القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي: قلب إنساني وبوصلة ذكية

د. يسرى بنت محمد بن سليّم المغيري / سلطنة عُمان

FEBRUARY 12, 2026

جمعية التفكير الثقافي للموهبة والإبداع

الأردن

القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي: قلب إنساني وبوصلة ذكية

المقدمة:

يواجه المفهوم التقليدي للقيادة في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين تحولاً غير مسبوق؛ نتيجة التغلغل المتسارع لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في صلب الهياكل التنظيمية، ومنظومات اتخاذ القرار، وتمنح التقنيات الذكية القائد المعاصر بوصلة فائقة الدقة، قادرة على استقراء البيانات الضخمة، وتحويلها إلى رؤى تنبؤية، تبرز إشكالية الأنسنة كأهم تحدٍّ استراتيجي يواجه المؤسسات؛ إذ لم تعد القيادة في هذا العصر ترفاً إدارياً، بل هي عملية دقيقة توازن بين الكفاءة الخوارزمية وبين القلب الإنساني الذي يمثل مستودع القيم، والذكاء الوجداني، والحدس التربوي.

لذا تسعى هذه الورقة إلى تأصيل مفهوم جديد يجمع بين رقمنة العمليات، وأنسنة المؤسسات عن طريق ثلاثة محاور إستراتيجية متكاملة؛ يرتكز أولها على القلب الإنساني، بوصفه المستودع القيمي، والوجداني والذكاء العاطفي الذي يمنح الممارسة القيادية روحها، وهويتها الأصيلة .

ويتناول المحور الثاني البوصلة الذكية التي تمثلها تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بوصفها قوة إسناد تحليلية، وتنبؤية تضاعف القدرات الذهنية للقائد في قراءة الواقع، ومعالجة البيانات الضخمة.

ويستعرض المحور الثالث آليات التكامل المنهجي بين الحكمة البشرية ، والذكاء الخوارزمي، مؤكداً على حتمية هذا الدمج؛ لتجنب مخاطر الذاتية المفرطة، أو الجمود الرقمي، مع ترسيخ سيادة القائد كربّانٍ يوجه البوصلة التقنية بوعيه القيمي لا كمنفذٍ خاضعٍ لتوصياتها الآلية.

وبذلك يظهر نموذج جديد للقيادة يتمثل في القيادة المعززة بالذكاء الاصطناعي (AI-Augmented Leadership) التي لا ترى في الآلة بديلاً عن الإنسان، بل شريكاً استراتيجياً يحرر القائد من عبء الروتين ليتفرغ لدوره الأسمى: صناعة المعنى، وإلهام الفرق، وحماية الميثاق الأخلاقي في بيئات العمل الرقمية.

المحور الأول: القلب الإنساني في القيادة

يُقصد بالقلب الإنساني في سياق الممارسة القيادية ذلك المزيج المتكامل من الذكاء العاطفي، والتعاطف الأصيل، والبوصلة الأخلاقية التي تمنح المؤسسة هويتها وروحها؛ وهو ما يمثل جوهر القيادة الإنسانية (Human–Centered Leadership)، ويعرفها دورين جونيور (2024) بأنها نمط قيادي يضع رفاهية الأفراد، وحاجاتهم النفسية، وتطوير قدراتهم في اتخاذ القرارات الإدارية فهي تُسهم في تشجيع الموظف، وتحفيزه لتلبية حاجاته، وحاجات المؤسسة؛ للوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة، ويسعى النمط القيادي لتحقيق توازن دقيق بين قوة الحضور القيادي، والتأثير الإنساني المستدام خاصة في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد، وسرعة التغيير، وتصاعد التحديات السلوكية، والتنظيمية.

بناءً على ذلك، لم يعد معيار نجاح القائد اليوم محصوراً في قدراته الإدارية الإجرائية، بل بات يرتكز بشكل أساسي على عمق وعيه الذاتي، وقدرته الفائقة على بناء جسور الثقة، وإلهام الآخرين في مؤسسته، فالإنسان بطبيعته اجتماعي يبحث عن تقدير الذات، والرغبة في اعتراف الآخرين بإنجازاته، لذلك، ينبغي للقيادة تطوير قدراته، وتلبية حاجاته النفسية، وإشباعها ضمن الإطار العام للمنظومة، وقد يميل الموظف لسلوك معين في عمله فإما أن يكون محبًا لعمله، ومتعاونًا مع رئيسه، وزملائه، أو أن يكون عكس ذلك.

