

القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في ضوء استخدامات الذكاء الاصطناعي: تحديات

الممارسة ومتطلبات التطوير

أ.د. علي حسن يعن الله القرني

أستاذ القيادة والسياسات التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات وتحديات ممارسة القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في ضوء استخدامات الذكاء الاصطناعي، واستخدمت المراجعة المنهجية للدراسات السابقة (Systematic Review)، كما تم استخدام ملحق (PRISMA) لاختيار الدراسات، حيث بلغت الدراسات النهائية المشمولة في المراجعة النهائية بعد الفرز 25 دراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ أن متطلبات القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في ضوء استخدامات الذكاء الاصطناعي؛ تتمثل في: التكيف، العدالة، الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، الأمان، الخصوصية وإدارة البيانات، الرقابة البشرية، الذكاء العاطفي، الذكاء الثقافي، التفكير النقدي والإبداعي، التدريب والتوعية، التقييم والمراجعة. أما تحديات القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في ضوء استخدامات الذكاء الاصطناعي؛ فقد تمثلت في: المخاطر الأمنية، مخاطر التحيز الخوارزمي والتمييز، انتهاك الخصوصية والبيانات، النزاهة الأكاديمية، هيمنة الشركات المصنعة، الإدمان والإفراط في استخدام الذكاء الاصطناعي، البطالة وفقدان الوظائف، قلة توفر المختصين والخبراء بتقنية الذكاء الاصطناعي، قلة الاهتمام بتدريب وتطوير الكوادر البشرية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، ضعف البنية التحتية الرقمية واتصال الإنترنت الداعم لتطبيق الذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، القيادة الأخلاقية، أخلاقيات الذكاء الاصطناعي.

Adaptive Ethical Leadership in Saudi Universities considering AI Applications: Practice Challenges and Development Requirements

Prof. Dr. Ali Hassan Yaan Allah Al-Qarni

Professor of Leadership and Educational Policies, King Abdulaziz University

Abstract

The study aimed to identify the requirements and challenges of practicing adaptive ethical leadership in Saudi universities considering AI applications. It employed a systematic review of previous studies (Systematic Review) and used the PRISMA appendix to select the studies. The final number of studies included in the review after screening was 25. The study reached several findings, most notably: The requirements for adaptive ethical leadership in Saudi universities considering AI applications include adaptability, justice, transparency, accountability, autonomy, security, privacy and data management, human oversight, emotional intelligence, cultural intelligence, critical and creative thinking, training and awareness, as well as evaluation and review. As for the challenges of adaptive ethical leadership in Saudi universities in light of AI applications, they include: security risks, algorithmic bias and discrimination, privacy and data breaches, academic integrity, dominance of manufacturing companies, addiction and overuse of AI, unemployment and job loss, lack of specialists and experts in AI technology, insufficient focus on training and developing human resources for AI applications, and weak digital infrastructure and internet connectivity to support AI implementation.

Keywords: adaptive leadership, ethical leadership, AI ethics.

المقدمة:

شهد العصر الحالي متغيرات متسارعة، ومن هذه المتغيرات الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence الذي ينمو بشكل مذهل وعلى نطاق أوسع؛ لذلك، تعجل الكثير من المنشآت اليوم تبني عناصر هذه الأداة الذكية؛ كي تتمكن من استثمار قدراتها وتحقيق ميزة تنافسية أكثر كفاءة. فالذكاء الاصطناعي يعزز مهارات الموظف ويجعل بيئة العمل أكثر تنافسية وفعالية، حيث أصبح الموظف الذي يمتلك مهارات الذكاء الاصطناعي أكثر طلباً من قبل قادة الأعمال، كما أن الذكاء الاصطناعي أحدث تحولاً غير مسبوق في عالم الأعمال؛ فبعد أن كان قادة الأعمال يقضون وقتاً طويلاً في إتمام المهام الإدارية، أصبح بإمكان الذكاء الاصطناعي إنجاز هذه المهام بسرعة وكفاءة.

وتعمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي لا حصر لها بالتزامن مع التطورات العلمية والتكنولوجية الأخرى على تغيير كيفية تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا، كما تسعى الجامعات البحثية الكبرى في تخصيص أقسام لدراسات الذكاء الاصطناعي، فيما تنفق شركات التكنولوجيا ومن بينها (Apple, Facebook, Google, IBM, Microsoft) مبالغ كبيرة لاستكشاف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تعتبرها بالغة الأهمية لمستقبلها (Stone et al.,2016).

وفي مجال التعليم العالي؛ أشار Gill et al. (2023) بأن الذكاء الاصطناعي أصبح منتشرًا بشكل متزايد، وباتت تطبيقاته حاسمة بالنسبة للكلية والجامعات، سواء كان ذلك للتعليم الشخصي والذاتي، أو التقييم المحوسب، أو الأنظمة التعليمية الذكية، أو دعم أعضاء هيئة التدريس، حيث توفر هذه التطبيقات الدعم اللازم الذي يؤدي إلى خفض النفقات وتعزيز نتائج التعلم. (أبو صافي والقضاة، 2024)

إنّ التغيرات المستمرة في مختلف المجالات العلمية والاجتماعية والاقتصادية، تحتمّ على المدارس والجامعات التحول نحو تجربة أساليب قيادية متقدمة، تتواءم مع تطلعاتها للوصول إلى مصاف المؤسسات التعليمية الرائدة التي تسعى بكل جدية لتطوير أعمالها وزيادة مكاسبها المعنوية والمادية، وصولاً إلى المشاركة في سباق التنافسية، من خلال توظيف أحدث التقنيات المتقدمة التي تسهم في تطوير أساليب القيادة الافتراضية Virtual Leadership؛ خاصة ما يتعلق منها باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence؛ لتعزيز

المهارات القيادية، وتعزيز قدرة القادة على اتخاذ القرارات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وتطوير الأداء، وتحسين عمليات التعليم والتعلم، وتجويد الدراسات والأبحاث العلمية في المدارس والجامعات. (الحري، 2024) وفي هذا السياق؛ برز مفهوم القيادة التكيفية كاستجابة لهذه التحولات الديناميكية والتغيرات المتسارعة في مجال الذكاء الاصطناعي، حيث يتمحور حول قدرة القائد على التكيف مع البيئات المتغيرة، واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على معطيات جديدة (Uhl-Bien & Arena, 2018).

ويؤكد ذلك Heikkinen et al. (2022) الذي يشير إلى أن القيادة التكيفية أصبحت ضرورية لمواجهة التحديات الديناميكية التي يفرضها هذا التطور التكنولوجي، والذي يتطلب قادة قادرين على التكيف مع البيئات المتغيرة، واتخاذ قرارات مرنة وأخلاقية في ظل الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي؛ لأن نجاح القادة يتطلب القدرة على الاستجابة للتحديات والفرص التي تطرأ نتيجة لتطور الذكاء الاصطناعي.

وفي المقابل؛ فإن القيادة التكيفية رغم ضرورتها؛ لا يمكن أن تكون فعالة ومستدامة إلا إذا كانت مدعومة بأسس أخلاقية؛ مما يتطلب تكامل القيادة التكيفية مع القيادة الأخلاقية لضمان تحقيق الأهداف بأساليب تتسم بالعدالة، والنزاهة، والمسؤولية الاجتماعية (Ciulla, 2020).

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن القيادة التكيفية توفر القدرة على المرونة في التعامل مع المستجدات، بينما تضيف القيادة الأخلاقية بعداً جوهرياً يضمن أن تكون هذه القرارات متوافقة مع القيم الإنسانية وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي؛ خاصة مع تصاعد المخاوف بشأن التحيز الخوارزمي، وحماية الخصوصية، والعدالة الرقمية (Mikalef & Gupta, 2021).

وبناءً على ما سبق؛ برزت هذه الدراسة لمحاولة استكشاف متطلبات وتحديات التوازن بين القيادة التكيفية والأخلاقية؛ لصناعة قادة قادرين على تحقيق التوازن بين الابتكار التقني والالتزام بالقيم الأخلاقية؛ مما يعزز الثقة في تطبيقات وأدوات الذكاء الاصطناعي، ويضمن استخدامها بأساليب تحقق مصلحة الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات السريعة لتقنيات الذكاء الاصطناعي (AI)؛ أصبحت المنظمات في مواجهة تحديات معقدة تتطلب من القادة تبني أساليب قيادية تكيفية قادرة على التعامل مع هذه التحولات الديناميكية، حيث تشير

الإحصاءات إلى أن 58% من الشركات العالمية تقريباً تستخدم الذكاء الاصطناعي في بعض المجالات، ومن المتوقع أن يزداد هذا الرقم مع السعي المتزايد من المنظمات للاستفادة من قدرات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات الإدارية وتعزيز عمليات اتخاذ القرار (AI Enabled Hub, 2023).

وفي هذا السياق؛ أكدت مدرسة الأعمال الأسبانية (OBS, 2023) Online Business School أن 72% من القادة في الشركات الكبرى يرون أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي قد يسهم بشكل كبير في تحسين مهاراتهم القيادية خلال السنوات المقبلة.

وعلى الرغم من ذلك؛ فإن تحديات المسؤولية الأخلاقية هي مثار المناقشات في استخدام هذه التقنيات، حيث تتطلب القيادة في العصر الرقمي فهماً عميقاً للذكاء الاصطناعي وتوظيفه بشكل فعال، مع مراعاة تأثيراته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (EuroMaTech, 2023).

وبالإضافة إلى ما سبق؛ تواجه المنظمات والمؤسسات قضايا متعددة عند استخدام الذكاء الاصطناعي، مثل: إدارة كميات هائلة من البيانات، وحماية الخصوصية، والتحيز الخوارزمي؛ مما يجعل من الضرورة تبني قيادة أخلاقية تضمن استخدام الذكاء الاصطناعي بطرق تعزز العدالة والمسؤولية الاجتماعية (Mandumah, 2023).

