

Received	18 January 2026	Accepted	15 April 2026
Revised	12 May 2026	Published	30 June 2026
Volume	8	Pages	57-77

اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي في بناء القيادة المؤسسية: دراسة تحليلية لمحددات الاتصال
والذكاء الثقافي والشرعية الأخلاقية

Arabic Language as a Strategic Resource in Institutional Leadership
Development: An Analytical Study of Communication, Cultural
Intelligence, and Ethical Legitimacy

AL MAQBALI MAZIN HAMED SALIM HAMDAN*, KHAZRI OSMAN, AHMAD
YUNUS MOHD NOOR¹

ABSTRACT

This study analyzes the Arabic language as a strategic resource for institutional leadership development by examining its relationship with leadership communication, cultural intelligence, ethical legitimacy, and organizational identity. The study is grounded in the observation that leadership literature often treats language as a secondary communication tool, while Arabic language studies frequently approach Arabic as a cultural or identity-related construct, with limited theoretical attention to its role in shaping leadership effectiveness within Arab institutional contexts. Accordingly, the research gap lies in the scarcity of conceptual models that position Arabic as an intangible strategic asset capable of producing meaning, building trust, and reinforcing legitimacy. The study adopts a conceptual analytical approach, drawing on documentary analysis, thematic synthesis, conceptual mapping, and comparative interpretation of recent literature on leadership, organizational language, strategic communication, cultural intelligence, and ethical legitimacy. The analysis indicates that Arabic can move beyond its instrumental communicative function to become a strategic leadership resource when employed to articulate vision, interpret decisions, enhance cultural understanding, transmit ethical values, and construct an organizational identity that is locally grounded yet globally oriented. The study proposes a conceptual model in which Arabic contributes to institutional leadership effectiveness through four interrelated pathways: leadership communication, cultural intelligence, ethical legitimacy, and organizational identity. The theoretical contribution of this study lies in repositioning Arabic from a general cultural symbol to an institutional and leadership resource. Practically, the model provides a foundation for leadership development, governance communication, and organizational transformation in Arab institutions. The study also opens future research avenues for empirical testing across governmental, educational, and private-sector contexts.

¹ **Al Maqbali Mazin Hamed Salim Hamdan*** (Corresponding Author) is a Postgraduate student at the Institute of Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600, Bangi, Selangor, MALAYSIA. Email: P162488@siswa.ukm.edu.my, **Khazri Osman**, Ph.D., is a Senior Lecturer at the Research Center for Dakwah and Leadership, Faculty of Islamic Studies, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600, Bangi, Selangor, MALAYSIA. Email: khazri@ukm.edu.my, **Ahmad Yunus Mohd Noor**, Ph.D., is an Associate Professor at the Research Center for Theology & Philosophy, Faculty of Islamic Studies, and Associate Senior Research Fellow at the Institute of Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600, UKM BANGI, Selangor, MALAYSIA. Email: a_yunus@ukm.edu.my

Keywords: Arabic language; institutional leadership; leadership communication; cultural intelligence; ethical legitimacy; organizational identity; organizational language; strategic resources.

المقدمة

شهد مفهوم القيادة المؤسسية خلال العقود الأخيرة تحولاً جوهرياً في طبيعته ومصادره فاعليته؛ فلم تعد القيادة تُفهم بوصفها قدرة فردية على إصدار القرار أو تنظيم الموارد أو توجيه العاملين فحسب، بل أصبحت تُنظر إليها باعتبارها ممارسة مؤسسية مركبة تتداخل فيها المعرفة، والاتصال، والثقافة، والرموز، والقيم، والقدرة على إنتاج المعنى داخل التنظيمات، وتشير أدبيات القيادة الحديثة إلى أن فاعلية القائد لم تعد محصورة في امتلاك المهارات الإدارية التقليدية، وإنما ترتبط بقدرته على بناء الرؤية، وتوجيه السلوك الجماعي، وإدارة العلاقات، وترسيخ الثقة، وصناعة المعنى المؤسسي المشترك (Northouse, 2022; Mendenhall et al., 2017) وقد أدى اتساع نطاق العولمة، وتسارع التحول الرقمي، وتعدد البيئات التنظيمية، وتزايد التنوع الثقافي داخل المؤسسات وخارجها، إلى إعادة النظر في الأدوات غير المادية التي تمنح القيادة قدرتها على التأثير والاستمرار، ومن أبرز هذه الأدوات اللغة، والثقافة، والشرعية، والهوية المؤسسية.

وفي هذا السياق، انتقلت القيادة من كونها ممارسة إدارية قائمة على التخطيط والتنظيم والرقابة إلى ممارسة رمزية وثقافية واتصالية تتطلب قدرة عالية على إنتاج الخطاب المؤسسي المؤثر، فالقيادة لا تعمل في فراغ محايد، وإنما تمارس داخل سياقات لغوية وثقافية واجتماعية تحمل منظومات من المعاني والتوقعات والقيم، ولذلك، أصبح الاتصال القيادي أحد المكونات المركزية في فاعلية القيادة، لأن القائد لا يكتفي بصناعة القرار، بل يحتاج إلى تفسيره، وتبريره، وإقناع أصحاب المصلحة به، وتحويله إلى معنى قابل للفهم والتنفيذ داخل المؤسسة (Men & Stacks, 2014; Northouse, 2022) ومن ثم، فإن اللغة لا تمثل مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل تُعد أداة لصناعة الواقع التنظيمي، وبناء الثقة، وتوجيه الإدراك، وإدارة علاقات القوة والمعنى داخل المؤسسات.

الخلفية العامة للبحث

تزداد أهمية اللغة في القيادة المؤسسية عندما تُدرس بوصفها مورد استراتيجي لا يقل أهمية عن الموارد المادية أو التقنية أو البشرية، فاللغة تمنح المؤسسة القدرة على تمثيل ذاتها، وصياغة رؤيتها، وبناء صورتها، وإدارة علاقتها بجمهورها الداخلي والخارجي، وترسيخ القبول الاجتماعي لقراراتها وسياساتها، وقد أوضحت بعض الدراسات الحديثة في مجال اللغة التنظيمية أن المؤسسات تستخدم اللغة لاكتساب الشرعية، وتفسير أفعالها، وربط قراراتها بقيم ثقافية واجتماعية أشمل ووسع (Coşkun & Arslan, 2023)، كما تشير دراسات الأعمال الدولية إلى أن اللغة

تؤدي دور حاسم في بناء التنسيق، وتقليل الغموض، وتسهيل التفاعل بين الفاعلين المؤسسيين في البيئات متعددة الثقافات (Neeley, 2017; Brannen et al., 2017).

ومن هذا المنطلق، لا يمكن فصل اللغة عن السلطة والتأثير والشرعية؛ فالسلطة المؤسسية لا تستند إلى القرار الرسمي وحده، بل تحتاج إلى خطاب يمنحها المعنى ويجعلها مقبولة وقابلة للتنفيذ، فالقيادة حين تستخدم لغة معينة لا تختار الألفاظ فحسب، بل تختار إطار معرفي وثقافي يؤثر في طريقة فهم الرؤية، وتلقي السياسات، وتقييم القرارات، وبناء الثقة في القائد والمؤسسة، وقد بينت أدبيات الشرعية المؤسسية أن قبول المؤسسة أو القيادة يرتبط بمدى اتساق أفعالها وخطابها مع القيم والمعايير والتوقعات الاجتماعية السائدة في بيئتها (Suddaby et al., 2017)، ومن ثمّ، فإن اللغة تصبح أحد المداخل الأساسية لفهم كيف تبني القيادة شرعيتها، وكيف تعزز قبولها الاجتماعي والأخلاقي داخل السياقات المؤسسية المختلفة.

