

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

إعداد

د. منيف بن نائف بن طامي العتيبي

أستاذ إدارة الاعمال المساعد - رئيس قسم إدارة الاعمال بكلية إدارة الاعمال

جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 1

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 2

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر) على التميز المؤسسي، وذلك من خلال الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي. وقد تم الاعتماد على استبانة موجهة إلى عينة مكونة من (392) موظفًا من العاملين الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". وباستخدام برنامجي (SPSS V26) و (Amos V26)، تم اختبار فروض البحث. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية على التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية على الذكاء الاصطناعي. وأكدت النتائج الدور الوسيط الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تعزيز العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي. وفي ضوء النتائج، قدم البحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم متخذي القرار داخل الهيئة، كما طرح عددًا من المقترحات التي يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الريادية – الذكاء الاصطناعي – التميز المؤسسي.

Abstract:

The present study aims to measure the direct and indirect effects of entrepreneurial leadership — with its dimensions (strategic vision, creativity, proactiveness, and risk-taking) — on institutional excellence, through the mediating role of artificial intelligence. A structured questionnaire was distributed to a sample of 392 employees working at the General Authority for Small and Medium Enterprises in the Arab Republic of Egypt. The hypotheses were tested using SPSS V26 and Amos V26. The results revealed a significant positive impact of entrepreneurial leadership on institutional excellence, as well as a significant positive impact of entrepreneurial leadership on artificial intelligence. Furthermore, the findings confirmed the mediating role of artificial intelligence in strengthening the relationship between entrepreneurial leadership and institutional excellence. Based on these results, the study provides a set of recommendations to support decision-makers within the authority, and offers a number of future research suggestions.

Keywords: Entrepreneurial Leadership – Artificial Intelligence – Institutional Excellence.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

تمهيد

ظهرت ريادة الأعمال في مجالات مختلفة تشمل الإقتصاد وعلم النفس وصولاً إلى الإدارة، حيث تعد أسلوباً يعتمد عليه في مختلف أنواع المنظمات لمواجهة الأحداث غير المؤكدة والاستفادة من القدرات الإبداعية لتحقيق المزايا التنافسية، فإن ريادة الأعمال لا تقتصر فقط على المشاريع الناشئة ورواد الأعمال، بل تجاوزت هذا المفهوم التقليدي التوسع نطاقها لتشمل المهارات الريادية والقيادية معاً. من هنا ظهر مفهوم "القيادة الريادية"، الذي يعتبر أحدث النظريات في هذا المجال ويستلهم أفكاره من الأدبيات المعاصرة المتعلقة بالقيادة وريادة الأعمال الذي يجمع بين القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات من ناحية، ومهارات القيادة من ناحية أخرى، مما يجعله إطاراً متكاملًا لإدارة الأعمال في ظل التحديات المتغيرة (Mehmood et al., 2022).

وحتى تستطيع المنظمات تعزيز قدرتها التنافسية وتطوير المهارات المطلوبة لمواكبة التغيير المستمر في بيئة الأعمال، يجب عليها تطبيق سياسات تمكنها من مواجهة التحديات والابتكار والتكيف الفوري مع البيئة المتغيرة، تعد القيادة الريادية أحد هذه السياسات التي يمكن أن تتكيف بشكل فوري مع الإقتصاد العالمي المتغير وأداء الأعمال (Ercantan e et al., 2024).

وقد برز الذكاء الاصطناعي كمجال سريع النمو عام 2023، مع مجموعة واسعة من التطبيقات في مختلف القطاعات. مع استمرار الشركات في تبني الحلول التي تعمل بالذكاء الاصطناعي، نما الطلب على تكنولوجيا وخبرات الذكاء الاصطناعي بشكل كبير (Mariani et al., 2023). ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لاقتراح محتوى ذي صلة بالدور الوظيفي لكل موظف واهتماماته، مما يجعل عملهم أكثر جاذبية ومعنى، يمكن أيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص برامج التدريب والتطوير للموظفين، مما يضمن حصولهم على التدريب الذي يحتاجون إليه للتميز في أدوارهم (Zhang & Zhang, 2022).

ويهدف التميز المؤسسي إلى فهم علاقات التأثير المتبادل والتداخل داخل المؤسسة وخارجها، وتحفيز العاملين ودعمهم نفسياً ومعنوياً، وتمكين الإدارة من حل المشكلات بأساليب علمية صحيحة، والتعامل معها

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

بشكلٍ صحيح عن طريق الإجراءات الوقائية والتصحيحية لمنع حدوثها، والتأكيد على ضرورة الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وهو ما يساعد في توفير الوقت والمال والجهد، وبناء العلاقات المتميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الحرية الفردية والتنظيمية، كما يعمل على السعي للتطوير والتحسين المستمر، والتركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية بالمؤسسة، (زهران، 2022).

وبناء على ما سبق فإن هذا البحث سوف يتناول (القيادة الريادية ، الذكاء الاصطناعي، التميز المؤسسي) كمتغيرات بحثية لاختبار واكتشاف العلاقات فيما بينها ، وذلك بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت".

أولاً: مصطلحات الدراسة :

المتغير المستقل: القيادة الريادية:

أ- تعريف القيادة الريادية:

عرف (Nawaz et al. (2025) القيادة الريادية على أنها نمط قيادي يتميز بالابتكار وتقبل المخاطر ويجمع بين العناصر الأساسية لريادة الأعمال والقيادة، للتأثير وتوجيه أداء الموظفين لتحقيق الأهداف من خلال استغلال الفرص الريادية.

ويرى (Ataei et al. (2024) أن القيادة الريادية تمثل نموذجاً مبتكراً يجمع بين مجالات القيادة وروح ريادة الأعمال، حيث يتمتع هؤلاء القادة بسمات مميزة تمكنهم من تحديد واستثمار الفرص المتاحة في البيئات التنافسية الصعبة، ويدركون سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين مما يساعدهم على تطوير قدراتهم وقدرات فريقهم، وأيضاً يوجهوا انتباه فريقهم نحو الأهداف المحددة مسبقاً والسعي لتحقيقها.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن القيادة الريادية هي التي تقود أصحاب الرؤى والمبتكرين والمجازفين، وتحفز الموظفين على الانخراط في مهام ابداعية بدلاً من الاقتصار على الأنشطة الروتينية، كما تعمل هذه القيادة على خلق بيئة عمل آمنة نفسياً، حيث يشعر الموظفون بالراحة والثقة، مما يمكنهم من مشاركة أفكارهم بحرية مع بعضهم البعض.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ب- أبعاد القيادة الريادية:

يمكن توضيحها كما يلي في جدول (1)

جدول (2) أبعاد القيادة الريادية

الأبعاد الدراسات	الرؤية	الاداء	الاستباقية	تحمل المخاطرة	صياغة التحدي	استيعاب عدم	توضيح المسار	بناء الالتزام	تحديد الثقل	توضيح الحدود	الاكتئاب	ثقافة ريادية	تسويق	الشغف
Al-Janabi,et al (2024)		√	√	√										
Sawaeen & Ali (2020)	√		√	√	√									
Al-Khalifah,. (2014)	√	√	√	√										
غضاب (2024)	√	√	√	√										
نجم وآخرون (2017)	√	√	√	√										
Balasi, et al .,(2023).	√	√	√	√										
عبد التواب وآخرون (2024)	√	√	√	√								√	√	
Imran & Aldaas, (2020)	√	√	√	√										
Yang & Guan, (2019)	√	√	√	√										
Alhalalmeh et al., (2023)	√	√	√	√										√
Riana et al., (2023)	√	√	√	√										
عيد (2022)	√	√	√	√										
Haung et al., (2014)					√	√		√	√		√			
Saksono et al., (2025)					√	√		√	√		√			
Kim et al., (2016)					√	√	√	√	√					
Gupta et al (2004)					√	√	√	√	√					

المصدر إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

وبناء على الجدول رقم (1) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب الباحثين، لتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحث أنها أكثر ارتباطاً بمجال تطبيق الدراسة

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الحالية وهي (الرؤية الاستراتيجية، الابداع ، الاستباقية، تحمل المخاطر) ، ويمكن توضيح تلك الأبعاد كالتالي:

1- الرؤية الاستراتيجية :

هي الحلم والتخيل من السمات الأساسية للقادة الذين يسعون لخلق حقبة جديدة من التغيير والتطوير، ومن خلال هذه السمات يتمكن القادة من صياغة مستقبل ملهم وقيم للمنظمة، وهو ما يعتبر أحد المهام الرئيسية الموجهة نحو استغلال الفرص، حيث تتجلى هذه المهمة في تحديد الرؤية والرسالة التي توجه جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها (Haung et al., 2014)

ويرى عبد التواب وآخرون (٢٠٢٤) أن الرؤية هي القدرة على تحيث وتطوير رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة، كما تؤدي إلى تعزيز الابتكار والمخاطرة.

2- الابداع:

تناول Haung et al., (2014) الإبداع على أنه الميل والقدرة على التجربة والتفكير بطريقة غير تقليدية مما يشكل تهديدا للوضع الحالي، فهو يعني الابتعاد عن كل ما هو تقليدي سواء عند طرح الأفكار أو وضع الاستراتيجيات والسياسات وكذلك عند معالجة المشكلات التقليدية بطريقة غير تقليدية، والخروج عن المألوف إلى أبعاد وطموحات جديدة.

ويرى عبد التواب وآخرون (٢٠٢٤) الإبداع على أنه القدرة على تطوير أفكار أو حلول أو تعبيرات فريدة ومفيدة مما يتطلب التفكير خارج الصندوق وإنشاء روابط غير عادية وتطوير مفاهيم جديدة ومبتكرة تتجاوز التفكير التقليدي فهو موهبة أساسية لحل المشكلات والتطوير المهني خاصة في الظروف المعقدة والمضطربة.

3- الاستباقية:

يرى Haung et al., (2014) الاستباقية على أنها تعني المبادرة أي سبق الآخرين في اغتنام الفرص المتاحة وتقديم خدمات ومنتجات حديثة لاحتمالية الحاجة إليها وطلبها من العملاء مسبقا، فهي الشجاعة

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

في اتخاذ القرار وخلق الدافعية لدى المرؤوسين لطرح الإبداعات من أفكار ومنتجات غير تقليدية، فضلا عن محاولة تكوين واستثمار علاقات جيدة مع المنافسين والسعي الدائم لتوقع واقتناص الفرص الواعدة لتحقيق التميز.

ووفقا ل (Fitouri (2023 يُعرف النشاط الاستباقي بأنه امتلاك رؤية مستقبلية واستكشاف الفرص من خلال دراسة الاتجاهات الحالية وتوقع متطلبات السوق المستقبلية وتشجيع الموظفين الاستباقيين على تغيير سلوكهم والتواصل أكثر .

4- تحمل المخاطر :

تناولها (Haung et al., (2014 على أنها قدرة القائد على توقع المخاطر وقياسها وتحديد مدى تأثيرها، والعمل على محاولة تجنبها، وبالتالي فهو يتحمل المسؤولية في ظل الظروف البيئية المعقدة والتي تتسم بالأحداث الاستثنائية في بعض الأحيان مما يمنح المنظمة فرص عديدة ويجنبها العديد من التهديدات. وعرف (Graciano et al. (2023 المخاطرة على أنها ظاهرة معقدة ومتعددة العوامل تستخدم في المواقف التي تتطوي على مكاسب محتملة مقابل بدائل تكون نتائجها غير مؤكدة، وتؤثر بشكل كبير على نجاح المبادرات الابتكارية حيث يؤدي تقييم المخاطر إلى اعتبار الخيارات الأكثر خطورة كفرص وليس كعقبات، مما يجعلها بمثابة جسر يحول الإبداع إلى ابتكار فعلي.

المتغير الوسيط : الذكاء الاصطناعي:

أ- تعريف الذكاء الاصطناعي:

عرفه (Yu et al.(2024 بأنه تطوير أنظمة الكمبيوتر التي يمكنها أداء المهام التي تتطلب عادة الذكاء البشري تشمل هذه المهام التعلم وحل المشكلات وفهم اللغة الطبيعية والتعرف على الأنماط، تم تصميم أنظمة الذكاء الاصطناعي المحاكاة الوظائف المعرفية البشرية وتستخدم في تطبيقات مختلفة مثل المساعدين الافتراضيين، والتعرف على الصور، وترجمة اللغات، وقد أدى الذكاء الاصطناعي أيضًا إلى إنشاء روبوتات على هيئة بشر لاستخدامها في الخدمات والتسويق، مثل الروبوتات الشبيهة بالبشر، فضلاً عن الصور الرمزية وروبوتات الدردشة البشرية في المشهد الرقمي، بالإضافة إلى ذلك، أدى إلى ظهور أنظمة الذكاء

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الاصطناعي لإنشاء المحتوى يمكنها إنشاء محتوى شبة واقعي وجذاب عبر مختلف الصناعات، ومساعدتي الروبوتات العاطفية التي تسهل التفاعل البشري والإقناع.

