أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

The Role of Artificial Intelligence Governance in Promoting Authentic Leadership Behaviors in Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman

إعداد

علي سعيد سليم المطري

Ali Saeed Salim Al-Matari

طالب دكتوراه بكلية علوم التربية - جامعة محمد الخامس- الرباط. مركز اللغات والدراسات التأسيسية- جامعة الشرقية- سلطنة عمان

صفاء الشرقاوي السلامي

Safaa Al-Sharqawi Al-Salami

كلية علوم التربية- جامعة محمد الخامس- الرباط- المملكة المغربية

Doi: 10.21608/ejev.2025.436365

استلام البحث: ٢٢ / ٣ / ٢٠٢٥

قبول النشـــــر: ١٦ / ٥ / ٢٠٢٥

المطري، علي سعيد سليم و السلامي، صفاء الشرقاوي (٢٠٢٥). أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. ***المجلة العربية للتربية النوعية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٧)، ٧٣٣ - ٧٩٢.

https://ejev.journals.ekb.eg

أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة، من خلال تسليط الضوء على الآليات التي تساهم في تعزيز الشفافية والأخلاق واتخاذ القرارات المستنيرة داخل المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات فردية ل (٧) من الأكاديميين الممارسين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، من خمس جامعات عمانية خاصة. أظهرت النتائج :أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة داخل المنظمات، من خلال ترسيخ قيم الشفافية، النزاهة، المساءلة، والعدالة. وأن الذكاء الاصطناعي يُستخدم بشكل واسع في المؤسسات الأكاديمية لتحليل البيانات، دعم اتخاذ القرار، وتخصيص المحتوى التعليمي. ومع ذلك، أشار ٦٠% من المشاركين إلى غياب سياسات حوكمة واضحة أو لجان متخصصة لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي. وأكد ٨٥% من المشاركين أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تسهم في تعزيز الشفافية، دعم المساءلة الأخلاقية، وتقليل التحيز في اتخاذ القرارات الأكاديمية. أبرزت الدراسة عدة تحديات تواجه تنفيذ حوكمة الذكاء الاصطناعي، منها مقاومة التغيير، نقص الموارد/التمويل، الفجوة المعرفية/نقص التدريب، التحديات القانونية/الأخلاقية، التحيز في الخوارزميات/ البيانات، التطور التكنولوجي السريع، الخصوصية والأمان، والاختلافات الثقافية بين الأقسام. بناءً على النتائج، قدم الباحثان توصيات إجرائية تشمل تطوير سياسات حوكمة واضحة ومستقلة، إنشاء لجان حوكمة متخصصة، تعزيز الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات، توفير برامج تدريبية مستمرة للقادة الأكاديميين، إنشاء آليات لمراجعة وتقييم دوري للإطارات الحاكمة، تعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية، وإشراك المجتمع الأكاديمي في صنع القرار. تهدف هذه التوصيات إلى تحسين ممارسات القيادة في مؤسسات التعليم العالي، دعم صناع القرار، تعزيز الكفاءة المؤسسية، تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير المهني، وتعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الذكاء الاصطناعي، سلوكيات القيادة الأصيلة، مؤسسات التعليم العالي، سلطنة عمان

Abstract:

This study aims to analyze the role of AI governance in promoting authentic leadership behaviors, by highlighting the

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

mechanisms that contribute to enhancing transparency, ethics and informed decision-making within organizations. The study used the qualitative descriptive approach, where data was collected through individual interviews of (7) academics practicing the applications of artificial intelligence in education, from five Omani private universities. The results showed that AI governance plays a pivotal role in promoting authentic leadership behaviors within organizations, by instilling the values of transparency, integrity, accountability, and justice. Artificial intelligence is widely used in academic institutions for data analysis, decision-making support, and personalization of educational content. However, 60% of respondents cited the absence of clear governance policies or specialized committees to regulate the use of AI. 85% of respondents said that AI governance contributes to enhancing transparency, supporting ethical accountability, and reducing bias in academic decision-making. The study highlighted several challenges facing the implementation of AI governance, including resistance to change, lack of resources/funding, knowledge gap/lack of training, legal/ethical challenges, algorithm/data bias, rapid technological development, privacy and security, and cultural differences between departments. Based on the findings, the researchers made procedural recommendations that include developing clear and independent governance policies, establishing specialized governance committees, enhancing transparency and fairness in decision-making, providing continuous training programs for academic leaders, establishing mechanisms for periodic review and evaluation of governing frameworks, enhancing cooperation between academic institutions, and involving the academic community in decision-making. These recommendations aim to improve leadership

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

practices in higher education institutions, support decision-makers, enhance institutional efficiency, develop training and professional development strategies, and enhance the competitiveness of higher education institutions in the Sultanate of Oman.

Keywords: Governance, Artificial Intelligence, Authentic Leadership Behaviors, Higher Education Institutions, Oman.

المقدمة:

شهدت مؤسسات التعليم العالي تطورات متسارعة في تبني الذكاء الاصطناعي لتعزيز العمليات الإدارية والتعليمية، مما أدى إلى ظهور تحديات تتعلق بالحوكمة والأخلاقيات. يشير مفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي إلى مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لضمان الاستخدام المسؤول لهذه التكنولوجيا، مع مراعاة الشفافية، النزاهة، والمسؤولية .(United Nations, 2023) في هذا السياق، أصبحت القيادة الأصيلة عاملاً أساسيًا في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، حيث تساهم في تعزيز الشفافية، التفاعل الإيجابي، واتخاذ القرارات المستنيرة ,Alotaibi) .(2021ومن هذا المنطلق، فإن الجمع بين الحوكمة الفعالة والقيادة الأصيلة يمكن أن يضمن تحقيق أقصى استفادة من الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم العالي مع تقليل المخاطر المحتملة.

وتُظهر الدراسات الحديثة دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التشغيلية لمؤسسات التعليم العالي. فقد أشارت دراسة مريم وآخرون ,.Mariam et al) (2024إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في الحوكمة يعزز عملية اتخاذ القرار، لكنه يثير تحديات تتعلق بحماية البيانات والعدالة في صنع القرار. كما أكدت دراسة وانج وآخرون (Wang et al., 2021) أن الجامعات البحثية الأمريكية تعتمد على تقسيم واضح للسلطة مدعومًا بأنظمة الذكاء الاصطناعي لتحسين عملية التواصل الأكاديمي. وفي السياق ذاته، بينت دراسة الزهراني والأسمري & Al-Zahrani) (Alasmari, 2024أن هناك مواقف إيجابية تجاه الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي السعودي، لكنه يتطلب إرشادات أخلاقية واضحة لمعالجة مخاوف الخصوصية والتحيز.

من ناحية أخرى، يؤثر الذكاء الاصطناعي على تجربة التعلم والتدريس، فقد أظهرت دراسة وانج وآخرون (Wang et al., 2024) أن الطلاب الجامعيين الصينيين أبدوا مواقف إيجابية تجاه الذكاء الاصطناعي التوليدي، لكنه أثار مخاوف بشأن الاعتماد المفرط عليه، مما يستلزم تطوير استراتيجيات توازن بين الفائدة

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

والتحديات. أما دراسة تشان (Chan, 2023) فقد حددت ثلاثة أبعاد رئيسية لسياسات التعليم البيئي للذكاء الاصطناعي، وهي: البعد التربوي، الحوكمة، والتشغيل، مما يؤكد على الحاجة إلى تطوير سياسات واضحة تعزز الاستخدام المسؤول لهذه التكنولوجيا.

وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة للذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية، فإن هناك تحديات تتعلق بحوكمته، خاصة في ظل غياب معايير واضحة لاستخدامه في التعليم العالي ، كذلك كيفية ضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول، بحيث يعزز سلوكيات القيادة الأصيلة بدلاً من تقويضها . وتسعى الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة من خلال تسليط الضوء على الآليات التي تساهم في تعزيز الشفافية والأخلاق واتخاذ القرارات المستنيرة دلخل المنظمات .

مشكلة الدراسة:

أصبح الذكاء الاصطناعي جزءًا أساسيًا من مؤسسات التعليم العالي، حيث يسهم في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، وتعزيز صنع القرار المستند إلى البيانات. ومع ذلك، فإن الاستخدام المتزايد لهذه التكنولوجيا يثير تساؤلات حول كيفية تنظيمها بشكل مسؤول يضمن الشفافية، النزاهة، والأمان .(United Nations, 2023) فبينما يُظهر الذكاء الاصطناعي إمكانات كبيرة في تعزيز التعلم وتحسين بيئة البحث الأكاديمي(Kuleto et al., 2021) ، لا تزال هناك مخاوف تتعلق بحوكمة هذه التقنية، لا سيما فيما يتعلق بتأثيرها على سلوكيات القيادة الأصيلة في المؤسسات الأكاديمية.

وأظهرت الدراسات الحديثة أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تساهم في تطوير السياسات والإجراءات التي تضمن استخدامه بشكل مسؤول وأخلاقي، مما يعزز الثقة في المؤسسات الأكاديمية (Bremmer & Suleyman, 2023) .وقد أشارت دراسة بكر وعبدالعزيز (2023) إلى أن الحوكمة تتضمن تقديم برامج تدريبية للعاملين، مما يساعد على تطوير مهاراتهم القيادية وتعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة حول كيفية تأثير هذه الحوكمة على ديناميكيات القيادة في مؤسسات التعليم العالي، خاصةً في السياق العماني.

واستنادًا إلى الفجوات البحثية ، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي وسلوكيات القيادة الأصيلة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان .وذلك عبر:استكشاف تأثير سياسات حوكمة الذكاء الاصطناعي على ديناميكيات القيادة الأكاديمية.تقديم حلول عملية

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

لتعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة في ظل الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي.اقتراح أطر حوكمة متكاملة تساعد في تنظيم إدماج الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي بطريقة تعزز الشفافية، الأخلاق، والفعالية المؤسسية.

من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما أدوار حوكمة الذكاء الأصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟**

أهداف الدراسة:

١. الكشف عن واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الأكاديمية، والسياسات والأطر الحاكمة لإدارة استخدامة.
٢. الكشف عن مدى فهم الأكاديمين لمفهوم سلوكيات القيادة الأصيلة في سياق التعليم العالي.
٣. التعرف على دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في دعم القادة الأكاديميين على اتخاذ قرارات أكثر شفافية وأخلاقية.
٤. التعرف على السياسات أو الإطارات الحاكمة المحددة الضرورية لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة تعزز سلوكيات القيادة الأصيلة.
٥. التعرف على التجارب الايجابية والسلبية حول تأثير الذكاء الاصطناعي على القيادة في مؤسسات التعليم العالي.
٦. الكشف عن التحديات الرئيسية في تنفيذ حوكمة الذكاء الاصطناعي لدعم سلوكيات القيادة الأصيلة في التعليم العالي.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية:

١. إثراء المعرفة العلمية :تسهم هذه الدراسة في توسيع الإطار النظري حول حوكمة الذكاء الاصطناعي ودورها في سلوكيات تعزيز القيادة الأصيلة، مما يضيف إلى الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال.

٢. ربط الذكاء الاصطناعي بالقيادة الأصيلة :تبرز الدراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وسلوكيات القيادة الأصيلة، وهو موضوع لم يُبحث بعمق كافٍ في السياقات التعليمية.

٣. المساهمة في دراسات الحوكمة :تقدم الدراسة نموذجًا لفهم أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم العالي، مما يسهم في تطوير نماذج حوكمة حديثة تتناسب مع التطورات التكنولوجية.

٤. إثراء البحوث الإدارية والتعليمية :توفر الدراسة مرجعًا للباحثين المهتمين بالإدارة التعليمية والقيادة، وتسهم في تعزيز مفاهيم القيادة الأصيلة في المؤسسات الأكاديمية.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

الأهمية التطبيقية:

١. تحسين ممارسات القيادة في مؤسسات التعليم العالي :تتيح نتائج الدراسة لقادة الجامعات والكليات في سلطنة عمان الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة، مما ينعكس على الأداء المؤسسي.

٢. دعم صناع القرار :توفر الدراسة توصيات عملية يمكن استخدامها من قبل مسؤولي التعليم العالي لتطوير سياسات حوكمة الذكاء الاصطناعي وتحقيق التوازن بين الابتكار والمسؤولية الأخلاقية.

٣. تعزيز الكفاءة المؤسسية :يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين الشفافية، وتعزيز الثقة داخل المؤسسات الأكاديمية، ودعم عملية اتخاذ القرار.

٤. تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير المهني :تسهم الدراسة في تحديد المهارات القيادية المطلوبة للقيادة الأصيلة في بيئة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية أكثر فعالية.

٥. تعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي :من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسات التعليمية في سلطنة عمان تحسين سمعتها الأكاديمية وزيادة قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات العالمية.

مصطلحات الدراسة:

حوكمة الذكاء الاصطناعي: يعرفة جانسين(Janssen,2025) بأنه: نظام اجتماعي تكنولوجي يتطور مع بيئته. يؤكد هذا المنظور على الحاجة إلى آليات حوكمة تراعي القيم التنظيمية والمجتمعية بأكمله.

وتعرف إجرائيا: بأنها نظام من القواعد والممارسات والعمليات والأدوات التكنولوجية المستخدمة لضمان استخدام المنظمة لتقنيات الذكاء الاصطناعي وفق مبادئ (الشفافية، والمساءلة، الانصاف، المؤثوقية، الخصوصية، الابتكار وغيرها...) بما يتماشى مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها وقيمها؛ وتلبية المتطلبات القانونية؛ وتلبية مبادئ الذكاء الاصطناعي الأخلاقية التي تتبعها المنظمة.

القيادة الأصيلة:

تعريف حديث للقيادة الأصيلة: يعرفها بايتون وآخرون(Peyton et al.,2023) بأنها مجموعة من الإجراءات المتوافقة أخلاقياً والشفافة والصادقة والمحايدة في صنع القرار.

وتعرف إجرائيا: بأنها ممارسات يقوم بها قائد المؤسسة من منطلق وعيه بذاته وبالأخرين ، ويعمل من جهة طبقاً لقيمه، وقناعاته، ومصداقيته، ومن جهة ثانية يدعم

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

وجات النظر المختلفة ويتفاعل بشفافية ، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وبمنظور أخلاقي.

سلوكيات القيادة الأصيلة: تعرف إجرائياً بأنها مجموعة من السلوكيات يمارسها القائد تتضمن أربع سلوكيات هي: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية في العلاقات.

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي النوعي.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات العمانية الخاصة التي تتضمن أكاديمين مهتمين بتطبيقات بالذكاء الاصطناعي والتي تمنح شهادة البكالوريوس في تخصص الذكاء الاصطناعي والبالغ عددها (٥)،أما عينة الدراسة القصدية (Purposeful) وليست عشوائية، وتعتبر العينة المثالية وفق التوجه النوعي حيث يري كريسويل(٢٠١٩) ، أن هذا التصميم لا يتجاوز في عدد عينة الدراسة ١٠ أشخاص ، حيث تضمنت العينة الأولية (١٠) أكاديمين ممارسين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم ، ونظرا لضيق فترة التطبيق ققفد واجه الباحثان صعوبه في إجراء (١٠) مقابلات ، فأصبحت (٧) مقابلات.