وبناءً على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في كيفية تحقيق التوازن والتكامل الفعال بين القيادة التكيفية والقيادة الأخلاقية في عصر الذكاء الاصطناعي؛ لضمان توافق القرارات المتخذة مع القيم الإنسانية والأخلاقية، وفي نفس الوقت الاستثمار الأمثل من الإمكانيات الهائلة التي توفرها هذه التقنيات.

أسئلة الدراسة:

تتحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ما متطلبات ممارسة القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في عصر الذكاء الاصطناعي؟
- ما تحديات ممارسة القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في عصر الذكاء الاصطناعي؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن متطلبات ممارسة القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في عصر الذكاء الاصطناعي.
- الكشف عن تحديات ممارسة القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في عصر الذكاء الاصطناعي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسعى لتقديم إطار نظري تطبيقي للتوازن والتكامل بين القيادة التكيفية لاستثمار أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع المجالات، والقيادة الأخلاقية التي تراعي الأبعاد الأخلاقية اللازمة لاستخدامها.

ويؤمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة توصيات علمية للقيادة لتبني نهجاً تكيفياً أخلاقياً في قيادة المؤسسات الجامعية وغيرها في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية والمكانية والزمانية على متطلبات وتحديات ممارسة القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في ظل عصر الذكاء الاصطناعي من خلال المراجعة المنهجية للدراسات السابقة في المكتبة الرقمية السعودية الصادرة في العامين (2023-2024) وقد تم الاقتصار على هذه الفترة الزمنية للمبررات التالية:

- حداثة الموضوع وتطوره السريع؛ فالذكاء الاصطناعي وخاصة في سياق القيادة التكيفية الأخلاقية يشهد تطوراً متسارعاً، ما يجعل الدراسات القديمة أقل ارتباطاً بالسياق الحالي، كما أن الاقتصار على أحدث الدراسات يضمن أن المراجعة تعكس أحدث الاتجاهات والتحديات؛ مما يعزز دقة الاستنتاجات.
- التغيرات التشريعية والتكنولوجية الحديثة: حيث إنه خلال عامي 2023 و 2024 شهدت الجامعات والمؤسسات التعليمية تحديثات في سياسات توظيف الذكاء الاصطناعي وأخلاقياته المرتبطة بالقيادة

- التكيفية الأخلاقية بسبب التطورات المتسارعة في الذكاء الاصطناعي، بالإضافة كون الدراسات المنشورة قبل هذه الفترة قد لا تعكس تأثير اللوائح الجديدة أو التقنيات الأحدث.
- جودة البيانات وحدائتها: الاعتماد على دراسات حديثة يقلل من احتمالية أن تكون النتائج قديمة أو غير قابلة للتطبيق في السياق الحالي؛ لا سيما في مجال مثل الذكاء الاصطناعي سريع التطور، كما أن البيانات المستخدمة في الدراسات الحديثة غالباً ما تستند إلى تقنيات وأدوات تحليل محدثة؛ مما يعزز موثوقية المراجعة المنهجية.
 - تجنب التكرار وضمان الأصالة: حصر البحث في أحدث عامين يساعد في تقديم إضافة علمية جديدة بدلاً من إعادة تلخيص دراسات سابقة.

مصطلحات الدراسة:

الذكاء الاصطناعي (AI):

يُعرف اصطلاحاً بأنه: دراسة وتطوير الآلات والبرامج التي تؤدي مهاماً ذكية مثل البشر، ويمكنها التفكير والتعلم وجمع المعرفة والتواصل، وإدراك الأشياء وتعلم مهاراتٍ جديدةٍ والتأقلم مع المواقف والمشكلات الجديدة من خلال الأساليب المميزة المختلفة المطبقة في الذكاء الاصطناعي، مثل: الشبكات العصبية، والمنطق الضبابي، والحوسبة التطورية، والذكاء الاصطناعي الهجين. (Kamble & Shah, 2018)

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه مجموعة من التطبيقات الحاسوبية المصممة لمحاكاة السلوك الذكي للإنسان؛ بهدف حل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم من التجارب السابقة.

القيادة التكيفية:

تُعرف اصطلاحاً بأنها: "نمط قيادي يستخدم لمساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئات المعقدة أو المتغيرة بشكل سريع". (Valla dares, Galea & Casazza, 2022, 179)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها قيادة فريق العمل في عصر الذكاء الاصطناعي لاستثمار تطبيقاته وأدواته في التعليم الجامعي إدارياً وأكاديمياً عبر استخدام أساليب وحلول جديدة تتكيف معها الجامعة خلال وقت معين، وتعتمد على مشاركة الجميع في التغيير.

القيادة الأخلاقية:

تُعرف اصطلاحاً بأنها: "عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل: (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة، ...) الصادرة عن القيادات الإدارية قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية (إكريم، 2012م، 1012).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها قيادة مؤسسات التعليم العالي بطريقة تحافظ على النزاهة والشفافية والالتزام الراسخ بالمبادئ الأخلاقية في عمليات صنع القرار المعقدة المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

القيادة التكيفية الأخلاقية:

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة القيادات الأكاديمية على استثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأدواته في التعليم الجامعي إدارياً وأكاديمياً، مع ضمان التطوير والتنفيذ بعدالة وحيادية وشفافية ونزاهة؛ تضمن معالجة المخاوف المتعلقة بالتحيز الخوارزمي وخصوصية البيانات.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية طريقة المراجعة المنهجية (Systematic Review) ، وتستخدم هذه الطريقة لجمع كل الدراسات والأدبيات المتاحة باستخدام طرق منهجية محددة بوضوح للحصول على إجابات لسؤال أو مجموعة أسئلة محددة (Ahn & Kang, 2018). وتستخدم المراجعة المنهجية أساليب واضحة ومنظمة ومحددة مسبقاً تتطلب الصرامة بهدف تقليل التحيز، وبالتالي توفير نتائج أكثر موثوقية يمكن من خلالها استخلاص الاستنتاجات واتخاذ القرارات (Higgins & Green, 2011). وقد يؤدي استخدام هذه المنهجية أيضاً إلى تحديد الثغرات وأوجه القصور والاتجاهات في الدراسات، ويمكن أن تساعد في دعم البحوث المستقبلية في مجال الموضوع التي استخدمت فيه (Munn et al., 2018).

وطبقت المراجعة المنهجية في الدراسة الحالية على النحو التالي:

- تحديد قواعد البيانات التي سيتم البحث من خلالها عن الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد معايير التضمين والاستبعاد.
- اختيار الدراسات المتضمنة بالمراجعة بشكل نهائي.

- تحليل البيانات من الدراسات المختارة.
- تلخيص النتائج وتفسيرها لتحقيق أهداف الدراسة.

استراتيجية اختيار الدراسات:

تم اتباع ملحق Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta- (PRISMA) Analyses وهو إطار يهدف إلى تحسين وضوح ودقة تقارير المراجعات المنهجية والتحليلات الوصفية. لعناصر إعداد التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات الوصفية في هذه الدراسة. وقد تضمن ذلك قائمة مرجعية ومخطط تدفقي (Flow Diagram) في إعداد تقرير المراجعة المنهجية على النحو التالي:

أولاً: مخطط PRISMA التدفقي (PRISMA Flow Diagram) :

1- تحديد الدراسات:

- تم اختيار المكتبة الرقمية السعودية (SDL) Saudi Digital Library لتحديد الدراسات المناسبة للمنهجية، وقد تم اختيارها بسبب توافر الدراسات والأوراق العلمية المنشورة في مجالات علمية محكمة، وإمكانية الوصول إليها لتوفر حساب للباحث كعضو هيئة تدريس، وإمكانية حصر نطاق البحث من خلال خيارات متعددة، وتوافر الدراسات بصيغ pdf.
- البحث في قاعدة البيانات المختارة بمساعدة سلسلة من الكلمات الرئيسية التي تساعد في جمع الدراسات الملائمة ذات الصلة. وقد كانت سلسلة الكلمات الرئيسية المستخدمة لتصنيف نتائج البحث كما يلي: الذكاء الاصطناعي، القيادة التكوينية، القيادة الأخلاقية، القيادة التكوينية الأخلاقية، متطلبات وتحديات توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم.
- تخصيص نطاق البحث ليشمل فقط الدراسات المنشورة باللغة العربية في مجلة علمية محكمة خلال العامين من 2023 - 2024، وقد تم الاقتصار على الدراسات المنشورة باللغة العربية للمبررات التالية:

○ التركيز على السياق المحلي والعربي: موضوع الدراسة يتعلق بالجامعات السعودية، والقيادة التكوينية الأخلاقية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في هذا السياق تتأثر بالثقافة التنظيمية،

والقوانين، والتشريعات المحلية، والعربية. كما أن الدراسات المنشورة باللغة العربية تعكس التحديات والممارسات الفعلية في البيئة الأكاديمية العربية مما يجعل نتائج المراجعة أكثر دقة وملاءمة.

- اعتبارات المنهجية والسياق: استخدام لغة واحدة في مراجعة الأدبيات يضمن التناسق في تحليل البيانات وتفسيرها؛ مما يقلل أخطار التحيز اللغوي أو أخطاء الترجمة.
- وبعد تطبيق سلسلة الكلمات الرئيسية، ونطاق البحث المحدد؛ تم الحصول على 113 دراسة.
- تطبيق معايير التضمن والاستبعاد، إذ تم اختيار الدراسات التي تنطبق عليها المعايير التالية:
 - المصدر: مجلة علمية أو مؤتمر أو ملتقى علمي.
 - مجال الدراسة: تعليم أو إدارة مؤسسات.
 - لغة النشر: اللغة العربية
 - منهجية الدراسة: كمية أو نوعية أو مزجية.
 - المحتوى والنتائج: ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمتطلبات وتحديات القيادة التكيفية الأخلاقية في ضوء توظيف الذكاء الاصطناعي، حيث أن متطلبات توظيف الذكاء الاصطناعي مع الالتزام بأخلاقياته تمثل إجابة على السؤال الأول للدراسة، كما أن التحديات التي يواجهها القادة لتوظيف الذكاء الاصطناعي مع مراعاة أخلاقياته تمثل الإجابة على السؤال الثاني للدراسة.
- عينة الدراسة: طلبة، أو أعضاء هيئة تدريس، أو معلمين، أو وثائق، أو جميعهم
- مراجعة الدراسات المختارة وتنظيمها واستخلاص البيانات وفرزها والتأكد من ارتباطها بأهداف هذه الدراسة.