يري (2023) Tulcanaza-Prieto et al. الذكاء الاصطناعي بأنه: محاكاة عمليات الذكاء البشري بواسطة الآلات، فيشير إلى نظرية تطوير أنظمة الكمبيوتر القادرة على أداء المهام التي تتطلب عادة الذكاء البشري، وتهدف تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة السلوك البشري والوظائف المعرفية وإنشاء أنظمة يمكنها أداء المهام التي تتطلب عادة الذكاء البشري، مثل الإدراك البصري، والتعرف على الكلام، واتخاذ القرار، وترجمة اللغة، وقد تم دمجها في مختلف القطاعات الاقتصادية لتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين الموارد.

مما سبق يري الباحث أن الذكاء الاصطناعي أنه نوع من فروع علم الحاسبات الذي يهتم بدراسة و تكوين منظومات حاسوبية تظهر بعض صيغ الذكاء، وهذه المنظومات لها القابلية على استنتاجات مفيدة جدا حول المشكلة الموضوعة كما تستطيع هذه المنظومات فهم اللغات الطبيعية أو فهم الإدراك الحي وغيرها من الإمكانيات التي تحتاج نكاء متى ما نفذت من قبل الإنسان.

ب- أبعاد الذكاء الاصطناعي:

الجدول (2) يوضح أبعاد الذكاء الاصطناعي كما وردت في الدراسات السابقة.

جدول (2) أبعاد الذكاء الاصطناعي

الأبعاد الدراسة	الشبكات العصبية الاصطناعية	النظم الخبيرة	الوكلاء الأذكاء	الخوارزميات الجينية
محمد ، 2020	√	√	√	√
شتيت ، 2014	√	√	√	√
Rosemann, & Zhang, 2022	√	√	√	√
Dattathrani, & De', 2023	√	√	√	√

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الأبعاد الدراسة	الشبكات العصبية الاصطناعية	النظم الخبيرة	الوكلاء الأذكاء	الخوارزميات الجينية
Li, & Huang, 2020	√	√	√	√
Sanzogni et al., 2017	√	√	√	√
Ameen et al., 2023	√	√	√	√
Boni, M. (2021	√	√	√	√

المصدر : إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

من الجدول (3) تبين للباحث أن هناك اتفاق بين الدراسات على تبني هذه الأبعاد (الشبكات العصبية الاصطناعية ، النظم الخبيرة ، الوكلاء الأذكاء ، الخوارزميات الجينية) ولذا سوف يعتمد الباحث على هذه الأبعاد في الدراسة ، ويمكن التعرض لهذه الأبعاد على النحو التالي:

1- الشبكات العصبية الاصطناعية :

إن فكرة عمل الشبكات العصبية الاصطناعية هو محاكاة البيانات للوصول إلى نموذج لهذه البيانات لغرض التحليل أو التصنيف أو التنبؤ أو أي معالجة أخرى دون الحاجة إلى نموذج مقترح لهذه البيانات ، ومن هنا حازت الشبكات العصبية الاصطناعية على اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء إذ لها المرونة العالية بالمقارنة مع الأساليب الأخرى المستخدمة في عملية التعلم على نموذج البيانات وتخزين المعلومات وبتنفيذها في الشبكة العصبية الاصطناعية

(Koegelenberg & van ,2024)

2- النظم الخبيرة :

هي برامج حاسوبية تقلد إجراءات الخبراء في حل المشاكل الصعبة ، فهي نظام معلومات مستند إلى المعرفة حيث يستخدم معرفته حول التطبيقات الخاصة والمعقدة ليعمل كخبير استشاري للمستخدمين

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

النهائيين، إذا أن الغرض الأساسي منه هو مساعدة الإنسان في عمليات التفكير وليس تزويده بالمعلومات ، وبالتالي تجعل الإنسان أكثر حكمة (محمد، 2020).

3- الوكلاء الأذكاء :

يقوم نظام الوكلاء الأذكاء على وجود المستشعرات التي تغذي النظام بالمعلومات من العالم الخارجي ، والذي يقرر بعد ذلك ما إذا كان ينبغي أن يتصرف وفقاً للموقف أم لا (محمد، 2020).

4- الخوارزميات الجينية :

تعمل الخوارزميات الجينية كبرامج أو حزم برمجية بطريقة تسمح للحلول الممكنة للمشاكل المالية أو المصرفية على سبيل المثال ، بأن تتنافس مع بعضها البعض ، وفي سياق الصراع التطوري للحلول فإن البقاء هو للأفضل أو للأصلح ، وتستخدم اليوم هذه التقنية بصورة عامة في النشاط المالي المصرفي وبصورة خاصة في تقديم الحلول ودعم قرارات الاستثمار (شتيت، 2014).

المتغير التابع : التميز المؤسسي :

أ- تعريف التميز المؤسسي :

عرفه حسين (2022) على أنه قدرة المؤسسة على المنافسة والمساهمة بطريقة استراتيجية عبر التفوق في الأداء وحل المشكلات، وتحقيق أهدافها بطريقة فعالة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

وعرفه أحمد (2021) بأنه عبارة عن ممارسة بارعة في إدارة المؤسسة التي تسعى لتحقيق نتائج ترضى عنها كافة الأطراف (عملاء، مساهمين وموظفين)، وتنقسم تلك الممارسة البارعة لعدة عوامل مثل القيادة التي تقوم بعملية الصياغة والتوجيه للسياسات والاستراتيجيات والموارد المالية والبشرية، وكذلك نظم المعلومات ومختلف العمليات الداخلية.

ومما سبق يري الباحث أن التميز المؤسسي هو فكرة متسمة بالتجديد والحدثة تنشأ عن الخبرة وإلمام المدرك الإداري لواقع الهيئة والذي يستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم بالإضافة إلى تحليلها، وهو ما يتطلب توافر قدرات متميزة في سبيل الوصول إلى كل ما هو مفيد وجديد.

ب - أبعاد التميز المؤسسي:

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

يمكن توضيح أبعاد التميز المؤسسي كما في الجدول رقم (3)

جدول (3) أبعاد التميز المؤسسي

الأبعاد	الباحث والسنة	تميز القيادة	الموارد تميز الشركة	السياسات والاستراتيجية	الشراكة علاقات والموارد	الحوكمة	التميز في تقديم الخدمة	تميز المعرفة	التميز المالي	الابتكار	المرونة
	(John Davies, 2004)	✓	✓	✓	✓			✓			
	(المسعودي، 2008)		✓	✓	✓						
	(Musa & Tulay, 2008)	✓					✓				
	(Peter & Waterman, 2009)	✓	✓		✓						
	(النسور، 2010)	✓	✓				✓		✓		
	(عيد، 2018)		✓	✓	✓				✓		
	(Abd eldayem, 2018)	✓	✓						✓		
	(الدغمي، 2019)					✓				✓	✓
	Al-Halaseh & Al-Rawadyeh, 2020)					✓				✓	✓
	(محمد، 2020)					✓				✓	✓

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على جدول (3) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب الباحثين، لتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحث أنها أكثر التصاقاً بمجال تطبيق الدراسة الحالية وهي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمة، التميز المالي).

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالنظر على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

1- تميز القيادة:

هي قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير فرص التطوير، وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القياسية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على الفكر المتحد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها لتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن تبني الإدارة العليا لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على منافسيها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، Musa & Tulay, (2008).

2- تميز الموارد البشرية:

تواجه المنظمات تحديات متجددة من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تمكنها من التكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظرًا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التعويض، وإفراح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، لغة تقييم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية؛ فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود؛ فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم (Cristina & Colurcio, 2006).

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

3- التميز في تقديم الخدمة:

تتمثل فئات المتعاملين في مستهلكي السلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء (النعيمي، وآخرون، 2008).

4- التميز المالي:

يمثل الجانب المالي محور اهتمام المنظمات، حيث إن الاهتمام بانخفاض التكاليف يعتبر مؤشراً إيجابياً لنجاح هذه المنظمات مع مراعاة المحافظة على مستوى الخدمة المقدمة، ولقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس أو الترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. وفي بداية القرن العشرين تم استحداث المؤشرات الجديدة التي تعكس الجانب المالي بصورة أكثر شمولية، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات (Horngren et al., 2000).

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي

هدفت دراسة (Hijjawi (2021 إلى تحليل الأثر المشترك لكل من القيادة، التخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية الريادية على التميز المؤسسي. وقد استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات من شرطة دبي، حيث تم تحليل 355 استبانة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم بدور وسيط كامل بين القيادة والتميز المؤسسي، كما أوضحت وجود تأثير مباشر للقيادة على كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

هدفت دراسة (Al-Dhaafri & Alosani (2022 إلى بيان أثر القيادة الريادية على التميز المؤسسي في الهيئة محل الدراسة، حيث تناولت القيادة الريادية بأبعادها الثلاثة (الاستباقية، الابتكار، وتحمل المخاطرة)، في حين تم قياس التميز المؤسسي بأربعة أبعاد (رضا العملاء، نشر التكنولوجيا، جودة الخدمة، والقدرة

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

التنافسية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 99 قائدًا إداريًا في الهيئة الوطنية للاستثمار. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي دال للقيادة الريادية على التميز المؤسسي، مما يدل على أن تبني القيادة الريادية يسهم بشكل فعال في تحقيق التميز التنظيمي.

أشارت دراسة (Hussien & Saeed (2024) إلى أهمية تطبيق التوجه الريادي في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين والديناميكية، باعتباره مدخلًا استراتيجيًا يمكن المنظمات من تحقيق النجاح والتميز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط لأبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز الابتكار، وتميز تقديم المنتجات والخدمات) في العلاقة بين مكونات التوجه الريادي (الابتكار، الفرص السوقية، تحمل المخاطرة، والمنافسة العدوانية) والأداء التنظيمي. تم استخدام استبانة لجمع البيانات من 140 من رواد الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية لاغوس. وأوضحت النتائج من خلال التحليل الإحصائي وجود تأثير دال لأبعاد التميز المؤسسي كوسيط على التوجه الريادي، كما أثبتت النتائج وجود علاقة مباشرة بين التوجه الريادي والأداء.

هدفت دراسة (Osemudiamen et al. (2022) إلى تحليل الأثر الوسيط للتميز المؤسسي على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة لاغوس. وتمثلت عينة الدراسة في 140 من رواد الأعمال الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن التميز المؤسسي يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز أثر التوجه الريادي على الأداء، مما يدل على أن السلوك الريادي والممارسات المتواصلة لإدارة الجودة تؤدي إلى تحقيق تميز مؤسسي فعال.

أما دراسة (Abu-Hamour (2024) فقد هدفت إلى بيان أثر ريادة الأعمال الاستراتيجية على التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، من خلال عينة مكونة من 280 مديرًا. وبينت نتائج الدراسة أن ريادة الأعمال الاستراتيجية بأبعادها (إدارة الفرص الريادية، إدارة الموارد الريادية، الثقافة الريادية، وريادة الأعمال الريادية) تؤثر بوضوح في التميز المؤسسي، حيث تدفع الشركة إلى تحويل المدخلات وإضافة قيمة وتقديم مخرجات عالية المستوى. وأوصت الدراسة بتهيئة البيئة الداخلية لتطويع ريادة الأعمال

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الاستراتيجية، خصوصاً على مستوى القيادات العليا والمتوسطة، لما لها من أثر كبير في تعزيز التميز
التنظيمي

تشير الدراسات السابقة مجتمعة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي،
حيث أظهرت أن تبني أنماط القيادة الريادية مثل الاستباقية، الابتكار، وتحمل المخاطرة يسهم في رفع
مستويات رضا العملاء، نشر التكنولوجيا، جودة الخدمات، والقدرة التنافسية. كما أن القيادة الريادية تعزز
دور التخطيط الاستراتيجي وتوجه الثقافة التنظيمية نحو تحقيق الأداء المتفوق، سواء في مؤسسات القطاع
العام أو الخاص، وفي بيئات مستقرة أو ديناميكية. وعليه، فإن القيادة الريادية تُعد من المحركات الأساسية
للتميز المؤسسي.

2- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي

هدفت دراسة (Rani (2024) إلى استكشاف تقاطع الذكاء الاصطناعي والقيادة الريادية، من خلال
فحص كيفية تعزيز أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لاتخاذ القرار والابتكار والإدارة الاستراتيجية في
المشاريع الريادية. أوضحت الدراسة أن استخدام الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد الرياديين على تحسين
تخصيص الموارد وتبسيط العمليات والاستجابة بفعالية أكبر للديناميكيات السوقية. كما أشارت إلى أن
الذكاء الاصطناعي يسهم في إعادة تعريف الأدوار القيادية التقليدية في بيئات الأعمال الرقمية من خلال
الاعتماد على البيانات والتحليلات الآنية والتفاعل المحسن مع العملاء. وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء
الاصطناعي لا يُعد مجرد أداة تقنية، بل قوة تحويلية في صياغة ملامح القيادة الريادية المستقبلية.

هدفت دراسة (Maurya (2024) إلى تحليل التآزر الدينامي بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي،
وتأثيره على الابتكار المؤسسي واستراتيجيات التكيف والميزة التنافسية. أوضحت الدراسة أن القيادة الريادية،
بما تتسم به من رؤية استباقية واستعداد للمخاطرة وقدرة على التكيف، تُعد محفزاً رئيسياً للنمو المؤسسي،
إلا أن دمج الذكاء الاصطناعي يعزز هذا التأثير من خلال التحليلات التنبؤية واتخاذ القرار المبني على
البيانات. وأشارت إلى أن الجمع بين الاثنين يؤدي إلى بيئة تدعم الابتكار المستمر وتحسين العمليات، إلى

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

جانب ضرورة إعادة تعريف هياكل القيادة داخل المنظمات لمواءمة القيم الإنسانية مع الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي.

أوضحت دراسة (Nusrat et al. (2025) الأثر الذي تتركه القيادة الريادية على الابتكار في المؤسسات العائلية الصغيرة والصغرى في الصين، وهدفت إلى استكشاف الأدوار الوسيطة لكل من الشخصية الاستباقية والالتزام العاطفي. كما بينت الدراسة الدور المعدل للذكاء الاصطناعي المعتمد على البيانات الضخمة في تعظيم أثر القيادة الريادية على الابتكار من خلال تعزيز دور العوامل الوسيطة. وخلصت إلى أن الذكاء الاصطناعي يشكل عاملاً حاسماً في دعم فعالية القيادة الريادية وتحقيق الابتكار المؤسسي.

هدفت دراسة (Yadav & Rena (2025) إلى تحليل تأثير القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية وإدارة المواهب على أداء الأعمال في قطاع الحرف اليدوية. أوضحت النتائج أن القيادة الريادية والتقنية الرقمية وإدارة المواهب تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي، بينما أظهر الذكاء الاصطناعي تأثيراً غير مهم من الناحية الإحصائية في هذا السياق. أشارت الدراسة إلى أهمية استثمار أصحاب الأعمال في إدارة المواهب باعتبارها الوسيلة الأهم لتعزيز الأداء، رغم محدودية تأثير الذكاء الاصطناعي في هذا القطاع.

أشارت دراسة (Afunugo & Nganwuchu (2025) إلى أن الذكاء الاصطناعي، إلى جانب الريادة والإيمان، يمكن أن يشكل حلاً لمواجهة التحديات القيادية في نيجيريا، لاسيما في ظل الفساد وعدم الكفاءة. هدفت الدراسة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار، والريادة في دعم التمكين الاقتصادي، والدين في ترسيخ المبادئ الأخلاقية. وخلصت إلى أن الجمع بين هذه العوامل الثلاثة يمكن أن يشكل نموذجاً فريداً للقيادة الأخلاقية في بيئة معقدة ومتغيرة.

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة تكاملية متنامية بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز أبعاد القيادة الريادية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، ودعم الابتكار، والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. كما أظهرت بعض الدراسات أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون عاملاً معدلاً ومضاعفاً لأثر القيادة الريادية في تحقيق الأداء العالي والابتكار، في حين

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

أظهرت أخرى أن تأثيره قد يختلف تبعاً لطبيعة القطاع أو مستوى النضج الرقمي في المؤسسة. ومع ذلك، تتفق معظم الدراسات على أن التكامل بين الذكاء الاصطناعي والقيادة الريادية يمثل اتجاهاً استراتيجياً مهماً لتحقيق التميز المؤسسي في العصر الرقمي.

3- الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

هدفت دراسة (Daradkah et al. (2024) إلى استكشاف مدى مساهمة الذكاء الاصطناعي والكفاءات الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي بالجامعات العربية. وقد تم تحقيق هدف الدراسة من خلال تصميم استبانة وزعت على 410 من المشاركين. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الصدق والثبات. أوضحت النتائج أن كلاً من الذكاء الاصطناعي والكفاءات الرقمية لهما تأثير معنوي وإيجابي على التميز المؤسسي في الجامعات العربية.

هدفت دراسة (AIMujaini et al. (2019) إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي كمتغير معدل في العلاقة بين التميز المؤسسي والاستبصار المؤسسي في قطاع النفط والغاز في ماليزيا. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية وزعت عشوائياً على 932 مديراً، وتم تحليل 204 استبانة صالحة باستخدام الارتباط والانحدار الهرمي. أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التميز المؤسسي والاستبصار المؤسسي، كما بينت أن الذكاء الاصطناعي يُعد متغيراً معدلاً يعزز هذه العلاقة.

أشارت دراسة (Alserr & Salepçioğlu (2021) إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي يتطلب استعداد المؤسسة ودعم الإدارة العليا، ويؤثر هذا التبني على التميز المؤسسي ومنافع ما بعد التبني. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تبني الذكاء الاصطناعي ومدى انعكاسه على التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الخاص التركي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال الاستبانة والمقابلات، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أوضحت النتائج أن عوامل مثل الدعم التنفيذي، والاتصال، وقابلية الملاحظة تؤثر مباشرة على تبني الذكاء الاصطناعي، مما ينعكس إيجابياً على التميز المؤسسي.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

هدفت دراسة (El Sayed Hassan Helal et al. (2023) إلى فحص إمكانية الذكاء الاصطناعي كمحرك للتميز المؤسسي والازدواجية التنظيمية لدى طاقم التمريض في مستشفى بدر التابعة لجامعة حلوان. استخدمت الدراسة التصميم الاستكشافي الوصفي، وشملت عينة عشوائية مكونة من 160 ممرضاً وممرضة. وأوضحت النتائج أن نسبة مرتفعة من المشاركين (89%) أظهرت مستويات عالية من إدراكهم للذكاء الاصطناعي، كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي من جهة، وكل من التميز المؤسسي والازدواجية التنظيمية من جهة أخرى.

أشارت دراسة (Alnadi & Altahat (2024) إلى أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي (الأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية) على التميز المؤسسي في شركات التجارة الإلكترونية الأردنية، كما هدفت إلى دراسة دور رشاقة سلسلة التوريد كمتغير معدل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانة على 400 من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في 160 شركة. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي، كما أن رشاقة سلسلة التوريد تسهم في تعزيز هذا التأثير عند إدخالها كمتغير معدل.

تشير مجمل الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الكفاءات الرقمية، ورشاقة سلسلة التوريد، والاستبصار المؤسسي، والازدواجية التنظيمية. وتبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرات المنظمات على التكيف، والابتكار، وتحسين الأداء التشغيلي، مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي. كما تؤكد الدراسات على أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي يرتبط بعوامل داخلية مثل الدعم الإداري، والبنية التقنية، والاتصال الفعال، مما يعزز دوره كمحفز للتميز في بيئات تنظيمية معقدة ومتغيرة.

4- أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على الدور الحيوي للقيادة الريادية في تعزيز التميز المؤسسي. فقد أظهرت معظم الدراسات (Abu-Hamour.2022 ; Al-Dhaafri & Alosani.2021; Hijjawi.2024) أن القيادة الريادية - بأبعادها الاستباقية، والابتكار، وتحمل المخاطرة - تمثل محركاً

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي. كما تشترك الدراسة الحالية مع دراسات أخرى (Maurya,2024; Nusrat et al.,2025 ; Rani,2024) في إبراز أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة تعزز من فعالية القيادة الريادية، وتدعم اتخاذ القرار وتحسن من كفاءة العمليات التنظيمية.

كذلك، تتقاطع هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتميز

المؤسسي

(Alserr & Salepçioğlu,2021 ; Daradkah et al.,2024) في النظر إلى الذكاء الاصطناعي كمحفز للتطور المؤسسي، قادر على تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أداء متفوق.

5- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تختلف الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات السابقة في كونها تجمع بين المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج متكامل يسلط الضوء على الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وهو ما لم يتم معالجته صراحة في الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على العلاقات الثنائية. فمثلاً، بينما ركزت دراسة (Hijjawi,2021) على التخطيط الاستراتيجي كوسيط، وأشارت دراسات أخرى إلى الذكاء الاصطناعي كمتغير معدل (AlMujaini et al., 2019) أو مؤثر مباشر (Daradkah et al.,2024)، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى اختبار الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط صريح يربط بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

كما أن الدراسة الحالية تُعد من أوائل الدراسات التي تتناول هذا النموذج الثلاثي المتكامل في سياق سعودي، لا سيما داخل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، في حين أن غالبية الدراسات السابقة تم تطبيقها في سياقات غير عربية أو في قطاعات مختلفة مثل الجامعات، الشرطة، شركات الاتصالات، أو قطاع الحرف اليدوية. كذلك، تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" بوصفها بيئة خصبة لاستكشاف العلاقة بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي، في ظل الحاجة لتبني حلول رقمية مرنة تعزز التميز في بيئة تنافسية متسارعة.

الفجوة البحثية:

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

من خلال التحليل السابق، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في النقاط الآتية:

1. غياب دراسات تكاملية تجمع بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي في نموذج وساطة واضح، رغم أهمية الربط بين هذه المتغيرات في بيئة العمل الحديثة.
 2. ندرة الأبحاث التطبيقية في البيئة السعودية، خصوصاً في الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، التي تمثل أحد أهم روافد الاقتصاد الوطني، وتواجه تحديات تتعلق بالتكنولوجيا والتحول الرقمي.
 3. قلة الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي كوسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، إذ تناولته دراسات سابقة كمؤثر مباشر أو معدل فقط، دون النظر إلى آليات التأثير المتسلسلة بين المتغيرات الثلاثة.
 4. الحاجة لإعادة صياغة نموذج القيادة في ضوء التحول الرقمي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال فهم كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يعيد تشكيل العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.
- وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إضافة علمية نوعية من خلال اختبار نموذج وسيطي مبتكر، وتطبيقه على بيئة سعودية حيوية، مما يسهم في سد الفجوات المعرفية والعملية المرتبطة بفهم الديناميكيات الجديدة بين القيادة والتميز في عصر الذكاء الاصطناعي.

ثالثاً : الدراسة الاستطلاعية

للتأكد من مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بالتطبيق علي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" للتوصل إلى مشكلة البحث من الناحية التطبيقية، وبلغت 40 مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية¹ من خلال استطلاع رأي العينة وكانت الأجابات كالتالي :

¹ تم إجراء الدراسة خلال الفترة ما بين 2025/5/10 إلي 2025/6/10 علي العاملين بالتطبيق علي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- أكثر من 65% من العاملين لا يعرفون أبعاد القيادة الريادية.
 - أكثر من 60% من أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاستطلاعية لا يعرفون دور الذكاء الاصطناعي.
 - 60% من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لا يدركون مفهوم التميز المؤسسي وأبعاده.
- رابعاً : مشكلة وتساؤلات البحث:

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما طبيعية علاقة الارتباط بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي ؟
 - 2- ما تأثير القيادة الريادية علي أبعاد التميز المؤسسي؟
 - 3- ما تأثير القيادة الريادية على أبعاد الذكاء الاصطناعي ؟
 - 4- ما تأثير الذكاء الاصطناعي على أبعاد التميز المؤسسي ؟
 - 5- ما الدور الغير مباشر للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي ؟
- خامساً : أهداف البحث :

وللإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها، يتبنى البحث الحالي الأهداف التالية:

- 1- تحديد طبيعية علاقة الارتباط بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي.
 - 2- قياس تأثير القيادة الريادية علي أبعاد التميز المؤسسي.
 - 3- قياس تأثير القيادة الريادية على أبعاد الذكاء الاصطناعي.
 - 4- فحص تأثير الذكاء الاصطناعي على أبعاد التميز المؤسسي.
 - 5- فحص الدور الغير مباشر للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.
- سادساً : فروض البحث والاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث .

أ- فروض البحث

- H1 : توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي.
- H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية علي أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمة ، التميز المالي) وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

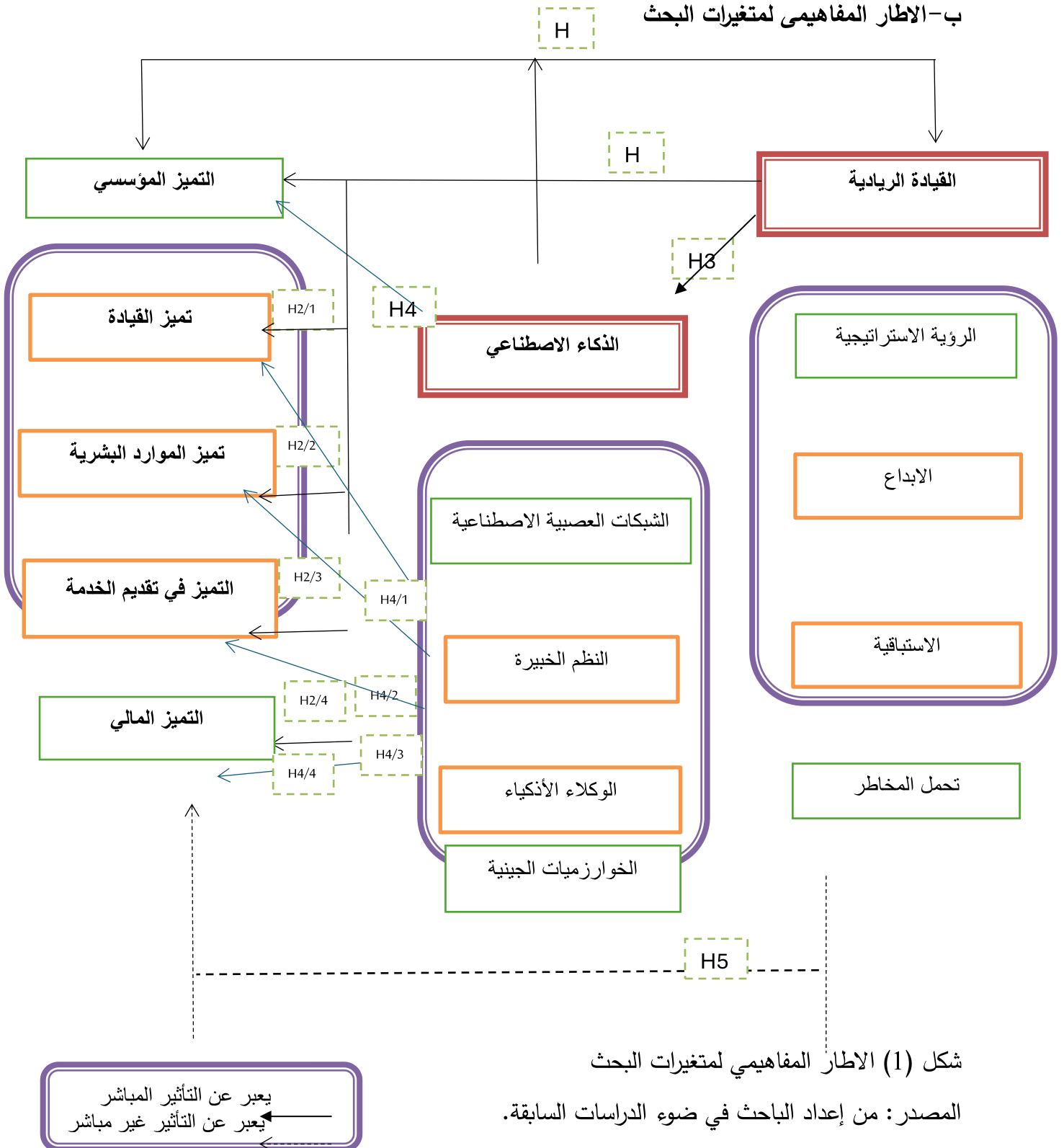
الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- H2/1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية علي تميز القيادة.
- H2/2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية علي تميز الموارد البشرية.
- H2/3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية علي التميز في تقديم الخدمة.
- H2/4: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية علي التميز المالي.
- H3: يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الريادية على أبعاد الذكاء الاصطناعي.
- H4: يوجد تأثير معنوي ايجابي للذكاء الاصطناعي على أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمة ، التميز المالي) وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

- H4/1: يوجد تأثير معنوي ايجابي للذكاء الاصطناعي على تميز القيادة.
- H4/2: يوجد تأثير معنوي ايجابي للذكاء الاصطناعي على تميز الموارد البشرية
- H4/3: يوجد تأثير معنوي ايجابي للذكاء الاصطناعي على التميز في تقديم الخدمة.
- H4/4: يوجد تأثير معنوي ايجابي للذكاء الاصطناعي على التميز المالي.
- H5: يوجد تأثير غير مباشر للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.
- وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات البحث، وفي ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكن الباحث من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (1) على النحو التالي:

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ب- الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث



شكل (1) الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

سابعاً : أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث على الصعيدين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

1- المستوى العلمي:

1/1 تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات حديثة نسبياً مثل: القيادة الريادية والذكاء

الاصطناعي والتميز المؤسسي .

2/1 قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي

والتميز المؤسسي . في حدود علم الباحث، وعبر تحقيق أهداف البحث فإنه سيسهم في إضافة جديدة

للمجال المعرفي المرتبط بالقيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي .

3/1 يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

2- المستوى التطبيقي:

1/2 تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

"منشآت".

2/2 تتجلى الأهمية التطبيقية للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

في العديد من الجوانب العملية التي تؤثر بشكل مباشر على الأفراد والشركات والاقتصاد ككل، ومن أبرز

هذه الجوانب:

- تمكين اقتصادي مباشر للمواطنين:
- تسهيل إنشاء المشروعات الصغيرة من خلال تقديم خدمات الشباك الواحد والتراخيص المؤقتة للمشروعات المنزلية أو الحرفية.
- توفر تمويلات ميسرة (قروض بفوائد منخفضة) بالتعاون مع البنوك والجهات المانحة.
- تستهدف فئات بعينها مثل المرأة المعيلة، والشباب، وذوي الهمم.
- تعزيز التنمية المحلية وتوفير فرص عمل:
- تسهم في توطين الصناعة عبر دعم مشروعات إنتاجية صغيرة تخدم البيئة.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- دمج الاقتصاد غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي:
- تمنح تراخيص مؤقتة لتشجيع أصحاب المشروعات غير الرسمية على التسجيل.
- توفر حوافز ضريبية وتأمينية وتدريبية لتشجيعهم على الانضمام للمنظومة الرسمية.
- دعم الابتكار وريادة الأعمال:
- تدعم المشروعات الناشئة والتكنولوجية عبر الحاضنات ومراكز الابتكار.
- تعقد معارض وتسويق إلكتروني لمساعدة أصحاب الأفكار الجديدة على النفاذ للأسواق.
- التنمية المستدامة وتمكين الفئات الهشة:
- تستهدف تمكين المرأة اقتصاديًا من خلال مشروعات الأسر المنتجة ومشروعات التمويل متناهي الصغر.
- تساعد في تحسين الدخل وتقليل الفجوات الاقتصادية في المجتمعات الأشد احتياجًا.
- ويري الباحث أن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" تمثل ركيزة استراتيجية للتنمية الشاملة ، حيث تجمع بين التمكين الاقتصادي، ودعم الفئات المهمشة، وتشجيع الابتكار، وتحقيق اللامركزية في التنمية. وهي أداة تنفيذية فعالة لسياسات الدولة في مكافحة البطالة، وتحقيق النمو الاحتوائي، وتمكين الشباب والمرأة.

ثامناً : منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي ، حيث اتجهت الدراسة من العام إلى الخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Saunders, 2002: Robson).
et al., 2009)

تاسعاً : أسلوب البحث

يشمل أسلوب البحث على ما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

1- بيانات الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة. بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". محل البحث، وتفرغها، وتحليلها، بما تمكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

2- مجتمع وعينة البحث :

• مجتمع البحث :

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders et al., 2009). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في أكثر من 100.000 من العاملين بالهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت".

• عينة البحث :

اعتمدت الدراسة على استخدام عينة عشوائية بسيطة ، بسبب توافر شروط استخدامها وهي : الشرط الأول الذي يتمثل في وجود درجة كبيرة من التجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المفروض دراستها ، والشرط الثاني الذي يتمثل في عدم وجود اطار لمجتمع الدراسة.

• حجم العينة :

تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج sample size calculator ، وذلك عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ ± 0.5 ، ونظراً لعدم توافر إطار محدد لمفردات مجتمع البحث ، وانتشار مفرداته وزيادة المجتمع عن 100,000 مفردة، ومن ثم يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة 385 مفردة .

عاشراً: حدود البحث

الحدود المكانية : الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت".

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة في الفترة ما بين 2025/5/10 إلى 2025/6/10.

الحدود البشرية : العاملين بالهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" ..

الحادي عشر: متغيرات الدراسة وأساليب القياس

يشمل أسلوب البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4) متغيرات البحث وقياسها

عدد العبارات	المقياس	الابعاد الفرعية	المتغير
34	(Al-Khalifah,2014) والمطور عن مقياس (Covin & Slevin, 1998)	الرؤية الاستراتيجية	القيادة الريادية
		الابداع	
		الاستباقية	
		تحمل المخاطر	
16	Musa & Tulay, 2008	تميز القيادة	التميز المؤسسي
		تميز الموارد البشرية	
		تميز في تقديم الخدمة	
		التميز المالي	
21	Al-sayyed et al, 2021; Chukwudi et al, (2018)الملا، 2022، القادري، 2019، عجام (2018،)	الشبكات الاصطناعية العصبية	الذكاء الاصطناعي
		النظم الخبيرة	
		الوكلاء الانكفاء	
		الخوارزميات الجينية	

المصدر : إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
- 2- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافاتهما.
- 3- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المترج لاختبار الفرض الأول والثاني والثالث.
- 4- أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرض الرابع.
- 5- اختبار T-Test لاختبار الفرض الخامس.
- 6- وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V.25 لاختبارات الفروض، ما عدا الفرض الرابع والذي يخص التأثير غير المباشر تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي Amos V.23 لاختباره.

الثالث عشر : الإحصاء الوصفي :

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم القيادة الريادية والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن أربعة أبعاد (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية)، إلى جانب الذكاء الاصطناعي الذي يمثل المتغير الوسيط للدراسة ويتضمن أربعة أبعاد (تطبيقات النظم الخبيرة، والخوارزميات الجينية، والشبكات العصبية، والوكلاء الأذكياء)، وأخيراً التميز المؤسسي والذي يمثل المتغير التابع ويتضمن ثلاثة أبعاد (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز المالي)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (5) وذلك كما يلي:

جدول رقم (5): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = 392)

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الرؤية	X1	3.821	0.723	-1.642	3.008
الابداع	X2	3.768	0.718	-1.560	3.002
تحمل المخاطرة	X3	3.791	0.704	-1.691	3.391
الاستباقية	X4	3.802	0.695	-1.656	3.496

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

3.950	-1.886	0.675	3.796	X	المتغير المستقل: القيادة الريادية
1.242	-1.217	0.818	3.740	M1	تطبيقات النظم الخبيرة
1.594	-1.344	0.823	3.757	M2	الخوارزميات الجينية
1.337	-1.215	0.809	3.753	M3	الشبكات العصبية
1.685	-1.370	0.809	3.742	M4	الوكلاء الأذكاء
1.891	-1.480	0.778	3.748	M	المتغير الوسيط: الذكاء الاصطناعي
0.481	-0.965	0.910	3.685	Y1	تميز القيادة
0.784	-1.116	0.856	3.691	Y2	تميز الموارد البشرية
0.801	-1.031	0.873	3.684	Y3	التميز المالي
0.874	-1.164	0.849	3.687	Y	المتغير التابع: التميز المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (5) ما يلي:

- حصلت أبعاد القيادة الريادية على متوسطات تراوحت ما بين (3.768 : 3.821)، حيث حصل الابداع على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت 3.768 فيما حصلت الرؤية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت 3.821، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصلت أبعاد الذكاء الاصطناعي على متوسطات تراوحت ما بين (3.740 : 3.757)، حيث حصلت تطبيقات النظم الخبيرة على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت 3.740 فيما حصلت الخوارزميات الجينية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت 3.757، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الذكاء الاصطناعي بدرجة عالية بين مفردات العينة.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- حصلت أبعاد التميز المؤسسي على متوسطات تراوحت ما بين (3.684 : 3.691)، حيث حصل التميز المالي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت 3.684 فيما حصل تميز الموارد البشرية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت 3.691، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التميز المؤسسي بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- كما يتبين من نتائج الجدول رقم (5) أن جميع المقاييس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± 3) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± 10) .

