(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun **e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722**

التفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية في ظل انتشار الذكاء الاصطناعي: دراسة تحليلية

Social Interactions and Academic Leadership in Iraqi Universities Amid the Spread of Artificial Intelligence: An Analytical Study

Abd-Al-Ameer Farha Haje

College of Arts - Al-Mustansiriya University - Baghdad, Iraq

[1] *Received: 18 January 2026; Accepted: 17 February 2026; Published: 28 April 2026*

الخلاصة

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية في ظل الانتشار المتزايد لتطبيقات الذكاء الاصطناعي. وينطلق البحث من فرضية مفادها أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد أداة تقنية مساعدة في التعليم العالي، بل أصبح عاملًا مؤثرًا في بنية العلاقات الجامعية، وفي أساليب التواصل، والتعاون، وصناعة القرار، وإدارة المؤسسة الأكاديمية. اعتمد البحث المنهج التحليلي من خلال دراسة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتفاعلات الاجتماعية، والقيادة الأكاديمية، والذكاء الاصطناعي، ثم تحليل أثر هذه التقنية في العلاقة بين الأستاذ والطالب، والعلاقات بين الطلبة، والتعاون الأكاديمي والبحثي، والتوازن بين التفاعل الرقمي والتفاعل الإنساني. وقد توصل البحث إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين جودة التعليم، وتسريع الوصول إلى المعرفة، ودعم التعاون الأكاديمي، وتطوير القرار الجامعي القائم على البيانات. غير أن هذه الإمكانات لا تتحقق بصورة تلقائية، إذ قد يؤدي الاستخدام غير المنظم إلى ضعف الحوار المباشر، وتراجع الأصالة العلمية، وزيادة الاعتماد على الأدوات الرقمية، وظهور تحديات تتعلق بالخصوصية والنزاهة الأكاديمية. لذلك يبين البحث أن القيادة الأكاديمية تمثل العامل الحاسم في توجيه أثر الذكاء الاصطناعي داخل الجامعة، من خلال بناء السياسات، وتنمية الكفايات الرقمية، وحوكمة الاستخدام، وحماية البعد الإنساني للعملية التعليمية. ويخلص البحث إلى أن بناء جامعة عراقية ذكية ومسؤولة يتطلب توازنًا بين التقنية، والسياسة المؤسسية، والتدريب، والأخلاقيات، والتفاعل الإنساني.

الكلمات المفتاحية: التفاعلات الاجتماعية؛ القيادة الأكاديمية؛ الجامعات العراقية؛ الذكاء الاصطناعي؛ الحوكمة الجامعية.

[1] *How to cite the article:* Haje A.A.A.F (April 2026); Social Interactions and Academic Leadership in Iraqi Universities Amid the Spread of Artificial Intelligence: An Analytical Study; *International Journal of Advancement of Social Science and Humanity;* Jan-Jun 2026, Vol 21, 82-106

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun **e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722**

Abstract

This research aims to analyze the relationship between social interactions and academic leadership in Iraqi universities in light of the increasing diffusion of artificial intelligence applications. The study is based on the assumption that artificial intelligence is no longer merely a supportive technical tool in higher education, but has become an influential factor in reshaping university relations, communication patterns, academic collaboration, decision-making processes, and institutional management. The research adopts an analytical approach by examining the key concepts related to social interactions, academic leadership, and artificial intelligence, and then analyzing the impact of this technology on teacher–student relationships, student interactions, academic and research collaboration, and the balance between digital interaction and human engagement. The research finds that artificial intelligence can contribute to improving the quality of education, accelerating access to knowledge, supporting academic collaboration, and enhancing data-driven university decision-making. However, these benefits do not occur automatically. Unregulated use may weaken direct dialogue, reduce scientific originality, increase dependence on digital tools, and raise challenges related to privacy, academic integrity, and institutional trust. Therefore, the study argues that academic leadership represents the decisive factor in directing the impact of artificial intelligence within universities. This role is exercised through policy development, digital capacity building, ethical governance, regulation of use, and preservation of the human dimension of the educational process. The research concludes that building a smart and responsible Iraqi university requires a balanced integration of technology, institutional policy, continuous training, ethical governance, and meaningful human interaction. Such a balance enables universities to benefit from artificial intelligence without undermining their social, educational, and academic functions.