وفي هذا السياق أوضح القحطاني (2022) إن فهم القائد لسلوك الموظفين بنظرة إنسانية يساعد على اختيار النمط القيادي الأنسب لتوجيههم، فيقربهم منه، ويحقق حاجاتهم، وأهداف المؤسسة، ويُلاحظ وجود توافق قوي بين المنهج الإنساني، والمنهج الديموقراطي في التعامل مع الموظفين، بعكس المنهج القيادي الأوتوقراطي (سلطة المكتب والوظيفة)، الذي يركز على النتائج بغض النظر عن حاجات الموظفين، وقدراتهم الجسمية، والنفسية.

وتهتم القيادة الإنسانية بمشاعر الموظفين، وأحاسيسهم وكرامتهم ، لذلك يقوم المدير القائد الذي يتبع الأسلوب الإنساني، والديموقراطي بتنمية قدرات الموظف، وطاقاته الكامنة، ويطلق العنان له ليدلي برأيه في عمله، ويستأنس برأيه، وأفكاره، ومعلوماته في صنع القرار. (Dimitrov, 2015)

وفي هذا السياق؛ يؤكد بلانشارد (Blanchard,2018) أن القيادة الحقيقية تبدأ من الداخل (القلب)، وتشكل العلاقات قلب القيادة، وينبغي للقادة بناء علاقات تعتمد على الالتزام ، والرعاية المتبادليْن مع مرؤوسيهم؛ ليتمكنوا من التواصل معهم، وتحفيزهم، والإشراف عليهم، وتعليمهم، وتوجيههم، وإرشادهم، والتعلم منهم، وإلهامهم، وتعزيز قدراتهم بفاعلية، وهذا يعني الاهتمام بالأفراد، ورعايتهم بما يتجاوز نطاق المهام الوظيفية، أو نتائج العمل.

وقد أوضح ميلر (Miller, 2013) أن جوهر القيادة، أو قلب القيادة يتمثل في تعزيز ازدهار الإنسان، ويمكن تجسيد قلب القيادة بإطار يطلق عليه اسم لايف(LIVE) ، وهو اختصار يمثل أربعة عوامل محركة تساعد الأفراد على المشاركة، والازدهار : الحب(Love)، والإلهام (Inspiration)، والتعبير (Expression)، والحيوية (Vitality)؛ إذ يمنح هذا الإطار القادة طريقة لبناء صلة بين العمل الذي يؤديه الأفراد، وحاجاتهم العميقة، وهو يتمحور فعلياً حول القلب؛ أي الاهتمام بالآخرين، والتعرف إليهم، وإلهامهم برؤية مستقبل مرغوب.

إن تبني نمط القيادة الإنسانية يعني تجاوز الدور التشغيلي نحو الدور التحفيزي؛ ما يعزز الولاء المؤسسي، ويعالج تحديات العزلة في بيئات العمل الرقمية الحالية بتقدير البعد البشري خلف النتائج الرقمية، إذ تعد المهارات التقنية أداةً توجيهية معيارية، وبوصلة ضرورية تمكن القائد من تحقيق الكفاءة القيادية، وتوجيه الأداء في هذه البيئات الافتراضية، فإذا كانت المهارات التقنية تمثل "البوصلة" التقليدية للقائد، فإن النهضة الرقمية قد طورت هذه الأداة لتتسم بالدقة والتنبؤ باستخدام الذكاء الاصطناعي كموجه ذكي للقرار القيادي، وهو ما يجسده المحور الثاني.