وفي ضوء هذه التحولات، تكتسب اللغة العربية أهمية خاصة في البيئات العربية والإسلامية، ليس فقط لأنها وسيلة تواصل واسعة الانتشار، بل لأنها تحمل رصيد حضاري ومعرفي وقيمي عميق، فاللغة العربية ترتبط بتاريخ طويل من إنتاج المعرفة، وبأنظمة خطابية في التعليم، والإدارة، والقضاء، والدين، والثقافة، والسياسة، كما أنها ما تزال حاضرة في الخطاب الرسمي والإعلامي والتعليمي والمؤسسي في كثير من المجتمعات العربية (Albirini, 2016; UNESCO, 2023)، وعليه، فإن النظر إلى العربية من منظور قيادي يفتح أفقياً بحثياً يتجاوز التعامل معها باعتبارها لغة هوية أو تراث فقط، إلى التعامل معها باعتبارها مورد استراتيجي قادر على دعم الاتصال القيادي، وتعزيز الذكاء الثقافي، وبناء الشرعية الأخلاقية، وترسيخ الهوية المؤسسية.

ولا يعني النظر إلى العربية بوصفها مورد استراتيجي هو الدعوة إلى الانغلاق اللغوي أو المفاضلة المطلقة بينها وبين اللغات العالمية الأخرى، بل يعني إعادة إدماجها في التفكير المؤسسي الحديث بوصفها رافعة للفاعلية القيادية في السياقات التي تتشكل فيها الثقة والمعنى والشرعية عبر أنساق ثقافية عربية، فالقيادة المؤسسية في البيئات العربية تحتاج إلى الجمع بين الانفتاح العالمي والتموضع المحلي؛ أي بين القدرة على التعامل مع لغات الأعمال الدولية، وبين القدرة على مخاطبة الجمهور العربي بلغته وقيمه وسياقاته الرمزية، وتؤكد أدبيات الذكاء الثقافي أن القادة العاملين في بيئات متعددة الثقافات يحتاجون إلى فهم أنماط المعنى، والرموز، والسلوك، والتواصل في الثقافات التي يتعاملون معها (Livermore, 2015; Ang & Van Dyne, 2022)، وبناءً على ذلك، يمكن للغة العربية أن تشكل مدخل مهم لفهم السياقات العربية، وبناء الثقة، وتحسين جودة التفاعل المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، تقوم هذه الدراسة على افتراض مفاهيمي رئيس مفاده أن اللغة العربية لا ينبغي أن تُدرس في علاقتها بالقيادة بوصفها أداة تواصلية فقط، بل بوصفها مورد استراتيجي متعدد الأبعاد، يتقاطع مع الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، والهوية المؤسسية، وتستند الدراسة إلى المسودة الأصلية للمقال التي طرحت فكرة العربية بوصفها مدخل للقيادة الاستراتيجية، لكنها تعيد بناء هذه الفكرة في إطار مفاهيمي أكثر تحديد وارتباط بأدبيات القيادة والاتصال والشرعية المؤسسية، إضافة إلى أن الدراسة تسعى إلى تقديم معالجة تحليلية معمقة لموقع اللغة العربية في بناء القيادة المؤسسية من خلال تفسير الكيفية التي يمكن بها للغة أن تسهم في إنتاج المعنى القيادي، وتعزيز القبول المؤسسي، ودعم التفاعل الثقافي، وترسيخ الثقة الأخلاقية داخل المؤسسات العربية أو المتعاملة مع البيئة العربية.

مشكلة البحث

على الرغم من الحضور الواسع للغة في الحياة المؤسسية، فإن كثير من أدبيات القيادة ما تزال تتعامل مع اللغة بوصفها مكون فرعي ضمن مهارات الاتصال، لا بوصفها مورد استراتيجي قائم بذاته، وغالباً ما تُطرح القيادة في الأدبيات الإدارية من خلال مفاهيم مثل الرؤية، والتخطيط، وإدارة التغيير، والحوكمة، وصناعة القرار، دون تحليل كافٍ للوسيط اللغوي الذي تتحول من خلاله هذه المفاهيم إلى ممارسة مؤسسية مؤثرة (Northouse, 2022)، وبالمثل، فإن دراسات الاتصال القيادي تؤكد أهمية وضوح الرسالة والإقناع وبناء العلاقات، لكنها لا تمنح دائماً الاهتمام الكافي للسياق اللغوي والثقافي الذي يمنح الرسالة معناها وشرعيتها (Men & Stacks, 2014; Coşkun & Arslan, 2023)، ويترتب على ذلك أن العلاقة بين اللغة والقيادة تبقى في غالبها علاقة ضمنية، على الرغم من أن القيادة في جوهرها ممارسة لغوية ورمزية بقدر ما هي ممارسة إدارية وتنظيمية.

وتتضح هذه المشكلة بصورة أكبر عند النظر إلى اللغة العربية، فقد تناولت دراسات عديدة اللغة العربية من زوايا لغوية وتعليمية وثقافية، وركزت على قضايا الهوية، والازدواجية اللغوية، وتعليم العربية، ومكانتها الحضارية، ووظيفتها في الإعلام والخطاب العام (Albirini, 2016)، غير أن هذا الاهتمام لم يقابله حضور كافٍ للعربية في أدبيات القيادة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية، وبعبارة أخرى، ظلت العربية في كثير من الطروحات الأكاديمية موضوع لساني أو ثقافي أكثر منها موضوع قيادي واستراتيجي، وهذا أدى إلى غياب معالجة علمية معمقة توضح كيف يمكن للعربية أن تسهم في بناء الاتصال القيادي، وتعزيز الذكاء الثقافي، وإنتاج الشرعية الأخلاقية، وترسيخ الهوية المؤسسية داخل البيئات العربية.

كما أن الطرح السائد حول العربية غالباً ما يميل إلى إبراز قيمتها الرمزية والحضارية دون تحويل هذه القيمة إلى إطار تحليلي قابل للاستخدام في دراسات القيادة، فالقول إن العربية لغة هوية أو لغة حضارة أو لغة تراث لا يكفي وحده لبناء حجة علمية في مجال القيادة المؤسسية، ما لم يُربط ذلك بمفاهيم إدارية محددة مثل التأثير، والثقة، والشرعية، والاتصال، والقرار، والحوكمة، وإدارة أصحاب المصلحة، وتؤكد أدبيات الشرعية أن قبول القيادة لا ينتج من السلطة الرسمية فقط، بل من قدرتها على مواءمة خطابها وممارساتها مع القيم والتوقعات الاجتماعية للمجتمع المؤسسي الذي تعمل داخله (Suddaby et al., 2017) ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة العربية لا بوصفها قيمة ثقافية مجردة، بل بوصفها أداة مؤسسية قادرة على إنتاج المعنى والقبول والثقة.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات العربية، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات مرتبطة بالتحول الرقمي، والتنافسية، والحوكمة، وإدارة التنوع، وتطوير الخدمات، وتعزيز الثقة العامة، وفي مثل هذه البيئات، لا يكفي أن تمتلك المؤسسة خطط استراتيجية مكتوبة، بل تحتاج إلى قيادة قادرة على تحويل هذه الخطط إلى معنى مشترك لدى العاملين والجمهور، وهذا المعنى لا ينتج عبر الإجراءات وحدها، بل عبر لغة قادرة على التفسير، والإقناع، والطمأنينة، والتحفيز، وربط القرار المؤسسي بالقيم الاجتماعية والثقافية، لذلك، فإن إهمال البعد اللغوي في القيادة قد يؤدي إلى ضعف في التواصل، أو سوء فهم للسياسات، أو انخفاض في الثقة، أو انفصال بين الخطاب المؤسسي وواقع الجمهور المستهدف.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في أن العلاقة بين اللغة العربية والقيادة المؤسسية لم تُؤصل بعد بما يكفي داخل الأدبيات الإدارية والقيادية، وأن العربية ما تزال تُدرس غالباً بوصفها موضوع لغوي وثقافي، لا بوصفها مورد استراتيجي يمكن أن يسهم في بناء فاعلية القيادة المؤسسية، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه المشكلة من خلال تقديم إطار مفاهيمي تحليلي يربط اللغة العربية بثلاثة محددات مركزية في بناء القيادة المؤسسية، وهي: الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية.

الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الأدبيات ذات الصلة عن وجود ثلاث فجوات مترابطة تبرر الحاجة إلى هذه الدراسة، تتمثل الفجوة الأولى في ندرة الدراسات التي تناولت اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي في القيادة المؤسسية؛ فعلى الرغم من وجود دراسات حول اللغة في الأعمال الدولية، واللغة في الاتصال التنظيمي، واللغة في بناء الشرعية المؤسسية، فإن حضور العربية داخل هذه الأدبيات لا يزال محدود، وغالباً ما تركز الدراسات الدولية على اللغة الإنجليزية بوصفها لغة الأعمال العالمية، أو على التحديات اللغوية داخل الشركات متعددة الجنسيات، بينما لا

تحتل العربية بالاهتمام نفسه بوصفها لغة مؤثرة في منطقة ذات أهمية استراتيجية وسياسية واقتصادية وثقافية (Neeley, 2017; Brannen et al., 2017).

أما الفجوة الثانية فتتعلق بغياب نموذج مفاهيمي يربط اللغة العربية بأبعاد القيادة المؤسسية، فالأدبيات المتاحة تتناول غالباً عناصر متفرقة: الاتصال القيادي من جهة، والدكاء الثقافي من جهة ثانية، والشرعية الأخلاقية من جهة ثالثة، والهوية المؤسسية من جهة رابعة، غير أن هذه العناصر نادر ما تُدمج في نموذج واحد يوضح كيف يمكن للغة العربية أن تعمل كحلقة وصل بينها، وقد بينت الأدبيات الحديثة أن الاتصال، والثقافة، والشرعية، والهوية التنظيمية عناصر مترابطة في بناء فاعلية القيادة والمؤسسة، لكنها لا تزال بحاجة إلى نمذجة مفاهيمية أوضح في السياقات اللغوية غير الغربية (Mendenhall et al., 2017; Coşkun & Arslan, 2023; Suddaby et al., 2017).

وتتمثل الفجوة الثالثة في ضعف التأصيل النظري للعلاقة بين اللغة والشرعية القيادية في السياقات العربية، فالشرعية القيادية لا تتشكل فقط من خلال المنصب الرسمي أو الإنجاز الإداري، بل من خلال قدرة القيادة على إنتاج خطاب مقبول بشكل أخلاقي وثقافي واجتماعي، وفي المجتمعات العربية، ترتبط مفاهيم مثل الأمانة، والعدل، والمسؤولية، والمصلحة العامة، والشفافية، والاحترام، بتراث لغوي وقيمي عميق، ومع ذلك، قلّما تُحلل هذه العلاقة ضمن إطار قيادي يوضح كيف تسهم اللغة العربية في نقل القيم الأخلاقية وتحويلها إلى خطاب مؤسسي موثوق، ومن هنا، فإن الدراسة تسعى إلى إبراز العربية بوصفها وسيط بين القيادة والقيم، وبين المؤسسة والجمهور، وبين القرار والقبول الاجتماعي.

وعليه، فإن الفجوة التي تعالجها هذه الدراسة ليست فجوة وصفية تتعلق بمجرد نقص الكتابات حول اللغة العربية، بل فجوة نظرية ومفاهيمية تتصل بغياب إطار يفسر كيف تعمل العربية كمورد استراتيجي في بناء القيادة المؤسسية، فالدراسة لا تسعى إلى تكرار القول بأهمية العربية، وإنما تهدف إلى نقل النقاش من مستوى الدفاع الثقافي العام عن اللغة إلى مستوى التحليل المؤسسي الذي يربط اللغة بآليات التأثير القيادي، والقبول التنظيمي، والشرعية الأخلاقية.

أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى بناء معالجة مفاهيمية تحليلية لدور اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي في بناء القيادة المؤسسية، وينطلق هدفها من الحاجة إلى تجاوز الطرح التقليدي الذي يحصر العربية في بعدها الثقافي أو التعليمي،

نحو مقارنة أكثر ارتباط بالقيادة والاتصال والشرعية المؤسسية، وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل موقع اللغة العربية في بناء القيادة المؤسسية، من خلال بيان كيف يمكن للغة أن تسهم في صياغة الرؤية، وتنظيم المعنى، وتوضيح القرار، وتعزيز العلاقة بين القيادة وأصحاب المصلحة داخل السياقات العربية.
2. تفسير العلاقة بين اللغة العربية والاتصال القيادي، من خلال تحليل دور العربية في تحسين وضوح الرسائل المؤسسية، وتقليل الالتباس، وتعزيز الإقناع، ودعم التفاعل بين القائد والعاملين والجمهور.
3. دراسة دور اللغة العربية في دعم الذكاء الثقافي، من خلال إبراز قدرتها على تمكين القادة من فهم الخصائص الاجتماعية والرمزية والقيمية للمجتمعات العربية، بما يعزز فاعلية القيادة في البيئات متعددة الثقافات.
4. تحليل علاقة اللغة العربية بإنتاج الشرعية الأخلاقية، من خلال بيان كيف يمكن للخطاب العربي المؤسسي أن يسهم في ترسيخ قيم الثقة، والمسؤولية، والعدل، والمصادقية، متى كان متسقاً مع الممارسة الفعلية للقيادة.
5. تقديم نموذج مفاهيمي أصيل يربط اللغة العربية بأبعاد القيادة المؤسسية، ويقترح أن العربية تعمل كمورد استراتيجي عبر ثلاث مسارات رئيسة: الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية.

أسئلة البحث

استناداً إلى مشكلة الدراسة وفجوتها البحثية، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن النظر إلى اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي في بناء القيادة المؤسسية من خلال محددات الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية؟، ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يمكن تأصيل اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي لا مجرد وسيلة تواصل أو مكون ثقافي؟
2. ما طبيعة العلاقة بين اللغة العربية والاتصال القيادي داخل المؤسسات العربية أو المتعاملة مع البيئة العربية؟
3. كيف يمكن للغة العربية أن تسهم في تعزيز الذكاء الثقافي لدى القيادات المؤسسية؟
4. ما الدور الذي تؤديه اللغة العربية في بناء الشرعية الأخلاقية والثقة المؤسسية؟
5. كيف يمكن بناء نموذج مفاهيمي يفسر علاقة اللغة العربية بأبعاد القيادة المؤسسية؟

أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى إعادة موضوعة اللغة العربية داخل حقل القيادة المؤسسية، لا بوصفها موضوع لغوي أو ثقافي منعزل، بل بوصفها مورد استراتيجي يمكن أن يسهم في بناء الاتصال، والفهم الثقافي، والشرعية الأخلاقية، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من زاويتين: نظرية وتطبيقية.

الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في أنها تسعى إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات من خلال الربط بين ثلاثة حقول معرفية غالباً ما تُدرس بصورة منفصلة: دراسات اللغة، ودراسات القيادة، ودراسات الشرعية المؤسسية، فمعظم الدراسات التي تناولت القيادة ركزت على النماذج السلوكية أو التحويلية أو الاستراتيجية، بينما تناولت دراسات اللغة موضوعات الهوية والتعليم والتواصل، دون دمج كافٍ بين المجالين (Albirini, 2016; Northouse, 2022) ومن هنا، تقدم هذه الدراسة مقارنة مفاهيمية تساعد على فهم اللغة العربية بوصفها عنصر مؤثر في إنتاج القيادة، لا مجرد وسيط في التعبير عنها.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من محاولتها بناء نموذج مفاهيمي يربط اللغة العربية بالاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، وهذا النموذج يمكن أن يشكل أساس لدراسات لاحقة تختبر العلاقة بين الكفاءة اللغوية العربية وفاعلية القيادة المؤسسية، أو بين جودة الخطاب العربي المؤسسي ومستويات الثقة والقبول لدى العاملين والجمهور، وبذلك، فإن الدراسة لا تكتفي بتقديم تفسير نظري، بل تفتح مسار بحثي قابل للتطوير والاختبار في المستقبل.

الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في أنها تقدم للمؤسسات العربية، ولا سيما المؤسسات الحكومية والتعليمية والخدمية، مدخل لفهم اللغة العربية بوصفها أداة لتحسين جودة القيادة والاتصال المؤسسي، فالمؤسسات التي تمتلك خطط واستراتيجيات متقدمة قد تفشل في تحقيق الأثر المطلوب إذا لم تستطع صياغة رسائلها بلغة واضحة ومقنعة ومتصلة بثقافة جمهورها، كما أنه يمكن أن تساعد هذه الدراسة القيادات المؤسسية على إدراك أن تطوير اللغة المؤسسية ليس مسألة شكلية أو تحريرية، بل جزء من فاعلية القيادة نفسها.

كما يمكن أن تفيد الدراسة في تصميم برامج إعداد القيادات من خلال الدعوة إلى إدماج الكفاءة اللغوية العربية والوعي الثقافي ضمن برامج التدريب القيادي، فكثير من برامج القيادة تركز على التخطيط، وإدارة الأداء،

والتحول الرقمي، والحوكمة، لكنها لا تمنح الاهتمام الكافي لبناء الخطاب القيادي، وصياغة الرسائل، وإدارة المعنى، والتواصل مع أصحاب المصلحة بلغة تتسم بالدقة والوضوح والملاءمة الثقافية، ومن هنا، فإن الدراسة تقترح أن الكفاءة اللغوية ينبغي أن تكون جزءاً من الكفاءة القيادية، خصوصاً في المؤسسات التي تعمل داخل المجتمعات العربية.

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية مفاهيمية تحليلية تستهدف بناء إطار نظري يفسر موقع اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي في بناء القيادة المؤسسية، من خلال تحليل العلاقة بينها وبين ثلاث محددات رئيسية، هي: الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، ولا تسعى الدراسة إلى اختبار علاقة إحصائية بين متغيرات كمية، أو قياس اتجاهات عينة ميدانية، وإنما تهدف إلى تطوير فهم نظري مركب من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل المفاهيم وربطها ضمن نموذج تفسيري مقترح، وتُعد هذه المقاربة ملائمة لطبيعة الدراسات المفاهيمية التي تستهدف إعادة تنظيم المعرفة القائمة، وتوليد علاقات نظرية جديدة، وتقديم نماذج قابلة للاختبار في دراسات لاحقة (Naeem et al., 2023).

وتتبع ملائمة هذه المنهجية من طبيعة المشكلة البحثية ذاتها؛ إذ إن موضوع اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي في القيادة المؤسسية لم يتبلور بعد في الأدبيات بوصفه مجال مستقل أو نموذج تجريبي مكتمل، لذلك، فإن الحاجة لا تتركز في هذه المرحلة على القياس الكمي المباشر، بل على بناء تأصيل نظري قادر على تفسير كيف يمكن للغة العربية أن تعمل داخل القيادة المؤسسية عبر مسارات الاتصال، والثقافة، والشرعية، ومن هنا، تتبنى الدراسة منطق التحليل المفاهيمي النوعي الذي يسمح بتفكيك المفاهيم، ومقارنة الأدبيات، واستخلاص العلاقات النظرية، ثم إعادة تركيبها في نموذج مفاهيمي منظم.

دراسة مفاهيمية تحليلية Conceptual Analytical Study

تصنف هذه الدراسة بوصفها دراسة مفاهيمية تحليلية؛ لأنها لا تكتفي بوصف الظاهرة أو تلخيص الأدبيات، بل تسعى إلى بناء تصور نظري جديد للعلاقة بين اللغة العربية والقيادة المؤسسية، فالدراسة المفاهيمية لا يُقاس بقوة البيانات الميدانية وحدها، وإنما بقدرته على تقديم تفسير نظري واضح، وتحديد الفجوة البحثية، وإعادة تنظيم المفاهيم القائمة بطريقة تضيف قيمة معرفية إلى الحقل العلمي، ومن هذا المنطلق، تتعامل الدراسة مع اللغة العربية لا بوصفها موضوع لساني معزول، بل بوصفها مورد مؤسسي يتفاعل مع الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية.

وتستند الدراسة إلى فكرة أن المقالات المفاهيمية ذات القيمة العلمية لا ينبغي أن تكون مقالات إنشائية أو تأملية عامة، بل يجب أن تقوم على تحليل منظم للأدبيات، وتحديد واضح للمفاهيم، وتطوير علاقات منطقية بين المتغيرات أو الأبعاد النظرية، وقد أكدت الأدبيات المنهجية الحديثة أن بناء النماذج المفاهيمية يتطلب المرور بخطوات تحليلية واضحة تشمل الترميز، واستخراج الموضوعات، وبناء العلاقات، وصياغة النموذج النهائي (Naeem et al., 2023)، وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الانتقال من "الحديث العام عن أهمية العربية" إلى بناء "تصور مفاهيمي" يفسر كيف ولماذا يمكن أن تصبح العربية مورد استراتيجي في القيادة المؤسسية.

ويُعد هذا النوع من الدراسات مناسب عندما يكون المجال البحثي في مرحلة تحتاج إلى التنظير والتأصيل أكثر من حاجتها إلى الاختبار الكمي المباشر، فالعلاقة بين اللغة العربية والقيادة المؤسسية لا تزال مبعثرة بين حقول معرفية متعددة؛ منها اللسانيات الاجتماعية، والاتصال التنظيمي، والقيادة الاستراتيجية، والذكاء الثقافي، والشرعية المؤسسية، وبالتالي، فإن الدراسة المفاهيمية تتيح دمج هذه الحقول في بناء نظري واحد يساعد على صياغة مسارات بحثية لاحقة قابلة للاختبار.

التحليل المفاهيمي النوعي Qualitative Conceptual Analysis

اعتمدت الدراسة على التحليل المفاهيمي النوعي بوصفه المنهج الأنسب لفحص المفاهيم المركزية للدراسة، وتحليل حدودها ودلالاتها وعلاقاتها المتبادلة، ويقوم هذا المنهج على قراءة الأدبيات قراءة تحليلية تستهدف فهم كيفية تشكل المفاهيم، وطبيعة استخدامها في الحقول المعرفية المختلفة، والعلاقات الممكنة بينها، ومن خلاله، جرى التعامل مع مفاهيم مثل القيادة المؤسسية، واللغة كأصل استراتيجي، والاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، لا باعتبارها مفاهيم مستقلة، بل باعتبارها بنية نظرية مترابطة يمكن أن تفسر دور اللغة العربية في بناء القيادة.