2- فرز الدراسات:

- عدد الدراسات التي تم العثور عليها: (N=113)
- عدد الدراسات المكررة التي تم حذفها: (N=20)
- عدد الدراسات التي تم فحص عناوينها وملخصاتها: (N=93)
- عدد الدراسات التي تم استبعادها بعد الفحص الأولي لعدم تحقيقها لأهداف الدراسة: (N=50)

3- تقييم الأهلية:

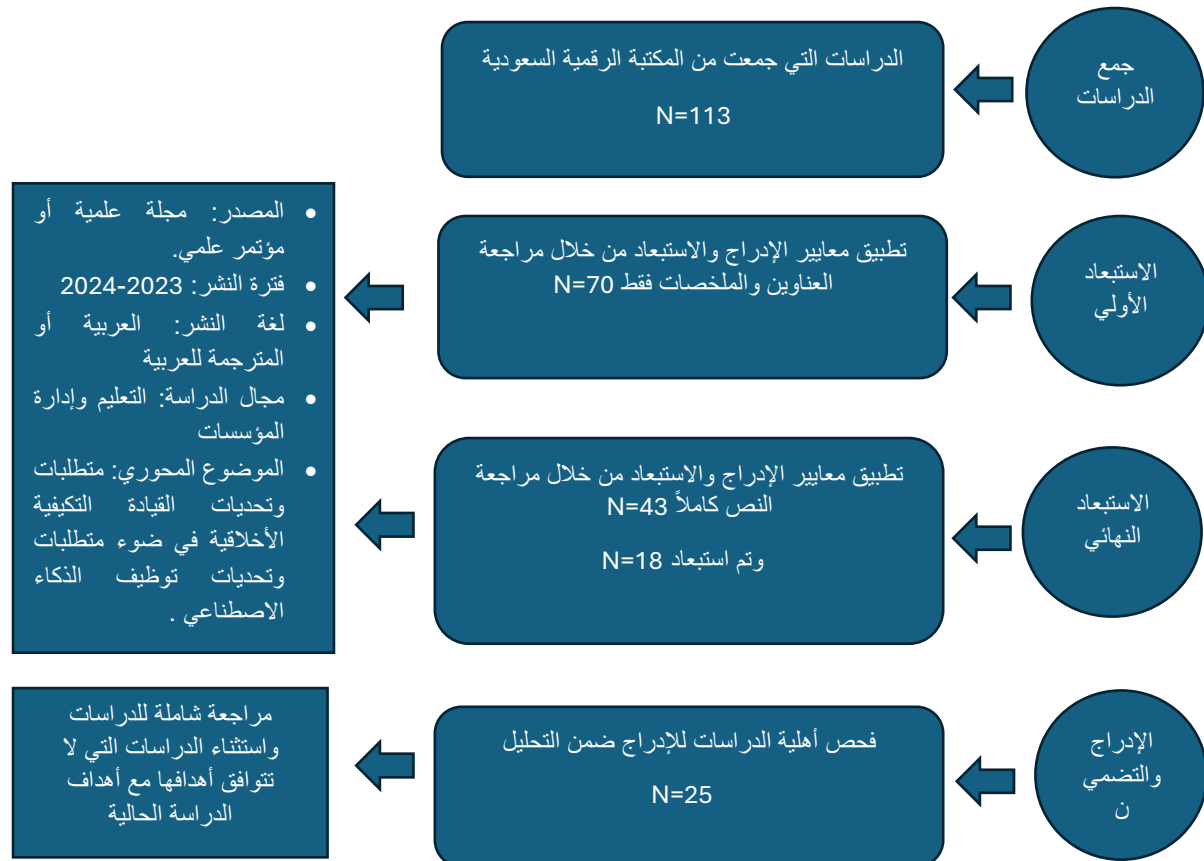
- عدد الدراسات التي خضعت لمراجعة النص الكامل: (N=43)
- عدد الدراسات المستبعدة في ضوء معايير التضمن والاستبعاد المشار إليها أعلاه: (N=18)
- 4- الدراسات المشمولة في التحليل في ضوء معايير التضمن والاستبعاد المشار إليها أعلاه:
- عدد الدراسات النهائية المشمولة في المراجعة النهائية: (N=25)

ثانياً: قائمة التحقق (PRISMA Checklist) :

جدول رقم (1) قائمة التحقق (PRISMA Checklist)

المجال	الوصف
العنوان	القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في عصر الذكاء الاصطناعي: تحديات الممارسة ومتطلبات التطوير
المنهجية	مراجعة منهجية للدراسات السابقة
المصادر	البحث في المكتبة الرقمية السعودية
استراتيجية البحث	تم استخدام كلمات مفتاحية مثل: "متطلبات وتحديات القيادة التكيفية والأخلاقية"، "الذكاء الاصطناعي"، "أخلاقيات وتحديات توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم والبحث العلمي"، بالإضافة إلى المرشحات الزمنية من 2023 - 2024، والمرشحات اللغوية (اللغة العربية).
معايير الإدراج	دراسات ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمتطلبات وتحديات القيادة التكيفية الأخلاقية في ضوء توظيف الذكاء الاصطناعي، حيث إن متطلبات توظيف الذكاء الاصطناعي مع الالتزام بأخلاقياته تمثل إجابة على السؤال الأول للدراسة، كما أن التحديات التي يواجهها القادة لتوظيف الذكاء الاصطناعي مع مراعاة أخلاقياته تمثل الإجابة على السؤال الثاني للدراسة؛ على أن تكون هذه الدراسات منشورة في مجلات علمية محكمة أو مؤتمرات وملتقيات علمية، وتركز على مجال التعليم أو إدارة المؤسسات.
معايير الاستبعاد	الدراسات التي لا تركز ملخصاتها على أخلاقيات وتحديات توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم أو البحث العلمي أو إدارة المؤسسات التعليمية والتي تمثل متطلبات وتحديات للقيادة التكيفية والأخلاقية في ضوء الذكاء الاصطناعي، أو تحتوي على بيانات غير كافية، أو أن يكون وعاء النشر ليس مجلة علمية محكمة، أو مؤتمر وملتقى علمي.
تقييم أهلية الدراسات	تم تقييم أهلية الدراسات للتحليل بناءً على ارتباط نتائجها ومحتواها بموضوع الدراسة الحالية.
نتائج البحث	تم تضمين 25 دراسة بعد عملية الفرز والتحليل.

والشكل رقم (1) يشير إلى مخطط PRISMA الذي اتبعته الدراسة الحالية في اختيار الدراسات المدرجة في التحليل.



شكل رقم (1) مخطط PRISMA (من تصميم الباحث)

ثالثاً: نتائج اختيار الدراسات:

تم اختيار 25 دراسة لتضمينها في المراجعة المنهجية حسب الاستراتيجية المذكورة سابقاً، وكانت على النحو

التالي:

جدول (2) الدراسات المختارة

م	عنوان الدراسة	الباحث	السنة	بلد التطبيق	وعاء النشر/البلد	المنهجية
1	أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في ضوء مؤشرات الثورة الصناعية الخامسة: رؤية استشرافية	عاشور، ه.أ.	2024	مصر	مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر/ مصر	المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وأسلوب السيناريوهات (السيناريو الابتكاري)
2	أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم من وجهة نظر الطلبة الدوليين: تطبيقات ChatGPT نموذجاً	الشمراي، ص.	2024	السعودية	المجلة التربوية - جامعة سوهاج/ مصر	المنهج الوصفي المسحي
3	الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي (التحديات والتوجيهات) - مراجعة منهجية	أبو صافي، س & القضاة، م	2024	الأردن	مجلة دراسات العلوم التربوية /الأردن	المراجعة المنهجية للدراسات ذات الصلة
4	الذكاء الاصطناعي لدعم القيادة التعليمية وتجويد البحث العلمي	الحربي، م	2024	السعودية	مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود/ السعودية	المنهج الوصفي (مقالة علمية)
5	الذكاء الاصطناعي وأخلاقياته	بو غالم، ج	2024	الجزائر	مجلة التواصل /الجزائر	المنهج الوصفي (مقالة علمية)
6	العلاقات العامة الرقمية: خطوة نحو النضج الرقمي للمؤسسات أم تراجع عن الضوابط المهنية والأخلاقيات	وداد، د	2024	الجزائر	. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية / الجزائر	المنهج الوصفي
7	تطوير مبادرة المجتمع المهني للذكاء الاصطناعي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء نموذج الاتحاد الأوروبي	السعيد وأخرون	2024	عمان	مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب/ مصر	المنهج الوصفي وتحليل الوثائق
8	دور ChatGPT في التعليم العالي: مراجعة منهجية	أبو صافي، س & القضاة، م	2024	الأردن	مجلة دراسات العلوم التربوية /الأردن	مراجعة منهجية للدراسات السابقة
9	مدى استعداد بعض الجامعات في مدينة الرياض لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم الإلكتروني	الغامدي، م. & العنزي، م	2024	السعودية	المجلة العربية للنشر العلمي /الأردن	المنهج الوصفي المسحي