13-1: اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمتها الباحثة لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26) ، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, et al. (2014 أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من 0.6 الى 0.7 في حين أن القيم أكبر من 0.7 تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007). وبالتالي، قامت الباحثة باختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من 392 مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (6):

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

جدول رقم (6): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الرؤية	8	0.885	0.941
الابداع	7	0.871	0.933
تحمل المخاطرة	10	0.901	0.949
الاستباقية	9	0.886	0.941
المتغير المستقل: القيادة الريادية	34	0.968	0.984
تطبيقات النظم الخبيرة	5	0.880	0.938
الخوارزميات الجينية	5	0.870	0.933
الشبكات العصبية	5	0.874	0.935

تابع جدول رقم (6): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الوكلاء الأذكاء	6	0.892	0.944
المتغير الوسيط: الذكاء الاصطناعي	21	0.967	0.983
تميز القيادة	4	0.897	0.947
تميز الموارد البشرية	8	0.938	0.969
التميز المالي	4	0.884	0.940
المتغير التابع: التميز المؤسسي	16	0.969	0.984

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ويتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة الريادية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.60 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.871 : 0.901) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس (الذكاء الاصطناعي) والذي يمثل المتغير الوسيط فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.60 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.870 : 0.892) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس (التميز المؤسسي) والذي يمثل المتغير التابع فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.60 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.884 : 0.938) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

14-2: نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

أ- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (القيادة الريادية)، والمتغير الوسيط (الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل اجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن النتائج التالية:

• مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

جدول رقم (7): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.966	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.034	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.973	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.979	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.030	مقبول	أقل من 0.08

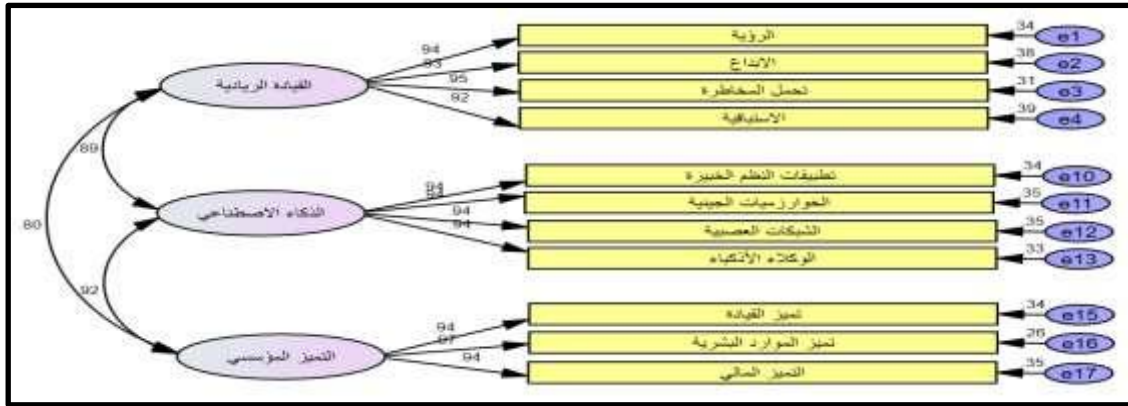
المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (7) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 96.6\%$ & $CFI = 97.3\%$) وهي أعلى من 0.90، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ($RMSEA = 0.030$)
- ارتفاع مؤشر تاكر لويس ($TL = 0.979$) وهي أعلى من 0.9.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

هذا ويوضح الشكل رقم (2) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة



شكل رقم (2): النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد اثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين رقم (8، 9) التاليين:

جدول رقم (8): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
المتغير المستقل: القيادة الريادية				
الرؤية (X1)	0.941	ثابت	0.874	0.960
الابداع (X2)	0.926	17.360		
تحمل المخاطرة (X3)	0.952	15.524		
الاستباقية (X4)	0.920	17.348		
المتغير الوسيط: الذكاء الاصطناعي			0.882	0.963

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

		ثابت	0.941	تطبيقات النظم الخبيرة (M1)
		16.166	0.935	الخوارزميات الجينية (M2)
		17.002	0.936	الشبكات العصبية (M3)
		16.694	0.944	الوكلاء الأذكاء (M4)
				المتغير التابع: التميز المؤسسي
		ثابت	0.941	تميز القيادة (Y1)
		16.651	0.966	تميز الموارد البشرية (Y2)
		16.776	0.937	التميز المالي (Y3)
0.960	0.899			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح من الجدول رقم (8)

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى Hair, et al., (2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحويلات المعيارية معنوية احصائياً عند (0.001)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من 0.6، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن 0.5 حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع الى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد صدق المشترك
- الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

يشير الصدق التمييزي الى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (9) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (9): مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: التميز المؤسسي	المتغير الوسيط: الذكاء الاصطناعي	المتغير المستقل: القيادة الريادية	
		0.935	المتغير المستقل: القيادة الريادية
	0.939	0.861	المتغير الوسيط: الذكاء الاصطناعي
0.948	0.885	0.771	المتغير التابع: التميز المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (9) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، أن قيم التباين المستخلص ≤ 0.5 ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع الى الخطأ في القياس

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

13-3: معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم اجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول رقم (10) قيم تلك الارتباطات، ويتضح من نتائج الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية. وبالتالي، يمكن للباحثة توضيح بعض الملاحظات على النحو التالي:

- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط في العلاقة بين الرؤية والوكلاء الأذكياء حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.822)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط في العلاقة بين الاستباقية وتطبيقات نظم الخبرة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.742).
- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين الرؤية وتميز الموارد البشرية حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.732)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين الاستباقية وتميز القيادة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.666).
- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير الوسيط والمتغير التابع في العلاقة بين تطبيقات النظم الخبيرة وتميز الموارد البشرية حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.855)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين الخوارزميات الجينية وتميز القيادة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.787).
- وبناء على النتائج السابق عرضها يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: توجد علاقة ارتباط معنوى بين القيادة الريادية، والذكاء الاصطناعي، والتميز المؤسسي.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

جدول رقم (10): معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة (ن = 392)

المتغيرات التابعة			المتغيرات الوسيطة				المتغيرات المستقلة				الرمز	المتغير
Y3	Y2	Y1	M4	M3	M2	M1	X4	X3	X2	X1		
										1	X1	الرؤية
									1	.876	X2	الابداع
								1	.876	.893	X3	تحمل المخاطرة
							1	.890	.851	.856	X4	الاستباقية
						1	.742	.784	.784	.786	M1	تطبيقات النظم الخبيزة
					1	.884	.748	.775	.782	.801	M2	الخوارزميات الجينية
				1	.873	.877	.760	.783	.779	.795	M3	الشبكات العصبية
			1	.895	.887	.877	.777	.813	.784	.822	M4	الوكلاء الأذكاء
		1	.801	.797	.787	.838	.666	.709	.714	.711	Y1	تميز القيادة
	1	.911	.820	.821	.815	.855	.697	.726	.727	.732	Y2	تميز الموارد البشرية
1	.905	.879	.797	.807	.807	.838	.672	.718	.722	.709	Y3	التميز المالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ب- اختيار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة الى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي الى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات القيادة الريادية، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغير التميز المؤسسي، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو الذكاء الاصطناعي. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما اذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم (11): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.972	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.029	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.980	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.982	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.028	مقبول	أقل من 0.08

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (11) أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التوافق، حيث بلغت قيمة (GFI = 98% & CFI = 97.2% = وهي أعلى من 0.90، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن (RMSEA = 0.028) بالاضافة الى ارتفاع مؤشر تاكر لويس (TL = 0.982) حيث أنها أعلى من 0.9.

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الاحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (12، 13، 14) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (15) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

• نتائج التأثيرات المباشرة:

تحتوي الدراسة على ثلاث فروض رئيسية مباشرة ينبثق منها فروض فرعية، ويمكن توضيح نتائج قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي:

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

أولاً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة:

جدول رقم (12): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثاني)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
ف (1/2)	الرؤية	تميز القيادة (Y1)	0.250	0.107	2.932	0.003
	الابداع		0.301	0.102	3.749	*
	تحمل المخاطرة		0.231	0.121	2.477	0.013
	الاستباقية		-0.010	0.105	-0.121	0.903
ف (2/2)	الرؤية	تميز الموارد البشرية (Y2)	0.269	0.098	3.261	0.001
	الابداع		0.260	0.093	3.340	*
	تحمل المخاطرة		0.187	0.110	2.075	0.038
	الاستباقية		0.079	0.096	1.019	0.308
ف (3/2)	الرؤية	التميز المالي (Y3)	0.182	0.102	2.159	0.031
	الابداع		0.326	0.097	4.110	*
	تحمل المخاطرة		0.277	0.115	3.000	0.003
	الاستباقية		-0.008	0.100	-0.106	0.916

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ويتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

• ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز المالي) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير المستقل:

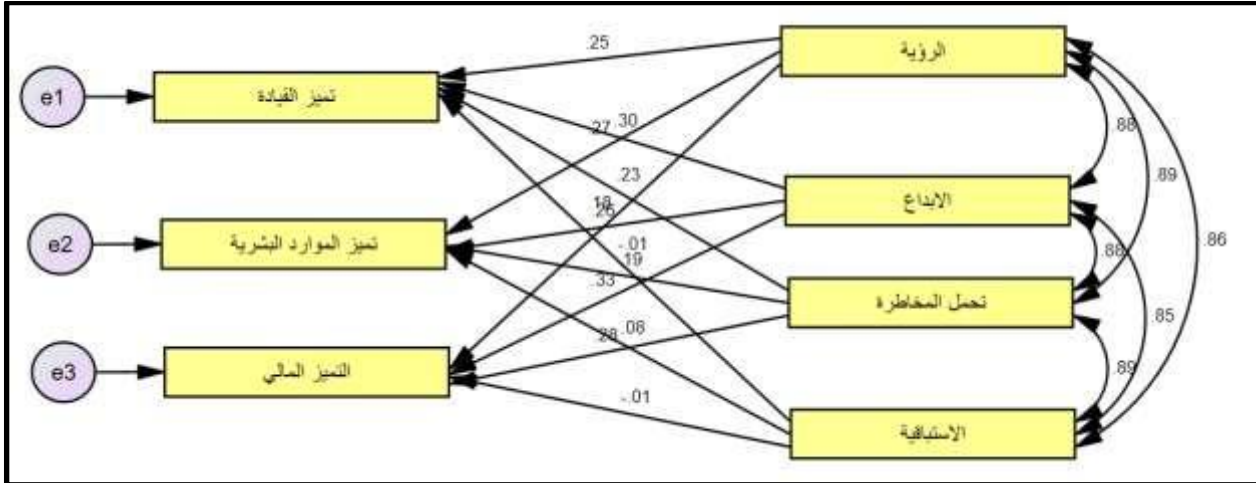
- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الريادية، حيث يشير الجدول رقم (12) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة) والمتغير التابع تميز القيادة الى معنوية تأثير هذا المتغير الايجابية حيث أن ($\beta = 0.250, 0.301, 0.231$; $CR = 2.932, 3.749, 2.477$; $Sig. = 0.003, 0.000, 0.013 < 5\%$) ومن ثم وجود تأثير ايجابي للقيادة الريادية على تميز القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الريادية، حيث يشير الجدول رقم (12) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة) والمتغير التابع تميز الموارد البشرية الى معنوية تأثير هذا المتغير الايجابية حيث أن ($\beta = 0.269, 0.260$, $CR = 3.261, 3.340, 2.075$; $Sig. = 0.001, 0.000, 0.038 < 5\%$) ومن ثم وجود تأثير ايجابي للقيادة الريادية على تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الريادية، حيث يشير الجدول رقم (12) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة) والمتغير التابع التميز المالي الى معنوية تأثير هذا المتغير الايجابية حيث أن ($\beta = 0.182, 0.326, 0.277$; $CR = 2.159, 4.110, 3.000$; $Sig. = 0.031, 0.000, 0.003 < 5\%$) ومن ثم وجود تأثير ايجابي للقيادة الريادية على التميز المالي كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ويمكن للباحث تجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الثاني من واقع مخرجات التحليل الاحصائي للبرنامج
AMOS الاصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (3): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثاني للدراسة