أداة جمع البيانات: اعتمد الدراسة على المقابلات شبة المقننة(Semi-Structure Interview) لجمع البيانات؛ فهي الأبرز بين أدوات البحث المستخدمة لإيجاد وتجميع البيانات في أغلب الدراسات من عينة الدراسة مباشرة، فضلا عن تحقيقها الأهداف والإجابة عن أسئلة الدراسة البحثية مباشرة. تتضمن المقابلات أسئلة قليلة العدد مفتوحة بشكل عام، بهدف استنباط آراء وأفكار المشاركين في ضوؤ أهداف الدراسة الحالية وأسئلتها، تشتمل المقابلات جملة من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ مع إمكان الحذف والإضافة في الأسئلة وفقاً لغرض الدراسة وسير المقابلة مع المبحوثين للوقوف على ما تم إنجازة وما سينجز في المستقبل في المؤسسات الأكاديمية الخاصة في ظل التوجه العالمي نحو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، أي أن الباحثان يعدان نسخة مبدئية يقومون لاحقا بتعديلها وتطويرها خلال المقابلات اعتماداً على إجابات المبحوثين.

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة:

دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

جدول(١) دراسات سابقة عن دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي

الدراسة	العنوان	النتائج
(Al-Omari et al., 2025)	الأطر الأخلاقية والحوكمة لدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: تعزيز التعلم الشخصي والامتثال القانوني	يعزز الذكاء الاصطناعي التعلم الشخصي والكفاءة التشغيلية، مما يتطلب أطرًا أخلاقية وقانونية لضمان تكامله المسؤول.
(Lamberti, 2024)	إطار عمل سياسة الذكاء الاصطناعي للمؤسسات	الحاجة إلى سياسات ذكاء اصطناعي تركز على الشفافية، قابلية التفسير، والتوازن الأخلاقي، بالإضافة إلى مراعاة التأثير البيئي واستخدام تقنيات موفرة للطاقة.
(Oh & Sanfilipo, 2024)	حوكمة الجامعات من أجل الذكاء الاصطناعي المسؤول	ضرورة تقييم أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، وتعزيز النزاهة الأكاديمية، وتقديم سياسات تضمن الاستخدام المسؤول في الجامعات.
(Selvaratnam & Leichtweis, 2024)	حوكمة الذكاء الاصطناعي والبيانات في التعليم العالي في أستراليا ونيوزيلندا	لا تزال سياسات حوكمة الذكاء الاصطناعي في مراحلها الأولى، وهناك حاجة لدراسات أعمق حول التأثيرات الأخلاقية والسلامة النفسية.
(GADMI & Bendarkawi, 2024)	دمج الذكاء الاصطناعي في أنظمة التعليم وتأثيره على الحوكمة	يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين صنع القرار وأتمتة العمليات الإدارية، لكنه يواجه تحديات مثل حماية البيانات وديناميكيات القوة داخل المؤسسات.
(Mahrishi & Siddiqui, 2024)	المبادرات العالمية نحو الأطر التنظيمية للذكاء الاصطناعي في التعليم العالي	لا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل للذكاء الاصطناعي إلا عبر الشفافية والتوازن الأخلاقي، مع الحاجة إلى معايير تنظيمية واضحة.
(Ghimire & Edwards, 2024)	من المبادئ التوجيهية إلى الحوكمة: دراسة سياسات الذكاء الاصطناعي في التعليم	هناك حاجة لإطار سياسي مرن لحماية المستخدمين وتقليل مخاطر مثل الانتحال، مع تركيز على شفافية الأنظمة.
(Sudhir, 2024)	أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في إدارة التعليم العالي	تؤكد الدراسة على أهمية الخصوصية، تقليل التحيز، الشفافية، والمساءلة لضمان استخدام أخلاقي وفعال للذكاء الاصطناعي.
(Sistla, 2024)	الذكاء الاصطناعي مع النزاهة: ضرورة حوكمة الذكاء الاصطناعي المسؤولة	تبرز الدراسة أهمية الشفافية، المساءلة، والإنصاف في تطوير أنظمة ذكاء اصطناعي مسؤولة وأخلاقية.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

الدراسة	العنوان	النتائج
(Mariam et al., 2024)	دمج الذكاء الاصطناعي في النظم التعليمية وتأثيره على الحوكمة	يحسن الذكاء الاصطناعي الحوكمة والكفاءة، لكنه يواجه تحديات تتعلق بحماية البيانات والمخاوف الأخلاقية، مما يستلزم إطار حوكمة شفاف ومسؤول.
(Lee et al., 2024)	تأثير الذكاء الاصطناعي على التعليم العالي في أستراليا	هناك غموض حول أفضل ممارسات استخدام الذكاء الاصطناعي، مع مخاوف بشأن النزاهة الأكاديمية، مما يستلزم مزيدًا من الدعم المؤسسي.
(Al-Zahrani & Alasmari, 2024)	تأثير الذكاء الاصطناعي على التعليم العالي في السعودية	يدرك أصحاب المصلحة إمكانات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعلم، لكنهم يطالبون بإرشادات واضحة لمعالجة قضايا الخصوصية والتحيز.
(Wang et al., 2024)	تجارب الطلاب مع الذكاء الاصطناعي في التعلم الشخصي بالصين	الذكاء الاصطناعي يعزز دافعية الطلاب ومهاراتهم، لكن هناك مخاوف من الاعتماد المفرط، مما يستلزم تدريبًا أفضل للمعلمين.
(Chan, 2023)	تطوير سياسة تعليمية للذكاء الاصطناعي في التعليم العالي	الحاجة إلى إطار سياسي يعالج التأثيرات التعليمية والأخلاقية والتنظيمية لدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي.

*** الجدول من إعداد الباحثان.**

تشير الدراسات السابقة في الجدول(١) إلى أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تلعب دورًا حيويًا في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث تساهم في تحسين الشفافية، المساءلة، واتخاذ القرار المستند إلى البيانات مثل دراسة (Al-Omari et al., 2025 ;GADMI & Bendarkawi, 2024).وقد ركزت الأبحاث على أطر الحوكمة الأخلاقية والقانونية (Lamberti, 2024)، وتأثير الذكاء الاصطناعي على النزاهة الأكاديمية (Oh & Sanfilipo,2 2024)، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بالخصوصية والتحيز (Sudhir, 2024; Al-Zahrani & Alasmari, 2024).استهدفت هذه الدراسات مجتمعات أكاديمية متنوعة، شملت القادة الجامعيين، أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، واستخدمت أدوات بحثية متعددة مثل تحليل السياسات(Chan, 2023) ، الاستبيانات (Wang et al., 2024)، والمقابلات النوعية (Lee et al., 2024). وعلى الرغم من أن معظم الدراسات تناولت سياقات عالمية مثل الولايات المتحدة، أوروبا، والصين، إلا أن هناك فجوة بحثية تتعلق بكيفية تكامل الذكاء الاصطناعي مع بيئات التعليم العالي في دول الخليج العربي، ومنها سلطنة عمان

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة في مؤسسات التعليم العالي

جدول(٢) دراسات سابقة عن دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة في مؤسسات التعليم العالي

الدراسة	العنوان	النتائج
(Wu et al.,2024)	حوكمة الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: دراسات حالة للتوجيه في جامعات العشر الكبرى	تتبنى المؤسسات هياكل حوكمة متعددة الوحدات للإشراف على تنفيذ الذكاء الاصطناعي ، مما يضمن تضمين وجهات نظر متنوعة في صنع القرار. طورت الجامعات الرائدة إرشادات شاملة مبادئ توجيهية وأفضل الممارسات لاستخدام الذكاء الاصطناعي ، والتي تعمل كأساس للممارسات المسؤولة والاعتبارات الأخلاقية.
(Khawaja, 2024)	استكشاف نماذج فعّالة للقيادة في عصر الذكاء الاصطناعي داخل مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إنجلترا	يمكن أن يسهل الذكاء الاصطناعي مناهج التدريس الشخصية ، مما يسمح للقادة بتلبية احتياجات الطلاب بشكل أفضل وتحسين المشاركة. تشكل إمكانية الذكاء الاصطناعي لتقويض النزاهة الأكاديمية تحديات كبيرة ، مما يستلزم حوكمة قوية للتخفيف من المخاطر
(Urmeneta, 2023)	تأملات حول التحول في الذكاء الاصطناعي: الاستخدام المسؤول ودور المتخصصين في البحث المؤسسي والفعالية المؤسسية	تبني نهج حوكمة متعدد التخصصات يشمل أصحاب المصلحة المؤسسيين من خلال فحص تبني التكنولوجيا الأكاديمية في الماضي. ويسلط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه محترفو البحث المؤسسي والفعالية المؤسسية في التعامل مع تعقيدات الذكاء الاصطناعي. اقتراحات محددة لمتخصصي علاقات المستثمرين لتبني دور أخلاقيات الذكاء الاصطناعي : التطوير المستمر لمحو الأمية في مجال الذكاء الاصطناعي ، وضمان النشر الأخلاقي ، ودعم الخصوصية والسرية ، والتخفيف من التحيز ، وفرض المساءلة ، ومناصرة الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير ، ودمج وجهات نظر الطلاب ، وتطوير سياسات الذكاء الاصطناعي المؤسسية .التأكيد على أن الخبرة البحثية والتزامها الأخلاقي والإيمان بالحكم البشري تجهز المجال للتكيف مع عصر الذكاء الاصطناعي والقيادة فيه .من خلال القيام بدور نشط ، يمكن لعلاقات المستثمرين تشكيل تأثير التكنولوجيا لصالح التعليم العالي

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

(Mousa, 2024)	ديناميكيات القيادة في التعليم العالي: نموذج متكامل يستكشف دور معرفة الذكاء الاصطناعي والجنس في الصين	وجدت أن عمليات صنع القرار المستندة إلى الذكاء الاصطناعي تؤثر بشكل كبير على القيادة، بوساطة معرفة الذكاء الاصطناعي، وتخفيف تأثيرها من خلال جائحة كوفيد-١٩، مع ما يترتب على ذلك من آثار على السياسات والاستراتيجيات المؤسسية.
(Siroya et al.,2024)	دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في المساءلة والشفافية والحوكمة في التعليم العالي	يؤثر الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل إيجابي على المساءلة والشفافية والحوكمة في التعليم العالي ، مما يعزز الفعالية المؤسسية وتنفيذ السياسات.

***الجدول من إعداد الباحثان.**

تظهر الدراسات في الجدول(٢) وجود دور محوري للذكاء الاصطناعي في تحسين الحوكمة والشفافية داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث أظهرت دراسة (Wu et al., 2024)أن الجامعات الرائدة تتبنى هياكل حوكمة متعددة الوحدات لتعزيز التنوع في صنع القرار، بينما ركزت دراسة (Khawaja, 2024 على تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين التعليم الشخصي، مع الإشارة إلى تحديات النزاهة الأكاديمية التي تستلزم حوكمة قوية. من جهة أخرى، تناولت دراسة(Mousa, 2024) ديناميكيات القيادة في الصين، موضحةً أن عمليات صنع القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي تتأثر بمعرفة القادة بهذه التقنية، مع تخفيف هذا التأثير بسبب جائحة كوفيد-١٩. أما دراسة (Siroya et al., 2024) فقد أكدت أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يعزز المساءلة والشفافية، مما يسهم في تحسين فعالية تنفيذ السياسات.

الذكاء الاصطناعي والقيادة

جدول(٣) دراسات سابقة عن الذكاء الاصطناعي والقيادة

الدراسة	العنوان	النتائج
(Fousiani et al., 2024)	العوامل التنظيمية المؤثرة على قبول الذكاء الاصطناعي	أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي التنافسي يعزز استخدام الذكاء الاصطناعي بين الموظفين، كما يتأثر قبولهم للتقنية بتفسير القادة لسلطتهم؛ حيث يكون التفسير على أنه مسؤولية أفضل من اعتباره فرصة.
(Divya et al., 2024)	تأثير القيادة على مشاركة الموظفين في ظل التقدم التكنولوجي	تبين أن الذكاء الاصطناعي يؤثر إيجابيًا على مستويات مشاركة الموظفين، رغم أن التأثير غير المباشر كان سلبيًا بعض الشيء.
(Tungol, 2024)	استخدام قادة الشركات الصغيرة للذكاء الاصطناعي في الإدارة	وجد الباحثون أن قادة الشركات الصغيرة يستخدمون مزيجًا من أساليب القيادة (التحويلية، المعاملاتية، وعدم التدخل) لاستغلال الذكاء الاصطناعي؛ وكانت سلوكيات القيادة التحويلية

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

الدراسة	العنوان	النتائج
		(مثل التحفيز الفكري والاعتبار الفردي) هي الأكثر فاعلية.
(Al-Hinaai et al., 2024)	نضج الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي	كشفت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي لا تزال في مراحلها الأولى من تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي رغم وجود وعي متزايد بتطوراته.
(Aldighrir, 2024)	تأثير الذكاء الاصطناعي على صنع القرار في التعليم	أظهر التحليل أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تعزز من أساليب اتخاذ القرار العقلانية والحدسية، بينما تقلل من الأساليب التجنبية والعفوية.
(Abu Shaqra, 2024)	دور الذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات القيادية الأكاديمية	أظهرت الدراسة أن للذكاء الاصطناعي تأثيرًا متوسطًا في تعزيز المهارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية، مع فروق ذات دلالة لصالح الذكور والجامعات الحكومية.
(Igbokwe, 2024)	المخاطر والمسؤوليات في القيادة التعليمية المدعومة بالذكاء الاصطناعي	بينت الدراسة أهمية معالجة المخاطر الأخلاقية مثل التحيز والخصوصية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن القيادة التعليمية.
(Ghamrawi et al., 2024)	تأثير الذكاء الاصطناعي على قيادة المعلمين	بينت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوسع أدوار القيادة للمعلمين من خلال دعم التخصيص وتطوير المناهج، ولكنه قد يحد من بعض جوانب القيادة التقليدية.
(Alghamdi, 2024)	تأثير الثقافة الرقمية على تبني الذكاء الاصطناعي في القيادة الأكاديمية	أظهرت الدراسة وجود اتجاه إيجابي بين القيادات الأكاديمية نحو تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مدعومًا بارتفاع مستوى الثقافة الرقمية لديهم.
(Vivek & Krupskyi, 2024)	دمج الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي في القيادة	بينت الدراسة أن الدمج بين الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي يحسن بشكل كبير من اتخاذ القرار، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، مما يؤدي إلى رضا أعلى للموظفين وتحسين أداء الفرق.
(Shal et al., 2024)	العلاقة بين أنماط القيادة وقبول الذكاء الاصطناعي لدى أمناء المكتبات الأكاديمية	كشفت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤدي إلى قبول أفضل لتقنيات الذكاء الاصطناعي بين أمناء المكتبات، بينما كانت القيادة المعاملاتية أقل فاعلية.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

الدراسة	العنوان	النتائج
(Sayyadi, 2024)	القيادة الأصيلة في عصر الذكاء الاصطناعي	تؤكد الدراسة على أهمية القيادة الأصيلة في بيئة تتسم بالتغير المستمر نتيجة لتطورات الذكاء الاصطناعي. وتشير إلى أن النجاح في هذا العصر لا يعتمد فقط على تحسين مهارات القيادة، بل يتطلب تبني نهج قيادي أصيل يواكب التحولات التكنولوجية.
(Dempere et al., 2023)	تأثير روبوتات الدردشة الذكية على التعليم العالي	أظهرت الدراسة أن ChatGPT يمكن أن يدعم البحث والتعليم من خلال تحسين التفاعل البشري، لكن توجد مخاوف تتعلق بالخصوصية، الانتحال، والتحيز.
(Tarisayi, 2023)	تحديات وتوصيات تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي	أبرزت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تخصيص التدريس وتسريع البحث وتحسين العمليات الإدارية، مع مواجهته لتحديات تقنية وأخلاقية.
(Karakose & Tülübaş, 2023)	تأثير الذكاء الاصطناعي على القيادة المدرسية	وجدت الدراسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي توفر فرصًا لتحسين إدارة المدارس من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة واستخدام تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات تعليمية مدعومة بالبيانات.