Keywords: *Social Interactions; Academic Leadership; Iraqi Universities; Artificial Intelligence; University Governance.*

1. المقدمة

يشهد التعليم العالي في العالم تحولاً كبيراً جراء استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي[2]، وخاصةً الأنظمة التوليدية ومنصات التعلم الذكي. لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة مساعدة، بل أصبح له تأثيرٌ عميقٌ على هيكل المؤسسات التعليمية وعلاقاتها الداخلية. تشير اليونسكو إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوفر فرصاً لتحسين التعليم والإدارة، لكنه في الوقت ذاته يثير مخاطر تتعلق بالسياسات والأخلاقيات والعدالة، مما يستدعي التأمل في جاهزية المؤسسات[3]. الجامعة ليست مجرد مكان لنقل المعرفة، بل هي فضاء اجتماعي ومعرفي يساهم في بناء العلاقات وقيم الحوار والانتماء. التفاعلات الاجتماعية داخل الجامعة تعزز جودة التعليم وتساهم في اندماج الطلبة[4]. مع دخول الذكاء الاصطناعي، تتغير أنماط التواصل، حيث يمكن أن تسهم الأدوات الذكية في تسريع إنجاز المهام، لكنها قد تضعف التفاعل الإنساني المباشر إذا لم تستخدم بحذر ووفق رؤية تربوية واضحة[5].

تزداد أهمية التحول الرقمي في البيئة الجامعية العراقية، حيث تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى إدخال أنظمة رقمية متخصصة لإدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية[6]. في عام 2025، تم الإعلان عن إرساء 120 نظامًا

---

[2] أبو صافي، س.، والقضاة، م. أ. (2024). الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: التحديات والتوجيهات، مراجعة منهجية. دراسات: العلوم التربوية، 51(3)، 201–216.

[3] عبد الرحيم، د. س.، البدري، ر. ع. م.، والسراي، م. ج. س. (2025). الذكاء الاصطناعي وتحديات تطبيقه في التعليم الجامعي. مجلة أبحاث الذكاء، 19(40)، 537–558.

[4] براهيم، م. ب.، وتليوين، ح. (2025). علاقة اندماج الطالب في التعليم الجامعي ببيئة التعلم: دراسة ميدانية في جامعة ابن خلدون تيارت. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 10(1)، 333–366.

[5] يوسف، ش. ح.، سومو، إ. أ.، وحميد، ص. م. (2023). فاعلية استراتيجيتي التعلم المتمركز على المهمة (TBL) وفجوة المعلومات في تنمية مهارات التواصل الاجتماعي لدى طلبة الصف الثانية في قسم التاريخ كلية التربية الأساسية. Journal of Duhok University, 26(2)، 5742–

[6] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2025، 31 أيار). التعليم تعلن إرساء 120 نظامًا للتحول الرقمي الشامل في منظومتها الجامعية.

إلكترونيًا لدعم هذه الإدارة، مما يسهم في تطوير بيئة جامعية ذكية تعتمد على الحلول الرقمية المتكاملة. كما تم إطلاق منصة التعليم الذكي[7] IQ LEARN في فبراير 2026، التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم وكفاءة الأداء الأكاديمي من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. تشير هذه التطورات إلى أن الجامعات العراقية بدأت في الانخراط في التحول الرقمي، مما يستدعي دراسة تأثيراته على العلاقات الأكاديمية والقيادة الجامعية. علاوة على ذلك، يتطلب الذكاء الاصطناعي من القيادات الجامعية، مثل رؤساء الجامعات والعمداء، إدارة التحول الرقمي وبناء ثقافة مؤسسية تتعامل مع التقنيات الذكية بشكل أخلاقي ومهني. يُشدد على ضرورة أن يتمحور الذكاء الاصطناعي حول الإنسان، مع احترام حقوق الإنسان والقيم الديمقراطية، وهو ما يعد مهمًا بالنسبة للجامعات التي تُبنى على الثقة والنزاهة العلمية[8].