تابع جدول (2) الدراسات المختارة

م	عنوان الدراسة	الباحث	السنة	بلد التطبيق	وعاء النشر/البلد	المنهجية
10	توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليتي التعلم والتعليم بالجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: تصور مقترح	هاشم، ر.	2024	مصر	المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج / مصر	المنهج الوصفي المسحي
11	البعد الاخلاقي لاستعمالات الذكاء الاصطناعي	ذويب، ع & تركي، م.	2024	الجزائر	مجلة التراث / الجزائر	المنهج الوصفي
12	القواعد والإجراءات المنظمة لاستخدامات الذكاء الاصطناعي بالمملكة العربية السعودية وآثارها القانونية: دراسة تحليلية مقارنة	التونسي، أ. & المعلم، س.	2024	السعودية	المجلة العربية للنشر العلمي / الأردن	المنهج الوصفي (الدراسة التحليلية التطبيقية المقارنة للموضوعات المتعلقة)
13	مخاطر الذكاء الاصطناعي على المنظومة الأخلاقية للطفولة.	العرو، ر.	2024	الأردن	مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن	المنهج الوصفي المسحي
14	هندسة خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتمثيلاتها عبر منصات التشبيك الاجتماعي: "الممارسات غير الأخلاقية لشركة كامبردج أناليتيكا أنموذجاً"	زرقوط، س & نوي، ش	2023	الجزائر	مجلة الباحث الاقتصادي / الجزائر	المنهج الوصفي المسحي التحليلي
15	الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي القابل للتفسير في العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي	الجدوي، م	2023	السعودية	المجلة العربية للعلوم الإدارية / الكويت	الدراسات الوصفية المسحية الارتباطية.
16	الذكاء الاصطناعي بين الاعتبار الأخلاقي والمقياس القانوني "أين نحن؟"	الخطيب، م	2023	الأردن	المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية / الأردن	دراسة نقدية في الفلسفة والتأصيل
17	الذكاء الاصطناعي والوجود الإنساني: قراءة فكرية في الأبعاد السياسية	العبيدي، ل	2024	العراق	مجلة العلوم السياسية / العراق	المنهج الوصفي (مقالة علمية)

تابع جدول (2) الدراسات المختارة

م	عنوان الدراسة	الباحث	السنة	بلد التطبيق	وعاء النشر/البلد	المنهجية
18	تأثير استخدام روبوت المحادثة الذكية "شات جي بي تي" على حماية خصوصية بيانات المستفيدين: دراسة مسحية مقارنة	إمبابي، نرمين	2023	مصر	المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة / مصر	المنهج الوصفي بأسلوبه المسيحي
19	الشخصية القانونية لكيانات الذكاء الاصطناعي بين القبول والرفض	الكلابي، ح. ك. & صدخان، ك.	2023	العراق	مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بغداد/ العراق	المنهج الوصفي المسيحي التحليلي
20	تحديات القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي: المتطلبات الجديدة للقيادة في ظل تطورات الذكاء الاصطناعي	وردة، ج	2023	الجزائر	وقائع برنامج الملتقى الوطني حول : الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، جامعة عنابة/ الجزائر	المنهج الوصفي (الأسلوب الوثائقي التحليلي)
21	تفعيل الهوية الثقافية لطلاب الجامعات المصرية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي (تصور مقترح)	زيدان، أ. & يوسف، ع.	2023	مصر	المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج/ مصر	المنهج الوصفي
22	متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى	عبد الغني وآخرون	2023	السعودية	المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج/ مصر	المنهج الوصفي المسيحي
23	متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي وتحدياته	العتوم، ن.	2023	الأردن	مجلة جرش للبحوث والدراسات/ الأردن	المنهج الوصفي المسيحي (تحليل المضمون)
24	معايير أخلاقية مقترحة لتوظيف الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي	أبو عيادة، ه. & عضيبات، أ.	2023	الأردن	مجلة جرش للبحوث والدراسات/ الأردن	المنهج الوصفي (التحليلي التطويري)
25	نحو ميثاق أخلاقي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في البحث التربوي	المكاوي، أ.	2023	مصر	المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج/ مصر	المنهج الوصفي المسيحي

يتضح من جدول (2) بلغ عدد الدراسات المنشورة في عام 2024 (13) دراسة بنسبة 52%، بينما كانت عدد الدراسات المنشورة في عام 2023 قد بلغت 12 دراسة بنسبة 48%. أما من حيث بلد النشر فقد نشرت 7 دراسات في مصر بنسبة 28%، ونشرت 6 دراسات في الأردن بنسبة 24%، كما نشرت 5 دراسات في الجزائر بنسبة 20%، بينما نشرت 4 دراسات في السعودية بنسبة 16%، ونشرت دراستان في العراق بنسبة 8%، ودراسة واحدة في عمان بنسبة 4%. أما من حيث منهجية الدراسة فقد وظفت 22 دراسة المنهج الوصفي بأساليبه المختلفة بنسبة 88%، كما وظفت دراستان المراجعة المنهجية للدراسات ذات الصلة بنسبة 8%، كما وظفت دراسة واحدة فقط الدراسات النقدية في الفلسفة والتأصيل بنسبة 4%.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مناقشة نتائج السؤال الأول ونصه: ما متطلبات ممارسة القيادة التكيفية الأخلاقية في الجامعات السعودية في عصر الذكاء الاصطناعي؟

ينبغي للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية تبني الذكاء الاصطناعي في أعمالهم من أجل بناء منظومة عمل قوية تواكب متطلبات العصر وتتماشى مع احتياجات المنظومة الأكاديمية، كما ينبغي للقائد تسليط الضوء على تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأتمتة الأنشطة الأكاديمية والإدارية التي تحفز الكوادر الأكاديمية والإدارية على العمل وتزيد من إنتاجيته إلى أن تصبح جزءاً من روتين العمل اليومي.

ويُظهر التحليل النوعي للبيانات التي تم جمعها خلال هذه المراجعة المنهجية أن الباحثين في بعض الدراسات المدرجة سلطوا الضوء على العديد من المتطلبات التي ينبغي على القائد الأكاديمي ممارستها لضمان الاستثمار الأمثل لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأدواته في التعليم الجامعي إدارياً وأكاديمياً، مع ضمان التطوير والتنفيذ بعدالة وحيادية وشفافية ونزاهة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (عاشور، 2024)، (الشمراي، 2024)، (العيد و تركي، 2024)، (أبو صافي و القضاة، 2024)، (الحربي، 2024)، (الخطيب، 2023)، (بو غالم، 2024)، (العبيدي، 2024)، (إمبابي، 2023)، (المكاوي، 2023)، (عبد الغني وآخرون، 2023)، (ذويب و تركي، 2024)، (وداد، 2024)، (السعيد وآخرون، 2024)، (هاشم، 2024)، (التونسي والمعلم، 2024)، (زرقوط ونوي، 2023)، (الجدوي، 2023)، (الخطيب، 2023)، (الكلابي وصدخان، 2023)، (العنوم، 2023)، (أبو عيادة وعضيبات، 2023)

1. التكيف Adaptation:

يتطلب استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في الجامعات القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في هذا المجال، ويجب أن يتم تحديث التطبيقات التعليمية والإدارية بانتظام لتلبية احتياجات الطلاب المتغيرة. ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن القادة الذين لا يتكيفون مع التطورات التي يحدثها الذكاء الاصطناعي قد يجدون أنفسهم غير قادرين على مواكبة العصر، بينما الذين يتبنون هذه التغيرات يمكنهم تحقيق النجاح والريادة في عالم سريع التحول، فالتكيف يتيح للقادة استخدام التقنيات الذكية لتحسين الأداء واتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة؛ لضمان البقاء في المنافسة، كما أن القادة المتكيفون يستطيعون الاستفادة من الفرص الإبداعية والابتكارية التي يتيحها الذكاء الاصطناعي؛ لإحداث تطورات كبيرة في مؤسساتهم.

2. العدالة Justice:

يجب أن يعتمد تصميم الذكاء الاصطناعي في التعليم على بيانات وخوارزميات محايدة وخالية من التحيز، لضمان تحقيق العدالة والمساواة في الفرص بين جميع الفئات. كما ينبغي التأكد من أن أنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في المؤسسات التعليمية لا تساهم في تهميش الفئات الضعيفة أو تعزيز التحيزات القائمة على العرق أو الجنس أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى ضرورة أن يضع القادة الأخلاقيين إرشادات ومبادئ شاملة لتطوير ونشر الذكاء الاصطناعي، مع الالتزام بأطر العدالة والإنصاف الدائمة التي تضمن إرساء مسار لتطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي التي تجلب المزايا لجميع الأطراف المعنية، مع الحد في الوقت نفسه من حدوث التأثيرات غير المتوقعة والنتائج التمييزية.

3. الشفافية Transparency:

يجب أن تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في وضع الدرجات وتقييم الطلاب والقرارات الأكاديمية ذات العلاقة؛ شفافة وقابلة للتفسير؛ مما يتيح للطلاب وأعضاء هيئة التدريس فهم آلية اتخاذ القرارات الأكاديمية، كما ينبغي أن تكون لوائح تطوير ومراقبة هذه الأنظمة واضحة، مع تحديد المسؤوليات وإتاحة الوصول إلى المعلومات لضمان الاستخدام العادل والمسؤول.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى أهمية الشفافية والتي تلعب دوراً محورياً في ضمان الاستخدام العادل والمسؤول لأنظمة الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الأكاديمية والإدارية بالجامعات؛ لضمان تعزيز الثقة والمصادقية، وضمان العدالة وعدم التحيز، وإمكانية المتابعة والمساءلة، وتحسين كفاءة العمليات، والامتثال للمعايير القانونية والأخلاقية.