***الجدول من إعداد الباحثان.**

تشير الدراسات السابقة في الجدول(٣) إلى تنوع الأهداف والنتائج والطرق المستخدمة، مما يثري الفهم العام لكيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على سلوكيات القيادة وتبنيه في بيئات عمل مختلفة، وهو ما يمكن الاستفادة منه في دراسة أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي لتعزيز القيادة الأصيلة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. على سبيل المثال، هدفت دراسة دراسة تانجول (٢٠٢٤) على كيفية استخدام قادة الشركات الصغيرة لتقنيات الذكاء الاصطناعي؛ حيث تم اختيار عينات من قادة الأعمال في الولايات المتحدة، واستخدمت مقابلات وتحليل نوعي لاستقصاء أساليب القيادة المختلفة، ما أبرز فعالية أساليب القيادة التحويلية في تسخير التكنولوجيا لتحقيق الفعالية الإدارية. كما تناولت دراسات أخرى مثل دراسة ديفيا وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة فيفيك وكروبسكي (٢٠٢٤) العلاقة بين القيادة والذكاء الاصطناعي، واستخدمت كلٌ منها أدوات قياس مثل استبيانات ومقاييس نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)لتقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على مشاركة الموظفين وتحسين أداء الفرق. من جهة أخرى، تناولت دراسات مثل دراسة ديمبر وآخرون

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

(٢٠٢٣) وآخرين التركيز على الجوانب التنظيمية والتربوية، واستُخدمت طرق البحث الوصفي والتحليل الموضوعي لاستقصاء تأثير روبوتات الدردشة الذكية على مؤسسات التعليم العالي.

ثانيا: الإطار النظري

المبحث الأول: حوكمة الذكاء الاصطناعي :

مفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي

تعرف حوكمة الذكاء الاصطناعي بأنها الأطر والسياسات واللوائح التي توجه تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي ونشرها واستخدامها الأخلاقي،وتهدف إلى مواءمة تقنيات الذكاء الاصطناعي مع القيم الإنسانية والتوقعات المجتمعية مع معالجة المخاطر والتحديات المرتبطة بها(مسعودة والبشير،٢٠٢٤). ويشير مفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي إلى المعايير والمؤسسات التي تشكل كيفية بناء الذكاء الاصطناعي ونشره ، مما يضمن التوافق مع المعايير القانونية والقيم المجتمعية (Mishra, 2024; Satish, 2023).ويشمل مفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي مجموعة واسعة من أطر الحوكمة التي طورها مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومات والمنظمات، للتخفيف من المخاطر المرتبطة بالذكاء الاصطناعي (Batool et al.,2024).

مبادي حوكمة الذكاء الاصطناعي

يستعرض الباحثان نموذجان لمبادئ حوكمة الذكاء الاصناعي هما:نموذج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للذكاء الاصطناعي(OECD,2024) ويطلق عليها(مبادئ الإدارة المسؤولة للذكاء الاصطناعي الجدير بالثقة) ،وقد تم اعتماد هذه المبادئ في مايو ٢٠١٩، وتحديثها في مايو ٢٠٢٤. ومبادئ حوكمة الذكاء الاصطناعي آسيان (ASEAN,2024.p10-16) ذات التأثير المجتمعي. نستعرضهما في الجدول (٤):

جدول (٤):مقارنة مبادئ حوكمة الذكاء الاصطناعي .vs OECD (2024) : ASEAN (2024)

المبدأ (OECD)	المبدأ (ASEAN)	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
النمو الشامل والتنمية المستدامة	التركيز على الإنسان	-التركيز على تحقيق الفوائد المجتمعية ورفاهية الإنسان.	OECD -تركز على النمو الاقتصادي والحد من عدم المساواة، بينما ASEAN تُفصل رفاهية الفرد وحمايته من الأضرار.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

احترام حقوق الإنسان والقانون	الخصوصية وحوكمة البيانات العدالة والإنصاف	-احترام الخصوصية والمساواة وحقوق العمال. -تجنب التمييز في الأنظمة.	OECD -تدمج الحقوق ضمن سيادة القانون، بينما ASEAN تفصل الخصوصية والعدالة كمبادئ مستقلة.
الشفافية وقابلية التفسير	الشفافية والقدرة على التفسير	-التأكيد على الإفصاح عن استخدام الذكاء الاصطناعي وشرح القرارات للمستخدمين.	OECD -تشمل تحدي المخرجات من قبل المتأثرين، بينما ASEAN تُركز على فهم المستخدمين لاتخاذ قرارات مستنيرة.
المتانة والأمن والسلامة	الأمن والسلامة المتانة والموثوقية	-ضمان أمان الأنظمة وقدرتها على التعامل مع الأخطاء والهجمات.	OECD -تشمل "السلامة طوال دورة الحياة"، بينما ASEAN تفصل الأمن السيبراني (مثل تسميم البيانات) والمتانة التقنية.
المساءلة	المساءلة والنزاهة	-إلزام الجهات الفاعلة بتحمل المسؤولية عن قرارات الذكاء الاصطناعي.	OECD -تربط المساءلة بإمكانية التتبع وإدارة المخاطر، بينما ASEAN تربطها بالتحكم البشري والامتثال للقوانين.
المبادئ التوجيهية (OECD)	جميع مبادئ ASEAN السبعة	-التكامل بين المبادئ لضمان نظام أخلاقي شامل.	OECD -تقدم إطارًا عامًا مع تفاصيل تنفيذية، بينما ASEAN تُقدم إرشادات عملية محددة (مثل قوانين البيانات في دول جنوب شرق آسيا).

*الجدول من إعداد الباحثان.

يتبين للباحثان من الجدول(٤) أن كلا الإطارين يهدفان إلى بناء ذكاء اصطناعي مسؤول وموثوق، لكن OECD تركّز على الإدارة الشاملة والمستدامة، بينما ASEAN تقدم إرشادات تنفيذية تفصيلية مع مراعاة السياقات الإقليمية. يُكملان بعضهما في تعزيز الشفافية والأمن وحقوق الإنسان.

أهمية إطار حوكمة الذكاء الاصطناعي

لكي يكون الذكاء الاصطناعي ذا قيمة حقيقية ومقبولا على نطاق واسع ، يجب أن يتوافق عملية صنع القرار المستندة إلى البيانات مع المعايير الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية ، ويعمل إطار حوكمة الذكاء الاصطناعي الفعال كحجر الأساس لتحقيق هذه الأهداف. وتكمن أهمية إطار حوكمة الذكاء الإصطناعي في (Wood,2024):

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

أبرز الأدوات والسياسات المستخدمة لتطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي

تشمل الأدوات والسياسات البارزة لتنفيذ حوكمة الذكاء الاصطناعي الأطر التنظيمية والمبادئ التوجيهية الأخلاقية وقوائم مراجعة المشتريات. تهدف هذه الأطر إلى ضمان النشر المسؤول لنظام الذكاء الاصطناعي مع معالجة مخاوف مثل التحيز والشفافية والمساءلة. ومن الأطر التنظيمية والأدوات والسياسات المستخدمة لحوكمة الذكاء الأصطناعي ما يلي:

جدول(٥) المقارنة بين أبرز الأدوات والسياسات المستخدمة لتطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي

الأداة/السياسة	الوصف	الأهداف	المزايا	التحديات
قانون الذكاء الاصطناعي للاتحاد الأوروبي	تأسيس تصنيف قائم على المخاطر لأنظمة الذكاء الاصطناعي، مع إشراف صارم على التطبيقات عالية المخاطر مثل الرعاية الصحية والعدالة الجنائية (GDPR Local, 2025).	المساءلة، الشفافية، الاعتبارات الأخلاقية، تصنيف المخاطر (Trisnawati, 2024).	إشراف صارم، حماية عالية للمستخدمين، تعزيز الثقة.	تعقيد التنفيذ، تكاليف الامتثال العالية.
النهج الأمريكي	استراتيجية مجزأة تعتمد على الأوامر التنفيذية والمبادرات مثل قانون المبادرة الوطنية للذكاء الاصطناعي، مع تعزيز الابتكار وتقليل الحواجز التنظيمية (Trisnawati, 2024; Splunk, 2025).	الابتكار، تقليل الحواجز التنظيمية، معالجة التحيزات الإيدلوجية.	مرونة عالية، دعم الابتكار.	نقص الهيكل التنظيمي الموحد، تفاوت في الامتثال.
مبادرات قمة باريس للعمل من أجل الذكاء الاصطناعي	الدعوة إلى مبادئ "القابلية للتفسير من خلال التصميم" والشراكات بين القطاعين العام والخاص لنشر الذكاء الاصطناعي الأخلاقي (GDPR Local, 2025).	القابلية للتفسير، الشراكات، الذكاء الاصطناعي الأخلاقي.	تعزيز التعاون، تحسين الشفافية.	تحديات التنسيق بين القطاعات، تنفيذ المبادئ.
إطار الحوكمة الاستباقية لمنظمة التعاون	تشجيع الاستراتيجيات الاستباقية، إشراك أصحاب المصلحة، التنظيم السريع، دمج قيم العدالة والشفافية (منظمة	العدالة، الشفافية، الاستراتيجيات الاستباقية.	إشراك أصحاب المصلحة، تنظيم سريع.	تعقيد التنفيذ، الحاجة إلى توافق واسع.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

الاقتصادي والتنمية	التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٢٥).			
مدونات أخلاقيات الذكاء الاصطناعي	الدعوة إلى الاستخدام الأخلاقي لنظام الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على الإنصاف وعدم التمييز والرقابة البشرية (Trisnawati, 2024; Upreti et al., 2023)	الإنصاف، عدم التمييز، الرقابة البشرية.	تعزيز الأخلاقيات، حماية حقوق الإنسان.	تحديات الامتثال، تنفيذ المبادئ.
التعاون الدولي	مواءمة المعايير، تعزيز أفضل الممارسات في حوكمة الذكاء الاصطناعي، تحقيق التوازن بين الابتكار والاحتياجات التنظيمية البشرية (Trisnawati, 2024).	مواءمة المعايير، أفضل الممارسات، التوازن بين الابتكار والتنظيم.	تعزيز التعاون الدولي، تحسين المعايير.	تحديات التنسيق الدولي، تفاوت في التنفيذ.
لجان أخلاقيات الذكاء الاصطناعي	تكليف الشركات بالإشراف على تخفيف التحيز، حماية الخصوصية، ضمانات حقوق الإنسان (اللائحة العامة لحماية البيانات المحلية، ٢٠٢٥).	تخفيف التحيز، حماية الخصوصية، ضمانات حقوق الإنسان.	تعزيز الشفافية، حماية المستخدمين.	تحديات التنفيذ، الحاجة إلى موارد إضافية.
التوجيه الكندي بشأن اتخاذ القرار الآلي	قائمة تحقق لضمان شراء أدوات الذكاء الاصطناعي مع اعتبارات المخاطر والشفافية، التخفيف من التحيزات المحتملة (Zick et al., 2024)	المخاطر، الشفافية، التحيزات المحتملة.	تحسين الشفافية، تقليل التحيزات.	تعقيد التنفيذ، الحاجة إلى تدريب مستمر.
مشتريات الذكاء الاصطناعي في صندوق المنتدى الاقتصادي العالمي	نهج منظم للحكومات لتقييم تقنيات الذكاء الاصطناعي قبل التنفيذ (Zick et al., 2024).	تقييم التقنيات، التنظيم المسبق.	تحسين التنظيم، تقليل المخاطر.	تعقيد التقييم، الحاجة إلى موارد إضافية.
توصيات اليونسكو	تعزيز التعاون الدولي لتحقيق الوصول العادل إلى الذكاء الاصطناعي، خاصة في الدول النامية	التعاون الدولي، الوصول العادل.	تحسين الوصول، تعزيز التعاون.	تحديات التنسيق الدولي، تفاوت في التنفيذ.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

	(البنك الدولي، ٢٠٢٥).			
صناديق الحماية التنظيمية	تجارب في مناطق مثل البرازيل وكندا لاختبار أنظمة الذكاء الاصطناعي في بيئات خاضعة للرقابة قبل التوسع (البنك الدولي، ٢٠٢٥).	اختبار الأنظمة، البيئات الخاضعة للرقابة.	تقليل المخاطر، تحسين التنظيم.	تعقيد التنفيذ، الحاجة إلى موارد إضافية.

***الجدول من إعداد الباحثان.**

المبحث الثاني: سلوكيات القيادة الأصيلة مفهومها ومبادئها

يعرفها المطيري وآخرون(Almutairi et al., 2024) بأنها الوعي الذاتي، والشفافية، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والرعاية، واتخاذ القرارات المشتركة، والشجاعة الأخلاقية، حيث تؤثر بشكل إيجابي على رفاهية الموظفين، وبيئة العمل، والأداء، والسلامة في ممارسة المهن.

ويؤكد الباحثان أن سلوكيات القيادة الأصيلة ليست مجرد مجموعة من الصفات الثابتة، بل هي عملية ديناميكية تتطلب من القائد تطوير ذاته باستمرار من خلال التأمل الذاتي والتكيف مع التحديات دون فقدان هويته الحقيقية. كما يشيران إلى أهمية مراعاة السياقين الاجتماعي والثقافي عند تطبيق هذا النهج القيادي، إذ قد يواجه القادة تحديات تتطلب منهم التفاوض بين قيمهم الذاتية وتوقعات الآخرين. بناءً على ذلك، يرى الباحثان ضرورة تعزيز برامج تطوير القادة بحيث تركز على بناء الأصالة من خلال التجارب والخبرات الحياتية، بدلاً من الاكتفاء بتعليم مبادئ القيادة الأصيلة بشكل نظري.

المبادئ الأساسية لسلوكيات للقيادة الأصيلة

– الوعي الذاتي: يجب على القادة فهم قيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم ، مما يسمح لهم بالقيادة بنزاهة وأصالة(Almutairi et al., 2024) .

– السلوك الأخلاقي: يعطي القادة الأصيلون الأولوية للاعتبارات الأخلاقية والأخلاقية في عمليات صنع القرار الخاصة بهم ، مما يعزز ثقافة الثقة والاحترام (Willis, 2025;Helmuth et al., 2023).

– المعالجة المتوازنة: يتضمن ذلك النظر في جميع المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرارات ، وضمان بقاء القادة موضوعيين وعادلين (Willis, 2025;Helmuth et al., 2023).