تناقش الدراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على الجامعات العراقية، حيث يتجاوز دوره كتحول تقني ليطرح إشكاليات اجتماعية وقيادية. يعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل التواصل بين الأساتذة والطلاب، ويغير أنماط التعاون، مما يؤدي إلى تحديات في الخصوصية والاعتماد على الأدوات الرقمية. يتطلب هذا من القيادة الأكاديمية دورًا تنظيميًا وأخلاقيًا للحفاظ على إنسانية الجامعة. تُحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس: كيف تؤثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على التفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية؟ وتشمل الأسئلة الفرعية كتلخيصٍ لطبيعة التحولات في العلاقة بين الأساتذة والطلاب، وتأثيرها على العلاقات بين الطلاب، والأدوار الجديدة للقيادة الأكاديمية، والتحديات الأخلاقية التي تواجهها الجامعات، وكيفية تحقيق التوازن بين الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والحفاظ على البعد الإنساني[9].

يستعرض البحث أهمية الذكاء الاصطناعي من ثلاث زوايا مترابطة: علمياً، حيث يعالج تأثيره على العلاقات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية؛ مؤسسياً، من خلال فهم المتطلبات الثقافية والإدارية المصاحبة لتطبيقاته؛ ومجتمعياً، كما يمثل تغير بنيتها المؤسسة تأثيرًا على جودة رأس المال البشري. يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين انتشار الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية، مع تقديم رؤية تحليلية للاستخدام المتوازن والمسؤول له في مؤسسات التعليم العالي. يعتمد البحث على المنهج التحليلي لتحليل المفاهيم والعلاقات والمتغيرات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والتعليم في الجامعات العراقية. يستند إلى وثائق وتقارير من منظمات دولية مثل اليونسكو ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويتناول التفاعلات الاجتماعية، القيادة الأكاديمية، والذكاء الاصطناعي. يهدف إلى تقديم دراسة تحليلية تفسيرية تمهد لدراسات لاحقة، مع تركيزه الزماني على التحول الرقمي المتزايد في التعليم العالي العراقي.

وبناءً على ذلك، ينتظم البحث في أربعة مباحث رئيسة، يخصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للتفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية في ظل الذكاء الاصطناعي، أما المبحث الثاني فيتناول أثر الذكاء الاصطناعي في التفاعلات الاجتماعية داخل الجامعات العراقية، في حين يعالج المبحث الثالث القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية في ظل انتشار الذكاء الاصطناعي، ويخصص المبحث الرابع للمناقشة التحليلية للعلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية والذكاء الاصطناعي. وينتهي البحث بخاتمة تتضمن أبرز النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية. وبهذا البناء، يسعى البحث إلى تقديم معالجة مركزة ومتوازنة لموضوع حديث ومؤثر، مع الحفاظ على طبيعته بوصفه بحثًا علميًا قابلًا للنشر لا دراسة مطولة على نمط الرسائل الجامعية.

---

[7] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2026، 5 شباط). التعليم تطلق منصتها الوطنية للتعليم الذكي في العراق (IQ LEARN).

[8] كشكول، ح. م. ع.، الحمداني، م. م.، الشمري، ف. م.، الحبوبي، م. ن.، والمالكي، ن. ع. ي. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي: دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الأنبياء (ع) وجامعة الزهراء (ع). مجلة الإدارة والاقتصاد،

[9] سندي، س. ق. م.، وداوده، ر. م. ن. (2025). دور الاستعداد الرقمي في تبني متطلبات الذكاء الاصطناعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 50(149)، 92–104.

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722

2. الإطار المفاهيمي للتفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية في ظل الذكاء الاصطناعي

يمثل الإطار المفاهيمي مدخلًا أساسيًا لفهم العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية في ظل انتشار الذكاء الاصطناعي. فهذه العلاقة لا يمكن تحليلها تحليلًا دقيقًا من غير ضبط المفاهيم المركزية التي يقوم عليها البحث، وهي: **التفاعلات الاجتماعية الجامعية، القيادة الأكاديمية، الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي، والعلاقة المفاهيمية التي تربط بين هذه المتغيرات**. ومن ثم، فإن هذا المبحث لا يهدف إلى تقديم عرض نظري مطول، بل إلى بناء أساس معرفي مركز يساعد على فهم المباحث اللاحقة، خصوصًا أن البحث موجه للنشر العلمي وليس أطروحة جامعية موسعة[10].