4. المساءلة Accountability:

يجب على القيادات الأكاديمية في الجامعات والكليات تحمل المسؤولية الكاملة عن قرارات أنظمة الذكاء الاصطناعي؛ لضمان دقة أدائها ومعالجة أي أخطاء قد تحدث. لذلك، من الضروري وضع آليات تصحيح فعالة تتيح تعديل القرارات غير الصحيحة عند الحاجة. كما ينبغي اعتماد إجراءات تدقيق منتظمة لتقييم الخوارزميات والبيانات وعمليات التصميم، مما يضمن الشفافية والعدالة في استخدام الذكاء الاصطناعي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تنص القوانين واللوائح بوضوح على مسؤولية جميع الجهات المشاركة في تصميم وتطبيق هذه الأنظمة، مع توفير إمكانية التدقيق والإبلاغ عن أي آثار سلبية لضمان الاستخدام الآمن والمنصف.

وقد يعزو الباحث هذه الأهمية لتفعيل المساءلة عند استخدام الذكاء الاصطناعي في الجامعات؛ إلى ضمان أن أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي تعمل بطريقة عادلة وموثوقة، وتضمن الدقة والإنصاف؛ فقد تؤدي الخوارزميات إلى أخطاء أو تحيزات غير مقصودة، لذا فإن وجود جهة مسؤولة عن مراجعتها وتصحيحها يضمن تحقيق العدالة لجميع الطلاب، ويحد من التحيزات والتأثيرات السلبية، كذلك فإن وجود آليات واضحة للمساءلة يحمي حقوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، حيث يمكن للمتضررين من أي قرار خاطئ الاعتراض والمطالبة بالتصحيح، مما يحفظ حقوقهم الأكاديمية، كذلك فإن المساءلة تعزز الثقة في الأنظمة، فعندما يعرف المستخدمون أن هناك جهات مسؤولة عن مراجعة قرارات الذكاء الاصطناعي؛ يصبحون أكثر ثقة في استخدامها داخل المؤسسات التعليمية.

5. الاستقلالية Autonomy:

ويقصد بها في هذا السياق؛ التأكد من أن قرارات أنظمة الذكاء الاصطناعي تتوافق مع القيم الإنسانية ولا تقوض استقلالية الإنسان، وضمان استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي بطرق تكمل وتعزز الأداء البشري بدلاً

من استبداله. كما لا بد من ضمان أن المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير ونشر أنظمة الذكاء الاصطناعي تتوافق مع المبادئ والقيم الإنسانية الأساسية.

وقد يعزو الباحث ذلك؛ إلى أن استقلالية الإنسان في الذكاء الاصطناعي؛ تضمن أن هذه الأنظمة تبقى أدوات مساعدة وليست بديلة؛ مما يعزز استخدامها بطرق تدعم الإبداع، التفكير النقدي، والقيم الأخلاقية، وتحافظ على التحكم البشري، وتعزز القدرات البشرية بدلاً من استبدالها، وتمنع التعبئة التكنولوجية، التي قد تؤدي إلى فقدان المهارات البشرية بمرور الوقت، كما يمنع أي تأثيرات سلبية قد تنتج عن الاعتماد الكلي عليها.

6. الأمان AI Safety:

يجب أن يكون لدى القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي سياسات وتدابير وقائية تتعلق بمراقبة بياناتهم والتحكم فيها، كما يجب عليهم الاستثمار في تقنيات الأمان بما في ذلك أنظمة المصادقة والوصول وبرامج التشفير، بالإضافة إلى تصميم أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعليم وتنفيذها بطريقة تضمن الحماية من الهجمات الإلكترونية، الجرائم الإلكترونية، وانتهاكات البيانات والتهديدات المختلفة.

وقد يعزو الباحث ذلك؛ إلى أن الأمان يُعد الأمان عنصراً أساسياً عند استخدام الذكاء الاصطناعي لضمان حماية الخصوصية والبيانات، وسلامة المستخدمين، وتجنب المخاطر التشغيلية المحتملة، ومنع الاستخدامات الضارة، وضمان الشفافية والثقة، وتحقيق الامتثال القانوني والأخلاقي.

7. الخصوصية وإدارة البيانات Privacy and Data Management:

يجب ضمان آليات كافية لإدارة البيانات، إلى جانب ضمان الاحترام الكامل للخصوصية وحماية البيانات، مع مراعاة جودة البيانات وسلامتها، وضمان الوصول المشروع إليها، كما يجب أن يتم ضمان موافقة من المستخدم عند جمع المعلومات الشخصية، سواء عندما يقدمون المعلومات أو عندما يجمع النظام معلومات عنهم.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون أداة قوية لتحسين التعلم، ولكن نجاحه يعتمد على كيفية إدارة البيانات وضمان الخصوصية والأمان لجميع الأطراف المعنية، كحماية بيانات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، كما أن هناك قوانين وتشريعات يجب الامتثال لها حتى لا تتعرض الجامعة لعقوبات قانونية

ومشاكل مؤسسية، مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) في أوروبا، وقانون خصوصية حقوق الأسرة والتعليم (FERPA) في الولايات المتحدة.

8. الرقابة البشرية Human Oversight:

يجب أن تعمل أنظمة الذكاء الاصطناعي على تمكين الأفراد والسماح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز حقوقهم الأساسية. وفي الوقت نفسه؛ يجب ضمان الرقابة البشرية والتي يمكن تحقيقها من خلال آليات المراقبة والإشراف المناسبة.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن الرقابة البشرية ليست مجرد ضرورة؛ بل هي جزء أساسي من الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي لضمان تحقيق الفائدة مع تقليل المخاطر المحتملة؛ فالذكاء الاصطناعي يمكن أن يتخذ قرارات بناءً على البيانات التي يُدرَّب عليها، لكنه لا يمتلك الوعي الأخلاقي؛ لذلك يحتاج إلى رقابة بشرية لضمان عدم اتخاذ قرارات غير عادلة أو متحيزة، كما أن أنظمة الذكاء الاصطناعي قد تخطئ في تحليل البيانات أو توليد استنتاجات غير صحيحة، والتدخل البشري يساعد في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل أن تؤثر على المستخدمين، كما أن الرقابة البشرية تضمن عدم انتهاك حقوق المستخدمين بسبب قرارات آلية غير دقيقة، كذلك فإن الذكاء الاصطناعي فعال جداً في التعامل مع الأنماط المتكررة، لكنه يواجه صعوبة في التعامل مع الحالات غير العادية أو المعقدة، والرقابة البشرية تكون ضرورية في مثل هذه الحالات للتدخل وتقديم حلول أكثر مرونة وإنسانية؛ فضلاً عن كون الرقابة البشرية تعزز ثقة المستخدمين عند التعامل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي وتشعرهم بالأمان؛ مما يعزز من تبنيها بشكل إيجابي.

9. الذكاء العاطفي Artificial Intelligence (AI):

يجب على القائد الأكاديمي أن يمتلك القدرة الكافية في التعرف على مشاعر الموظفين في ضوء استخدامات الذكاء الاصطناعي وخوفهم من أن يحل محلهم، وتفهم ردود أفعالهم والتعاطف معهم؛ فالذكاء العاطفي يخلق بيئة عمل تفاعلية وناجحة، كما أن دمج الذكاء الاصطناعي مع الذكاء العاطفي يساعد في تتبع أداء الموظفين ومعرفة مجالات التطوير وغيرها من الأشياء.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن الذكاء الاصطناعي قد يكون قوياً في تحليل البيانات، لكن الذكاء العاطفي هو الذي يجعل القادة قادرين على توجيه التكنولوجيا بطريقة إنسانية وفعالة؛ فالقادة الذين يوازنون بين الذكاء

الاصطناعي والذكاء العاطفي سيكونون الأكثر نجاحاً في بناء بيئات عمل مستدامة ومزدهرة، حيث يستطيعون جسر الفجوة بين التكنولوجيا والبشر؛ مما يضمن استخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة تعزز العلاقات بدلاً من أن تعزل الموظفين، وبالإضافة إلى ذلك فإن الكثير من الموظفين يشعرون بالقلق من أن الذكاء الاصطناعي قد يحل محل وظائفهم أو يقلل من دورهم، وهنا يبرز دور القادة الذين يمتلكون الذكاء العاطفي بقدرتهم على طمأنة فرقهم، وتوضيح كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لدعمهم وليس استبدالهم، مما يعزز الثقة والروح المعنوية.

10. الذكاء الثقافي (CQ) Cultural Intelligence :

أصبحت أماكن العمل متنوعة بشكل متزايد حيث يجتمع فيها أشخاص من مختلف أنحاء العالم ومن خلفيات ثقافية متنوعة، لذلك فإن تطوير الذكاء الثقافي هو أحد مهارات القيادة الأساسية للذكاء الاصطناعي لإدارة فرق متنوعة للغاية؛ لذلك يتعين على القادة أن يكونوا على دراية بالثقافات المختلفة، ولديهم القدرة على التواصل مع أشخاص من سياقات ثقافية مختلفة.

ويعزو الباحث ذلك؛ لكون الذكاء الثقافي مهارة قيادية حاسمة في عصر الذكاء الاصطناعي؛ لأنه يمكن القادة من إدارة فرق متنوعة والتواصل معهم، وضمان عدالة الأنظمة الذكية، وتحقيق الابتكار في بيئة عالمية متغيرة، وتحفيز الابتكار من خلال التنوع الثقافي في الفرق الذي يزيد من وجهات النظر المختلفة التي تخلق الإبداع.