وتستفيد الدراسة من منطق التحليل النوعي الذي يسمح بالانتقال من المعاني المتفرقة في الأدبيات إلى موضوعات رئيسية، ثم إلى علاقات مفاهيمية أكثر تجريد، فالتحليل النوعي لا يهدف فقط إلى تلخيص النصوص، بل إلى بناء فهم تفسيري للأنماط والمعاني والعلاقات التي تظهر عبر الأدبيات (Christou, 2022; Morgan, 2022) وفي هذه الدراسة، تم توجيه التحليل نحو السؤال الآتي: كيف تقدم الأدبيات الحديثة اللغة، والاتصال، والثقافة، والشرعية بوصفها عناصر مؤثرة في القيادة المؤسسية؟ ثم كيف يمكن إدماج اللغة العربية داخل هذه العناصر بوصفها موردًا استراتيجيًا في السياقات العربية؟

وقد تم توظيف التحليل المفاهيمي النوعي بطريقة تجمع بين المنطق الاستنباطي والمنطق الاستقرائي، فمن جهة أولى، انطلقت الدراسة من أبعاد نظرية محددة مسبقاً، وهي: الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، ومن جهة ثانية، سمح التحليل بظهور علاقات فرعية من الأدبيات، مثل اللغة وصناعة المعنى، اللغة وبناء الثقة، اللغة والهوية المؤسسية، واللغة بوصفها أداة لاكتساب الشرعية، ويساعد هذا الجمع بين الاستنباط والاستقراء على تقوية البناء المفاهيمي، لأنه يمنع الدراسة أن تكون مجرد إسقاط نظري مسبق، وفي الوقت نفسه يحافظ على اتساقه مع أسئلة الدراسة.

أدوات التحليل Analytical Tools

اعتمدت الدراسة على أربع أدوات تحليلية مترابطة هي: التحليل الوثائقي، والتركيب الموضوعي، ورسم الخريطة المفاهيمية، والتفسير المقارن، ولم تستخدم هذه الأدوات بوصفها إجراءات منفصلة، بل بوصفها مراحل متكاملة لبناء النموذج المفاهيمي المقترح.

التحليل الوثائقي Documentary Analysis

تم استخدام التحليل الوثائقي لفحص الدراسات والكتب والفصول العلمية ذات الصلة بموضوعات القيادة، واللغة التنظيمية، والاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، ويُعد التحليل الوثائقي منهج نوعي مناسب عندما تكون مصادر البيانات هي النصوص والمنشورات العلمية والوثائق القائمة، إذ يتيح للباحث تحليل المعاني والاتجاهات والمفاهيم التي تتضمنها هذه الوثائق بطريقة منظمة (Morgan, 2022) وفي هذه الدراسة، لم تُعامل الأدبيات بوصفها مصادر اقتباس فقط، بل بوصفها مادة تحليلية تساعد على بناء الفهم النظري للعلاقة بين اللغة والقيادة.

وقد ركز التحليل الوثائقي على نوعين من الأدبيات: الأول، أدبيات القيادة والاتصال التي توضح كيف تُبنى القيادة من خلال الرؤية والخطاب وصناعة المعنى؛ والثاني، أدبيات اللغة والشرعية والثقافة التي تفسر كيف تؤثر اللغة في بناء الثقة والقبول المؤسسي، كما تمت مراجعة المسودة الأصلية للدراسة لتحديد الفكرة المركزية التي انطلق منها الباحث، وهي النظر إلى اللغة العربية بوصفها مدخل للقيادة الاستراتيجية، ثم إعادة تطوير هذه الفكرة ضمن إطار منهجي أكثر انضباطاً.

التركيب الموضوعي Thematic Synthesis

اعتمدت الدراسة كذلك على التركيب الموضوعي لاستخلاص الموضوعات المتكررة في الأدبيات وتصنيفها ضمن محاور نظرية رئيسة، ويعد التركيب الموضوعي أداة مناسبة في الدراسات المفاهيمية لأنه يساعد على تحويل الأدبيات المتفرقة إلى موضوعات قابلة للبناء النظري، وقد أشارت الأدبيات المنهجية إلى أن التحليل الموضوعي يمكن أن يقود إلى بناء نماذج مفاهيمية عندما يُطبق بطريقة منظمة تبدأ بالترميز وتنتهي بتطوير علاقات بين الموضوعات (Christou, 2022; Naeem et al, 2023).

وفي هذه الدراسة، تم تصنيف المضامين المستخلصة من الأدبيات في أربعة محاور رئيسة: اللغة بوصفها أداة لصناعة المعنى، اللغة بوصفها أداة للاتصال القيادي، اللغة بوصفها مدخل للذكاء الثقافي، واللغة بوصفها وسيط للشرعية الأخلاقية، ثم جرى تحليل موقع اللغة العربية داخل هذه المحاور، بما يسمح بفهم كيف يمكن للعربية أن تتجاوز بعدها الهوياتي العام إلى دور مؤسسي واستراتيجي أكثر تحديد.

الخريطة المفاهيمية Conceptual Mapping

تم استخدام الخريطة المفاهيمية بهدف تنظيم العلاقات النظرية بين المفاهيم الرئيسة التي تقوم عليها الدراسة، وتساعد الخرائط المفاهيمية في الدراسات النوعية والمفاهيمية على تمثيل العلاقات بين المفاهيم، وإظهار مسارات التأثير، وتوضيح البنية المنطقية للنموذج المقترح، وقد بينت بعض الأدبيات المنهجية أن إنتاج النماذج أو الرسوم المفاهيمية يمثل مرحلة مهمة في تطوير النظرية، لأنه يحول نتائج التحليل الموضوعي إلى بنية تفسيرية واضحة (Christou, 2022; Naeem et al, 2023).

وفي هذه الدراسة، تم وضع اللغة العربية في مركز الخريطة المفاهيمية باعتبارها مورد استراتيجي، ثم رُبطت بثلاثة مسارات تفسيرية رئيسة: الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، ويمثل كل مسار من هذه المسارات آلية نظرية يمكن من خلالها تفسير إسهام العربية في بناء القيادة المؤسسية، فالاتصال القيادي يوضح كيف تسهم العربية في وضوح الرسائل وصناعة المعنى، والذكاء الثقافي يوضح كيف تساعد العربية في فهم السياق الثقافي العربي، أما الشرعية الأخلاقية فتوضح كيف تسهم العربية في نقل القيم وبناء الثقة والقبول.

وتم توظيف التفسير المقارن لمقارنة ما تطرحه الأدبيات العالمية حول اللغة والقيادة بما يمكن أن يقدمه السياق العربي من خصوصية مفاهيمية، فالهدف لم يكن نقل النماذج الغربية أو الدولية كما هي، بل تحليل قابليتها للتطبيق في السياق العربي، ثم تطوير قراءة تستوعب خصوصية اللغة العربية بوصفها لغة ذات امتداد حضاري وقيمي

ومؤسسي، ويساعد التفسير المقارن على تجنب الوقوع في تعميمات غير دقيقة، لأنه يميز بين المفاهيم العامة في القيادة وبين طريقة تشكيلها داخل سياقات لغوية وثقافية مختلفة.

وقد مكن هذا الإجراء من إبراز أن اللغة العربية لا ينبغي أن تُقارن باللغات العالمية من حيث الانتشار الاقتصادي فقط، بل من حيث قدرتها على إنتاج القرب الثقافي، ونقل القيم، وتعزيز الشرعية الاجتماعية في البيئات العربية، وبذلك، لم يكن التفسير المقارن أداة للمفاضلة بين اللغات، بل أداة لفهم الوظيفة المؤسسية الخاصة التي يمكن أن تؤديها العربية في القيادة داخل بيئاتها الثقافية والاجتماعية.

معايير اختيار الأدبيات Criteria for Literature Selection

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المعايير المنظمة لاختيار الأدبيات التي بُني عليها التحليل، وذلك بهدف تعزيز موثوقية الدراسة وتجنب الانتقائية غير المنهجية، وتمثلت هذه المعايير في حداثة المصدر، وارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، وجودته العلمية، وملاءمته لبناء النموذج المفاهيمي.