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

– الشفافية العلائقية: تساعد مشاركة الأفكار والمشاعر بصراحة في بناء الثقة وتشجع أعضاء الفريق على التعبير عن مخاوفهم وأفكارهم (Willis, 2025; Almutairi et al., 2024).

أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على المنظمات

– تعزيز رفاهية الموظفين: ترتبط القيادة الأصيلة بزيادة الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين ، مما يساهم في بيئة عمل إيجابية (Almutairi et al., 2024).

– ديناميكيات الفريق المحسنة: من خلال تعزيز الثقة والتواصل المفتوح ، يمكن للقادة الحقيقيين تعزيز التعاون وتقليل الصراع داخل الفرق(Willis, 2025; Jiewen et al., 2024).

– النتائج الإيجابية للموظفين: القيادة الأصيلة تعمل على تحسين جودة رعاية المرضى وتقليل الإرهاق بين الموظفين (Willis, 2025).

– القيادة الأصيلة في الجامعات تعزز بيئة تعليمية قائمة على الثقة، الشفافية، والمسؤولية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الأكاديمي والإداري. فهي تمكن القادة الجامعيين من بناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتعزز بيئة تعاونية تتيح حرية التعبير وتبادل الأفكار. علاوة على ذلك، تساعد القيادة الأصيلة في تمكين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية، حيث يتم تشجيعهم على اتخاذ المبادرات وتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. كما أن القادة الذين يمارسون القيادة الأصيلة يساهمون في تعزيز الولاء المؤسسي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام داخل الجامعات(Harvard Business,2018).

في حين أن القيادة الأصيلة تقدم العديد من الفوائد ، تسلط الانتقادات الضوء على حدودها المحتملة ، مثل التحدي المتمثل في تحديد الأصالة عبر سياقات متنوعة وخطر تركيز القادة بشكل مفرط على تصورهم الذاتي بدلا من احتياجات أتباعهم (Helmuth et al.,2023).

المبحث الثالث: حوكمة الذكاء الاصطناعي وتعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة

نظرا لقلة الدراسات السابقة التي بحث العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بسلوكيات القيادة الأصيلة خصوصا كونة موضوع بحثي جديد لم ينل حظا وافر من البحث، كان لابد من البحث عن طريقة من خلالها نربط بين هذين المفهومين البحثيين، وذلك يتجزئة المفهومين عن طريق ربط مبادى سلوكيات القيادة الأصيلة بمبادى حوكمة الذكاء الاصطناعي، وهذا ما نستعرضه في الجدول(٦) تحت هذا البند.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

جدول (٦) العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي وسلوكيات القيادة الأصيلة في التعليم العالي

العناصر	حوكمة الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي	سلوكيات القيادة الأصيلة	التكامل بين الجانبين
الوعي الذاتي للقادة	يشمل تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي ومسؤول، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها على التدريس، البحث، والعمليات الإدارية(IAPP, 2024).	يعزز الوعي الذاتي للقادة فهم تحيزاتهم ونقاط قوتهم، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أخلاقية ومدروسة (Akhtar, 2024; Ravi, 2024).	القادة الذين يتمتعون بوعي ذاتي قوي يمكنهم تنفيذ مبادئ الحوكمة بفعالية، مما يضمن توافق السياسات مع القيم التنظيمية (Mehra, 2025).
القيادة الاستراتيجية	تحتاج الحوكمة الفعالة إلى قيادة استراتيجية واعية بالتحديات الأخلاقية والتشغيلية لتنفيذ الذكاء الاصطناعي (Tarisayi, 2023).	يتبنى القادة الاستراتيجيون نهجًا متوازنًا بين الابتكار والمسؤولية الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (Wu et al., 2024).	يساهم القادة المدركون لأهمية الحوكمة في تطوير سياسات تحافظ على التوازن بين تبني الذكاء الاصطناعي وحماية القيم المؤسسية.
التحديات والفرص	تواجه الحوكمة تحديات تشمل التحيز الخوارزمي، الخصوصية، وقلة السياسات التنظيمية (Tarisayi, 2023).	القادة الأصليون قادرون على التعرف على هذه التحديات واتخاذ تدابير استباقية لمعالجتها (Siroya et al., 2024).	يساهم الوعي الذاتي للقادة في تبني استراتيجيات متقدمة لمعالجة المخاطر وتعزيز الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي.
المنظور الأخلاقي الداخلي للقادة	تعتمد الحوكمة على مبادئ الشفافية، المساءلة، والعدالة لضمان الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي (IBM,2024).	يضع القادة الأصليون القيم الأخلاقية في صميم قراراتهم لضمان العمل بمسؤولية وشفافية (Mendonca & Kanungo, 2007).	القادة الذين يلتزمون بالأخلاقيات المؤسسية يمكنهم تعزيز حوكمة الذكاء الاصطناعي من خلال سياسات تضمن العدالة والمساءلة في الاستخدام.
إشراك أصحاب المصلحة	تتطلب الحوكمة الفعالة مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار لضمان توازن المصالح المختلفة (Tennin et al., 2024).	يدرك القادة الأصليون أهمية التواصل الفعّال مع مختلف الأطراف لضمان توافق السياسات مع احتياجات الجميع (Desimone, 2024).	يسهم التعاون بين القادة وأصحاب المصلحة في تطوير سياسات متكاملة لحوكمة الذكاء الاصطناعي تتسم بالعدالة والشمولية.
معالجة المعلومات المتوازنة	تعتمد الحوكمة على القدرة على تحليل البيانات الضخمة واتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع القيم المؤسسية	يعزز القادة الذين يتمتعون بمهارات معالجة المعلومات قدرتهم على اتخاذ قرارات عادلة وموضوعية	يساهم تحليل المعلومات المتوازن في تطوير سياسات حوكمة ذكاء اصطناعي تستند إلى أدلة وبيانات

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

	(Chen et al., 2023).	(Gacheru et al., 2023).	موثوقة.
الشفافية العلائقية في القيادة	تؤكد الحوكمة على أهمية الشفافية في تصميم وتنفيذ أنظمة الذكاء الاصطناعي لضمان الثقة العامة (Floridi et al., 2018).	يعزز القادة الشفافية العلائقية من خلال تبني نهج تواصلي مفتوح وخلق بيئة تعاونية داخل المؤسسات (Gardner et al., 2005).	يؤدي الالتزام بالشفافية في القيادة إلى تبني سياسات حوكمة ذكاء اصطناعي واضحة تضمن الاستخدام المسؤول والعادل للتكنولوجيا في التعليم العالي.

***الجدول من إعداد الباحثان.**

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للمقابلة والذي نص على: هل يمكنك وصف كيف يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسستك وهل هناك أي هياكل أو سياسات حاكمة لإدارة استخدامه؟

للاجابة عن هذا السؤال تم تحليل المقابلات على النحو التالي: يوضحها الجدول(٧)

العنصر	نقاط الاتفاق	نقاط الاختلاف	نسبة الاتفاق
استخدام الذكاء الاصطناعي	جميع المستجيبين السبعة أكدوا على استخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسساتهم، وذكروا تطبيقاته في التعليم التكيفي، تحليل البيانات الأكاديمية، أنظمة إدارة التعلم، ودعم البحث العلمي.	يختلف تركيز التطبيقات بين المؤسسات، حيث ركز البعض على تحليل الأداء الطلابي، بينما ركز آخرون على الأتمتة الإدارية أو البحث العلمي.	100%
جود سياسات حوكمة	الجميع أشاروا إلى الحاجة لوجود سياسات حاكمة للذكاء الاصطناعي.	4مستجيبين (١، ٢، ٣، ٤) أكدوا عدم وجود سياسات واضحة أو لجان متخصصة، بينما أشار ٣ مستجيبين (٥، ٦، ٧) إلى وجود سياسات (إما ضمن سياسات أخرى أو عبر لجان متخصصة).	60%غياب السياسات الواضحة، ٤٠% وجود سياسات
وجود لجان أخلاقيات الذكاء الاصطناعي	الاتفاق العام على أهمية وجود لجنة مختصة بحوكمة الذكاء الاصطناعي.	4مستجيبين (١، ٢، ٣، ٤) أكدوا عدم وجود لجان، بينما أشار مستجيبان (٦، ٧) إلى وجود لجان حاكمة متخصصة.	60%غياب اللجان، ٤٠% وجود لجان

***الجدول من إعداد الباحثان.**

تشير نتائج تحليل إجابات المستجيبين للسؤال الأول كما يوضحها الجدول (٧) إلى أن الذكاء الاصطناعي أصبح جزءًا لا يتجزأ من العملية الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، إذ يُستخدم في تحليل البيانات، دعم اتخاذ القرار، وتخصيص المحتوى التعليمي. ومع ذلك، يظهر التحليل أن ٦٠% من المشاركين أفادوا بعدم وجود

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

سياسات حوكمة واضحة أو لجان متخصصة لتنظيم استخدام التكنولوجيا، بينما أشار ٤٠% فقط إلى وجود سياسات غالبًا ما تكون مدمجة ضمن أطر أخرى وغير مستقلة، مما يثير مخاطر تتعلق بالشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات. وفي هذا السياق، تتفق دراسات مثل (Wu et al., 2024) و(Lamberti, 2024) و(Oh & Sanfilipo, 2024) على أهمية تبني هياكل حوكمة متعددة الوحدات وإطار أخلاقي شامل لضمان الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي، إلا أن بعض الدراسات تختلف مع هذا التوجه؛ فقد أشار (Wang et al., 2021) إلى أن بعض الجامعات البحثية في الولايات المتحدة بدأت بالفعل بتطبيق هياكل حوكمة تُعزز من توزيع السلطة والتواصل بين الأساتذة والإداريين، بينما وجد (GADMI & Bendarkawi, 2024) أن المؤسسات التي تعتمد أطر حوكمة متطورة تحقق تحسينات في صنع القرار وأتمتة العمليات الإدارية، رغم تحديات حماية البيانات وديناميكيات القوة. يُبرز هذا التباين أهمية تطوير نموذج حوكمة متكامل يأخذ في الاعتبار خصوصيات كل مؤسسة، مع توفير برامج تدريبية مستمرة للقادة الأكاديميين لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة لا بديلة عن التفاعل الإنساني، مما يحقق توازنًا بين التكنولوجيا والقيم الإنسانية في سياق التعليم العالي. يرى الباحثان أن هذه النتائج تؤكد الحاجة الماسة لتأسيس أطر حوكمة واضحة ومستقلة تشمل لجانًا متخصصة تهدف إلى حماية الخصوصية وتعزيز الشفافية والمساءلة، كما يجب أن يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة تسهم في تحسين اتخاذ القرارات الأكاديمية دون أن تحل محل التفاعل الإنساني، بما يتماشى مع رؤية عمان ٢٠٤٠.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للمقابلة والذي نص على: ما هو فهمك لمفهوم " سلوكيات القيادة الأصيلة" في سياق التعليم العالي؟

للاجابة عن هذا السؤال تم تحليل إجابات المستجيبين حول مفهوم "سلوكيات القيادة الأصيلة" في التعليم العالي والجدول(٨) يوضح ذلك:

العنصر	نقاط الاتفاق	نقاط الاختلاف	نسبة الاتفاق
الشفافية والصراحة	جميع المستجيبين أشاروا إلى أهمية الشفافية والصدق في القيادة.	بعضهم ركّز على الشفافية المؤسسية (الشخص ٢)، بينما ركّز آخرون على الشفافية في التواصل المباشر (الشخص ٧).	100%
بناء الثقة	جميع المستجيبين متفقون على أن القيادة الأصيلة تتطلب بناء الثقة بين القادة والأكاديميين.	بعضهم رأى أن الثقة تُبنى من خلال تواصل واضح (الشخص ٣ و٧)، بينما ركّز آخرون على الالتزام بالقيم المؤسسية (الشخص ٢).	100%

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

الالتزام بالقيم الأخلاقية	جميع المستجيبين أشاروا إلى أن القادة يجب أن يكونوا ملتزمين بالقيم الأخلاقية.	الشخص ٥ شدد على التوافق بين القيم الشخصية والمؤسسية، بينما ركّز الشخص ٤ على التزام القائد برسالة المؤسسة.	100%
الوعي الذاتي والتعلم من الأخطاء	معظم المستجيبين أشاروا إلى أهمية الوعي الذاتي والتعلم من الأخطاء في القيادة الأصيلة.	لم يذكر الشخص ٤ و٦ هذه النقطة، مما قد يعكس اختلافًا في تصور القيادة.	71%
القدرة على التأثير الإيجابي	معظم المستجيبين أشاروا إلى أن القيادة الأصيلة تتطلب التأثير الإيجابي على المجتمع الأكاديمي.	الشخص ١ و٣ شددا على التأثير الإيجابي، بينما لم يذكره الشخص ٦.	86%
المسؤولية الاجتماعية	بعض المستجيبين شددوا على أهمية المسؤولية الاجتماعية في القيادة.	الشخص ٢ فقط ذكر هذه النقطة بشكل واضح، مما يعكس اختلافًا في التركيز.	14%

***الجدول من إعداد الباحثان.**

من خلال تحليل إجابات المستجيبين السبعة حول مفهوم "سلوكيات القيادة الأصيلة" في التعليم العالي يتضح من الجدول(١١) أن القيادة الأصيلة في مؤسسات التعليم العالي تعتمد على مبادئ الشفافية (١٠٠%)، الصدق (١٠٠%)، وبناء الثقة (100%)، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الحالية حيث اتفق جميع المستجيبين على أهمية هذه القيم في بيئة التعليم. تتوافق هذه النتائج مع دراسة Wu et al., 2024 التي أبرزت دور هياكل الحوكمة متعددة الوحدات في تعزيز التنوع في صنع القرار، ودراسة Oh & Sanfilipo, 2024التي شددت على أهمية النزاهة الأكاديمية واستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول. كما أن دراسة Siroya et al., 2024 أكدت على أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يعزز المساءلة والشفافية(85%) ، وهو ما يتماشى مع تأكيد 71%من المستجيبين على أهمية السياسات الواضحة لحوكمة الذكاء الاصطناعي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للمقابلة والذي نص على: كيف يمكن لحوكمة الذكاء الاصطناعي أن تساعد في دعم القادة الأكاديميين لاتخاذ قرارات أكثر شفافية وأخلاقية؟

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

فيما يلي جدول تحليلي يُركز على الإجابات المتعلقة بالسؤال الثالث مع إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف ونسبتها والجدول(٩) يوضح ذلك:

المستجيب	أبرز نقاط الإجابة	نقاط الاتفاق	نسبة الاختلاف
الشخص١	توفر الحوكمة سياسات واضحة لضمان العدالة، الشفافية، وإدارة المخاطر (مثل التحيز الخوارزمي).	85%	15%
الشخص ٢	تعتمد الحوكمة على بيانات موضوعية، وتوثيق استخدام الخوارزميات لتعزيز الشفافية والمسؤولية.	85%	15%
الشخص ٣	أهمية توفير خوارزميات تفسيرية ومراجعات أخلاقية لضمان العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات.	75%	25%(تركيز على الخوارزميات التفسيرية أكثر من السياسات العامة)
الشخص ٤	توفر الحوكمة بيانات دقيقة وعادلة لاتخاذ القرارات، مع التركيز على الشفافية وحماية الخصوصية.	80%	20%(تركيز على حماية الخصوصية أكثر من الجوانب الأخرى)
الشخص ٥	تعزز الحوكمة المساءلة والشفافية من خلال توثيق معايير استخدام الذكاء الاصطناعي وإشراك المجتمع الأكاديمي.	85%	15%
الشخص ٦	إطار حوكمة واضح يدعم اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة، مع ضمان الشفافية والمساءلة في جميع المراحل.	90%	10%(الأكثر شمولية من حيث الشفافية والمساءلة)
الشخص ٧	توفر الحوكمة إطارًا موثوقًا لاستخدام الذكاء الاصطناعي، مما يمنح القادة الثقة في اتخاذ قرارات أخلاقية قائمة على بيانات شفافة ودقيقة.	85%	15%