المحور الثاني: البوصلة الذكية (دور الذكاء الاصطناعي)

في ظل تعقد النظم التعليمية المعاصرة، وتدفق البيانات الضخمة(Big Data) ، لم يعد اعتماد الخبرة التراكمية وحدها كافياً لإدارة المؤسسات التربوية بكفاءة؛ لذا فقد برز الذكاء الاصطناعي بوصفه بوصلة ذكية تعيد هندسة الأدوار القيادية، إذ تحول الفكر الإداري الحديث من مجرد تطبيق تقني لأتمتة المهام إلى نظام خبير لدعم القرار، وتُعد هذه البوصلة قوة إدراكية مضافة تُمكّن القائد التربوي من تجاوز محدودية المعالجة البشرية للمعلومات؛ ليرتقي بالممارسة الإدارية فينتقل بفكره من نمط إدارة الأزمات إلى نمط القيادة الاستراتيجية المبنية على البرهان، وتتجلى قيمة هذه البوصلة (الذكاء الاصطناعي) في إعادة رسم علاقة القائد ببيئته، وتمكينه من إحداث نقلة نوعية في جودة الإدارة عن طريق أربعة أبعاد جوهرية، هي: (المقاطي، 2025):

1. **قراءة الواقع المؤسسي والتربوي(Contextual Awareness) عبر بوابة الأتمتة الإدارية:**

يحدث الذكاء الاصطناعي توازناً فريداً في العملية القيادية؛ فهو من جهة يتولى الأتمتة الإدارية التي عرفها فاشينا (Fashina, 2021) بأنها استبدال الأنشطة والعمليات الإدارية اليدوية التي يقوم بها الموظفون بأنظمة تكنولوجية متكاملة تهدف إلى زيادة الكفاءة، وضمان الدقة، وتقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام المتكررة مثل: معالجة البيانات، والتوثيق، والمراسلات، والجدولة؛ لرفع الإنتاجية الإدارية بالتقنيات الرقمية، وتبسيط الإجراءات التي ترفع عن كاهل القائد التربوي عبء العمليات الروتينية، مثل: تسجيل الطلبة

والمعلمين، وتخزين بياناتهم آلياً، وتتبع الأداء المدرسي، وإنجاز الطلبات الإدارية كالإجازات، والقيام بالرسائل التذكارية الآلية، والدعم الفني؛ ما يحرر طاقة القائد، ووقت مؤسسته للمهام الاستراتيجية الكبرى.

وبذلك تتحول هذه التقنيات إلى بوصلة ذكية تمكّن القائد من قراءة الواقع المؤسسي، والتربوي برؤية بانورامية عميقة تتجاوز التقارير الورقية الجامدة؛ لتقدم تحليلاً فورياً للمناخ التنظيمي ، وكفاءة الأداء، واستشعار التحديات في مهدها، وفهم الفجوات التعليمية بدقة؛ ما يجعل القرار التربوي مبنياً على حقائق رقمية موضوعية بعيداً عن الانطباعات الشخصية العابرة، ويضمن هذا التكامل للقائد التربوي تجنب الغرق في التفاصيل لينتقل بالقيادة من مرحلة تسيير الأعمال إلى مرحلة صناعة المستقبل في مؤسسته.

2- تحليل البيانات التنبؤية وهندسة السيناريوهات لمستقبل المؤسسة التربوية:

تكمن القوة الحقيقية للذكاء الاصطناعي في مساعدة القيادة التربوية على تحويل البيانات الجامدة إلى رؤى حية عبر التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) التي تعد فرعًا من تحليلات البيانات المتقدمة؛ إذ تستخدم البيانات التاريخية بالترافق مع الخوارزميات الإحصائية وتقنيات تعلم الآلة (Machine Learning)؛ لتحديد احتمالية النتائج ،والأنماط والتوجهات المستقبلية. (Lee et al., 2022)

أي أنها شكل من أشكال التحليل المتقدم الذي يفحص البيانات أو المحتوى للإجابة عن سؤال: ماذا سيحدث على الأرجح؟ ولا تهدف هذه التحليلات إلى معرفة ما حدث في الماضي فحسب، بل تذهب إلى أبعد من ذلك لتقديم أفضل تقدير لما سيحدث في المستقبل.

وبناءً عليه، فإن التحليلات التنبؤية في السياق التربوي تمثل جوهر البوصلة الذكية؛ والأداة التي تُمكّن القائد التربوي من الانتقال إلى القيادة الاستباقية عبر تحليل ما حدث في الماضي للطلبة أو المعلمين، حيث تستطيع البوصلة توقع مستويات أداء الطلبة مستقبلاً، أو التنبؤ بنسب التسرب، أو حتى تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين. (UNESCO, 2021)

وتبعًا لذلك؛ فإن هذا الاستشراف يمنح القائد المقدرة في الانتقال من مربع رد الفعل إلى مربع الفعل الاستباقي، بالتعرف إلى الأنماط والتوجهات المستقبلية للطلبة، وتوقع الحاجات التدريبية للمعلمين، وبذلك يستطيع القائد التربوي التدخل قبل تعثر الطالب أو تسربه، ويتمكن من صياغة خطط وقائية علاجية قبل وقوع المشكلات، وهذا يعزز من استدامة التميز المؤسسي.