2.1 مفهوم التفاعلات الاجتماعية في البيئة الجامعية

تعتبر التفاعلات الاجتماعية في البيئة الجامعية جزءًا أساسيًا من الحياة الأكاديمية، حيث تتجاوز مجرد التواصل اليومي بين الطلبة والأساتذة لتشمل العلاقات والسلوكيات التي تؤثر على التعلم والانتماء والمشاركة. الجامعة ليست مجرد مؤسسة معرفية، بل هي فضاء اجتماعي يتشكل فيه التواصل والتأثير المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين. هذه التفاعلات، سواء كانت مباشرة أو عبر المنصات الرقمية، تُعتبر عملية مستمرة تساهم في بناء المناخ الأكاديمي والثقافة المؤسسية[11].

تتضمن التفاعلات في الجامعة أشكالًا متعددة مثل التفاعل التعليمي بين الأستاذ والطالب والتفاعل البحثي بين الباحثين والإداري بين القيادات والكوادر. تشير الأدبيات إلى أن جودة التواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس تعزز اندماج الطلاب في العملية التعليمية وتدعم التعلم العميق. تلعب التفاعلات الاجتماعية في الجامعة دورًا مهمًا، فهي تسهم في تبادل المعرفة وتعزز شعور الانتماء والثقة. ضعف هذه التفاعلات قد يؤدي إلى العزلة الأكاديمية وانخفاض المشاركة والشعور بالانتماء، حتى مع توافر البنية التقنية المتقدمة[12].

في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، انتقلت التفاعلات الاجتماعية الجامعية من اللقاءات المباشرة إلى بيئات رقمية مثل الصفوف الافتراضية ومنصات التعليم الإلكتروني. هذا التحول لا يعني تراجع التفاعل الإنساني، بل تغيير طبيعته من حيث الوسيط والاعتماد على التقنية. ويجب فهم التفاعل الاجتماعي الجامعي كونه مفهومًا مرنًا يتأثر بالتحولات التقنية، بينما يحتفظ بطبيعته الإنسانية. التفاعل الرقمي قد يسهل تبادل المعلومات، لكنه لا يكفي لبناء علاقات أكاديمية عميقة دون عناصر مثل الحوار والتوجيه والتقدير. لذا، ينبغي أن تعزز أدوات الذكاء الاصطناعي التعلم والتدريس، وليس أن تحل محل العلاقات الإنسانية الأساسية في التعليم الجيد[13].

[10] Abdelli, S. E . (2024). العلوم الإجتماعية والإنسانية في عصر الذكاء الإصطناعي: الفصل الثاني: العلوم الإجتماعية تحت تأثير تطبيقات الذكاء الإصطناعي. In العلوم الإجتماعية والإنسانية في عصر الذكاء الإصطناعي. كلية الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة السلطان قابوس.

[11] Bond, M., Khosravi, H., De Laat, M., Bergdahl, N., Negrea, V., Oxley, E., Pham, P., Chong, S. W., & Siemens, G. (2024). A meta systematic review of artificial intelligence in higher education: A call for increased ethics, collaboration, and rigour. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 21, Article 4. https://doi.org/10.1186/s41239-023-00436-z

[12] Wang, S., Wang, F., Zhu, Z., Wang, J., Tran, T., & Du, Z. (2024). Artificial intelligence in education: A systematic literature review. Expert Systems with Applications, 252, Article 124167. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124167

[13] 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), Article 354. https://doi.org/10.3390/fi16100354

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722

2.2 مفهوم القيادة الأكاديمية وأبعادها المؤسسية

تشير القيادة الأكاديمية إلى الأدوار التي تمارسها القيادات الجامعية في توجيه وإدارة شؤون المؤسسة التعليمية، لتحقيق رسالتها المعرفية والمجتمعية. تشمل هذه القيادة بناء الرؤية، توجيه السلوك المؤسسي، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وتطوير البيئة التعليمية. تُعرف القيادة الأكاديمية في هذا البحث بالممارسات والقرارات التي يتخذها رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية، بهدف إدارة وتطوير الأداء الأكاديمي للمؤسسة في ظل التحولات المعاصرة. وبالتالي، تعتبر القيادة الأكاديمية أوسع من الإدارة اليومية، حيث تركز على توجيه الجامعة نحو المستقبل بدلاً من إدارة حاضرها فقط[14].