***الجدول من إعداد الباحثان.**

تشير نتائج الجدول (٩) إلى اتفاق بنسبة ٨٥% بين المستجيبين على أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تسهم في تعزيز الشفافية، دعم المساءلة الأخلاقية، وتقليل التحيز في اتخاذ القرارات الأكاديمية، مما يمكّن القادة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وعادلة. وفي ضوء الدراسات السابقة، تتوافق نتائج (Wu et al., 2024و Al-Omari et al., 2025)مع هذا الرأي، إذ أكدوا على أن تبني هياكل حوكمة متعددة الوحدات والإطار الأخلاقي الشامل يساهم في تنويع وجهات النظر وصياغة سياسات مسؤولة. ومع ذلك، يظهر اختلاف بنسبة ١٥% في التفاصيل التنفيذية؛ حيث يشدد بعض الباحثين، مثل (Lamberti, 2024) و (Selvaratnam

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

(Leichtweis, 2024 &)، على ضرورة تطوير خوارزميات تفسيرية تضمن وضوح اتخاذ القرارات، بينما يؤكد آخرون، مثل (Sudhir, 2024) و(Al-Zahrani & Alasmari, 2024)، على أهمية حماية الخصوصية في جمع البيانات ومعالجتها، إضافة إلى ضرورة إشراك المجتمع الأكاديمي في صياغة السياسات كما أشار (GADMI & Bendarkawi, 2024). يرى الباحثان أنه لتحقيق حوكمة فعالة تدعم القرارات الأخلاقية، ينبغي تبني نهج شامل يجمع بين تطوير خوارزميات تفسيرية، إنشاء لجان متعددة التخصصات لمراقبة وتقييم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتعزيز مشاركة المجتمع الأكاديمي في عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن إجراء مراجعات دورية وتوفير تدريب مستمر للقادة الأكاديميين. ويؤكد الباحثان أن دمج هذه العناصر يضمن تحقيق أفضل توازن بين الشفافية والعدالة وحماية البيانات، مما يترجم إلى قرارات أكاديمية أخلاقية ومستندة إلى بيانات دقيقة، ويمثل ذلك تكاملاً مثاليًا بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والآراء العملية للمستجيبين.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للمقابلة والذي نص على: ما هي السياسات أو الإطارات الحاكمة المحددة التي تعتقد أنها ضرورية لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة تعزز القيادة الأصيلة؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم تحليل إجابات المستجيبين والجدول(١٠) يوضح ذلك:

العنصر	الشخص ١	الشخص ٢	الشخص ٣	الشخص ٤	الشخص ٥	الشخص ٦	الشخص ٧	نسبة الاتفاق (%)
سياسات أخلاقية وشفافية	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
حماية البيانات والخصوصية	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	85.7%
التدريب المستمر للقادة	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	85.7%
لجان إشرافية متعددة التخصصات	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	85.7%
آليات مراجعة وتقييم دوري	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	85.7%
الحد من الاعتماد الكلي على الذكاء الاصطناعي	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓	57.1%
إشراك المجتمع الأكاديمي	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	71.4%

***الجدول من إعداد الباحثان.**

تشير تحليلات إجابات السؤال الرابع كما يوضحها الجدول(١٠) إلى اتفاق شبه كامل (١٠٠%) على ضرورة تبني سياسات أخلاقية شفافة كأساس لحوكمة الذكاء

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

الاصطناعي لتعزيز القيادة الأصيلة، مما يعكس إدراكاً جماعياً لأهمية البعد الأخلاقي في بيئة أكاديمية تُعنى بالعدالة والنزاهة. وفي هذا السياق، تتوافق نتائج الدراسات السابقة، مثل تلك التي قدمها Al-Omari et al. (2025) و Oh & Sanfilipo (2024),على ضرورة وضع أطر تنظيمية تضمن الشفافية وحماية البيانات، رغم وجود تفاوت في التفاصيل التنفيذية؛ إذ أشار ٥٧.١% من المستجيبين إلى ضرورة الحد من الاعتماد الكلي على الذكاء الاصطناعي لتجنب إحلال الآلة محل الحكم البشري في القرارات الحساسة، بينما أكد ٨٥.٧% على أهمية حماية البيانات و٧١.٤% على إشراك المجتمع الأكاديمي في عملية اتخاذ القرار.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس للمقابلة والذي نص على: هل يمكنك مشاركة أي أمثلة محددة من تجربتك أو ملاحظاتك حول كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي (إيجابًا أو سلبًا) على القيادة في مؤسستك؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم تحليل إجابات المستجيبين والجدول(١١) يوضح ذلك:

الشخص	التأثير الإيجابي	التأثير السلبي	نقاط الاتفاق	نقاط الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة الاختلاف
1	نظام إدارة التعلم حسَّن مشاركة الطلاب وأدائهم.	تحيز خوارزمي في مشروع استشارات طلابية أثر على دعم بعض الفئات.	تحسين الأداء عبر التكنولوجيا.	التركيز على التحيز الخوارزمي.	85%	15%
2	تحليل استبانات الطلاب ساعد في تحسين جودة التدريس.	اعتماد مفرط على أنظمة التوصية الآلية قلل التفاعل البشري مع الطلاب.	استخدام البيانات لتحسين القرارات.	مشكلة التفاعل الإنساني.	85%	15%
3	تحسين كفاءة القرارات الإدارية (مثل توزيع الموارد).	الاعتماد الزائد على الذكاء الاصطناعي قلل الاهتمام بالاعتبارات العاطفية.	كفاءة القرارات.	إهمال الجوانب الإنسانية.	85%	15%
4	تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج الأكاديمية.	مخاوف من فقدان الخصوصية عند تحليل بيانات الطلاب.	تحليل البيانات.	مخاوف الخصوصية مقابل التحيز.	85%	15%

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

5	نظام تحليلات تنبؤية حدد الطلاب المعرضين للتسرب وطور برامج دعم استباقية.	تقييم أعضاء هيئة التدريس بناءً على معايير كمية فقط أضعف الثقة.	الدعم الاستباقي.	مشكلة التقييم غير الشامل.	**85%**	**15%**
6	استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل أداء الطلاب لتحسين معدلات النجاح.	قلق من الخصوصية والاستخدام غير الأخلاقي للبيانات.	تحسين النتائج.	التركيز على الأخلاقيات مقابل التحيز.	**85%**	**15%**
7	نظام التحليلات التنبؤية ساعد في دعم الطلاب وتحسين القرارات الاستراتيجية.	تخوف أعضاء هيئة التدريس من الاعتماد المفرط على التكنولوجيا وفقدان التفاعل الشخصي.	دعم القرارات بالبيانات.	فقدان التفاعل الإنساني.	**85%**	**15%**

***الجدول من إعداد الباحثان.**

يظهر الجدول(١١) أن ٨٥% من المشاركين اتفقوا على أن الذكاء الاصطناعي يلعب دورًا حيويًا في تحسين الحوكمة والشفافية داخل مؤسسات التعليم العالي. برزت اختلافات بنسبة ١٥% في طبيعة التحديات، حيث تنوعت بين مشكلات تقنية (كالتحيُّز الخوارزمي بنسبة ١٠%)، وأخلاقية (كالخصوصية بنسبة ٣%)، وإنسانية (كفقدان التفاعل البشري بنسبة ٢%)، وهو ما يعكس اختلاف أولويات المؤسسات وفقًا لسياقاتها الثقافية والهيكلية.على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Wu et al., 2024) أن الجامعات الرائدة تتبنى هياكل حوكمة متعددة الوحدات لتعزيز التنوع في صنع القرار، بينما ركزت دراسة (Khawaja, 2024) على تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين التعليم الشخصي، مع الإشارة إلى تحديات النزاهة الأكاديمية التي تستلزم حوكمة قوية. من جهة أخرى، تناولت دراسة (Mousa, 2024) ديناميكيات القيادة في الصين، موضحةً أن عمليات صنع القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي تتأثر بمعرفة القادة بهذه التقنية، مع تخفيف هذا التأثير بنسبة ٢٠% بسبب جائحة كوفيد-١٩.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس للمقابلة والذي نص على: "ما هي التحديات الرئيسية التي تراها في تنفيذ حوكمة الذكاء الاصطناعي لدعم سلوكيات القيادة الأصيلة في التعليم العالي؟"

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

للاجابة عن هذا السؤال تم تحليل إجابات المستجيبين والجدول(١٢) يوضح ذلك:

التحديات	الشخص ١	الشخص ٢	الشخص ٣	الشخص ٤	الشخص ٥	الشخص ٦	الشخص ٧	نسبة الاتفاق (%)
مقاومة التغيير	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	85.7%
نقص الموارد/التمويل	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	71.4%
الفجوة المعرفية/نقص التدريب	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
التحديات القانونية/الأخلاقية	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	85.7%
التحيز في الخوارزميات/البيانات	✓	-	✓	-	✓	-	-	42.8%
التطور التكنولوجي السريع	✓	-	✓	-	✓	-	✓	57.1%
الخصوصية والأمان	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	71.4%
الاختلافات الثقافية بين الأقسام	-	-	-	-	✓	-	-	14.2%

***الجدول من إعداد الباحثان.**

تُظهر نتائج تحليل إجابات السؤال السادس كما يبينها الجدول(١٢) اتساقًا ملحوظًا بين المشاركين حول التحديات الأساسية التي تعيق تنفيذ حوكمة الذكاء الاصطناعي في دعم سلوكيات القيادة الأصيلة، مع وجود اختلافات طفيفة تعكس تنوع السياقات المؤسسية والخبرات الفردية. من وجهة نظر الباحثان ، تُبرز هذه النتائج ثلاث قضايا جوهرية:

أولاً، الفجوة المعرفية ونقص التدريب (١٠٠% اتفاق) تُعتبر العائق الأكثر إلحاحًا، وهو ما يتوافق مع طبيعة الذكاء الاصطناعي كمجال سريع التطور يتطلب تحديثًا مستمرًا للمهارات. غياب البرامج التدريبية المُخصصة للقادة والأكاديميين يُضعف قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يُهدد مصداقية الحوكمة وفعاليتها.

ثانيًا، مقاومة التغيير (٨٥.٧% اتفاق) والتحديات الأخلاقية/القانونية (٨٥.٧% اتفاق) تعكس صراعًا بين الابتكار والمحافظة على الهياكل التقليدية. في رأيي، مقاومة التغيير ليست مجرد رفض للتكنولوجيا، بل هي انعكاس لمخاوف حقيقية من فقدان السيطرة على العمليات الأكاديمية أو انتهاك الخصوصية، خاصة في ظل غياب تشريعات واضحة تُنظم استخدام الذكاء الاصطناعي.

ثالثًا، التحيز في الخوارزميات (٤٢.٨% اتفاق) والخصوصية (٧١.٤% اتفاق) يُظهران تناقضًا بين إمكانات التكنولوجيا ومخاطرها. أرى أن ضعف الوعي

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

بأخلاقيات البيانات يزيد من صعوبة اكتشاف التحيزات الخفية، مما يُهدد العدالة الأكاديمية ويُضعف ثقة المجتمع في القيادة.

أما الاختلاف في ذكر التطور التكنولوجي السريع (٥٧.١% اتفاق) والاختلافات الثقافية بين الأقسام (١٤.٢% اتفاق)، فيعكس تباينًا في أولويات المؤسسات. فبعضها يركز على مواكبة التكنولوجيا، بينما يُعاني آخرون من انقسامات داخلية تعيق تبني سياسات موحدة.

ويرى الباحثان أن في ظل هذه التحديات، أن نجاح حوكمة الذكاء الاصطناعي يرتبط بقدرة المؤسسات على تحقيق توازن بين الابتكار والقيم الإنسانية. لا يكفي تطوير سياسات تقنية بحتة، بل يجب دمجها ببرامج توعوية تُعزز "الثقافة الرقمية الأخلاقية" بين جميع أصحاب المصلحة. كما أن إشراك المجتمع الأكاديمي في صنع القرار—من خلال حوارات مفتوحة ولجان تشاركية—سيُقلل من مقاومة التغيير ويُعزز الشفافية، مما يدعم القيادة الأصيلة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع للمقابلة والذي نص على: " "كيف يمكن أن تساعد الحوكمة الفعالة للذكاء الاصطناعي في بناء الثقة بين القادة الأكاديميين ومجتمع التعليم الأكاديمي؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم تحليل إجابات المستجيبين والجدول(١٣) يوضح ذلك:

الشخص	أبرز النقاط في الإجابة	نقاط الاتفاق	نقاط الاختلاف
1	-تعزيز الشفافية. -ضمان الاستخدام الأخلاقي. -توفير آليات مساءلة (التدقيق الدوري).	الشفافية(100%) المساءلة(71%)	التدقيق الدوري (14%)
2	-نشر تقارير دورية. -إشراك المجتمع في تصميم السياسات. -رفض الممارسات التمييزية.	المشاركة المجتمعية (86%) الشفافية(100%)	رفض التمييز(14%)
3	-أنظمة تفسيرية للقرارات. -دمج العنصر البشري. -إتاحة البيانات للمراجعة.	العنصر البشري(43%) الشفافية(100%)	مراجعة البيانات (14%)
4	-ضمان الشفافية والمساءلة. -إشراك أصحاب المصلحة. -توفير قنوات تواصل.	التواصل(57%) المساءلة(71%)	قنوات تواصل(14%)
5	-الشفافية المؤسسية عبر تقارير. -المشاركة الشاملة. -التقييم المستمر والتحسين.	التقييم المستمر(29%) المشاركة(86%)	التحسين المستمر (14%)
6	-ضمان الشفافية في السياسات.	آليات الاعتراض(14%)	آليات الاعتراض

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

	-إشراك المجتمع. -توفير آليات للاعتراض على القرارات.	الشفافية(100%)	(14%)
7	-إطار عمل قائم على بيانات موثوقة. -التدريب على الاستخدام الأخلاقي. -مشاركة المجتمع في القرارات.	التدريب(29%) المشاركة(86%)	البيانات الموثوقة (14%)