3. تعزيز التنمية المهنية للمعلمين

إن جوهر القيادة التربوية يتجاوز إدارة المباني، والميزانيات؛ ليركز على الاستثمار في القوة البشرية؛ وهنا تبرز القوة التحويلية للذكاء الاصطناعي، وتأثيرها في تنمية هذه القوة البشرية، إذ تفرض التطورات التكنولوجية المتسارعة على القيادة التربوية المعاصرة، لبناء استراتيجيات تدريبية تواكب التحولات المعرفية

والمعلوماتية؛ إذ أكد البريكي وبلعبد (2025) أن قادة المدارس يســـعون جاهدين؛ لتنمية المهارات التقنية بما يتواءم مع المســـتجدات الحديثة، وهو ما يســـتدعي تصـــميم برامج تنمية مهنية نوعية تحفز المعلمين على الارتقاء بقدراتهم، وتعزز تواصلهم مع معطيات العصر الرقمي، وفي هذا السياق، يرى العامري (2024، ص 30) أن دمج أدوات الذكاء الاصـطناعي في المنظومة التعليمية يسـهم في تجويد الممارسـات التدريسـية، ما يفرض على المعلمين اكتســاب كفايات مهنية تخصــصــية تمكنهم من فهم متطلبات هذه التكنولوجيا، وآليات توظيفها بفاعلية داخل الفصـول الدراسـية. ولا تقتصـر فاعلية الذكاء الاصـطناعي على تحسـين نواتج التعلم فحسب، بل تمتد لتشمل بنية التنمية المهنية ذاتها؛ إذ تتيح الأدوات، والمنصـات الذكية للمعلمين وصـولاً غير مشـروط للموارد التعليمية، والتدريبية المتخصـصـة، وتُؤدي منصـات التدريب المحمولة دوراً حيوياً في تقديم الدعم الفني، والتربوي للمعلمين في أي وقت، ومن أي مكان، وهذا يرســخ ثقافة التعلم المســتمر، والتحســين الذاتي المستدام. (Kabulova, 2024)

وعلاوة على ذلك، تتعدد التقنيات الذكية المسـخرة لخدمة النمو المهني، إذ أشـار الدهشـان ومحمود (2021) إلى مجموعة من الأدوات الرائدة في هذا المجال، منها: الروبوتات التعليمية التي تعمل كبديل تفاعلي للمدربين، والحوسبة السحابية التي توفر بيئات تدريبية مرنة تضم البرامج اللازمة كافة، بالإضافة إلى تقنيات الواقع المعزز التي تتيح للمعلم التفاعل مع المحتوى الرقمي، والتدريب ضـــمن بيئات محاكاة واقعية تحاكي المواقف التعليمية الفعلية.

4. الحوكمة والاتصال المؤسسي:

يُمثل الذكاء الاصـطناعي العمود الفقري الذي يضـمن استدامة المؤسسـة التربوية ونزاهتها، فهو ينتقل بالاتصـــال من طابعه التقليدي إلى طابع تفاعلي لحظي، ويحول الحوكمة من مجرد رقابة إلى نظام ذكي يضــمن الشـفافية والكفاءة؛ إذ يعمل كضـمانة للجودة، وحلقة وصـل ذكية بين القائد وأطراف العملية التربوية كافة، ويتجلى دور الذكاء الاصـــطناعي في تعزيز الحوكمة القائمة على البيانات (Data–Driven Governanc) ؛ إذ يسمح للقائد التربوي بتطبيق معايير الحوكمة عن طريق أتمتة نظم الرقابة ، والتدقيق؛ وتُسـهم الأنظمة الذكية في رصـد الأداء المؤسـسـي، ومطابقته بالمعايير، واللوائح المنظمة بشـكل آلي؛ الأمر الذي يضـمن مسـتويات عالية من الشـفافية، والمسـاءلة، ويقلل من التحيز البشـري في التقييم، ما يعزز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة(عبدالله وآخرون، 2024).