11. التفكير النقدي والإبداعي Critical and Creative Thinking :

على الرغم من قدرة الذكاء الاصطناعي على اتخاذ قرارات سريعة ومحسوبة بناءً على البيانات؛ يظل التفكير النقدي الإبداعي مهارة فريدة للقادة في عصر الذكاء الاصطناعي، حيث تمكنهم من تحليل المشكلات من مختلف الزوايا باستخدام الحقائق والمعرفة والخبرة، إلى جانب التفكير المنطقي الذي قد يشمل حلولاً غير تقليدية، كما أن اتخاذ القرارات الإبداعية والابتكارية ضرورية؛ خاصة في المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى ابتكار مستمر لمواكبة التقدم التقني، وهي مهارات بشرية لا يزال الذكاء الاصطناعي غير قادر على محاكاتها بالكامل.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن مهارة التفكير النقدي والإبداعي تُمكن القادة من تحليل المشكلات بعمق، واتخاذ قرارات مبتكرة، والتعامل مع مواقف معقدة بمرونة، وهو ما لا يستطيع الذكاء الاصطناعي القيام به بنفس الفهم الإنساني والإبداعي.

12. التدريب والتوعية Training and Awareness:

يجب على القيادات الأكاديمية في الجامعات توفير التدريب والتوعية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بشأن الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في التعليم، وكذلك توعيتهم بشأن الحقوق والمسؤوليات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أهمية أن تلعب القيادات الأكاديمية في الجامعات دوراً استباقياً في تثقيف وتمكين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، وذلك لضمان استخدام هذه التقنية بطريقة تعزز النزاهة، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية الأكاديمية والأخلاقية.

13. التقييم والمراجعة Evaluation and Review:

يجب على القيادات الأكاديمية في الجامعات والمؤسسات التعليمية إجراء التقييم والمراجعة المستمرة للاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في التعليم، وتحديد المشاكل والتحديات التي تحتاج إلى حلول وتطوير السياسات والإجراءات بشكل دوري.

ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن التقييم والمراجعة ليسا مجرد عملية فنية، بل هما ضرورة لضمان أن الذكاء الاصطناعي يعمل بكفاءة، عدالة، وأمان، مع تحقيق أقصى استفادة منه بطريقة أخلاقية ومسؤولة؛ مما يؤدي إلى ضمان الدقة والكفاءة، الحد من التحيز والتمييز، الامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية، تحسين الأمان والخصوصية، تعزيز الشفافية والثقة، تحسين كفاءة الاستخدام والتكلفة، وضمان الاستدامة والتطوير المستمر. مناقشة نتائج السؤال الثاني ونصه: ما تحديات ممارسة القيادة التكميلية الأخلاقية في الجامعات السعودية في عصر الذكاء الاصطناعي؟

تواجه القيادة التكميلية الأخلاقية في عصر الذكاء الاصطناعي؛ تحديات معقدة تتطلب موازنة الابتكار التكنولوجي مع القيم الإنسانية، ومن أبرز هذه التحديات ضمان العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات، مواجهة التحيز الخوارزمي، وحماية الخصوصية وأمن البيانات، كما يجب على القادة التكيف بسرعة مع التطورات

التقنية، مع الحفاظ على مسؤوليتهم الأخلاقية في استخدام الذكاء الاصطناعي بطرق تخدم المجتمع بشكل منصف ومستدام.

ويُظهر التحليل النوعي للبيانات التي تم جمعها خلال هذه المراجعة المنهجية أن الباحثين في بعض الدراسات المدرجة سلطوا الضوء على العديد من التحديات الأمنية والاقتصادية والبشرية والإدارية التي ينبغي على القائد الأكاديمي مواجهتها والتغلب عليها، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (العروود، 2024)، (أبو عيادة وعضيات، 2023)، (العتوم، 2023)، (أبو صافي و القضاة، 2024)، (الشمراي، 2024)، (العيد، تركي، 2024)، (الحربي، 2024)، (الخطيب، 2023)، (بو غالم، 2024)، (العبيدي، 2024)، (إمبابي، 2023)، (ذويب و تركي، 2023)، (الغامدي والعنزي، 2024)، (وردة، 2023)، (زيدان و يوسف، 2023)

1. المخاطر الأمنية:

مع تزايد تعقيد تقنيات الذكاء الاصطناعي؛ تزداد أيضًا المخاطر الأمنية المرتبطة باستخدامها وإمكانية إساءة استخدامها، والتي يمكن للمتسللين والجهات الخبيثة تسخير قوة الذكاء الاصطناعي لتطوير هجمات إلكترونية أكثر تقدمًا، وتجاوز تدابير الأمن، واستغلال نقاط الضعف في الأنظمة. وللتخفيف من هذه المخاطر الأمنية؛ تحتاج القيادات الأكاديمية في الجامعات إلى تطوير أفضل الممارسات لتطوير الذكاء الاصطناعي ونشره بشكل آمن وتعزيز التعاون الدولي لإنشاء معايير ولوائح عالمية تحمي من تهديدات أمن الذكاء الاصطناعي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه مع تزايد تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي؛ تظهر تحديات أمنية جديدة تتطلب استراتيجيات فعالة لمواجهتها. فبينما يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين الأمن السيبراني، فإنه أيضًا يمنح المتسللين أدوات أكثر تطورًا لتنفيذ هجمات متقدمة؛ مما يجعل الحاجة إلى إجراءات وقائية أمرًا ضروريًا. لذا، يجب على القيادات الأكاديمية في الجامعات لعب دور محوري في توجيه البحث العلمي نحو تطوير ذكاء اصطناعي آمن ومسؤول، من خلال وضع معايير أخلاقية وتقنية صارمة، وتعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والجهات التنظيمية. كما أن التعاون الدولي في هذا المجال يعد ضروريًا لإنشاء لوائح عالمية تحدّ من إساءة استخدام الذكاء الاصطناعي في الهجمات السيبرانية، مما يضمن تحقيق توازن بين التطور التكنولوجي والأمن الرقمي.

2. أخطار التحيز الخوارزمي والتمييز:

يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي أن تعمل على إدامة تضخيم التحيزات والتمييز الموجود في البيانات التي يتم تدريبها عليها؛ مما يؤدي إلى نتائج غير عادلة للأفراد أو المجموعات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنظمة الذكاء الاصطناعي تعتمد على البيانات التي يتم تدريبها عليها، وإذا كانت هذه البيانات تحتوي على تحيزات أو تمييز تجاه فئات معينة، فإن النظام سيتعلم هذه الأنماط وينعكس ذلك في قراراته وتوصياته. وبدلاً من تصحيح هذه التحيزات، قد يؤدي الذكاء الاصطناعي إلى تضخيمها واستمرارها، مما ينتج عنه نتائج غير عادلة تؤثر سلباً على الأفراد أو المجموعات المستهدفة. فعلى سبيل المثال، إذا تم تدريب نظام توظيف يعتمد على الذكاء الاصطناعي ببيانات سابقة تفضل مرشحين من جنس أو عرق معين، فقد يستمر في استبعاد الفئات الأخرى دون قصد. لذلك، من الضروري تحليل البيانات بعناية، وتطوير خوارزميات قادرة على اكتشاف وتصحيح التحيزات لضمان العدالة والإنصاف في القرارات التي تتخذها أنظمة الذكاء الاصطناعي.

ويرى الباحث أن على القيادات الأكاديمية في الجامعات اتباع استراتيجيات واعية تضمن العدالة والشمولية؛ مثل: ضمان جودة البيانات وتنوعها، تعزيز الشفافية والمساءلة، إشراف بشري قوي، استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي الأخلاقية، توفير قنوات اعتراض وتظلم، التقييم المستمر وتحسين الأنظمة، الالتزام بالإطار القانوني والأخلاقي.

انتهاك الخصوصية والبيانات:

قد تقوم أنظمة الذكاء الاصطناعي بجمع وتخزين وتحليل كميات كبيرة من البيانات الشخصية؛ مما يثير المخاوف بشأن الخصوصية وحماية البيانات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أنظمة الذكاء الاصطناعي تعتمد على جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات الشخصية من أجل تحسين أدائها واتخاذ قرارات دقيقة. ومع ذلك؛ فإن هذا الكم الكبير من البيانات يثير مخاوف جدية حول الخصوصية وحماية المعلومات الشخصية، خاصة إذا لم يتم تأمينها أو استخدامها بشكل مسؤول. فعلى سبيل المثال؛ يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الهواتف الذكية، والمنصات الرقمية، وأنظمة المراقبة أن تجمع بيانات حساسة مثل المواقع، العادات الشخصية، أو حتى البيانات البيومترية (كال بصمات والتعرف

على الوجه)، وإذا لم تكن هناك ضوابط صارمة لحماية هذه المعلومات، فقد تتعرض للانتهاك أو الاستغلال من قبل جهات غير مصرح لها، مما قد يؤدي إلى اختراق الخصوصية أو الاستخدام غير القانوني للبيانات. لذلك، من الضروري أن تلتزم المؤسسات المطورة لهذه الأنظمة بمعايير صارمة لحماية البيانات، مثل التشفير، والتحكم في الوصول، والشفافية في كيفية استخدام المعلومات الشخصية، لضمان تحقيق التوازن بين الابتكار التقني وحماية حقوق الأفراد.

ويرى الباحث أنه للحد من المخاوف بشأن الخصوصية وحماية البيانات في عصر الذكاء الاصطناعي؛ يجب على القائد الأكاديمي اتباع نهج استراتيجي يجمع بين التقنيات الآمنة، السياسات الصارمة، والتوعية المستمرة.

3. النزاهة الأكاديمية:

تتزايد المخاوف تجاه أخلاقيات الذكاء الاصطناعي بالتوازي مع التقدم السريع في تطور الذكاء الاصطناعي وغالباً ما ترتبط بالنزاهة الأكاديمية؛ حيث تقع على عاتق الطلبة مسؤولية كتابة المهام بأنفسهم واستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول، وكونها ليست سوى برامج حاسوبية؛ فإن تطبيقات الذكاء الاصطناعي ليست لها نوايا ولكن البشر الذين صمموها واستخدموها لديهم نوايا، حيث يوفر الذكاء الاصطناعي للطلبة الكثير من الطرائق التي قد تؤدي إلى محاولات الغش؛ مما قد يؤدي بسهولة إلى نتائج تقييم غير دقيقة، وعلى المدى الطويل سيؤدي ذلك إلى وجود خريجين يفتقرون إلى المهارات التي ينبغي أن يكتسبوها من خلال برامجهم الأكاديمية.