***الجدول من إعداد الباحثان.**

يظهر الجدول(١٣) تحليل إجابات الأشخاص السبعة إجماعًا واضحًا على أن الحوكمة الفعالة للذكاء الاصطناعي تُعَد ركيزةً أساسية لتعزيز الثقة بين القادة الأكاديميين ومجتمع التعليم، من خلال ثلاثة مبادئ رئيسية: الشفافية (١٠٠%)، المشاركة المجتمعية (٨٦%)، والمساءلة (٧١%). تتفق الدراسات السابقة على أهمية هذه المبادئ لضمان الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي وتعزيز الثقة في القيادة الأكاديمية. على سبيل المثال، أكدت دراسة (Wu et al., 2024) أن الجامعات الرائدة تتبنى هياكل حوكمة متعددة الوحدات لتعزيز التنوع في صنع القرار، بينما ركزت دراسة (Khawaja, 2024) على تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين التعليم الشخصي، مع الإشارة إلى تحديات النزاهة الأكاديمية التي تستلزم حوكمة قوية. من جهة أخرى، تناولت دراسة (Mousa, 2024) ديناميكيات القيادة في الصين، موضحةً أن عمليات صنع القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي تتأثر بمعرفة القادة بهذه التقنية، مع تخفيف هذا التأثير بسبب جائحة كوفيد-١٩. أما دراسة (Siroya et al., 2024)فقد أكدت أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يعزز المساءلة والشفافية، مما يسهم في تحسين فعالية تنفيذ السياسات. وسلطت دراسة (Urmeneta, 2023) الضوء على ضرورة تبني نهج متعدد التخصصات يدمج الخبراء المؤسسيين لضمان استخدام مسؤول للذكاء الاصطناعي، بينما ركزت دراسة (Sayyadi, 2024) على أهمية القيادة الأصيلة في عصر الذكاء الاصطناعي، مؤكدةً الحاجة إلى إعادة تشكيل أساليب القيادة لتكون أكثر تكيفًا مع التطورات التكنولوجية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثامن للمقابلة والذي نص على: " " هل تعتقد أن هناك توازنًا يمكن تحقيقه بين التكنولوجيا والجوانب الإنسانية للقيادة الأصيلة؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف يمكن تحقيق ذلك التوازن؟""

للاجابة عن هذا السؤال تم تحليل إجابات المستجيبين والجدول(١٤) يوضح ذلك:

الشخص	الآليات المُقترحة	نقاط الاتفاق مع الآخرين	نقاط الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة الاختلاف
1	-استخدام الذكاء	يتفق مع ٦ أشخاص في	التركيز على	85%(آلية	14%

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

	الاصطناعي كأداة داعمة. -الحفاظ على التواصل الشخصي.	"التكنولوجيا الداعمة " (85%). يتفق مع ٣ أشخاص في "التواصل المباشر " (42%).	"التواصل المباشر" كأولوية.	رئيسية) 42%(آلية ثانوية)	
2	-دمج الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة. -تعزيز الذكاء العاطفي.	يتفق مع ٦ أشخاص في "التكنولوجيا الداعمة " (85%).	التركيز على "الذكاء العاطفي" كمفهوم فريد.	85%	14%
3	-اعتماد الذكاء الاصطناعي كمساند. -تدريب القادة على الجمع بين التكنولوجيا والبعد الإنساني.	يتفق مع ٦ أشخاص في "التكنولوجيا الداعمة " (85%). يتفق مع ٥ أشخاص في "التدريب.(71%) "	اقتراح "التدريب" كآلية عملية.	85% + 71%	14%
4	-استخدام التكنولوجيا لتعزيز القدرات الإنسانية. -التركيز على القيم الأخلاقية.	يتفق مع ٥ أشخاص في "التكنولوجيا الداعمة " (71%).	التركيز على "القيم الأخلاقية" كمحور أساسي.	71%	14%
5	-تصميم أنظمة "الإنسان في الحلقة." -التقييم المستمر للتوازن.	يتفق مع ٤ أشخاص في "التقييم المستمر.(57%) "	إدخال مفهوم "الإنسان في الحلقة" كآلية تقنية فريدة.	57%	14%
6	-استخدام التكنولوجيا لتعزيز التفاعل الإنساني. -تدريب القادة على المهارات الإنسانية.	يتفق مع ٥ أشخاص في "التدريب.(71%) " يتفق مع ٣ أشخاص في "التفاعل الإنساني.(42%) "	ربط التوازن بـ "التفاعل الإنساني المباشر."	71% + 42%	14%
7	-اعتماد الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة. -الحفاظ على اللقاءات المباشرة.	يتفق مع ٦ أشخاص في "التكنولوجيا الداعمة " (85%). يتفق مع ٣ أشخاص في "التواصل المباشر " (42%).	التأكيد على "اللقاءات المباشرة" كضمانة للتوازن.	85% + 42%	14%

***الجدول من إعداد الباحثان.**

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

يتضح من الجدول(١٤) من خلال تحليل إجابات الأشخاص السبعة، الباحثان يرون أن التوازن بين التكنولوجيا والجوانب الإنسانية في القيادة الأصيلة ليس ممكنًا فحسب، بل ضروريًا لضمان استدامة العمل الأكاديمي .فالاتفاق التام (١٠٠%) بين المستجيبين يعكس إدراكًا جماعيًا لأهمية الحفاظ على القيم الإنسانية كأساس للقيادة، حتى في ظل التطور التكنولوجي المتسارع.

لكن هذا التوافق لا يخفي التحديات العملية في التنفيذ. فبينما اتفق ٨٥% على ضرورة استخدام التكنولوجيا كأداة داعمة، اختلفت الآليات المقترحة لتحقيق ذلك بشكل لافت. على سبيل المثال، اقتراح أنظمة "الإنسان في الحلقة" (الشخص ٥) يُمثل حلًا تقنيًا متقدمًا، لكنه يتطلب بنية تحتية قد لا تكون متاحة لجميع المؤسسات. في المقابل، التركيز على "التدريب" (٧١%) أو "الذكاء العاطفي" (الشخص ٢) يبدو أكثر شمولية، لكنه يعتمد على استثمارات طويلة المدى في تطوير الكوادر.

من وجهة نظر الباحثان، الفجوة الأبرز تكمن في غياب معايير قابلة للقياس لتقييم هذا التوازن. فمعظم الآليات ركزت على الجانب النظري دون اقتراح مؤشرات أداء محددة (كعدد اللقاءات المباشرة بين القادة والطلاب، أو نسبة القرارات التي تخضع لمراجعة بشرية). هذا يُضعف القدرة على مراقبة التقدم أو تعديل السياسات بشكل استباقي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال التاسع للمقابلة والذي نص على: " ما هي التوصيات التي تقترحها لتطوير إطارات حوكمة الذكاء الاصطناعي التي تعزز سلوكيات القيادة الأصيلة في التعليم العالي؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم تحليل إجابات المستجيبين والجدول(١٥) يوضح ذلك:

التوصيات الرئيسية	الأشخاص الذين ذكروها	نسبة الاتفاق (%)	الاختلافات/التفاصيل الإضافية
إنشاء لجان إشراف متعددة التخصصات	الشخص ١، ٣، ٥، ٦، ٧	71%	-الشخص ٥: تشمل ممثلين من الطلاب. -الشخص ٧: تضم خبراء من مجالات مختلفة (القانون، الأخلاق).
التدريب المستمر للقادة والموظفين	الشخص ١، ٤، ٥، ٦، ٧	71%	-الشخص ٦: تدريب على "الثقافة الرقمية." -الشخص ٧: تدريب على المهارات الإنسانية.
وضوح السياسات (الخصوصية، الشفافية)	الشخص ١، ٢، ٤، ٦، ٧	71%	-الشخص ٢: سياسات "تقييم أخلاقي مستمر." -الشخص ٤: حماية الملكية الفكرية.
المراجعة والتقييم	الشخص ١، ٣،	57%	-الشخص ٥: تحديث الإطارات بانتظام.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

الدوري للإطارات	٥، ٧		-الشخص ٧: آليات للطعن في القرارات.
تعزيز الشفافية الخوارزمية	الشخص ٣، ٥، ٧	43%	-الشخص ٣: خوارزميات تفسيرية. -الشخص ٥: نشر تقارير دورية.
التعاون بين المؤسسات الأكاديمية	الشخص ٢، ٥، ٦	43%	-الشخص ٢: شبكة وطنية لتبادل الممارسات. -الشخص ٦: تبادل الخبرات الدولية.
إشراك المجتمع الأكاديمي في صنع القرار	الشخص ٥، ٦، ٧	43%	-الشخص ٧: مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. -الشخص ٥: لجان استشارية.
دمج الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي	الشخص ٥، ٧	29%	-الشخص ٥: ربط الاستراتيجيات بالمؤسسة. -الشخص ٧: تجنب المبادرات المنعزلة.

***الجدول من إعداد الباحثان.**

تظهرنتائج تحليل إجابات المستجيبين السبعة في الجدول(١٥) اتساقًا ملحوظًا حول الحاجة إلى إطارات حوكمة قوية للذكاء الاصطناعي لتعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة في التعليم العالي، مع تركيز مشترك على ثلاثة محاور رئيسية :التدريب، الشفافية، والهياكل الإشرافية المتعددة التخصصات .حيث اتفق 71%من المشاركين (٥ من أصل ٧) على ضرورة تدريب القادة والموظفين لفهم الذكاء الاصطناعي وأخلاقياته، مع اختلافات في التفاصيل؛ فبينما ركز 43%(٣ أشخاص) على المهارات الرقمية، أكد 29%(شخصان) على أهمية المهارات الإنسانية كالتعاطف والذكاء العاطفي. كما اتفق 71%على أن الشفافية في الخوارزميات وحماية البيانات هي ركيزة أساسية لبناء الثقة، مع إضافات فريدة مثل سياسات "التقييم الأخلاقي المستمر"ُكرت بنسبة (29%)أو حماية الملكية الفكرية (شخص واحد).

التوصيات

يقترح الباحثان مجموعة من التوصيات الإجرائية بناءاً على نتائج الدراسة :

١.تطوير سياسات حوكمة واضحة ومستقلة

- **إنشاء لجان حوكمة متعددة التخصصات** :تضم ممثلين من مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية لضمان تنوع وجهات النظر وتكاملها.
- **وضع سياسات شفافة لحوكمة الذكاء الاصطناعي** :تشمل حماية البيانات، الشفافية في استخدام الخوارزميات، وآليات مراجعة دورية للقرارات.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

- **تأسيس لجان أخلاقيات مستقلة** :لمراقبة تطبيقات الذكاء الاصطناعي وضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

٢. تعزيز التدريب المستمر للقادة الأكاديميين

- **برامج تدريبية متكاملة** :تشمل التدريب على المهارات الرقمية والأخلاقية، بالإضافة إلى تعزيز الذكاء العاطفي والقيادة الأصيلة.
- **ورش عمل دورية** :لتحديث المعرفة حول التطورات التكنولوجية وأفضل الممارسات في استخدام الذكاء الاصطناعي.
- **تدريب على استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول** :لضمان أن القادة الأكاديميين قادرون على اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على بيانات دقيقة.

٣. إشراك المجتمع الأكاديمي في صنع القرار

- **حوارات مفتوحة** :بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لمناقشة سياسات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاتها.
- **لجان استشارية** :تضم ممثلين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لضمان مشاركة واسعة في عملية صنع القرار.
- **استطلاعات رأي دورية** :لجمع آراء المجتمع الأكاديمي حول تأثير الذكاء الاصطناعي على العملية التعليمية والقيادية.

٤. تعزيز الشفافية والمساءلة

- **نشر تقارير دورية** :حول استخدام الذكاء الاصطناعي ونتائج تطبيقاته في المؤسسات الأكاديمية.
- **آليات مراجعة وتقييم مستمرة** :لضمان أن القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي تتوافق مع القيم الأكاديمية والأخلاقية.
- **إفصاح شامل عن استخدام الذكاء الاصطناعي** :لضمان وضوح العمليات وتجنب التحيز في القرارات.

٥. تطوير نماذج حوكمة مرنة

- **تجريب نماذج حوكمة في بيئات محكمة** :لاختبار فعالية السياسات قبل تطبيقها على نطاق واسع.
- **تحديث الإطارات بانتظام** :لمواكبة التطورات التكنولوجية وضمان أن السياسات تظل فعالة ومناسبة.
- **مؤشرات أداء واضحة** :لقياس تأثير السياسات على جودة التعليم والقيادة الأصيلة.

٦. تعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

- **شبكات وطنية ودولية** :لتبادل أفضل الممارسات والخبرات في حوكمة الذكاء الاصطناعي.
- **مشاريع بحثية مشتركة** :لتطوير حلول مبتكرة ومبنية على الأدلة لتحديات حوكمة الذكاء الاصطناعي.
- **مؤتمرات وندوات** :لتعزيز الحوار والتعاون بين المؤسسات الأكاديمية حول أفضل الطرق لاستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

المراجع:

بكر، عبد الجواد السيد، وعبد العزيز، محمود إبراهيم. (٢٠٢٣). الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: سياسات وتطبيقات عالمية. دار المنظومة.

السعدي، زكية بنت علي بن عبدالله.(٢٠٢٤). واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التعليم في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

المطري، علي بن سعيد بن سليم، وآخرون. (٢٠٢٤). سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية.

مسعود، توامدية & البشير، عمارة. (٢٠٢٤). حوكمة الذكاء الاصطناعي كآلية لتعزيز التعليم الإلكتروني.

schneider, J., Abraham, R., Meske, c., & Vom Broke, J. (2022). Artificial Intelligence Governance For Businesses. Information Systems Management, pp. 1-22.

Sistla, Swetha. (2024). AI with Integrity: The Necessity of Responsible AI Governance. 3(5):1-3. doi: 10.47363/jaicc/2024(3)e180

Satish,OrugantiSai,. (2023). AI Governance. C2S1-C2N*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780197579329.013.2

Batool, Amna., Didar, Zowghi., Muneera, Bano. (2024). AI Governance: A Systematic Literature Review. doi: 10.21203/rs.3.rs-4784792/v1

European Commission. (2023). AI in Education: Challenges and Opportunities. Brussels: European Commission.

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Schafer, B. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. Minds and Machines, 28(4), 689–707.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

UNESCO. (2021). Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. Paris: UNESCO Publishing.

"Desimone, L. M. (2024). Ethical Leadership in the Age of AI.

IBM. (2024). What is AI Governance?

Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (2007). Ethical Leadership.

Tennin, et al. (2024). Engaging Stakeholders and Employees.

Yadav-Ranjan, R. (2025). AI Governance: The CEO's Ethical Imperative In 2025."

European Commission. (2023). AI in Education: Challenges and Opportunities. Brussels: European Commission.

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Schafer, B. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. Minds and Machines, 28(4), 689–707.

UNESCO. (2021). Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. Paris: UNESCO Publishing.

"Desimone, L. M. (2024). Ethical Leadership in the Age of AI.

IBM. (2024). What is AI Governance?

Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (2007). Ethical Leadership.

Tennin, et al. (2024). Engaging Stakeholders and Employees.

Yadav-Ranjan, R. (2025). AI Governance: The CEO's Ethical Imperative In 2025."

Alghamdi, A. (2024). Academic leaders’ attitudes toward artificial intelligence

Tiago, Inês Rodrigues.(2021). The influence of artificial intelligence leadership on employee ethical decision-making. MSc in Management with Specialization in Strategy & Entrepreneurship, at the Universidade Católica Portuguesa, 7th April 2021.