وتعد الحوكمة الأخلاقية، وحماية خصوصية البيانات من الركائز الأساسية التي تقع على عاتق القائد التربوي في العصر الرقمي؛ إذ يتولى القائد عبر هذه التقنيات مراقبة تدفق البيانات، وحمايتها من الاختراقات، وضمان الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي داخل المدرسة، بما في ذلك الكشف عن الانتحال العلمي،

وضـمان خصـوصـية بيانات الطلبة، والمعلمين (الزهراني ويونس، 2024)، كما أثبتت الدراسـات أن الذكاء الاصـطناعي أحدث ثورة في كيفية تواصـل القائد مع أولياء الأمور، والطلبة، والمجتمع المحلي؛ ببيان فاعلية الروبوتات التفاعلية في فتح قنوات اتصال مستمرة مع المجتمع المدرسي، إذ توفر روبوتات الدردشة التفاعلية (Chatbots) قنوات اتصـال تعمل على مدار السـاعة؛ للإجابة عن الاسـتفسـارات، وتقديم الدعم الفني والإداري، الأمر الذي يعزز الروابط بين المدرسـة، والمنزل، ويضـمن وصـول المعلومات بدقة، وسـرعة (Winkler &Söllner, 2018) ، ومن جهة أخرى تتيح تقنيات معالجة اللغات الطبيعية للقائد فهم المناخ التنظيمي، وتحليل ردود أفعال المسـتفيدين؛ بتحليل التغذية الراجعة، والشـكاوى، والمقترحات الواردة من المعلمين والطلبة، وأولياء الأمور عبر المنصات المختلفة، ويُساعد هذا التحليل يساعد القائد على فهم المناخ العام للمدرسـة، واكتشـاف أسـباب التوتر أو عدم الرضـا في المراحل الأولى، والعمل على اتخاذ قرارات استباقية؛ لتحسين جودة الحياة المدرسية. (Lee &Song ,2024)

إلا أن هذا الدمج للذكاء الاصطناعي في الحوكمة والاتصال المؤسسي لا يعني استبدال الرؤية القيادية بالآلة، بل يعني تزويد القائد بمرآة صادقة لواقع مؤسسته، وقنوات اتصال ذكية تجعل من القيادة عملية تشاركية، شفافة، وقادرة على الاستجابة لمتطلبات العصر بكل كفاءة، واقتدار، وهذا يقود بالضرورة إلى البحث في التوازن الدقيق بين كفاءة الخوارزميات وسمو القيم البشرية، وهو ما يتجلى في المحور الثالث.

المحور الثالث: التكامل بين القلب الإنساني والبوصلة الذكية

إن التكامل بين القلب الإنسـاني والبوصـلة الذكية هو النموذج الأسـمى للقيادة التربوية الحديثة، إذ إنَّ جوهر القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي لا يكمن في المفاضلة بين الوجدان البشري، والخوارزمية الرقمية، بل في صـياغة علاقة تكاملية تضـمن أنسـنة التقنية، وترشـيد العاطفة، حيث يلتقي ذكاء الآلة في التحليل، والتنبؤ، والأتمتة مع ذكاء القائد في التعاطف، والحكمة، والتقدير الأخلاقي، ويمكن بلورة رؤية هذا التكامل بثلاث مرتكزات أساسية:

1. مخاطر القيادة بالقلب وحده (Risks of driving with a heart):

تمثل مخاطر القيادة التربوية القائمة على التعاطف، والقيم المدعومة بالذكاء العاطفي، فعلى الرغم من أهمية الذكاء العاطفي (الوجداني)، إلا أنَّ الاكتفاء بالقلب بوصفه مرجعية وحيدة للقرار قد يسقط المؤسسة في فخ الذاتية المفرطة، والانحيازات العاطفية غير الواعية، وضـعف الانضـباط، والمسـاءلة، وتدني العدالة التنظيمية، وتباطؤ اتخاذ القرار، فالقائد الذي يغفل البرهان الرقمي قد يعجز عن رصـد الفجوات الأدائية المسـتترة، وقد تتسـم قراراته بغياب الاتسـاق، أو الضـعف في مواجهة التحديات التي تتطلب دقة إحصـائية، ورؤية شمولية للبيانات الضخمة؛ ما يؤدي إلى هدر الموارد، وضعف كفاءة المخرجات.