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز المالي) كمتغير تابع.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ثانياً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة:

جدول رقم (13): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض

الثالث)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
ف (3)	الرؤية	الذكاء الاصطناعي (M)	0.363	0.069	5.689	*
	الابداع		0.237	0.065	3.939	*
	تحمل المخاطرة		0.215	0.077	3.076	0.002
	الاستباقية		0.089	0.067	1.486	0.137

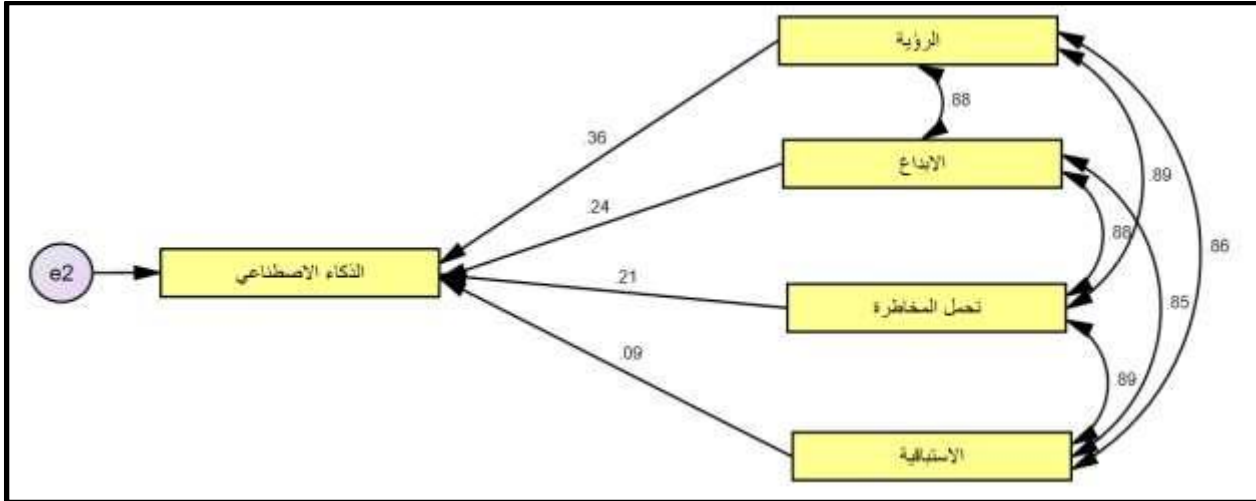
المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

- ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية) كمتغيرات مستقلة على الذكاء الاصطناعي كمتغير تابع". وقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الريادية، حيث يشير الجدول رقم (13) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة) والمتغير التابع الذكاء الاصطناعي الى معنوية تأثير هذه المتغيرات الايجابية حيث أن $(\beta = 0.363, 0.237, 0.215; CR = 5.689, 3.939, 3.076; Sig. = 0.000, 0.000, 0.002 < 5\%)$ ومن ثم وجود تأثير ايجابي للقيادة الريادية على الذكاء الاصطناعي.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ويمكن للباحث تجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الثالث من واقع مخرجات التحليل الاحصائي
للبرنامج AMOS الاصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (4): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثالث للدراسة

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية) كمتغيرات مستقلة على الذكاء الاصطناعي كمتغير تابع.

ثالثاً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة:

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

جدول رقم (14): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض

الرابع)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
ف (1/4)	تطبيقات النظم الخبيرة	تميز القيادة (Y1)	0.482	0.073	7.351	*
	الخوارزميات الجينية		0.117	0.074	1.751	0.080
	الشبكات العصبية		0.132	0.076	1.973	0.049
	الوكلاء الأذكاء		0.156	0.078	2.238	0.025
ف (2/4)	تطبيقات النظم الخبيرة	تميز الموارد البشرية (Y2)	0.465	0.064	7.579	*
	الخوارزميات الجينية		0.107	0.065	1.714	0.087
	الشبكات العصبية		0.180	0.067	2.868	0.004

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

تابع جدول رقم (14): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الرابع)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
	الوكلاء الأذكياء		0.156	0.069	2.394	0.017
ف (3/4)	تطبيقات النظم الخبيرة	التميز المالي (Y3)	0.442	0.069	6.794	*
	الخوارزميات الجينية		0.173	0.070	2.603	0.009
	الشبكات العصبية		0.195	0.072	2.931	0.003
	الوكلاء الأذكياء		0.082	0.075	1.186	0.236

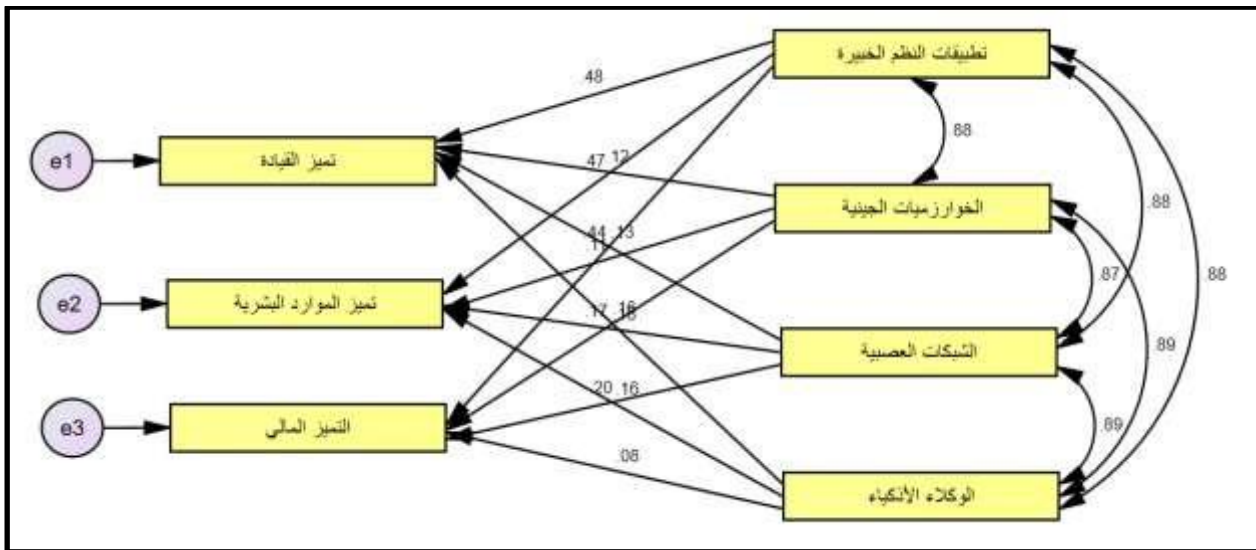
المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (14) ما يلي:

- ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي للذكاء الاصطناعي بأبعاده (تطبيقات النظم الخبيرة، والخوارزميات الجينية، والشبكات العصبية، والوكلاء الأذكياء) كمتغير مستقل على التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز المالي) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير المستقل:
- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للذكاء الاصطناعي، حيث يشير الجدول رقم (14) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (تطبيقات النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، والوكلاء الأذكياء) والمتغير التابع تميز القيادة الى معنوية تأثير هذا المتغير الايجابية حيث أن $(\beta = 0.482, 0.132, 0.156; CR = 7.351, 1.973, 2.238; Sig. = 0.000, 0.049, 0.025 < 5\%)$ ، ومن ثم وجود تأثير ايجابي للذكاء الاصطناعي على تميز القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للذكاء الاصطناعي، حيث يشير الجدول رقم (14) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (تطبيقات النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، والوكلاء الأذكاء) والمتغير التابع تميز الموارد البشرية الى معنوية تأثير هذا المتغير الايجابية حيث أن ($\beta = 0.465, 0.180, 0.156$; $CR = 7.579, 2.868, 2.394$; $Sig. = 0.000, 0.004, 0.017 < 5\%$)، ومن ثم وجود تأثير ايجابي للذكاء الاصطناعي على تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز المؤسسي.
- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للذكاء الاصطناعي، حيث يشير الجدول رقم (14) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (تطبيقات النظم الخبيرة، والخوارزميات الجينية، والشبكات العصبية) والمتغير التابع التميز المالي الى معنوية تأثير هذا المتغير الايجابية حيث أن ($\beta = 0.442, 0.173, 0.195$; $CR = 6.794, 2.603, 2.931$; $Sig. = 0.000, 0.009, 0.003 < 5\%$)، ومن ثم وجود تأثير ايجابي للذكاء الاصطناعي على التميز المالي كأحد أبعاد التميز المؤسسي.
- ويمكن للباحث تجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الرابع من واقع مخرجات التحليل الاحصائي للبرنامج AMOS الاصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (5): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرابع للدراسة

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للذكاء الاصطناعي بأبعاده (تطبيقات النظم الخبيرة، والخوارزميات الجينية، والشبكات العصبية، والوكلاء الأذكاء) كمتغير مستقل على التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز المالي) كمتغير تابع.

رابعاً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الخامس للدراسة (نتيجة التأثيرات غير

المباشرة):

يهدف الفرض الرابع للدراسة الى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسيط الذكاء الاصطناعي بين القيادة الريادية بأبعاده والتميز المؤسسي، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (15) التالية:

جدول رقم (15): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط

الذكاء الاصطناعي)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية غير المباشرة	CR	Sig
ف (5)	الرؤية	الذكاء الاصطناعي (M)	التميز المؤسسي (Y)	0.311	3.451	*
	الابداع			0.202	2.671	*
	تحمل المخاطرة			0.076	0.875	NS
	الاستباقية			0.184	2.228	*

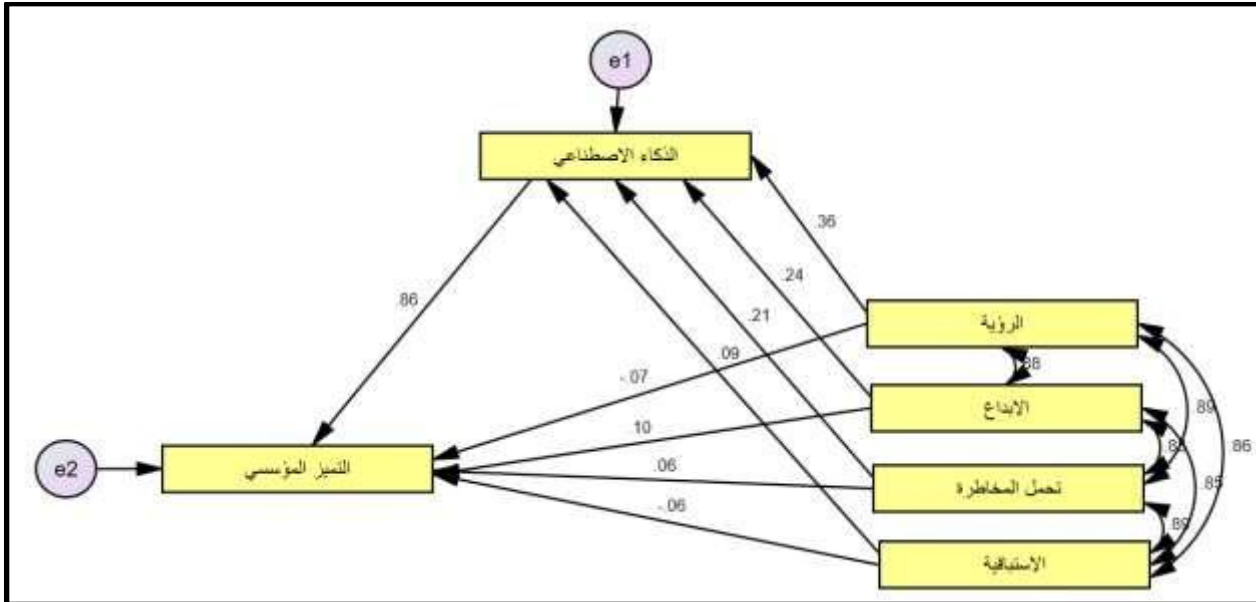
المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- ينص الفرض الخامس على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي غير مباشر للذكاء الاصطناعي كمتغيرات وسيط على العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي كمتغير تابع". وقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الريادية، حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (16) الى أن معامل التأثير غير المباشر لمتغيرات (الرؤية، والابداع، والاستباقية) يبلغ $(\beta = 0.311, 0.202)$ ($0.184 \text{ Sig} < 5\%$)، ومن ثم تظهر وساطة الذكاء الاصطناعي، وبالتالي يوجد تأثيراً معنوياً غير مباشراً للقيادة الريادية عبر متغير الوسيط التداخلي (الذكاء الاصطناعي) على التميز المؤسسي.