1. ركزت الدراسة على الأدبيات المنشورة خلال الفترة من 2016 إلى 2026، لضمان مواكبة التحولات

الحديثة في القيادة، والاتصال المؤسسي، واللغة في الأعمال الدولية، والذكاء الثقافي، والشرعية التنظيمية، ومع ذلك، يمكن الاستفادة المحدودة من بعض المراجع التأسيسية الأقدم عند الضرورة النظرية، شريطة أن تكون ذات أثر واضح في بناء المفهوم، وأن تُستخدم بوصفها مراجع تأسيسية لا بديلة عن الأدبيات الحديثة.

2. أعطت الدراسة أولوية للمصادر المنشورة في مجلات محكمة ومفهرسة في قواعد بيانات علمية موثوقة، ولا سيما Scopus و Web of Science، إضافة إلى الكتب الأكاديمية الصادرة عن دور نشر علمية

معروفة مثل Routledge و Sage و Princeton University Press.

3. تم اختيار الأدبيات وفق ارتباطها بالمفاهيم المفتاحية للدراسة، وهي Language و Leadership و

Language و Cultural Intelligence و Ethics و Legitimacy و

Organizational و Communication و Strategic Leadership و

Institutional Leadership وقد ساعد هذا المعيار على ضمان أن تكون المصادر المستخدمة مرتبطة

مباشرة بالحجة المركزية للدراسة، لا مجرد مراجع عامة حول اللغة أو القيادة، وبذلك، تم التركيز على الدراسات

التي تساعد على تفسير العلاقة بين اللغة والقيادة، أو بين اللغة والشرعية، أو بين الذكاء الثقافي والاتصال

المؤسسي.

4. تم استبعاد المصادر التي تقدم طرح عام أو إنشائي حول أهمية اللغة دون ربط واضح بالقيادة أو الاتصال أو الشرعية، وكذلك المصادر التي لا تقدم قيمة تحليلية للنموذج المفاهيمي المقترح، كما جرى التعامل بحذر مع الدراسات غير المحكمة أو المنشورة في مستودعات عامة، بحيث لا تُستخدم إلا عند وجود ضرورة تفسيرية، ولا تكون أساس للحجة العلمية الرئيسة.

ويمكن تلخيص معايير اختيار الأدبيات كما يلي:

المعيار	التحديد المعتمد في الدراسة
الفترة الزمنية	2016–2026
نوع المصادر	مقالات محكمة، كتب أكاديمية، فصول علمية
قواعد الفهرسة المفضلة	Scopus, Web of Science
المجالات الرئيسة	القيادة، اللغة، الذكاء الثقافي، الأخلاق، الشرعية
معايير الاشتمال	ارتباط مباشر بالحجة المفاهيمية، جودة علمية، حداثة
معايير الاستبعاد	مصادر عامة، غير محكمة، أو غير مرتبطة بالنموذج

إجراءات بناء النموذج المفاهيمي Procedures for Conceptual Framework Development

تم بناء النموذج المفاهيمي المقترح عبر أربع مراحل مترابطة: ترميز الأدبيات، استخراج الموضوعات، بناء العلاقات، وتطوير الإطار المفاهيمي، وقد استُخدمت هذه المراحل لضمان أن النموذج لا يقوم على افتراضات إنشائية، بل على تحليل منظم للأدبيات والعلاقات النظرية المستخلصة منها.

ترميز الأدبيات Literature Coding

في المرحلة الأولى، جرى ترميز الأدبيات المختارة وفق المفاهيم المفتاحية المتصلة بموضوع الدراسة، وتم تصنيف النصوص والأفكار المستخلصة من الأدبيات في رموز أولية، مثل: اللغة والسلطة، اللغة وصناعة المعنى، الاتصال القيادي، الرسائل التنفيذية، اللغة والشرعية، اللغة والهوية المؤسسية، الذكاء الثقافي، الثقة التنظيمية، والقيم الأخلاقية،

ويساعد الترميز في الدراسات النوعية على تنظيم البيانات النصية وتحويلها إلى وحدات تحليل قابلة للمقارنة والتركيب (Naeem et al., 2023).

ولم يكن الترميز في هذه الدراسة آلي أو كمي، بل كان ترميز مفاهيمي يستهدف تحديد الأفكار التي تساعد على بناء العلاقة بين اللغة العربية والقيادة المؤسسية، ولذلك، تم التعامل مع كل مرجع من حيث مساهمته في الإجابة عن سؤال محدد: ما الذي يضيفه هذا المصدر لفهم اللغة بوصفها مورد استراتيجي في القيادة؟

استخراج الموضوعات Theme Extraction

بعد الترميز الأولي، جرى تجميع الرموز المتقاربة في موضوعات رئيسة، وقد أفضى التحليل إلى ثلاث موضوعات مركزية تمثل مسارات النموذج المفاهيمي: الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، كما ظهرت موضوعات داعمة، مثل الهوية المؤسسية، وبناء الثقة، وصناعة المعنى، والقبول التنظيمي، وتتفق هذه الخطوة مع منطق التحليل الموضوعي الذي ينتقل من الرموز الجزئية إلى موضوعات أوسع ذات قدرة تفسيرية (Christou, 2022; Morgan, 2022).

وقد تم اختيار الموضوعات الثلاثة المركزية لأنها الأكثر اتصال بالحجة الرئيسة للدراسة، فالاتصال القيادي يفسر الوظيفة الاتصالية للغة العربية، والذكاء الثقافي يفسر وظيفتها الثقافية والسياقية، والشرعية الأخلاقية تفسر وظيفتها القيمية والمؤسسية، وبذلك، فإن هذه الموضوعات لا تمثل عناوين مستقلة فقط، بل مسارات تفسيرية تكشف كيف تعمل اللغة العربية داخل القيادة المؤسسية.

بناء العلاقات Relationship Building

في المرحلة الثالثة، جرى تحليل العلاقات بين الموضوعات المستخرجة، وتمثل السؤال الرئيس في هذه المرحلة في: كيف تنتقل اللغة العربية من كونها وسيلة تواصل إلى كونها مورد استراتيجي في القيادة المؤسسية؟ وقد أظهر التحليل أن هذه العلاقة لا تحدث مباشرة أو بصورة آلية، بل من خلال مسارات وسيطة، فاللغة العربية تسهم في القيادة عندما تعزز وضوح الاتصال، وتزيد الفهم الثقافي، وتدعم الشرعية الأخلاقية، وتبني الثقة والقبول داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، تم تصور اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي مركزي، بينما تم تصور الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية بوصفها آليات تفسيرية تربط هذا المورد بفاعلية القيادة المؤسسية، وهذا البناء

يساعد على تجنب الادعاء بأن العربية وحدها تصنع القيادة، ويؤكد بدلا من ذلك أن العربية تعمل ضمن منظومة أوسع تشمل الكفاءة الإدارية، والخبرة المهنية، والثقافة التنظيمية، وصدق الممارسة القيادية.

تطوير الإطار المفاهيمي Conceptual Framework Development

في المرحلة الرابعة، تم تطوير الإطار المفاهيمي المقترح من خلال تنظيم العلاقات السابقة في نموذج تحليلي يضع اللغة العربية في مركز البناء، ويربطها بثلاثة مسارات قيادية رئيسية، ويقترح النموذج أن اللغة العربية، عندما تُوظف بوعي مؤسسي ومهني، يمكن أن تسهم أولاً في تحسين الاتصال القيادي عبر وضوح الرسائل وصناعة المعنى، وثانياً في تعزيز الذكاء الثقافي عبر فهم السياق العربي والرموز الاجتماعية، وثالثاً في بناء الشرعية الأخلاقية عبر نقل القيم وتعزيز الثقة التنظيمية.