ويرى الباحث أنه؛ إذا لم يتم ضبط هذه الظاهرة، فقد يؤدي ذلك - على المدى الطويل - إلى تخريج طلبة يفتقرون إلى المهارات الأساسية التي يُفترض أن يكتسبوها خلال دراستهم الأكاديمية؛ مما يؤثر سلباً على جودة التعليم وسوق العمل. لذا، من الضروري وضع ضوابط ومعايير واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم لضمان تحقيق التوازن بين الاستفادة من التكنولوجيا والحفاظ على النزاهة الأكاديمية.

4. هيمنة الشركات المصنعة:

إن خطر هيمنة عدد صغير من الشركات الكبرى والحكومات على تطوير الذكاء الاصطناعي؛ يمكن أن يؤدي إلى تقاوم عدم المساواة والحد من التنوع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي. ولذلك فإن تشجيع تطوير الذكاء الاصطناعي اللامركزي والتعاوني هو المفتاح لتجنب تركيز السلطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أخطار احتكار الذكاء الاصطناعي من قبل عدد قليل من الشركات الكبرى والحكومات؛ تتركز في زيادة عدم المساواة في الوصول إلى التقنيات الحديثة، كما قد يحد من التنوع في التطبيقات، مما يجعل تطوير الذكاء الاصطناعي موجّهًا لتحقيق مصالح هذه الجهات فقط، وليس لخدمة المجتمع ككل. ولتجنب هذه المشكلة؛ يجب تطوير الذكاء الاصطناعي بطريقة لامركزية وتعاونية، أي أن يكون هناك مشاركة أوسع من الباحثين والمؤسسات والشركات الناشئة في تطوير الذكاء الاصطناعي، بدلاً من تركيز السلطة في أيدي عدد قليل من اللاعبين الكبار. وهذا النهج يضمن توزيع الفرص بشكل أكثر عدالة، كما يشجع على تنوع الابتكارات، بحيث يتم تطوير الذكاء الاصطناعي لخدمة مختلف الفئات والقطاعات، وليس فقط وفقاً لأجندات الجهات المسيطرة عليه.

ويؤكد ذلك العبيدي (2024) الذي يشير إلى أنّ منشئي الذكاء الاصطناعي هم أنفسهم جهات فاعلة جيوسياسية، ولهم سيادتهم على العالم الرقمي والإعلانات بشكل أكبر، ويجعلهم يخندقون النظام التكنولوجي الناشئ، وهو نوع من النظام الذي تبنّيه شركات التكنولوجيا يمكنها من النفوذ والسيطرة بقوة في مجالها التكنولوجي على حساب الدول القومية والوجود الانساني.

5. الإدمان والإفراط في استخدام الذكاء الاصطناعي:

يؤدي الإفراط في الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى فقدان الإبداع ومهارات التفكير النقدي والحدس البشري. لذلك فإن إيجاد التوازن بين اتخاذ القرار بمساعدة الذكاء الاصطناعي والمدخلات البشرية؛ أمر حيوي للحفاظ على قدراتنا المعرفية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإفراط في الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى تراجع القدرات البشرية الأساسية مثل الإبداع، والتفكير النقدي، والحدس. فعندما يعتمد الأفراد بشكل مفرط على الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات، دون التدخل البشري، قد يصبحون أقل قدرة على التحليل العميق،

والتفكير المستقل، وحل المشكلات بطرق مبتكرة. لذلك، من الضروري تحقيق توازن بين الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والاستفادة من القدرات البشرية في اتخاذ القرار. فهذا التوازن يضمن تعزيز الأداء البشري بدلاً من استبداله، مما يساعد على الحفاظ على القدرات المعرفية وتطويرها، ويضمن أن يظل الإنسان هو صاحب القرار النهائي، مع الاستفادة من الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة بدلاً من أن يكون المتحكم الوحيد.

6. مخاوف البطالة (الأتمتة واستبدال الوظائف):

إن الأتمتة التي يقودها الذكاء الاصطناعي لديها القدرة على التسبب في فقدان الوظائف، وخاصة بالنسبة للموظفين ذوي المهارات المنخفضة على الرغم من وجود أدلة على أن الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة الأخرى ستخلق وظائف أكثر مما تقضي عليها. فمع استمرار تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي وزيادة كفاءتها؛ يجب على القوى العاملة التكيف واكتساب مهارات جديدة لتظل ذات صلة بالمشهد المتغير. وينطبق هذا بشكل خاص على الموظفين ذوي المهارات المنخفضة في قوة العمل الحالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأتمتة المدعومة بالذكاء الاصطناعي قد تؤدي إلى فقدان بعض الوظائف، لا سيما للموظفين ذوي المهارات المنخفضة، حيث يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة أن تحل محل العديد من المهام الروتينية والمتكررة. ومع ذلك، هناك أدلة على أن الذكاء الاصطناعي سيخلق فرص عمل جديدة أكثر مما يقضي عليها، لكنه سيتطلب من القوى العاملة التكيف مع هذه التغييرات. لذلك، يعد إعادة التأهيل المهني وتطوير المهارات أمراً ضرورياً لضمان بقاء العمال في سوق العمل. فمع تطور الذكاء الاصطناعي وزيادة كفاءته، يجب على الموظفين، وخاصة أولئك الذين يشغلون وظائف منخفضة المهارات، اكتساب مهارات جديدة، مثل البرمجة، تحليل البيانات، وحل المشكلات الإبداعي، ليتمكنوا من مواكبة التحولات في بيئة العمل الحديثة. وبهذا، يصبح التحدي الأساسي ليس فقط التكيف مع الأتمتة، ولكن الاستفادة منها لتعزيز الإنتاجية وخلق فرص جديدة للنمو المهني.

7. قلة توفر المختصين والخبراء بتقنية الذكاء الاصطناعي

وكذلك قلة الاهتمام بتدريب وتطوير الكوادر البشرية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ندرة المختصين والخبراء في الذكاء الاصطناعي وقلة الاهتمام بتدريب وتطوير الكوادر البشرية؛ تُعد من التحديات الرئيسية التي تواجه القيادة التكيفية الأخلاقية في عصر الذكاء الاصطناعي. فمع

التقدم السريع في هذه التقنيات، تحتاج المؤسسات إلى قيادات قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة واتخاذ قرارات مسؤولة وأخلاقية تضمن الاستخدام الأمثل لهذه التقنيات. ومع ذلك، فإن النقص في الخبرات المتخصصة يؤدي إلى تباطؤ تبني التكنولوجيا بشكل فعال، كما قد يؤدي إلى سوء استخدامها بسبب قلة المعرفة بآلياتها ومخاطرها، إضافةً إلى ذلك؛ فإن ضعف الاستثمار في التدريب والتطوير المهني يجعل القوى العاملة غير مؤهلة للاستفادة الكاملة من إمكانات الذكاء الاصطناعي، مما يزيد من الفجوة الرقمية ويعيق الابتكار. لذلك، يحتاج القادة التكييفيين الأخلاقيين إلى وضع استراتيجيات واضحة لزيادة الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية، وتوفير بيئات تدريب مستدامة تمكن الأفراد من التعامل بفعالية مع الذكاء الاصطناعي؛ مما يضمن تحقيق توازن بين التطور التقني والقيم الأخلاقية في استخدامه.

8. ضعف البنية التحتية الرقمية واتصال الإنترنت الداعم لتطبيق الذكاء الاصطناعي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية واتصال الإنترنت؛ يُعد من أبرز التحديات التي تواجه القيادة التكييفية الأخلاقية في عصر الذكاء الاصطناعي، حيث تعتمد هذه التقنيات بشكل أساسي على وجود بيئة تقنية متقدمة تدعم معالجتها وتطبيقها بفعالية. فعندما تكون البنية التحتية الرقمية غير متطورة أو غير متاحة بشكل متساوٍ؛ فإن ذلك يؤدي إلى عدم القدرة على الاستفادة من إمكانات الذكاء الاصطناعي، مما يعيق عمليات الابتكار، التحول الرقمي، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، كما أن ضعف اتصال الإنترنت قد يحد من قدرة المؤسسات على الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية الحديثة، مما يخلق فجوة تكنولوجية بين الدول والمناطق المختلفة.

ومن منظور القيادة التكييفية الأخلاقية؛ يمثل هذا التحدي مسؤولية أخلاقية على القادة لضمان توفير بنية تحتية متطورة تُمكن الجميع من الاستفادة من الذكاء الاصطناعي بعدالة. ويتطلب ذلك الاستثمار في تطوير الشبكات الرقمية، تحسين سرعة الإنترنت، وتوسيع نطاق الوصول إلى التقنيات الحديثة، بحيث لا يقتصر استخدام الذكاء الاصطناعي على فئات معينة فقط، بل يُصبح أداة متاحة للجميع لدعم التنمية المستدامة والابتكار.