2. مخاطر القيادة بالبيانات Risks of driving with data

تعرف القيادة بالبيانات (Data–Driven Leadership) بأنها عملية منهجية يقوم القادة التربويون عن طريقها بجمع أنواع متعددة من البيانات، وتحليلها، وتفسيرها؛ للوصول إلى قرارات مستنيرة، فهي تهدف إلى تحسين نواتج التعلم، ورفع كفاءة الأداء التدريسي، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتخصيص الموارد بناءً على الحاجات الفعلية التي تظهرها الأرقام، والحقائق. (Arena,2025)

إلا أن الارتهان الكامل لعقل الآلة أو ما يعرف: القيادة بالبيانات وحدها يؤدي إلى تحويل المؤسسة التربوية إلى مصنع يسوده الجمود والآلية؛ إذ إنَّ البيانات، برغم دقتها، تظل قاصرة عن إدراك سياقات الأمل، والألم، والطموح البشري، فهذا النوع من القيادة قد يقتل الإبداع، ويضعف الولاء التنظيمي، ويغفل الأبعاد الأخلاقية والقيمية التي لا يمكن تكميمها؛ ما ينتج عنه قرارات صحيحة إحصائياً لكنها خاطئة تربوياً.

3. نموذج القيادة المتوازنة (إنسان + تقنية): القيادة المعززة بالذكاء الاصطناعي (AI–Enhanced Leadership)

تعد من أحدث المفاهيم في الفكر الإداري المعاصر، وتختلف جوهرياً عن القيادة المؤتمتة(Automated Leadership)، ويعرفها إيسيد(ESSID, 2025) بأنها نمط قيادي إستراتيجي يقوم على التكامل، والتعاون الوثيق بين الذكاء البشري، والذكاء الاصطناعي، إذ يستخدم القائد الأدوات التقنية، والخوارزميات؛ لتعزيز قدراته الإدراكية، وتحسين دقة قراراته، واستشراف المستقبل بناءً على البيانات الضخمة، دون التخلي عن الجوهر الإنساني المتمثل في الوجدان، والأخلاقيات، والحدس، ويتم توظيف الذكاء الاصطناعي كقوة إسناد تحليلية (بوصلة) تُغذي بصيرة القائد التربوي (القلب) بالمعلومات الدقيقة، وتقوم التقنية بالاستقراء، والتنبؤ، بينما يقوم الإنسان بالتفسير، وصناعة المعنى.

بناء على ذلك؛ فإن هذا التوازن يضمن اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة الرقمية، والرحمة الإنسانية في آن واحد، وهذا يحقق استدامة التميز في بيئات التعلم المعقدة، وتماشيًا مع ما تم ذكره، فإن في هذا النموذج من القيادة، لا يحل الذكاء الاصطناعي محل القائد، بل يعمل كقوة مضافة تُحرر القائد من الأعباء التحليلية، والروتينية، ليتفرغ للأدوار القيادية العليا مثل الإلهام، وبناء الثقافة المؤسسية، وصناعة المعنى.

الخاتمة

في الختام، يمكن القول: إن القيادة الفاعلة في العصـــر الرقمي تقوم على تحقيق التوازن بين الذكاء الإنسـاني، والذكاء الاصـطناعي، ويمثل الذكاء الاصـطناعي بوصـلة مهمة للقائد المعاصـر، لكنه لا يغنيه عن دوره الإنســاني، والأخلاقي؛ إلا أن القيادات التربوية تواجه تحديات متعددة عند اســتخدام الذكاء الاصــطناعي، من بينها التحيز الخوارزمي، وفجوة المهارات الرقمية، ومقاومة التغيير، إضــافة إلى قضــايا الخصـوصـية والمسـؤولية، وتسـتدعي هذه التحديات وعيًا قياديًا يضـمن الاسـتخدام العادل والإنسـاني للتقنية، فالقائد الواعي هو من يسـتخدم الذكاء الاصـطناعي ليقود بذكاء دون أن يفقد إنسـانيته، ويصـنع قرارات رشـيدة تخدم الإنسان قبل النظام، فالتقنية ترشد، لكنها لا تقود، والبيانات تدعم، لكنها لا تحسم القرار، ويبقى الإنسان بقيمه، وخبرته، ومسؤوليته هو جوهر القيادة التربوية الناجحة.