تتضمن القيادة الأكاديمية أربعة أبعاد رئيسة: البعد الرؤيوي الذي يحدد الاتجاه العام للجامعة، والبعد التنظيمي الذي يتعلق ببناء سياسات العمل، والبعد الإنساني الذي يتفاعل مع الأساتذة والطلبة، والبعد الأخلاقي الذي يحافظ على النزاهة والعدالة. في خضم التحول الرقمي، تتطلب القيادة الأكاديمية مهارات جديدة تتجاوز الإدارة التقليدية، مما يتطلب فهماً تقنياً ووعياً أخلاقياً وقدرة على إدارة التغيير، حيث تشير مراجعة منهجية إلى أن البحث في القيادة الرقمية في التعليم العالي لا يزال محدود النضج[15].

تكتسب القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية أهمية متزايدة في مواجهة تحديات متعددة مثل البنية التحتية الرقمية وتفاوت المهارات التقنية. يجب أن تُعتبر القيادة الأكاديمية الذكاء الاصطناعي ليس كأداة تعليمية منعزلة بل كتحول مؤسسي يؤثر على جميع جوانب التعليم والبحث والإدارة. نجاح هذا الاستخدام يعتمد على نوع القيادة المتبعة، التي يجب أن توازن بين الكفاءة التقنية والقيم الأكاديمية. يتسم هذا النوع من القيادة بالانتقالية، لأنه ينقل المؤسسة من أنماط تقليدية إلى أنماط رقمية، والتحويلية حيث يسعى لتغيير الثقافة المؤسسية، مما يسهم في دعم جودة التعليم وتعزيز التفاعل الإنساني.

2.3 الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي وتحولاته المعاصرة

يُعَرَّف الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي على أنه استخدام الأنظمة والخوارزميات لمعالجة البيانات وتقديم محتوى يدعم التعليم والبحث. تشمل التطبيقات نظم التعليم التكيفي، وتحليل تعلم الطلبة، والمساعدات الذكية. يعزز الذكاء الاصطناعي وصول الطلاب إلى المعرفة ويساعد الأساتذة والإدارة الجامعية في اتخاذ القرارات. رغم إمكاناته الكبيرة، يواجه تحديات ومخاطر تفوق القدرة التنظيمية الحالية على التعامل معها، وفقًا لليونسكو[16].

أدى الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي إلى تغيرات جوهرية في علاقة الطالب بالمعرفة، حيث أصبح بإمكان الطالب التفاعل مع أنظمة ذكية وإنتاج ملخصات وتحليلات بسرعة. ورغم أن هذا يمكن أن يعزز الفهم والنقد، إلا أنه قد يؤدي أيضًا إلى الاعتماد المفرط على الإجابات الجاهزة. كما أثر الذكاء الاصطناعي على دور الأستاذ، الذي انتقل من نقل المعرفة إلى التوجيه وتصميم الأنشطة التعليمية وبناء التفكير النقدي. ورغم قدرة الذكاء الاصطناعي على إنجاز بعض المهام، إلا أنه لا يمكن أن يحل محل الحكم الأكاديمي والخبرة التربوية والحوار الإنساني[17].

---

[14] صلاح الدين محمد الحلوانى, مصطفي محمد محمد, & مروة. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(12), 179-286.

[15] بارعة فرج سالم خميس، دة. ليلى العسري. (2025). التحديات التقنية والتنظيمية في نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسات التعليمية: تحليل في ضوء ثقافة المشاركة والقيادة الداعمة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 6(10), 477-497.