التوصيات Recommendations:

لتمكين القيادات الأكاديمية من تحقيق متطلبات القيادة التكيفية والأخلاقية ومواجهة تحدياتها في عصر الذكاء الاصطناعي؛ بما يجعلها قادرة على الاستفادة من إمكانيات الذكاء الاصطناعي دون المساس بالقيم الأكاديمية أو العدالة الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين الابتكار والمسؤولية لضمان بيئة تعليمية قائمة على الشفافية، العدالة، وحماية حقوق الجميع؛ يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: بناء ثقافة قيادية مرنة ومتجددة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التنفيذية التالية:

1. تعزيز التعلم المستمر للقيادات الأكاديمية من خلال تشجيعهم على حضور المؤتمرات، أو ابتعائهم في مهمات اتصال علمي في مجال استخدامات الذكاء الاصطناعي في التعليم.
2. تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية حول مفاهيم القيادة التكيفية والأخلاقية في ضوء متطلبات وتأثيرات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي.
3. توفير فرص للتعليم التنفيذي حول إدارة التكنولوجيا والتغيرات المستقبلية في التعليم.
4. تبني نهج التفكير التصميمي وحل المشكلات.
5. تدريب القادة الأكاديميين على أساليب التفكير النقدي والتصميمي لضمان اتخاذ قرارات مرنة ومبتكرة تتكيف مع تحديات الذكاء الاصطناعي.
6. تشجيع النماذج التجريبية (Pilot Projects) لاختبار تقنيات الذكاء الاصطناعي قبل تعميمها.

ثانياً: تطوير سياسات حوكمة الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الأكاديمية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التنفيذية التالية:

1. إصدار أدلة إرشادية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وأخلاقياته.
2. وضع إطار حوكمة شامل لضمان الاستخدام المسؤول والشفاف للذكاء الاصطناعي في عمليات التعليم والإدارة الأكاديمية.
3. تحديد معايير أخلاقية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التقييم، التوظيف، والبحث العلمي.
4. إنشاء لجان رقابة وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي.

5. تشكيل لجان استشارية متخصصة لمراقبة تأثيرات الذكاء الاصطناعي على قرارات المؤسسات الأكاديمية.

6. ضمان وجود رقابة بشرية على العمليات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي، خاصة فيما يتعلق بقبول الطلاب وتقييم الأداء الأكاديمي.

ثالثاً: تعزيز الشفافية والعدالة في استخدام الذكاء الاصطناعي.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التنفيذية التالية:

1. ضمان العدالة في أنظمة الذكاء الاصطناعي.
2. مراجعة خوارزميات الذكاء الاصطناعي بشكل دوري لضمان عدم التحيز والتمييز ضد أي فئة من الطلاب أو الموظفين.
3. اعتماد مبدأ الشفافية من خلال إتاحة المعلومات حول كيفية اتخاذ قرارات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات الأكاديمية.
4. تطوير آليات للمساءلة والتنظيمات.
5. وضع إجراءات رسمية يمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلالها الاعتراض على قرارات الذكاء الاصطناعي وطلب مراجعتها من قبل البشر.
6. التأكد من أن للقيادات الأكاديمية سلطة التدخل عند اكتشاف قرارات غير عادلة أو غير أخلاقية.

رابعاً: تعزيز الخصوصية وحماية البيانات الأكاديمية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التنفيذية التالية:

1. تنفيذ سياسات صارمة لحماية البيانات.
2. التأكد من أن جميع البيانات المستخدمة في أنظمة الذكاء الاصطناعي مشفرة ومحمية وفقاً للمعايير الدولية.
3. تطبيق مبدأ تقليل جمع البيانات (Data Minimization) لتقليل المخاطر المرتبطة بالخصوصية.
4. توعية المجتمع الأكاديمي بمخاطر الذكاء الاصطناعي.

5. تقديم برامج توعوية حول الاستخدام الآمن والمسؤول للذكاء الاصطناعي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

6. تعزيز ممارسات الخصوصية الرقمية داخل المؤسسات الأكاديمية، بما في ذلك تأمين الحسابات والبيانات الشخصية.

خامساً: تطوير شراكات استراتيجية لتعزيز القيادة التكيفية الأخلاقية في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التنفيذية التالية:

1. التعاون مع مراكز بحثية متخصصة.
2. إنشاء شراكات مع مراكز الأبحاث والشركات التقنية لتطوير حلول ذكاء اصطناعي تتماشى مع القيم الأكاديمية.
3. دعم المشاريع البحثية التي تستكشف تأثير الذكاء الاصطناعي على التعليم العالي وسلوك القادة الأكاديميين.
4. الانخراط في الشبكات الأكاديمية العالمية.
5. مشاركة القادة الأكاديميين في المؤتمرات والمنتديات الدولية حول أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.
6. تبادل الخبرات مع جامعات أخرى حول أفضل الممارسات في تبني القيادة التكيفية في عصر الذكاء الاصطناعي.

المراجع باللغة العربية

- أبو صافي، سناء & القضاة، محمد. (2024). الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي (التحديات والتوجيهات): مراجعة منهجية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، 51(3)، 201-216.
- أبو صافي، سناء & القضاة، محمد. (2024). دور ChatGPT في التعليم العالي: مراجعة منهجية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، 51(3)، 186-200.
- أبو عيادة، هبة & عضيبات، أنس. (2023). معايير أخلاقية مقترحة لتوظيف الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 24(1)، 369-383.
- أكريم، محمد. (2012). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2، 549 - 569.
- أمبابي، نزمين. (2024). تأثير استخدام روبوت المحادثة الذكية "شات جي بي تي" على حماية خصوصية بيانات المستفيدين: دراسة مسحية مقارنة. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة، 6(19)، 23-68.
- بو غالم، جمال. (2024). الذكاء الاصطناعي وأخلاقياته. مجلة التواصل، الجزائر، 30(1)، 17-25.
- التونسي، آيات & المعلم، سليمان. (2024). القواعد والإجراءات المنظمة لاستخدامات الذكاء الاصطناعي بالمملكة العربية السعودية وآثارها القانونية: دراسة تحليلية مقارنة. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(73)، 368-411.
- الجدائي، مديح. (2023). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي القابل للتفسير في العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، 30(1)، 13 - 67.
- الحربي، محمد. (2024). الذكاء الاصطناعي لدعم القيادة التعليمية وتجويد البحث العلمي. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 36(2)، 133 - 148.
- الخطيب، محمد عرفان. (2023). الذكاء الاصطناعي بين الاعتبار الأخلاقي والمقياس القانوني "أين نحن؟": دراسة نقدية في الفلسفة والتأصيل. المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، الأردن، 15(3)، 199-233.

- ذويب، العيد & تركي، محمد. (2024). البعد الأخلاقي لاستعمالات الذكاء الاصطناعي. مجلة التراث، الجزائر، 14(4)، 19-34.
- زرقوط، سارة & نوي، شوقي. (2023). هندسة خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتمثيلاتها عبر منصات التشبيك الاجتماعي: "الممارسات غير الأخلاقية لشركة كامبردج أناليتيكا أنموذجاً". مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 11(2)، 217-230.
- زيدان، أسماء & يوسف، عبد التواب. (2023). تفعيل الهوية الثقافية لطلاب الجامعات المصرية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي (تصور مقترح). المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 3(116)، 882-1011.
- السعيد، عزة & إبراهيم، حسام & النافعي، تركي. (2024). تطوير مبادرة المجتمع المهني للذكاء الاصطناعي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء نموذج الاتحاد الأوروبي. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب، 2(34)، 331-360.
- الشمراي، صالح عبد الله. (2024). أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم من وجهة نظر الطلبة الدوليين: تطبيقات ChatGPT نموذجاً. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2(120)، 330-362.
- عاشور، هشام أحمد. (2024). أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في ضوء مؤشرات الثورة الصناعية الخامسة (رؤية استشرافية). مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، كلية التربية، الجزء الثاني، عدد يوليو، 377-434.
- عبد الغني، رباب وآخرون. (2023). متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 1(118)، 194-234.
- العبيدي، ليث. (2024). الذكاء الاصطناعي والوجود الإنساني: قراءة فكرية في الأبعاد السياسية. مجلة العلوم السياسية، العراق، 67، 293-322.
- العتوم، نهى. (2023). متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي وتحدياته. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 24(1)، 325-340.

- العرو، راكز. (2024م). مخاطر الذكاء الاصطناعي على المنظومة الأخلاقية للطفولة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن، 5(11)، 1-19.
- الغامدي، مرام & الغنزي، منال. (2024). "مدى استعداد بعض الجامعات في مدينة الرياض لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم الإلكتروني". المجلة العربية للنشر العلمي، 7(70)، 216-256.
- الكلابي، حسين & صدخان، كاظم. (2023). الشخصية القانونية لكيانات الذكاء الاصطناعي بين القبول والرفض. مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بغداد، 12(46)، 419-450.
- المكاوي، إسماعيل. (2023). نحو ميثاق أخلاقي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في البحث التربوي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2(110)، 392-442.
- هاشم، رضا. (2024). توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليتي التعلم والتعليم بالجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر 2030 (تصور مقترح). المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 4(120)، 725-775.
- وداد، داودي. (2024). العلاقات العامة الرقمية: خطوة نحو النضج الرقمي للمؤسسات أم تراجع عن الضوابط المهنية والأخلاقيات. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 16(2)، 71-79.
- وردة، جفال. (2023). تحديات القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي: المتطلبات الجديدة للقيادة في ظل تطورات الذكاء الاصطناعي. وقائع برنامج الملتقى الوطني حول: الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، (ص.1-13)، جامعة عنابة الجزائر.

المراجع باللغة الإنجليزية

- AI Enabled Hub. (2023). AI statistics: Adoption and trends in 2023. Retrieved from <https://aienabledhub.com>
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, 149-159.
- EuroMaTech. (2023). Leadership in the AI era: Challenges and opportunities. Retrieved from <https://euromatech-me.com>
- Heikkinen, H. L., Jokinen, P., & Tynjälä, P. (2022). Adaptive leadership in the era of AI: Theoretical perspectives and practical implications. Journal of Leadership Studies, 16(2), 45-60.
- Mandumah. (2023). Artificial intelligence ethics and leadership: Addressing biases and accountability. Retrieved from <https://search.mandumah.com>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). AI-driven decision making and ethical leadership: Challenges and opportunities. Journal of Business Ethics, 170(3), 519-534.
- OBS Business School. (2023). How AI is reshaping leadership skills. Retrieved from <https://obsbusiness.com>