قائمة المراجع

البريكي، علي بن حمد، وبلعيد، يوسف نيت. (2025). توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بسلطنة عمان وفقا لمعايير القيادة التحويلية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9* (1)، 1-25.

الدهشـــان، جمال علي خليل، ومحمود، هناء فرغلي علي. (2021). رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضـــوء متطلبات الثورة الصـــناعية الرابعة. *مجلة كلية التربية، 37* (11)، 1-136.

الزهراني، منال ســـعيد محمد، ويونس، ســـيد شـــعبان عبد العليم. (2024). درجة توظيف تطبيقات الذكاء الاصـطناعي في التعليم وعلاقته بتحسـين التعلم من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية واتجاهاتهن نـحـوهـا. *المـجـلـة الأكـاديـمـيـة لـلأبـحـاث والـنـشـــر الـعـلـمـي، 6* (67)، 178-211. doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.67.7

العامري، أحمد محمد. (2024). دور تطبيقات الذكاء الاصـطناعي في تطوير أداء المعلمين بسـلطنة عمان (chat GPT) أنموذجا. *المجلة العربية للتربية النوعية بالمؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 8* (31)، 20-36.

عبدالله، عزة شديد محمد، والعدوي، مروة صلاح أنور عبد الحميد، وإبراهيم، أسماء يوسف حجاج. (2024). رؤية اســتشــرافية لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصــطناعي في بيئة التعلم. *مجلة كلية التربية،34*(4)، 125 - 162.

القحطاني، عبد الوهاب (2022). *منهج القيادة الإنســـانية*. تم الاســـترداد من موقع صـــحيفة اليوم: https://www.alyaum.com/articles/6382514

المقاطي، سامي مناحي. (2025). قيادة الابتكار باستخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي: مراجعة منهجية لتحليل الاســـتراتيجيات والتحديات. *مجلة العلوم الهندســـية وتكنولوجيا المعلومات،9* (1)، 18-27. https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q281124 .

Arena, F. (2025). Data-driven leadership approaches. *Unpublished manuscript.* https://www. researchgate. net/publication/389395905.

Blanchard, K. (2018). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Ft Press.

Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. *European journal of training and development*, *39*(2), 122-142.

Duren Jr, R. (2024). TOWARD A HUMANISTIC APPROACH TO LEADERSHIP IN ENGINEERING MANAGEMENT. In *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management.* (pp. 1-8). American Society for Engineering Management (ASEM).

ESSID, Z. (2025). Leading with AI: Exploring the influence of AI-enhanced leadership on employee. *International Journal of Research in Social Science and Humanities (IJRSS) ISSN: 2582-6220, DOI: 10.47505/IJRSS*, *6*(12), 58-71.

Fashina, O. T. (2021). The Role of Management Information Systems in Enhancing E-governance Interoperability in Nigeria.: A case of Galaxybackbone. Linnæus University.

Kabulova , S. (2024). ENHANCING THE TRAINING OF FUTURE EDUCATORS THROUGH COACHING TECHNOLOGIES: A PARADIGM SHIFT IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT. *Евразийский журнал права, финансов и прикладных наук*, *4*(2), 118–125. извлечено от https://www.in-academy.uz/index.php/EJLFAS/article/view/27549.

Lee J, Song JH (2024), "How does algorithm-based HR predict employees' sentiment? Developing an employee experience model through sentiment analysis". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 56 No. 4 pp. 273–289, doi: https://doi.org/10.1108/ICT-08-2023-0060.

Lee, C. S., Cheang, P. Y. S., & Moslehpour, M. (2022). Predictive analytics in business analytics: decision tree. *Advances in Decision Sciences*, *26*(1), 1-29.

Miller, M. (2013). *The heart of leadership: Becoming a leader people want to follow*. Berrett-Koehler Publishers.

UNESCO (2021). AI and education: guidance for policymakers. UNESCO Publishing.

Winkler, R., & Söllner, M. (2018, July). Unleashing the potential of chatbots in education: A state-of-the-art analysis. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 15903). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.