[16] زرورو, نورالهدى, فرزيزي, & إبراهيم. (2025). الذكاء الاصطناعي التوليدي كعامل تحوّل في التعليم العالي: الفرص الواعدة، والتحديات المعاصرة" ChatGPT أنموذجا". مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة, 12(2), 01-27.

[17] نظير, د. ا., & دينا الأسمر. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة التعليم العالي. المجلة القانونية, 23(1), 483-530.

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun **e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722**

تشدد اليونسكو على أهمية تبني رؤية متمحورة حول الإنسان في مجال الذكاء الاصطناعي التوليدي بالتعليم والبحث. تدعو الدول والمؤسسات إلى تطوير السياسات وتعزيز القدرات البشرية لضمان الاستخدام المسؤول لهذه التقنيات. يبرز النص أن المخاطر لا تكمن في التقنية بل في طريقة إدخالها دون ضوابط أو رؤية تربوية. يرتبط الذكاء الاصطناعي بقضايا الحوكمة والأخلاقيات، حيث تعتمد الأنظمة الذكية على البيانات مما قد يؤدي إلى إشكالات تتعلق بالخصوصية والتحيز الخوارزمي. لذلك، يجب أن تخضع استخدامات الذكاء الاصطناعي في الجامعات لسياسات مؤسسية واضحة تحدد الاستخدامات المسموح بها وتحمي حقوق الطلبة والأساتذة[18].

وتؤكد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الذكاء الاصطناعي الموثوق ينبغي أن يحترم حقوق الإنسان والقيم الديمقراطية، وأن يقوم على الشفافية، والقابلية للتفسير، والمساءلة، والاستخدام المسؤول. وقد اعتمدت هذه المبادئ عام 2019 وحُدّثت عام 2024 لتقديم توجيهات عملية ومرنة لصانعي السياسات والفاعلين في مجال الذكاء الاصطناعي. وبالنسبة للجامعة، فإن هذه المبادئ تمثل أساسًا يمكن الاستفادة منه في بناء سياسات استخدام الذكاء الاصطناعي بما يحافظ على النزاهة الأكاديمية والعدالة والبعد الإنساني[19].

2.4 العلاقة المفاهيمية بين الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية

تستند العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية إلى فكرة أن الذكاء الاصطناعي ليس مجرد تقنية بل له تأثيرات على العلاقات والقرارات والثقافة المؤسسية في الجامعات. يؤدي إدخال الذكاء الاصطناعي إلى تغييرات في أدوات العمل وكذلك في أساليب التواصل والتعلم. يتجلى تأثيره في ثلاثة مستويات، بدءًا من المستوى الاجتماعي الذي يؤثر على تفاعل الأطراف في الحياة الجامعية. بينما يسهل الذكاء الاصطناعي الوصول إلى المعرفة ويعزز التعاون، فإنه يمكن أن يضعف التفاعل الإنساني إذا تمت المبالغة في اعتماده. لذا، فإن تأثير الذكاء الاصطناعي يعتمد على كيفية استخدامه، مستوى الوعي، ونوعية السياسات الجامعية[20].

في المستوى الثاني، تواجه القيادة الأكاديمية تحديات جديدة نتيجة إدخال الذكاء الاصطناعي، مما يتطلب منها تحديد دور هذه التكنولوجيا داخل الجامعة. يجب على القادة أن يقرروا ما إذا كان الذكاء الاصطناعي يُعتبر أداة مساعدة، نظام إدارة، وسيلة لدعم القرار، أو جزء من استراتيجية التحول المؤسسي. كل إجابة تؤثر على الهيكل الجامعي والعلاقات الداخلية. تشير دراسة حديثة إلى أن انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي يضع ضغوطًا على القادة للتوازن بين التقدم التكنولوجي، والمخرجات التعليمية، والاعتبارات الأخلاقية، والموارد المتاحة. يتناول المستوى الثالث الجوانب الأخلاقية والمؤسسية، حيث يمكن أن يعزز الذكاء الاصطناعي كفاءة العمل الأكاديمي لكنه يطرح قضايا تتعلق بالعدالة، الخصوصية، الاعتماد الزائد على التكنولوجيا، وعدم المساواة في الوصول للموارد التقنية. تبرز هنا مسؤولية القيادة الأكاديمية في تحويل استخدام الذكاء الاصطناعي من ممارسات فردية إلى سياسة مؤسسية منظمة، مع ضرورة وضع قواعد واضحة تضمن الاستخدام المسؤول وتحمي القيم الجامعية[21].