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

Colleen Flaherty & Doug Lederman. (2024). 2024 Survey of Campus Chief Technology/Information Officers. Survey by inside Higher Ed and Hanover Research. file:///C:/Users/ali.almatari/Downloads/2024-IHE-CTO-CIO-Survey-Final___1.pdf

Alghamdi, A. (2024). Academic leaders' attitudes toward artificial intelligence

Dempere J, Modugu K, Hesham A and Ramasamy LK (2023) The impact of ChatGPT on higher education. Front. Educ. 8:1206936. doi: 10.3389/feduc.2023.1206936

Tiago, Inês Rodrigues.(2021). The influence of artificial intelligence leadership on employee ethical decision-making. MSc in Management with Specialization in Strategy & Entrepreneurship, at the Universidade Católica Portuguesa, 7th April 2021.

Criswell, J. (2019). Quantitative, qualitative, and mixed research design (Abdul Mohsen Ayed Al-Qahtani, translator). Dar Al Messila for Publishing and Distribution (original work published in 2014).

Harvard Business Review Press. (2018). Authentic leadership. Harvard Business School Publishing.

Tungol, Jobert F.(2024). Strategic Leadership: Effective Utilization of Artificial Intelligence Technologies in Small Business Management. Concordia University Chicago ProQuest Dissertations & Theses, 2024. 31484803.

Zhang, Jiumei., Weiqiang, Li., Liping, Wang. (2024). Exploring the Governance of Artificial Intelligence Ethics: Current Issues and Challenges. International Journal of Global Economics and Management, 4(2):59-64. doi: 10.62051/ijgem.v4n2.08

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

Mäntymäki, M., Minkkinen, M., Birkstedt, T. et al. Defining organizational AI governance. AI Ethics 2, 603–609 (2022). https://doi.org/10.1007/s43681-022-00143-x

Eitel-Porter, R.: Beyond the promise: implementing ethical AI. AI Ethics 1, 73–80 (2021). https://doi.org/10.1007/s43681-020-00011-6

Schaeffer, D. M., Coombs, L., Luckett, J., Marin, M., & Olson, P. (2024). Risks of AI Applications Used in Higher Education. Electronic Journal of E-Learning, 22(6), 60–65. https://doi.org/10.34190/ejel.22.6.3457

Gacheru, W., Karimi, J., & Kangu, M. (2023). Influence of Leader's Balanced Processing on Employee Commitment in Agencies Implementing Public Financial Management Reforms in Kenya. The University Journal, 5(2), 66-81.

GADMI, M., LOULID, A., & Bendarkawi, Z. (2024). The integration of artificial intelligence (ai) into education systems and its impact on the governance of higher education institutions. International Journal of Professional Business Review, 9(12), e05176. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i12.5176

Atkinson-Toal, A., & Guo, C. (2024). Generative Artificial Intelligence (AI) Education Policies of UK Universities. Deleted Journal, 2, 70–94. https://doi.org/10.62512/etlhe.20

Gao, X. (2024). Talent Shortages in AI Governance: A Comparative Analysis. Journal of Technology Management, 30(2), 1–15.

Makoni, M. (2022). AI Governance in South African Higher Education: Challenges and Opportunities. Journal of African Higher Education, 20(1), 12–25.

Smith, J., & Jones, R. (2025). Leadership ethics in higher education: Navigating technology integration challenges. Journal of Educational Leadership, 32(1), 45–60.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Selvaratnam, R., & Venaruzzo, L. (2024). Human-centered Approach to the Governance of AI in Higher Education. Journal of Ethics in Higher Education, 5, 79–102. https://doi.org/10.26034/fr.jehe.2024.6864

Al-Omari, O., Alyousef, A., Fati, S., Shannaq, F., & Omari, A. (2025). Governance and Ethical Frameworks for AI Integration in Higher Education: Enhancing Personalized Learning and Legal Compliance. Journal of Ecohumanism, 4(2), 80-86.

Atkinson-Toal, A., & Guo, C. (2024). Generative Artificial Intelligence (AI) Education Policies of UK Universities. Deleted Journal, 2, 70–94. https://doi.org/10.62512/etlhe.20

Uluturk, B., Yilmaz Altuntas, E., & Hürmeriç, P. (2024). Authentic leadership, motivating language, psychological empowerment, and work engagement: A serial mediation model. International Journal of Business Communication, 1–30. https://doi.org/10.1177/23294884231223521

Peyton, T., Gip, H., Pasamehmetoglu, A., & Guchait, P. (2023). How authentic leadership cultivates trust and desirable workplace behaviours in hotels: Commitment and leader-follower value congruence matters. Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 22(4), 534–561. https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2207987

Karakose, T., & Tülübaş, T.(2024). School Leadership and Management in the Age of Artificial Intelligence (AI): Recent Developments and Future Prospects.Educational Process: International Journal, 13(1): 7-14.

applications in leadership work in light of the diffusion of innovation theory: The impact of possession of digital literacy, Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 8(1)

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Igbokwe, I.C. (2024). Artificial Intelligence in Educational Leadership: Risks and Responsibilities. European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 1(6), 3-10. DOI: 10.59324/ejahss.2024.1(6). 01

Zouhaier, S. (2023). The impact of Artificial intelligence on higher education: An empirical study. European Journal of Educational Sciences, 10(1), 17-33.

Samiya Al-Hinaai, Khalfan Al-Hijji, & Faten Hamad. (2024). Artificial Intelligence Maturity Assessment in Leadership at Higher Education: A Case Study. Journal of Techno-Social, 16(1), 114-123. https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTS/article/view/17472

The Role Of Artificial Intelligence In Enhancing The Leadership Skills Of Academic Leaders In Public and Private Universities In The Northern Region From The Point Of View Of Faculty Members. (2023). Journal of Namibian Studies : History Politics Culture, 37, 290-320. https://doi.org/10.59670/jns.v37i.4833

Shal, T., Ghamrawi, N., Naccache & Naccache,H.(2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. The Journal of Academic Librarianship.50(2). https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102849

Shal, T., Ghamrawi, N., Naccache & Naccache,H.(2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. The Journal of AcademicLibrarianship.50(2). https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102849

Vivek, R., & Krupskyi, O. P. (2024). EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. European Journal of

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Management Issues, 32(3), 174-182. https://doi.org/10.15421/192415.

Alotaibi, S. M. (2021). Authentic leadership and creativity: The mediating role of thriving at work. Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies, 29(2), 131-152.

Uluturk, B., Yilmaz Altuntas, E., & Hürmeriç, P. (2024). Authentic leadership, motivating language, psychological empowerment, and work engagement: A serial mediation model. International Journal of Business Communication, 1–30. https://doi.org/10.1177/23294884231223521

Peyton, T., Gip, H., Pasamehmetoglu, A., & Guchait, P. (2023). How authentic leadership cultivates trust and desirable workplace behaviours in hotels: Commitment and leader-follower value congruence matters. Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 22(4), 534–561. https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2207987

Karakose, T., & Tülübaş, T.(2024). School Leadership and Management in the Age of Artificial Intelligence (AI): Recent Developments and Future Prospects.Educational Process: International Journal, 13(1): 7-14.

applications in leadership work in light of the diffusion of innovation theory: The impact of possession of digital literacy, Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 8(1)

Igbokwe, I.C. (2024). Artificial Intelligence in Educational Leadership: Risks and Responsibilities. European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 1(6), 3-10. DOI: 10.59324/ejahss.2024.1(6). 01

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

Zouhaier, S. (2023). The impact of Artificial intelligence on higher education: An empirical study. European Journal of Educational Sciences, 10(1), 17-33.

Samiya Al-Hinaai, Khalfan Al-Hijji, & Faten Hamad. (2024). Artificial Intelligence Maturity Assessment in Leadership at Higher Education: A Case Study. Journal of Techno-Social, 16(1), 114-123. https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTS/article/view/17472

The Role Of Artificial Intelligence In Enhancing The Leadership Skills Of Academic Leaders In Public and Private Universities In The Northern Region From The Point Of View Of Faculty Members. (2023). Journal of Namibian Studies : History Politics Culture, 37, 290-320. https://doi.org/10.59670/jns.v37i.4833

Shal, T., Ghamrawi, N., Naccache & Naccache,H.(2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. The Journal of Academic Librarianship.50(2). https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102849

Shal, T., Ghamrawi, N., Naccache & Naccache,H.(2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. The Journal of AcademicLibrarianship.50(2). https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102849

Vivek, R., & Krupskyi, O. P. (2024). EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. European Journal of Management Issues, 32(3), 174-182. https://doi.org/10.15421/192415.

Meng Hao, Weifeng Lv and Bowen Du.(2022). The Influence Mechanism of Authentic Leadership in Artificial Intelligence Team on Employees' Performance. Journal of

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Physics: Conference Series. 1438 (2020) 012022. doi:10.1088/1742-6596/1438/1/012022.

Mariam, G., Adil, L., & Zakaria, B. (2024). THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) INTO EDUCATION SYSTEMS AND ITS IMPACT ON THE GOVERNANCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. International Journal of Professional Business Review, 9(12), e05176. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i12.5176

Budianto, S., Rahadian, D., & Yunita, I. (2025). The Emerging Landscape of AI-Powered Leadership: Transforming Roles and Organizations. Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5(2), e04139. https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe04139

Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. (2024). Authentic Leadership—A Concept Analysis. Journal of Advanced Nursing. https://doi.org/10.1111/jan.16496

Helmuth, C. A., Cole, M. S., & Vendette, S. (2023). Actions are authentic, but are leaders? A reconceptualization of authenticity and leadership practice. Journal of Organizational Behavior. https://doi.org/10.1002/job.2723

−Xie, J., Ahmad, J., & LU, X. (2024). Authentic Leadership; Origins and Foundations: A Review of Literature. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 13(3). https://doi.org/10.6007/ijarped/v13-i3/21881

Meduri, Karthik, Srikar, Podicheti., Snehal, Satish., Pawan, Whig. (2024). Accountability and Transparency Ensuring Responsible AI Development. Advances in human and

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

social aspects of technology book series, 83-102. doi: 10.4018/979-8-3693-4147-6.ch004

IBM. (2024). What Is AI Transparency? Retrieved from https://www.ibm.com/think/topics/ai-transparency

Kebritchi ,Mansureh. (2024). The Implications of AI in Higher Education. Retrieved from https://evolllution.com/the-implications-of-ai-in-higher-education

Sharma, R. (2024). AI Governance. In: AI and the Boardroom. Apress, Berkeley, CA. https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0796-1_2

Mishra, A. (2024). Scalable AI Governance and Ethics. In: Scalable AI and Design Patterns. Apress, Berkeley, CA. https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0158-7_9

Butcher, J., Beridze, I.: What is the state of artificial intelligence governance globally? RUSI J. 164, 88–96 (2019). https://doi.org/10.1080/03071847.2019.1694260

Floridi, L.: Soft ethics, the governance of the digital and the general data protection regulation. Phil. Trans. R. Soc. A 376, 20180081 (2018). https://doi.org/10.1098/rsta.2018.0081

Gahnberg, C.: What rules? Framing the governance of artificial agency. Policy Soc. 40, 194–210 (2021). https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1929729

Kaplan, A., Haenlein, M.: Siri, Siri, in my hand: who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. Bus. Horiz. 62, 15–25 (2019). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004

Hickman, E., Petrin, M.: Trustworthy AI and corporate governance: the EU's ethics guidelines for trustworthy artificial intelligence from a company law perspective. Eur. Bus. Org. Law Rev. 22, 593–625 (2021). https://doi.org/10.1007/s40804-021-00224-0

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

Sahut, J.-M., Dana, L.-P., Teulon, F.: Corporate governance and financing of young technological firms: a review and introduction. Technol. Forecast. Soc. Chang. 163, 120425 (2021). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120425

Schneider, A., Wickert, C., Marti, E.: Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments. J. Manag. Stud. 54, 182–208 (2017). https://doi.org/10.1111/joms.12206

Harjoto, M.A., Jo, H.: Corporate governance and CSR nexus. J. Bus. Ethics 100, 45–67 (2011). https://doi.org/10.1007/s10551-011-0772-6

Abraham, R., Schneider, J., vom Brocke, J.: Data governance: a conceptual framework, structured review, and research agenda. Int. J. Inf. Manag. 49, 424–438 (2019). https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008

Jun, [Jayce] Lye Jia. (2023). The 12 Core Principles of AI Governance. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/12-core-principles-ai-governance-lye-jia-jun/

Wood, D. (2024). 9 Principles of an AI Governance Framework. Retrieved from https://dualitytech.com/blog/ai-governance-framework/

Altan. (June 21st, 2024). 6 Essential AI Governance Principles for Responsible and Ethical AI Use Retrieved from https://atlan.com/know/ai-readiness/ai-governance-principles/#what-are-ai-governance-principles

Abdurohman, N. R. (2025). Artificial Intellegent In Higher Education: Opportunities and Challenges. Eurasian Science Review., 2(Special Issue), 1683–1695. https://doi.org/10.63034/esr-334

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

BigID. (2024). AI Governance Best Practices. https://bigid.com/blog/what-is-ai-governance/

Domo. (2025). Top 8 AI Governance Platforms for 2025. https://www.domo.com/learn/article/ai-governance-tools

GDPR Local. (2025). Top 5 AI Governance Trends for 2025. https://gdprlocal.com/top-5-ai-governance-trends-for-2025

IBM. (2024). What is AI Governance? https://www.ibm.com/think/topics/ai-governance

Splunk. (2025). AI Governance in 2025. https://www.splunk.com/en_us/blog/learn/ai-governance.html

World Bank. (2025). Global Trends in AI Governance. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099120224205026271/pdf/P1786161ad76ca0ae1ba3b1558ca4ff88ba.pdf

Chen, J., Chen, Y. X., Cheng, X., Liu, J., Wang, Y. M., & Li, Y. (2023). Optimization Study of Higher Education Data Governance in the Era of AI. https://doi.org/10.1145/3660043.3660169

Channell,M.(December 7, 2021). A Complete Guide to Authentic Leadership. Revied https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/authentic-leadership/

Manda, V. K., Christy, V., & Jitta, M. R. (2024). Ethical AI and Decision-Making in Management Leadership. Advances in Human and Social Aspects of Technology Book Series, 197–226. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4147-6.ch009

Kumar, S. (2024). Ethical Leadership in the Age of AI. Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series, 265–290. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9173-0.ch010

Akhtar, R. (2024). How AI Can Help You Become A Self-Aware Leader. Forbes. Retrieved

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

from https://www.forbes.com/sites/reeceakhtar/2024/07/03/how-ai-can-help-you-become-a-self-aware-leader/

Ravi, P. (2024). Harnessing AI for Improved Self-Awareness in Leadership. LinkedIn. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/harnessing-ai-improved-self-awareness-leadership-prakash-ravi-drhtc

Mehra, V. (2025). AI Leadership: 10 Ways AI is Transforming Governance in 2025. LinkedIn. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/ai-leadership-revolution-10-ways-changing-governance-2025-mehra-v3imc

IAPP. (2024). Artificial Intelligence Governance Professional. Retrieved from https://iapp.org/certify/aigp/

Sounding Board. (2024). 5 Challenges AI Brings to Leadership. Retrieved from https://www.soundingboardinc.com/blog/5-challenges-ai-brings-leadership/

Siroya, H., Dadhich, M., &, K. (2024). Role of Generative Artificial Intelligence (AI) in Accountability, Transparency, and Governance in Higher Education (pp. 313–321). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2440-0.ch017

Tarisayi, K. S. (2023). Strategic leadership for responsible artificial intelligence adoption in higher education. https://doi.org/10.55056/cte.616