ويمكن للباحث تجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الخامس من واقع مخرجات التحليل الاحصائي للبرنامج AMOS الاصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (6): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الخامس للدراسة

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الخامس للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي غير مباشر للذكاء الاصطناعي

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

كمتغيرات وسيط على العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والابداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي كمتغير تابع.

الرابع عشر : مناقشة النتائج والتوصيات :

أ- مناقشة النتائج :

العلاقة بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي (H1)

نتيجة الدراسة: تم قبول الفرض جزئياً، مما يدل على وجود ارتباط دال إحصائياً، ولكن ليس شاملاً على كافة العلاقات الثلاثية ، تؤكد معظم الدراسات السابقة وجود هذا الترابط؛ حيث أن القيادة الريادية تُعد دافعاً لتبني الذكاء الاصطناعي، الذي بدوره يعزز التميز المؤسسي كما أوضحت (Nusrat et al. (2025) و Helal et al. (2023). كما أن التفاعل بين القيادة والذكاء الاصطناعي يشكل بيئة محفزة للابتكار وتحقيق التميز، كما ذكر (Maurya (2024). القبول الجزئي قد يكون بسبب وجود بعض الفجوات في التكامل بين هذه المتغيرات في المؤسسة موضع الدراسة، أو تفاوت مستوى النضج الرقمي، وهو ما أكدته دراسة Yadav & Rena (2025).

العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي (H2)

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية على أبعاد التميز المؤسسي، ولكن تم قبول الفرض جزئياً، مما يشير إلى أن الأثر لم يكن متماثلاً على جميع الأبعاد. تتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Hijjawi (2021) ، الذي أكد على التأثير المباشر للقيادة في التميز المؤسسي عبر دعم التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مع دراسة (Al-Dhaafri & Alosani (2022) التي أثبتت أن تبني القيادة الريادية يسهم بفعالية في تعزيز رضا العملاء وجودة الخدمة والقدرة التنافسية. كما تدعمها دراسة (Abu-Hamour (2024) التي أوضحت أن الثقافة الريادية تؤثر في تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات متميزة. ومع ذلك، فإن قبول الفرض جزئياً قد يُفسر بأن بعض أبعاد التميز المؤسسي (مثل التميز المالي) قد تكون أقل تأثراً مباشرة بالقيادة الريادية، مما ينسجم مع ما طرحته (Hussien & Saeed (2024) من أن بعض أبعاد التميز تتوسط العلاقة بين القيادة الريادية والأداء.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

العلاقة بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي (H3)

تم قبول الفرض جزئياً، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ولكن متفاوتة بين القيادة الريادية وأبعاد الذكاء الاصطناعي. تؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Rani (2024)، حيث بينت أن القيادة الريادية تستفيد من الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرار والتفاعل مع العملاء. كما أن Maurya (2024) أشارت إلى أن القيادة الريادية تتكامل مع الذكاء الاصطناعي من خلال التحليلات التنبؤية وتسهيل الابتكار، إلا أن الأثر يعتمد على مستوى الجاهزية التقنية والتنظيمية، وهو ما يفسر القبول الجزئي للفرض. ومن ناحية أخرى، تُظهر دراسة Yadav & Rena (2025) أن الذكاء الاصطناعي قد لا يكون مؤثراً دائماً في كل السياقات، وهو ما يبرر أيضاً محدودية التأثير في بعض أبعاده داخل الدراسة الحالية.

العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي (H4)

نتيجة الدراسة: تم قبول الفرض جزئياً، ما يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاصطناعي على بعض أبعاد التميز المؤسسي. هذا يتوافق مع ما أظهرته Daradkah et al. (2024)، من أن الذكاء الاصطناعي يعزز التميز المؤسسي في الجامعات من خلال الكفاءات الرقمية، كما تدعمه نتائج Alserr (2021) & Salepçioğlu التي بينت أن تبني الذكاء الاصطناعي يتطلب دعماً إدارياً واضحاً، ويؤثر على منافع ما بعد التنبئي، ومن المحتمل أن يكون القبول الجزئي للفرض في الدراسة الحالية مرتبطاً بضعف بعض عوامل التمكين الداخلي مثل الاتصال أو البنية التحتية الرقمية، وهي عوامل تم التأكيد على أهميتها في دراسة Alnadi & Altahat (2024).

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي (H5)

تم قبول الفرض جزئياً، أي أن الذكاء الاصطناعي لعب دوراً وسيطاً غير مكتمل، يتماشى هذا مع ما أظهرته دراسة Osemudiamen et al. (2022) و Hussien & Saeed (2024)، حيث أثبتنا أن التميز المؤسسي يتأثر بالتوجه الريادي من خلال متغيرات وسيطة، وأن الذكاء الاصطناعي يسهم في تضخيم هذا التأثير من خلال دعمه لعمليات اتخاذ القرار والابتكار. إلا أن الدراسة الحالية ربما تأثرت بتفاوت مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسة، وهو ما جعل أثره الوسيط غير كامل، مما ينسجم مع التحليل

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

الذي قدمته (Afunguo & Nganwuchu (2025) حول أن الذكاء الاصطناعي يحتاج إلى بيئة أخلاقية وتنظيمية داعمة حتى يظهر تأثيره الكامل.

مما سبق يرى الباحث إن القبول الجزئي للفروض يُعد مؤشراً واقعياً يعكس التباين في الاستعداد المؤسسي لتكامل هذه المفاهيم. مما يدفع إلى ضرورة تصميم استراتيجيات تكاملية تتبنى القيادة الريادية كأساس، وتوظف الذكاء الاصطناعي كأداة تمكينية لتحقيق تميز مؤسسي شامل ومستدام. ومما سبق يلخص الباحث فروض ونتائج الدراسة على النحو التالي:

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

جدول رقم (17) ملخص التساؤلات الاهداف الفروض النتائج :

تساؤل البحث	هدف البحث	فرض البحث	النتيجة	الأسلوب الإحصائي المستخدم
ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي؟	تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي المؤسسي	H1: توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الريادية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي	مقبول جزئياً	معامل الارتباط، تحليل المسار)
ما تأثير القيادة الريادية على أبعاد التميز المؤسسي؟	قياس تأثير القيادة الريادية على أبعاد التميز المؤسسي	H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية على أبعاد التميز المؤسسي	مقبول جزئياً	تحليل الانحدار المتعدد، تحليل المسار
ما تأثير القيادة الريادية على أبعاد الذكاء الاصطناعي؟	قياس تأثير القيادة الريادية على أبعاد الذكاء الاصطناعي	H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية على أبعاد الذكاء الاصطناعي	مقبول جزئياً	تحليل الانحدار المتعدد، نمذجة المعادلات الهيكلية SEM
ما تأثير الذكاء الاصطناعي على أبعاد التميز المؤسسي؟	فحص تأثير الذكاء الاصطناعي على أبعاد التميز المؤسسي	H4: يوجد تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاصطناعي على أبعاد التميز المؤسسي	مقبول جزئياً	تحليل الانحدار المتعدد، نمذجة المعادلات الهيكلية SEM
ما الدور غير المباشر للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي؟	فحص الدور غير المباشر للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي	H5: يوجد تأثير غير مباشر للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي	مقبول جزئياً	تحليل الوساطة باستخدام SEM / تحليل Bootstrap

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

المصدر : إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي

ب- التوصيات

أولاً: التوصيات العامة:

1. تعزيز تبني القيادة الريادية داخل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال تطوير سلوك القادة نحو الاستباقية، الابتكار، وتحمل المخاطرة في اتخاذ القرارات.
2. دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل منهجي ومستدام في أنظمة العمل، بما يدعم عمليات اتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتخصيص الموارد بكفاءة.
3. ربط الذكاء الاصطناعي بالتميز المؤسسي، من خلال توظيف تطبيقات ذكية لتحسين جودة الخدمات، رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز القدرة التنافسية.
4. تطوير قدرات العاملين الرقمية والريادية عبر برامج تدريبية متخصصة تجمع بين مهارات القيادة والتحول الرقمي.
5. تهيئة البيئة التنظيمية لدعم التغيير نحو الذكاء الاصطناعي من خلال تحسين البنية التحتية التقنية، وتحديث الأنظمة الإدارية والإجرائية.
6. إنشاء وحدات متخصصة للابتكار والذكاء الاصطناعي داخل الهيئة، تتولى مهمة متابعة التطورات التقنية وتطبيقها بما يخدم استراتيجية الهيئة.
7. اعتماد نموذج إداري تكاملي يربط بين القيادة الريادية والتحول الرقمي لتحقيق تميز مؤسسي طويل الأجل.
8. تحفيز الموظفين على المبادرات الريادية عبر سياسات حوافز واضحة تعتمد على الأداء والابتكار، ما يدعم تحقيق التميز في تقديم الخدمات.
9. إشراك الإدارة العليا بفعالية في تبني الذكاء الاصطناعي من خلال الدعم المباشر والتمويل والتوجيه الاستراتيجي المستمر.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

10. الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي بأبعاد التميز الأربعة (القيادة - الموارد البشرية - تقديم الخدمة - التميز المالي)، وربط نتائج الأداء بقرارات التحسين المستمرة.

جدول رقم (18) التوصيات واليات التنفيذ

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	المدة المستغرقة
تطبيق برامج تدريبية للقيادة الريادية لجميع المستويات الإدارية	إعداد حقيبة تدريبية متكاملة وتنفيذ ورش عمل دورية بالتعاون مع مراكز تدريب حكومية وخاصة	إدارة الموارد البشرية + مركز التدريب المؤسسي	3 أشهر
إطلاق منصة داخلية للذكاء الاصطناعي تدعم اتخاذ القرار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة	تطوير نظام ذكي بالتعاون مع وزارة الاتصالات أو شركات التكنولوجيا المحلية	الإدارة التقنية + إدارة التطوير والتحول الرقمي	6-8 أشهر

تابع جدول رقم (18) التوصيات واليات التنفيذ

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	المدة المستغرقة
تخصيص حوافز للعاملين المبادرين بالأفكار الريادية والمقترحات الذكية	إنشاء برنامج "مكافأة الابتكار" وتفعيل لجنة تقييم داخلي للمبادرات	إدارة الابتكار + الموارد البشرية	4 أشهر (للتفعيل الأولي)

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

شهران	الإدارة العليا + الموارد البشرية	إصدار قرار تنظيمي بإنشاء الوحدة وتحديد اختصاصاتها وتوفير كوادر مؤهلة	إنشاء وحدة "التميز المؤسسي والذكاء الاصطناعي" ضمن الهيكل التنظيمي للهيئة
كل 3 أشهر	إدارة الجودة + وحدة التميز المؤسسي	إعداد مؤشرات أداء KPIs وربطها بالتقارير الدورية باستخدام أدوات تحليل ذكية	تنفيذ تقييم داخلي ربع سنوي لأداء التميز المؤسسي بأبعاده الأربعة
شهرًا 12 (متدرجة)	إدارة التحول الرقمي + الإدارة العامة	تحليل الوضع الراهن - وضع رؤية التحول - تصميم خارطة الطريق - التنفيذ المرحلي	إعداد خطة تحول رقمي متكاملة تشمل توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد وتقديم الخدمات
4-6 أشهر	وحدة التخطيط الاستراتيجي + وحدة البيانات	بناء بطاقة أداء متوازنة تشمل أبعاد الذكاء الاصطناعي والقيادة والتميز المؤسسي	تصميم نموذج تكاملي لقياس العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي وتحسين العمليات بناءً عليه