---

[18] نغم نعمة. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة. Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness, 01-03.

[19] Miao, F . (2023). الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا في التعليم: المشاريع الفائزة بجائزة اليونسكو-الملك حمد بن عيسى آل خليفة. UNESCO Publishing.

[20] مصطفى، و. ي. (2025). دور القيادات الأكاديمية في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بمؤسسات التعليم العالي قطاع الإعلام. مجلة البحوث الإعلامية، 74(3)، 1631–1708.

[21] ديرة، س. ا.، ولاكشين، ج. ع. ا. (2025). توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزنتان. مجلة جامعة فزان العلمية، 4(1)، 322–347.

تتناول العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتفاعل الاجتماعي داخل الجامعة، حيث يؤدي انتشاره إلى تغيير الأنماط الاجتماعية ما يتطلب أدوارًا جديدة للقيادة الأكاديمية. يمكن للقيادة الواعية تعزيز استخدام الأدوات الذكية في التعلم التعاوني ودعم الطلبة، وفي الوقت نفسه الحفاظ على قيمة اللقاء الإنساني. لذا يجب عدم اعتبار الذكاء الاصطناعي تهديدًا أو حلًا بسيطًا لمشكلات التعليم العالي، بل يتوقف أثره على البيئة الاجتماعية والمؤسسية. القيادة الأكاديمية الجيدة يمكن أن تحول الذكاء الاصطناعي إلى أداة لتحسين التعليم والتفاعل الاجتماعي، عكس ذلك قد يؤدي إلى الفوضى وضعف النزاهة العلمية[22].

يبني هذا البحث فرضية تحليلية تفيد بأن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية في الجامعات تتم من خلال القيادة الأكاديمية والسياسات المؤسسية والثقافة الجامعية، وليس كعلاقة تقنية مباشرة. الذكاء الاصطناعي يفتح إمكانات، لكن التغيير يتحدد عبر القيادة والوعي المؤسسي والثقافة، مما يمكن أن يعزز أو يضعف البعد الإنساني في التعليم الجامعي. يوضح البحث أيضًا أن التفاعلات الاجتماعية هي البنية الإنسانية للحياة الجامعية، والقيادة تمثل القوة التنظيمية، بينما الذكاء الاصطناعي هو متغير تقني يمكنه إعادة تشكيل هذه العلاقة. لذا، يصبح تحليل الجامعات العراقية في ظل الذكاء الاصطناعي مسألة تتجاوز الاستخدام التقني لتدرس تأثيره على الإنسان والقيادة والثقافة المؤسسية ومستقبل التعليم العالي[23].

3. أثر الذكاء الاصطناعي في التفاعلات الاجتماعية داخل الجامعات العراقية

يمثل هذا المبحث المحوري تحليلاً للأثر الاجتماعي المباشر للذكاء الاصطناعي في الجامعات العراقية. إذ تبرز الجامعة كثقافة اجتماعية تتميز بعلاقات متداخلة بين الطلبة والأساتذة والباحثين. دخول الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على تعزيز أدوات التعليم، بل يشمل أيضاً إعادة تشكيل أساليب التواصل والتعاون والثقة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق التحول الرقمي، خصوصاً مع إطلاق وزارة التعليم العالي منصة IQ LEARN، مما يجعل فهم تأثير الذكاء الاصطناعي على التفاعلات الاجتماعية في الجامعات العراقية ضرورة حتمية. حيث تغير التقنية ليس فقط كيفية الوصول إلى المعرفة، بل كيفية تشكيل العلاقات الأكاديمية والاجتماعية[24].