ولا يقدم هذا النموذج نفسه بوصفه نموذج نهائي مثبت تجريبي، بل بوصفه إطار مفاهيمي قابل للاختبار في دراسات مستقبلية، ويمكن لاحقاً اختبار النموذج بصورة كمية من خلال قياس العلاقة بين الكفاءة اللغوية العربية وفاعلية الاتصال القيادي أو الثقة التنظيمية، كما يمكن اختباره بصورة نوعية عبر مقابلات مع قيادات مؤسسية في قطاعات حكومية وخاصة، أو من خلال تحليل خطاب مؤسسي عربي في أوقات التغيير والأزمات، وبهذا، تقدم الدراسة مساهمة نظرية أولية قابلة للتطوير والتحقق الميداني.

توضح المنهجية أن هذه الدراسة لا تسعى إلى تقديم نتائج ميدانية قابلة للتعميم الإحصائي، بل إلى بناء إطار مفاهيمي تحليلي يساعد على فهم اللغة العربية بوصفها مورد استراتيجي في بناء القيادة المؤسسية، وقد اعتمدت الدراسة على التحليل المفاهيمي النوعي، مستخدمة التحليل الوثائقي، والتركيب الموضوعي، والخريطة المفاهيمية، والتفسير المقارن، كما استندت إلى معايير محددة لاختيار الأدبيات، ركزت على الحداثة، والجودة العلمية، والارتباط المباشر بمفاهيم القيادة، واللغة، والذكاء الثقافي، والأخلاق، والشرعية، وبذلك، توفر هذه المنهجية أساس مناسب للانتقال إلى القسم التالي، الذي يعرض النموذج المفاهيمي المقترح ويوضح مسارات العلاقة بين اللغة العربية والقيادة المؤسسية.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى إعادة بناء النظر إلى اللغة العربية داخل حقل القيادة المؤسسية، من خلال التعامل معها لا بوصفها مجرد وسيلة تواصل أو رمز ثقافي، بل بوصفها مورد استراتيجي يمكن أن يسهم في بناء فاعلية القيادة المؤسسية عبر مسارات متعددة ومتشابكة، وقد انطلقت الدراسة من ملاحظة أساسية مفادها أن الأدبيات الإدارية

والقيادية كثيرا ما تناولت القيادة من زاوية الرؤية، والتأثير، والحوكمة، وإدارة التغيير، والاتصال، لكنها لم تمنح البعد اللغوي، وبخاصة اللغة العربية، موقع نظري كافٍ في تفسير فاعلية القيادة داخل السياقات العربية، ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتقترح إطار مفاهيمي يربط اللغة العربية بأربعة مسارات مركزية هي: الاتصال القيادي، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، والهوية المؤسسية.

أظهرت المناقشة أن اللغة العربية يمكن أن تؤدي دور مهم في صناعة التفكير القيادي، لأنها لا تعمل فقط كأداة تعبير، بل تسهم في تشكيل المفاهيم والقيم التي يستند إليها القائد في فهم المسؤولية، والسلطة، والمصلحة العامة، والعلاقة مع أصحاب المصلحة، كما بينت الدراسة أن العربية يمكن أن تعزز الاتصال القيادي المؤثر من خلال تحسين وضوح الرسائل، وتقليل الالتباس، وتفسير القرارات، وإدارة المعنى في أوقات التحول والأزمات، ويتفق ذلك مع الأدبيات التي ترى أن الاتصال القيادي ليس وظيفة إدارية ثانوية، بل مكون جوهري في بناء الثقة والالتزام وتنفيذ الاستراتيجية (Northouse, 2025; Aljendan, 2022).

كما خلصت الدراسة إلى أن اللغة العربية تمثل مدخل مهم للذكاء الثقافي المؤسسي في البيئات العربية، لأنها تساعد القيادة على فهم الرموز، وأنماط المخاطبة، والمعاني الضمنية، والقيم الاجتماعية التي تشكل توقعات العاملين والجمهور، فالقيادة المؤسسية في السياقات العربية لا تحتاج فقط إلى نقل نماذج إدارية علمية، بل إلى ترجمتها ثقافيا ولغويا بما يجعلها مفهومة ومقبولة محليا، وهذا يتسق مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أهمية القيادة الحساسة للسياق، والقدرة على الجمع بين المعايير العالمية والقيم المحلية في البيئات متعددة الثقافات (Mendenhall et al., 2017; Raed, 2025; Van Zyl & Sigamoney, 2025).

وعلى مستوى الشرعية الأخلاقية، أوضحت الدراسة أن العربية يمكن أن تعمل بوصفها وسيط قيمي بين القيادة والجمهور، لأنها تحمل مفاهيم ذات حضور عميق في الثقافة العربية، مثل الأمانة، والعدل، والمسؤولية، والشفافية، والمصلحة العامة، غير أن الدراسة أكدت أن هذا الدور لا يتحقق بمجرد استخدام المفردات القيمية، بل يتطلب اتساق واضح بين الخطاب والممارسة، فاللغة يمكن أن تبني الشرعية عندما تكون صادقة ومتصلة بالفعل المؤسسي، لكنها قد تكشف فقدان الشرعية إذا تحولت إلى خطاب شكلي منفصل عن الواقع، وقد دعمت أدبيات الشرعية المؤسسية هذا المنطق من خلال تأكيدها أن الشرعية تُبنى عبر توافق الخطاب والسلوك مع القيم والمعايير الاجتماعية المتوقعة (Suddaby et al., 2023; Coşkun & Arslan, 2017).

أما في جانب الهوية المؤسسية، فقد بينت الدراسة أن اللغة العربية يمكن أن تمنح المؤسسة صوت محلي واضح يعزز الانتماء، والقرب الثقافي، والقبول الرمزي، خاصة في المؤسسات الحكومية والتعليمية والخدمية والثقافية،

فالهوية المؤسسية لا تتكون من الشعارات والرموز البصرية فقط، بل تتشكل كذلك من اللغة التي تستخدمها المؤسسة في تمثيل ذاتها وقيمها ورسالتها، ومع ذلك، أكدت الدراسة أن مركزية العربية لا تعني الانغلاق اللغوي أو إقصاء اللغات العالمية، بل تعني بناء توازن مؤسسي بين الانفتاح العالمي والتجذر المحلي، بحيث تستطيع المؤسسة أن تخاطب العالم بلغة المعايير الدولية، وتخطب مجتمعها العربي بلغة المعنى والثقة والانتماء.

وتتمثل الإضافة النظرية الرئيسة لهذه الدراسة في أنها تنقل النقاش حول العربية من مستوى الدفاع الثقافي العام إلى مستوى التحليل المؤسسي والقيادي، فبدل من الاكتفاء بالقول إن العربية لغة هوية أو تراث، قدمت الدراسة تصور يوضح كيف يمكن أن تصبح العربية مورد استراتيجي عبر آليات محددة: الاتصال، والذكاء الثقافي، والشرعية الأخلاقية، والهوية المؤسسية، وبهذا، تدمج الدراسة بين أدبيات القيادة الاستراتيجية، واللغة التنظيمية، والاتصال المؤسسي، والذكاء الثقافي، والشرعية المؤسسية، ليقترح نموذج مفاهيمي قابل للتطوير والاختبار في بحوث لاحقة، وتنسجم هذه الإضافة مع الدعوات البحثية التي تؤكد ضرورة إعادة الاعتبار للتعدد اللغوي والأصوات الثقافية المحلية في دراسات القيادة، بدل الاكتفاء بالنماذج العامة المهيمنة لغويا وثقافيا (Schedlitzki et al., 2017).