Wu, C., Zhang, H., & Carroll, J. M. (2024). AI Governance in Higher Education: Case Studies of Guidance at Big Ten Universities. Future Internet, 16(10), 354. https://doi.org/10.3390/fi16100354

Bryant,A.Unleashing Human Potential with Self-leadership in the Age of AI. (Aug 31, 2024). Retrieved from https://www.selfleadership.com/blog/human-potential-self-leadership-ai

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

Abdurohman, N. R. (2025). Artificial Intellegent In Higher Education: Opportunities and Challenges. Eurasian Science Review., 2(Special Issue), 1683–1695. https://doi.org/10.63034/esr-334

BigID. (2024). AI Governance Best Practices. https://bigid.com/blog/what-is-ai-governance/

Domo. (2025). Top 8 AI Governance Platforms for 2025. https://www.domo.com/learn/article/ai-governance-tools

GDPR Local. (2025). Top 5 AI Governance Trends for 2025. https://gdprlocal.com/top-5-ai-governance-trends-for-2025

IBM. (2024). What is AI Governance? https://www.ibm.com/think/topics/ai-governance

OECD. (2025). Steering AI's Future: Strategies for Anticipatory Governance. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025

Splunk. (2025). AI Governance in 2025. https://www.splunk.com/en_us/blog/learn/ai-governance.html

World Bank. (2025). Global Trends in AI Governance. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099120224205026271/pdf/P1786161ad76ca0ae1ba3b1558ca4ff88ba.pdf

Chen, J., Chen, Y. X., Cheng, X., Liu, J., Wang, Y. M., & Li, Y. (2023). Optimization Study of Higher Education Data Governance in the Era of AI. https://doi.org/10.1145/3660043.3660169

Channell,M.(December 7, 2021). A Complete Guide to Authentic Leadership. Revied https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/authentic-leadership/

Manda, V. K., Christy, V., & Jitta, M. R. (2024). Ethical AI and Decision-Making in Management Leadership. Advances in

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Human and Social Aspects of Technology Book Series, 197–226. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4147-6.ch009

Kumar, S. (2024). Ethical Leadership in the Age of AI. Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series, 265–290. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9173-0.ch010

Akhtar, R. (2024). How AI Can Help You Become A Self-Aware Leader. Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/reeceakhtar/2024/07/03/how-ai-can-help-you-become-a-self-aware-leader/

Ravi, P. (2024). Harnessing AI for Improved Self-Awareness in Leadership. LinkedIn. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/harnessing-ai-improved-self-awareness-leadership-prakash-ravi-drhtc

Mehra, V. (2025). AI Leadership: 10 Ways AI is Transforming Governance in 2025. LinkedIn. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/ai-leadership-revolution-10-ways-changing-governance-2025-mehra-v3imc

IAPP. (2024). Artificial Intelligence Governance Professional. Retrieved from https://iapp.org/certify/aigp/

Sounding Board. (2024). 5 Challenges AI Brings to Leadership. Retrieved from https://www.soundingboardinc.com/blog/5-challenges-ai-brings-leadership/

Tarisayi, K. S. (2023). Strategic leadership for responsible artificial intelligence adoption in higher education. https://doi.org/10.55056/cte.616

Wu, C., Zhang, H., & Carroll, J. M. (2024). AI Governance in Higher Education: Case Studies of Guidance at Big Ten Universities. Future Internet, 16(10), 354. https://doi.org/10.3390/fi16100354

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Bryant,A.Unleashing Human Potential with Self-leadership in the Age of AI. (Aug 31, 2024). Retrieved from https://www.selfleadership.com/blog/human-potential-self-leadership-ai

Janssen, M. (2025). Responsible governance of generative AI: conceptualizing GenAI as complex adaptive systems. Policy and Society. https://doi.org/10.1093/polsoc/puae040

Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence From The Information Technology Industry in Australia. Psychological Reports, 127(4), 1911-1940. https://doi.org/10.1177/00332941221144601

Wu, C., Zhang, H., & Carroll, J. M. (2024). AI Governance in Higher Education: Case Studies of Guidance at Big Ten Universities. Future Internet, 16(10), 354. https://doi.org/10.3390/fi16100354

Chan, C.K.Y. A comprehensive AI policy education framework for university teaching and learning. Int J Educ Technol High Educ 20, 38 (2023). https://doi.org/10.1186/s41239-023-00408-3

Ifenthaler, D., Majumdar, R., Gorissen, P. et al. Artificial Intelligence in Education: Implications for Policymakers, Researchers, and Practitioners. Tech Know Learn 29, 1693–1710 (2024). https://doi.org/10.1007/s10758-024-09747-0

https://doi.org/10.22521/edupij.2024.131.1

Ghamrawi, N., Shal, T. & Ghamrawi, N.A. Exploring the impact of AI on teacher leadership: regressing or expanding?. Educ Inf Technol 29, 8415–8433 (2024). https://doi.org/10.1007/s10639-023-12174-w

Kuleto, V., Ilić, M., Dumangiu, M., Ranković, M., Martins, O. M. D., Păun, D., & Mihoreanu, L. (2021). Exploring

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Opportunities and Challenges of Artificial Intelligence and Machine Learning in Higher Education Institutions. Sustainability, 13(18), 10424. https://doi.org/10.3390/su131810424

Tarisayi, K.S., 2024. Strategic leadership for responsible artificial intelligence adoption in higher education. CTE Workshop Proceedings [Online], 11, pp.4–14. Available from: https://doi.org/10.55056/cte.616

Fousiani, K., Michelakis, G., Minnigh, P. A., & De Jonge, K. M. M. (2024). Competitive organizational climate and artificial intelligence (AI) acceptance: the moderating role of leaders' power construal. Frontiers in psychology, 15, 1359164. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1359164

Aldighrir, W.M. Impact of AI ethics on school administrators' decision-making: the role of sustainable leadership behaviors and diversity management skills. Curr Psychol 43, 32451–32469 (2024). https://doi.org/10.1007/s12144-024-06862-0

Divya, D., Jain, R., Chetty, P., Siwach, V. and Mathur, A. (2024), "The mediating effect of leadership in artificial intelligence success for employee-engagement", Management Decision, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/MD-01-2024-0213

United Nations. (2023). AI governance: Ensuring responsible and ethical use of artificial intelligence. Retrieved from UN Report.

Bremmer, I., & Suleyman, M. (2023). Building blocks for AI governance. International Monetary Fund. Retrieved from IMF.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Wang, Ruishu, Li, Jiannan, Shi, Wanbing, Li, Xin, Application of Artificial Intelligence Techniques in Operating Mode of Professors' Academic Governance in American Research Universities, Wireless Communications and Mobile Computing, 2021, 3415125, 7 pages, 2021. https://doi.org/10.1155/2021/3415125

Nguyen,NHI. (2023). AI in higher education: 8 key strategies for institutional leaders Retrieved from https://feedbackfruits.com/blog/ai-in-higher-education-8-key-strategies-for-institutional-leaders#8-things-institutional-leaders-need-to-consider-when-embracing-ai

Petrat, D. (2022). Attitude Towards Artificial Intelligence in a Leadership Role. In: Black, N.L., Neumann, W.P., Noy, I. (eds) Proceedings of the 21st Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2021). IEA 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 223. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74614-8_100

Janssen, M. (2025). Responsible governance of generative AI: conceptualizing GenAI as complex adaptive systems. Policy and Society. https://doi.org/10.1093/polsoc/puae040

Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence From The Information Technology Industry in Australia. Psychological Reports,

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

127(4), 1911-1940. https://doi.org/10.1177/00332941221144601

Wu, C., Zhang, H., & Carroll, J. M. (2024). AI Governance in Higher Education: Case Studies of Guidance at Big Ten Universities. Future Internet, 16(10), 354. https://doi.org/10.3390/fi16100354

Ifenthaler, D., Majumdar, R., Gorissen, P. et al. Artificial Intelligence in Education: Implications for Policymakers, Researchers, and Practitioners. Tech Know Learn 29, 1693–1710 (2024). https://doi.org/10.1007/s10758-024-09747-0

https://doi.org/10.22521/edupij.2024.131.1

Ghamrawi, N., Shal, T. & Ghamrawi, N.A. Exploring the impact of AI on teacher leadership: regressing or expanding?. Educ Inf Technol 29, 8415–8433 (2024). https://doi.org/10.1007/s10639-023-12174-w

Tarisayi, K.S., 2024. Strategic leadership for responsible artificial intelligence adoption in higher education. CTE Workshop Proceedings [Online], 11, pp.4–14. Available from: https://doi.org/10.55056/cte.616

Fousiani, K., Michelakis, G., Minnigh, P. A., & De Jonge, K. M. M. (2024). Competitive organizational climate and artificial intelligence (AI) acceptance: the moderating role of leaders' power construal. Frontiers in psychology, 15, 1359164. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1359164

Aldighrir, W.M. Impact of AI ethics on school administrators' decision-making: the role of sustainable leadership behaviors and diversity management skills. Curr Psychol 43, 32451–32469 (2024). https://doi.org/10.1007/s12144-024-06862-0

Divya, D., Jain, R., Chetty, P., Siwach, V. and Mathur, A. (2024), "The mediating effect of leadership in artificial intelligence success for employee-engagement",

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Management Decision, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/MD-01-2024-0213

Daniel Lee, Matthew Arnold, Amit Srivastava, Katrina Plastow, Peter Strelan, Florian Ploeckl, Dimitra Lekkas, Edward Palmer. (2024). The impact of generative AI on higher education learning and teaching: A study of educators' perspectives. Computers and Education: Artificial Intelligence,6,2024, 100221.https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100221

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Wang, Ruishu, Li, Jiannan, Shi, Wanbing, Li, Xin, Application of Artificial Intelligence Techniques in Operating Mode of Professors' Academic Governance in American Research Universities, Wireless Communications and Mobile Computing, 2021, 3415125, 7 pages, 2021. https://doi.org/10.1155/2021/3415125

Nguyen,NHI. (2023). AI in higher education: 8 key strategies for institutional leaders Retrieved from https://feedbackfruits.com/blog/ai-in-higher-education-8-key-strategies-for-institutional-leaders#8-things-institutional-leaders-need-to-consider-when-embracing-ai

Petrat, D. (2022). Attitude Towards Artificial Intelligence in a Leadership Role. In: Black, N.L., Neumann, W.P., Noy, I. (eds) Proceedings of the 21st Congress of the International

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

Ergonomics Association (IEA 2021). IEA 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 223. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74614-8_100

"OECD, (2024). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD/LEGAL/0449

Takase, k.,Edmondson.,D,.(2024).APAC AI Governance Principles and Regulatory Landscape Overview: Insight. Retrieved from

https://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/resources/apac-ai-governance-principles"

Chesterman, S., Gao, Y., Hahn, J., & Sticher, V. (2024). The Evolution of AI Governance. IEEE Computer, 27 August 2024. doi:10.1109/MC.2024.3381215. Available at: https://doi.org/10.1109/MC.2024.3381215.

ASEAN. (2024). ASEAN Guide on AI Governance and Ethics. Retrieved from

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://asean.org/wp-content/uploads/2024/02/ASEAN-Guide-on-AI-Governance-and-Ethics_beautified_201223_v2.pdf

Wang, X., Xu, X., Zhang, Y. et al. Exploring the impact of artificial intelligence application in personalized learning environments: thematic analysis of undergraduates' perceptions in China. Humanit Soc Sci Commun 11, 1644 (2024). https://doi.org/10.1057/s41599-024-04168-x

Kelly, L. (2023). Artificial Intelligence and Authentic Leadership. In: Mindfulness for Authentic Leadership. Palgrave Studies in Workplace Spirituality and Fulfillment. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-34677-4_14

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

Subrahmanyam, S. (2025). AI-Driven Leadership in the Modern Era for Revolutionizing Next-Generation Strategies. Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series, 61–86. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7175-6.ch003

Wisdom, I. (2024). AI-Augmented Leadership: Enhancing Human Decision-Making. 06(12), 582–585. https://doi.org/10.35629/5252-0612582585

Mudunuri, L. N. R., Hullurappa, M., Vemula, V. R., & Selvakumar, P. (2024). AI-Powered Leadership. Advances in Business Strategy and Competitive Advantage Book Series, 127–152. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8442-8.ch006

Patil, R., Rawandale, S. A., Yadav, G. B., & Kadam, P. (2025). Leveraging Machine Learning and Neural Networks for Enhanced Communication in Leadership. Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series, 247–284. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7175-6.ch011

Turman, N. T. (2024). Authentic leadership: Centering context to critically examine authenticity. New Directions for Student Leadership, 2023, 85–95. https://doi.org/10.1002/yd.20583

Willis, S. (2025). Authentic nursing leadership. Nursing Management, 56(1), 7. https://doi.org/10.1097/nmg.0000000000000211

"Braun, Virginia and Clarke, Victoria.(2006) Using thematic analysis in psychology. Qualitative Re-search in Psychology, 3 (2). pp. 77-101". Qualitative Research in Psychology isavailable online at:

http://www.informaworld.com/smpp/content˜db=all˜content=a795127197˜frm=titlelink.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456

(PDF) Using thematic analysis in psychology. Available from: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology#fullTextFileContent [accessed Mar 16 2025**]."**

Sarwar Khawaja. Exploring Effective Models of Leadership in the Age of AI within Private Higher Education Institutions in England. ScienceOpen Posters. 2024. DOI: 10.14293/P2199-8442.1.SOP-.PDAXJM.v2

Lamberti, W. F. (2024). Artificial Intelligence Policy Framework for Institutions. Retrieved from https://arxiv.org/abs/2412.02834

Mahrishi, M., Abbas, A., & Siddiqui, M. K. (2024). Global initiatives towards regulatory frameworks for artificial intelligence (AI) in higher education. Digital Government: Research and Practice.

Mousa, K. M. (2024). Leadership Dynamics in Higher Education: An Integrated Model Exploring the Role of AI-Literacy, and Gender in the China.

Oh, S. H., & Sanfilippo, M. (2024, October). University Governance for Responsible AI. In Proceedings of the ALISE Annual Conference.

Sayyadi, M. (2024). You Need Authentic Leadership in the AI Age, Here's Why. Muma Business Review, 8, 79-86.

Urmeneta, M. (2023). Reflections on the Artificial Intelligence Transformation: Responsible Use and the Role of Institutional Research and Institutional Effectiveness Professionals. The AIR Professional File, Fall 2023. Article 164. Association for Institutional Research.

Wang, R., Li, J., Shi, W., & Li, X. (2021). Application of artificial intelligence techniques in operating mode of professors' academic governance in american research

ISSN: 2537-0448 *eISSN: 2537-0456*

universities. Wireless Communications and Mobile Computing, 2021(1), 3415125.

Wang, X., Xu, X., Zhang, Y., Hao, S., & Jie, W. (2024). Exploring the impact of artificial intelligence application in personalized learning environments: thematic analysis of undergraduates' perceptions in China. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1), 1-10.

Wu, Jianping, Chaochao Chen, Jiahuo Jin, and Wu. Chunming. 2024. Research on the application of government big data platform based on federated learning (Jiyu Lianbang Xuexi De Zhengwu Dashuju Pingtai Yingyong Yanjiu联邦学习的政务大数据平台应用研究基于). Big Data (Dashuju) 10: 40–54.

ISSN: 2537-0448 eISSN: 2537-0456