)
7. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجنس على القيادة التحويلية
8. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركز الوظيفي على القيادة التحويلية
9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة في العمل المصرفي على القيادة التحويلية.
10. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى التعليمي على القيادة التحويلية

التوصيات

1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وسلوكية متخصصة للقيادات الإدارية في المصارف محل الدراسة، بما يساهم في تمكينهم من صياغة رؤية استراتيجية رقمية ملهمة تدعم التوجه نحو الذكاء الاصطناعي، وتعزيز مهارات التأثير الإيجابي والتحفيز الإلهامي، بما يضمن ربط العاملين بالأهداف الاستراتيجية العليا وترسيخ السلوك القيادي القدوة .
2. تحفيز الإدارات المصرفية على تبني أسلوب "الاستثارة الفكرية" من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة ومحفزة للابتكار المؤسسي، تتيح للموظفين تقديم حلول تقنية مبتكرة دون مخاوف من الوقوع في الخطأ، بالتوازي مع تعزيز "الاعتبار الفردي" عبر توفير مسارات تدريبية مرنة تراعي التباين في المستويات الرقمية والقدرات المهنية للعاملين .
3. الإسراع في تطوير وتحديث البنية التحتية التقنية والشبكية للمصارف، وضمان تكامل قواعد البيانات بما يتوافق مع متطلبات تشغيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مع مراجعة وتحديث اللوائح والسياسات الداخلية بما يعزز المرونة التنظيمية و يتيح دمج التقنيات الحديثة في العمليات المصرفية اليومية بسلاسة وفاعلية .
4. الاستثمار المكثف في تنمية الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، إلى جانب إنشاء وحدات أو فرق تقنية مستقلة داخل المصارف تتولى مهام التشغيل والصيانة المستمرة للأنظمة الذكية، بما يساهم في تقليل الاعتماد التدريجي على الدعم الفني الخارجي وتوطين المعرفة الرقمية .
5. صياغة خطة استراتيجية متكاملة للتحويل نحو الذكاء الاصطناعي في المصارف العامة بمدينة الزاوية، ترتبط بأهداف زمنية ومؤشرات أداء قابلة للقياس، مع تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والعمل الجماعي، وتوسيع الشراكات والتوأمة مع الجامعات والمؤسسات التدريبية المتخصصة لتأهيل وتطوير الكوادر المصرفية.

المراجع

أولاً: الكتب العلمية

1. إبراهيم، السعيد مبروك . (2019). القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة .مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي.
2. ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية

3. دياب، ريهام محمود. (2022). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الخدمات مصرفية. المجلة العربية التجارية وأمن المعلومات <https://journals.ekb.eg>
4. زايب، صالح، وعريوة، رشيد. (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي: دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، <https://asjp.cerist.dz>
5. السليفاني، نزار محمد علي. (2025). الجاهزية التنظيمية وتأثيرها في المكانة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دھوك. مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
6. شاكي، هشام، وبوخاري، سميرة. (2021). تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تفعيل الصناعة السياحية الرقمية: رؤية تحليلية لحالة الجزائر (2000-2020). (مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، <https://asjp.cerist.dz>
7. الشريف، زينب هادي، وزايب، أحمد عبد العباس. (2021). ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمة المصرفية: بحث مقارنة لعينة من فروع المصارف الحكومية والأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة جامعة الكوفة <https://www.researchgate.net>
8. العزام، أحمد حسن، والجداية، محمد نور. (2015). أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية <https://search.shamaa.org/>
9. العزي، حامد محمود. (2025). العلاقة بين الجاهزية التنظيمية وفاعلية التحول الرقمي الصحي في مستشفيات منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية <https://fjssj.journals.ekb.eg>
10. محمد، أسماء سيد. (2022). تقنيات الذكاء الاصطناعي في برامج المكتبات والمعلومات: دراسة تحليلية. مجلة <https://uomustansiriyah.edu.iq>
11. محمد، منى عبدالله عيسى، وعطية، سماء طاهر، والطبال، عبدالله. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية <https://safq.journals.ekb.eg>
12. مكيد، علي، وتومي، قديرة. (2013). القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة <https://asjp.cerist.dz>

13. ملوكي، عمر، ومسعي، سليمة محمد. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب - ولاية الوادي. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي .

<https://asjp.cerist.dz>

ثالثاً: التقارير والأوراق البحثية

1. امحمدي، محمد، وبسود، مبارك. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: نموذج المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين [تقرير بحثي]. منصة أكاديمية للدراسات

<https://www.academia.edu>

رابعاً: المنصات والمواقع الإلكترونية

1. أكاديمية باتد. (2025). (BATD) الدراسات السابقة حول القيادة والإدارة. منصة أكاديمية باتد الإلكترونية <https://batdacademy.com>

2. أكاديمية بكة. (Bakkah) المصارف التجارية، مفهوماً وخصائصها. منصة أكاديمية بكة للتدريب والتطوير <https://bakkah.com>

3. أيمن، محمد. (2024). أهداف الذكاء الاصطناعي. أكاديمية حسوب . <https://academy.hsoub.com/>