المصدر : إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي

ج-مقترحات لبحوث مستقبلية

1. "دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية اتخاذ القرار القيادي في المؤسسات الريادية"
2. "أثر القيادة الريادية الرقمية على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ظل التحول الرقمي"
3. "دور التميز المؤسسي في تعزيز جاهزية المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي"

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

4. "التحول نحو القيادة المدعومة بالذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية على القيادات في المؤسسات الحكومية"
5. "علاقة الذكاء الاصطناعي بالمرونة التنظيمية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات"
6. "تأثير الكفاءات الرقمية للقيادات الريادية على فاعلية نظم الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل"
7. "التفاعل بين الثقافة التنظيمية والقيادة الريادية في تبني حلول الذكاء الاصطناعي"
8. "قياس أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العامة"
9. "دور القيادة الريادية في تمكين الابتكار المؤسسي من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي"
10. "العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي: الدور المعدل للذكاء الاصطناعي في بيئات المنشآت الصغيرة"

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- أحمد، محمود، هويدا حسنين. (2021). نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري ورضا العاملين بالفنادق المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، (10)، 1-61.
- حسين ، معاوية . (2022). دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 12 (1)، 1-20.
- الدغمي ، هيفاء راشد . (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- زهران إيمان ، (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية. جامعة سوهاج، كلية التربية، فبراير، الجزء 94، 1103-1209.
- شتيت ، بشرى عبد الله (2014). استخدام الخوارزميات الجينية الوراثية في عملية توزيع القروض المصرفية ، مجلة العلوم الاقتصادية.
- عبدالتواب، عبدالتواب عبداللاه، عمار، بهاء الدين عربي محمد ، ويونس، أماني فرغلي جلال (2024). القيادة الريادية في التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية. 40(8)، 117-151.
- عيد، أيمن عادل . (2018) . الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- عيد، أيمن عادل عبدالفتاح (2022). القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط : دراسة تطبيقية على بعض الجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية. (3)46، 715 - 776.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- غضاب، حسن عودة (2024). دور القيادة الريادية في تعزيز مجالات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر العاملين في قطاع الفنادق - بغداد. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية. 14(4)، 99-114.
- محمد ، أسماء عزمي عبد الحميد (2020). أثر التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالتطبيق على فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، (1)1 ، كلية التجارة ، جامعة دمياط، 190 – 239.
- محمد ، مبروكة . (2020). تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، 7(21)، 253-296.
- المسعودي . (2008) . سلوك المواطن التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة اساسيل، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، البياتي، خالد على أحمد، والنجار، حميدة محمد البدوي. (2017). العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 41(1)، 479-503.
- النسور، (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط.
- النعيمي، راتب جليل وصويص. (2008). تحقيق الدقة في إدارة الجودة، "مفاهيم وتطبيقات". دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

ثانياً: المراجع الأنجليزية:

- Abd eldayem, (2018). The Impact of Knowledge Management on Achieving Institutional Excellence, The Case of the General Coordinator of the Governorates in the Kingdom of Bahrain.
- Abu-Hamour, H. M. J. (2024). The impact of strategic entrepreneurship on organisational excellence in Jordanian telecommunications companies. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 43(2), 202–225.
- Afunugo, K. N., & Nganwuchu, G. C. (2025). Leveraging Artificial Intelligence (AI), Entrepreneurship, and Faith for Ethical Leadership in Nigeria. *ETHICS, ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: Converging Perspectives and Insights*, 156.
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2022). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: Evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378–396.
- Alhalalmeh, M. I., Tarawneh, E. M. A., & Eldahamsheh, M. M. (2023). Moderating impact of innovation work behaviour on the relationship between entrepreneurial leadership and competitive advantage: an empirical study on retail industry of Jordan. *International Journal of Economics and Business Research*, 26(3), 255-274.
- Al-Halaseh, & W. E Al-Rawadyeh, (2020).The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University, Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanitiesand Social Sciences Series, (5),35.
- Al-Janabi, A. S. H., Hussein, S. A., Mhaibes, H. A., & Flayyih, H. H. (2024). The role of entrepreneurial leadership strategy in promoting organizational sustainability: A descriptive and analytical study. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(3), 62-71.
- Al-Khalifah, B. (2014). Entrepreneurial Leadership in Kuwaiti private firms. , A Thesis, Doctoral dissertation, University of Stirling.
- AlMujaini, H., Abudaqa, A., & Hilmi, M. (2019). The influencing factors of organizational excellence on corporate foresight: Artificial intelligence as moderator. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 3347–3355.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- Alnadi, M., & Altahat, S. (2024). Artificial intelligence applications for enhancing organizational excellence: Modifying role of supply chain agility. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 339.
- Alserr, N., & Salepçioğlu, M. A. (2021, November). Success factors affecting the adoption of artificial intelligence and the impacts of on organizational excellence: A case to be studied in the MENA region, and Turkey in particular. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 3–16). Cham: Springer International Publishing.
- Ameen, A. H., Mohammed, M. A., & Rashid, A. N. (2023). Dimensions of artificial intelligence techniques, blockchain, and cyber security in the Internet of medical things: Opportunities, challenges, and future directions. *Journal of Intelligent Systems*, 32(1), 20220267.
- Ataei, P., Karimi, H., & Zarei, R. (2024). The role of entrepreneurial leadership, intellectual capital, innovativeness culture, and entrepreneurial orientation in entrepreneurial opportunity recognition by students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100265.
- Balasi, A., Iordanidis, G., & Tsakiridou, E. (2023). Entrepreneurial leadership behaviour of primary school principals across Europe: a comparative study. *International journal of educational management*, 37(5), 1067-1087.
- Boni, M. (2021). The ethical dimension of human–artificial intelligence collaboration. *European View*, 20(2), 182-190.
- Cristina, Maria Colurcio, . (2006). “The evolving path of TQM, towards business excellence and stakeholder value”, *International Journal of Quality & Reliability Management* 23 (5), 464-489.
- Daradkah, A., Awais, B., Telfah, E., AlKhatib, F., Al-Kilani, J., Alqudah, R., ... & Al, S. (2024). Applying Artificial Intelligence (AI) and Digital Competencies to Drive Organizational Excellence. *Applied Mathematics & Information Sciences*, 18(6), 1303–1316.
- Dattathrani, S., & De', R. (2023). The Concept of Agency in the era of Artificial Intelligence: dimensions and degrees. *Information Systems Frontiers*, 25(1), 29-54.
- El Sayed Hassan Helal, W., Gamal Mohmed Elsagheir, 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.
- Ercantan, K., Eyupoglu, Ş. Z., & Ercantan, Ö. (2024). The entrepreneurial leadership, innovative behaviour, and competitive advantage relationship in manufacturing companies: a key to manufactural development and sustainable business. *Sustainability*, 16(6), 2407.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- Fitouri, M. (2023). Intrapreneurial behaviours and the innovative performance of technology enterprises: employee characteristics' moderating effect. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 4(4), 321-343.
- Graciano, P., Lermen, F. H., Reichert, F. M., & Padula, A. D. (2023). The impact of risk-taking and creativity stimuli in education towards innovation: A systematic review and research agenda. *Thinking Skills and Creativity*, 47, 101220.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57–66.
- Horngren, G. L. Sundem, & J. A. Elliott, (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Pearson educación.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: a moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.
- Hussien, F. A., & Saeed, H. K. (2024). Entrepreneurial leadership and its impact on organizational excellence: Analytical research in the National Investment Commission.
- Imran, R., & Aldaas, R. E. (2020). Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 377-388.
- John Davies, (2004). *The Implementation Of The European Foundation For Quality Management's (Efqm) Excellence Model In Academic Units Of United Kingdom Universities*, Management Research Institute, School Of Management, University Of Salford, Salford, Uk.
- Kim, M. Y., Park, S. M., & Miao, Q. (2016). Entrepreneurial leadership and organizational innovation: Improving attitudes and behaviors of Chinese public employees. In *Public service innovations in China* (151-184). Singapore: Springer Singapore.
- Koegelenberg, D. J. C., & Van Vuuren, J. H. (2024). A Dynamic Price Jump Exit and Re-Entry Strategy for Intraday Trading Algorithms Based On Market Volatility. *Expert Systems with Applications*, 243, 122892.
- Li, J., & Huang, J. S. (2020). Dimensions of artificial intelligence anxiety based on the integrated fear acquisition theory. *Technology in Society*, 63, 101410.
- Mariani, M. M., Machado, I., & Nambisan, S. (2023). Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 113364.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- Maurya, R. (2024). Synergizing Entrepreneurial Leadership with Artificial Intelligence: An Evolving Paradigm for Organizational Success. 1(1), 116–129.
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., & Tariq, A. (2022). Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 434-452.
- Munaa, N., Purnamasari, A. T., Ummah, F., Rahmawati, N. V., & Saputra, M. G. (2023). Implementation of lean thinking in healthcare services :Why is it important. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(2), 593-603.
- Nawaz, A., Wenqi, J., & Akhtar, S. (2025). Entrepreneurial leadership and organizational performance: employee creativity and behavior. *Management Decision*.
- Nusrat, A., Zongming, Z., Li, J., & Muhammad Muneeb, F. (2025). Thriving big data artificial intelligence: entrepreneurial leadership, proactive personality and affective commitment to innovate micro and small family businesses. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Osemudiamen, I. D., Adedugba, A., Akinriola, O. O., & Ekperiwere, M. C. (2022). The mediating effect of organisational excellence on entrepreneurial orientation and performance in small and medium sized enterprises in Lagos metropolises. *Fuoye Journal of Management, Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 231–242.
- Peters & Robert H Waterman, .(2009). *In Search of Excellence, Lessons from America's Best Companies Harper Business Essentials*.
- Rani, C. N. (2024). Artificial intelligence and entrepreneurial leadership: Redefining management in the digital age at Innovate X—a case study. *Journal of*, 15(2).
- Riana, I. G., Suparna, G., & Surya, I. B. K. (2023). The Role of Knowledge Sharing in Managing Absorptive Capacity and Innovation Moderation Entrepreneurial Leadership in Small Medium Enterprises. *Calitatea*, 24(193), 377-384.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers Oxford: Blackwell Publishers Ltd*.
- Rosemann, A., & Zhang, X. (2022). Exploring the social, ethical, legal, and responsibility dimensions of artificial intelligence for health-a new column in Intelligent Medicine. *Intelligent Medicine*, 2(02), 103-109.
- Saksono, L. A., Bungin, B., & Bernardus, D. (2025). The Exploration Study of Entrepreneurial Leadership as Strategic Asset in Ciputra Group. *Binus Business Review*, 16(1), 1-11.
- Sanzogni, L., Guzman, G., & Busch, P. (2017). Artificial intelligence and knowledge management: questioning the tacit dimension. *Prometheus*, 35(1), 37-56.

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي
بالتطبيق على الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"

- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. London: Financial Times Prentice Hall .
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management science letters*, 10(2), 369-380.
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Cortez-Ordoñez, A., & Lee, C. W. (2023). Influence of Customer Perception Factors on AI-Enabled Customer Experience in the Ecuadorian Banking Environment. *Sustainability*, 15(16), 12441.
- Yadav, U. S., & Rena, R. (2025). Impact of Entrepreneurial Leadership, Talent Management, Social Media, Artificial Intelligence and Digital Technology on Business Performance in Handicraft Industry: An Analysis of Innovation as Moderating Construct. *FIIB Business Review*, 23197145241305678.
- Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability*, 11(4), 1101-1116.
- Yu, J., Dickinger, A., So, K. K. F., & Egger, R. (2024). Artificial Intelligence-Generated Virtual Influencer: Examining The Effects Of Emotional Display On User Engagement. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 76(1), 103560.
- Zhang, L., & Zhang, L. (2022). Artificial intelligence for remote sensing data analysis: A review of challenges and opportunities. *IEEE Geoscience and Remote Sensing Magazine*, 10(2), 270-294.