أما الإسهام التطبيقي للدراسة فيتمثل في إبراز الحاجة إلى إدماج اللغة العربية ضمن سياسات القيادة والاتصال والحوكمة والتدريب المؤسسي. فالمؤسسات العربية، ولا سيما الحكومية والتعليمية والخدمية، يمكن أن تستفيد من النموذج المقترح في بناء سياسة لغوية مؤسسية، وتطوير جودة الرسائل القيادية، وتعزيز وضوح التقارير والخدمات، وتدريب القيادات على الخطاب العربي المهني، وربط الاتصال المؤسسي بالثقة والشرعية والهوية، كما يمكن لبرامج إعداد القادة أن تدمج الكفاءة الاتصالية العربية والوعي الثقافي ضمن مناهجها، بحيث يصبح القائد قادر على صياغة الرؤية، وتفسير القرار، وإدارة الحوار، وبناء المعنى بلغة عربية دقيقة ومقنعة.

وتعيد الدراسة في خاتمتها تأكيد أن مركزية اللغة العربية في القيادة المؤسسية لا تستند إلى حضورها الرمزي وحده، بل إلى قدرتها على إنتاج المعنى، وبناء الثقة، وتفعيل القيم، وتوطين المفاهيم الإدارية الحديثة داخل السياق العربي، ومع ذلك، فإن هذه المركزية مشروطة بثلاثة شروط أساسية: أولها الكفاءة اللغوية التي تجعل الخطاب واضح ودقيق وغير إنشائي؛ وثانيها الوعي الثقافي الذي يربط الرسائل بسياق الجمهور وقيمه وتوقعاته؛ وثالثها الاتساق الأخلاقي الذي يجعل اللغة انعكاس للممارسة لا بديل عنها، ومن دون هذه الشروط، قد تبقى العربية حاضرة شكلياً في المؤسسة دون أن تتحول إلى مورد استراتيجي حقيقي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن اللغة العربية تمتلك إمكانات مهمة لدعم القيادة المؤسسية الحديثة، بشرط أن تُفهم بوصفها قدرة قيادية ومؤسسية، لا مجرد أداة تحريرية أو التزام رسمي، فالقيادة التي تحسن استخدام العربية تستطيع أن تصوغ رؤية أكثر قرباً من جمهورها، وتبني خطاب أكثر وضوح ومسؤولية، وتعمق الثقة والشرعية، وتؤسس لهوية مؤسسية تجمع بين الأصالة والانفتاح، ومن هنا، تدعو الدراسة إلى فتح مسار بحثي جديد يتناول العربية في علاقتها بالقيادة، لا من منظور لغوي صرف، بل من منظور إداري واستراتيجي وأخلاقي، بما يسمح لاحقاً باختبار النموذج المقترح في قطاعات ومؤسسات عربية متعددة.

REFERENCES

- Albirini, A. (2016). *Modern Arabic sociolinguistics: Diglossia, variation, codeswitching, attitudes and identity*. Routledge. <https://www.routledge.com/Modern-Arabic-Sociolinguistics-Diglossia-Variation-Codeswitching-Attitudes-and-Identity/Albirini/p/book/9780415726874>
- Aljendan, A. Y. (2025). Communicative leadership in a time of transformation: Discourse practices of academic leaders in higher education. *Forum for Linguistic Studies*, 7(9). <https://doi.org/10.30564/fls.v7i9.10768>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2015). *Handbook of cultural intelligence*. Routledge. <https://www.routledge.com/Handbook-of-Cultural-Intelligence-Theory-Measurement-and-Applications/Ang-Van-Dyne/p/book/9780765622624>
- Bangura, I. (2024). The role of leadership styles in the administration of government institutions. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10785909>
- Brand, M., Schlaegel, C., & Stahl, G. K. (2023). Addressing the dark side of cultural intelligence: A conceptual model and research agenda. In *Research handbook on cultural intelligence*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800887169.00039>
- Brannen, M. Y., Piekkari, R., & Tietze, S. (2017). The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance. *Journal of World Business*, 52(5), 651–660. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.005>
- Christou, P. (2022). How to use thematic analysis in qualitative research. *Journal of Qualitative Research in Tourism*, 3(2), 79–95. <https://doi.org/10.4337/jqrt.2023.0006>
- Christou, P. (2022). How to use thematic analysis in qualitative research. *Journal of Qualitative Research in Tourism*, 3(2), 79–95. <https://doi.org/10.4337/jqrt.2023.0006>
- Ciulla, J. B. (2020). *Ethics, the heart of leadership* (4th ed.). Praeger. <https://www.abc-clio.com/products/a5631c/>
- Coşkun, R., & Arslan, S. (2023). The role of organizational language in gaining legitimacy from the perspective of new institutional theory. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.7>

- Faisal, M., & Mariana, L. (2025). The impact of communication strategies on management effectiveness: A literature review. *International Journal of Education and Digitalization*, 5(2). <https://doi.org/10.54065/ijed.5.2.2025.511>
- Hadem, S. G. (2022). Organisational culture, leadership language and integration of the collective. In *Strategic leadership in contemporary management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-03799-3_7
- Livrmore, D. (2022). *The end of leadership: How to be a culturally intelligent leader in a globalized world*. Harper Business. <https://www.harpercollinsleadership.com/9781400228946/the-end-of-leadership/>
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee–organization relationships. *International Journal of Business Communication*, 51(3), 301–324. <https://doi.org/10.1177/2329488414525466>
- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., & Maznevski, M. L. (2017). *Global leadership: Research, practice, and development* (3rd ed.). Routledge. <https://www.routledge.com/Global-Leadership-Research-Practice-and-Development/Mendenhall-Osland-Bird-Oddou-Maznevski/p/book/9781138220328>
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Musaigwa, M., & Kalitanyi, V. (2026). Leadership, communication, and employee commitment in digital transformation: An integrated review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*. <https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.488>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Neeley, T. (2017). *The language of global success: How a common tongue transforms multinational organizations*. Princeton University Press. <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691175379/the-language-of-global-success>
- Neshkovska, S. (2025). Crisis leadership: Language, power, and the construction of legitimacy in war narratives. *Discourse and Communication*. <https://doi.org/10.2478/doc-2025-0016>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book270368>
- Raed, S. (2025). Leadership in transition: Contextualizing adaptive and culturally grounded models in the Gulf Cooperation Council. *Human Resource Development and Management*. <https://doi.org/10.55578/hrdm.2507.006>
- Resho, R., & Singh, N. P. (2025). Cultural intelligence, communication effectiveness, global leadership, and organizational effectiveness: Insights from the Indian hospitality sector. *Kinerja: Journal of Business and Economics*, 29(2). <https://doi.org/10.24002/kinerja.v29i2.10233>
- Rivadeneira Hoyos, A. J., Navarro, A., Fuentes Rodríguez, A. P., Fuentes Daza, S. K., & Hernández Daza, E. J. (2025). Quantitative, qualitative, and mixed methods approaches

- in scientific research: Conceptual foundations, differences, and applications. *International Journal of Applied Mathematics*, 38(12s). <https://doi.org/10.12732/ijam.v38i12s.1407>
- Schedlitzki, D., Ahonen, P., Wankhade, P., Edwards, G., & Gaggiotti, H. (2017). Working with language: A refocused research agenda for cultural leadership studies. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 237–257. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12100>
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>
- Taras, V. (2020). Conceptualising and measuring cultural intelligence: Important unanswered questions. *European Journal of International Management*, 14(2), 273–292. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105566>
- UNESCO. (2023). *World Arabic Language Day*. <https://www.unesco.org/en/days/arabic-language>
- Van Zyl, J., & Sigamoney, C. (2025). Cultural intelligence as a leadership competence. *The International Journal of Business and Management*, 13(5). <https://doi.org/10.24940/theijbm/2025/v13/i5/bm2503-015>