3.1 تحولات التواصل بين الأستاذ والطالب

تعتبر العلاقة بين الأستاذ والطالب من العلاقات الاجتماعية الأساسية في الجامعة، حيث تسهم في نقل المعرفة وبناء الثقة الأكاديمية وتشكيل شخصية الطالب العلمية. هذه العلاقة تتجاوز مجرد الشرح والتلقي إلى الحوار والتوجيه والتقويم. يؤثر التحول التقني، مثل الذكاء الاصطناعي، على هذه العلاقة من خلال تحسين التواصل بين الطرفين. توفر أدوات الذكاء الاصطناعي فرصاً للدعم السريع للطلاب، مثل المساعدات الذكية وأنظمة إدارة التعلم، كما تساعد الأساتذة في إعداد الأسئلة وتصميم الأنشطة وتحليل مستويات الطلبة، مما يقلل من الأعباء الإدارية ويعزز التركيز على الجوانب التحليلية في التدريس[25].

يبرز التحول نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم إشكالية انتقال العلاقة بين الأستاذ والطالب من الحوار المباشر إلى علاقة وسيطة عبر التكنولوجيا. قد يميل الطلاب إلى الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي للإجابات، مما يؤثر

[22] الرحاحلة، ع. ر. س.، الرحاحلة، م. م. س.، السليحات، ط. ع. ع.، وأبو ذوابة، د. أ. (2025). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية. المجلة العربية لجودة التعليم، 12(1)، 48–66.

[23] كشكول، ح. م. ع.، الحمداني، م. م.، الشمري، ف. م.، الحبوبي، م. ن.، والمالكي، ن. ع. ي. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي: دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الأنبياء (ع) وجامعة الزهراء (ع). مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(146)، 24–32. https://doi.org/10.31272/jae.i146.1316

[24] كاظم، ر. ج. (2025). الذكاء الاصطناعي وتأثيره على التعليم في العراق. مجلة كلية التربية الأساسية، 31(عدد خاص)، 440–462.

[25] الجبوري، م. ف. خ. (2025). واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي لدى تدريسي الجامعات العراقية: الجامعة العراقية نموذجًا. مجلة الجامعة العراقية، 74(2)، 550–570.

سلبًا على عملية التفكير والتفاعل العلمي. ومع ذلك، لا يعني ذلك رفض الذكاء الاصطناعي، بل يجب أن يكون تكميلاً للعلاقة التعليمية. تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية العلاقة المباشرة بين الأستاذ والطالب في تعزيز انخراط الطلاب في التعلم وتفادي التعلم السطحي، مما يدل على أن الجانب الإنساني هو عامل أساسي في جودة التعلم[26]*.

في الجامعات العراقية، يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين التواصل بين الأستاذ والطالب إذا تم استخدامه برؤية تربوية واضحة. يمكن للأستاذ توجيه الطلبة لاستخدامه لتوليد أفكار أو تلخيص مصادر ومن ثم مناقشة النتائج في القاعة. لكن إذا استخدم دون توجيه، قد يضعف الحوار المباشر. يتطلب التحول في التواصل فهمًا مزدوجًا: يوفر الذكاء الاصطناعي فرصًا لتحسين سرعة التواصل وتخصيص التعلم، ولكن يفرض أيضًا تحديات تتعلق بتراجع الحوار الوجاهي. اليونسكو تؤكد على أنه يمكن أن يساعد في مواجهة تحديات التعليم، لكنها تحذر من المخاطر المرتبطة بالتطورات التقنية السريعة. وعليه، فإن العلاقة السليمة بين الأستاذ والطالب في عصر الذكاء الاصطناعي لا تقوم على استبعاد التقنية ولا على التسليم المطلق لها، بل على إعادة بناء هذه العلاقة بحيث يصبح الأستاذ موجهًا لاستخدام التقنية، ومفسرًا لحدودها، وحارسًا للقيم العلمية والأخلاقية في العملية التعليمية[27].

3.2 أثر أدوات الذكاء الاصطناعي في العلاقات بين الطلبة

تعتبر العلاقات بين الطلبة مهمة مثل العلاقة بين الأستاذ والطالب، حيث يتعلم الطلبة من خلال التفاعل والنقاش والعمل الجماعي. تعزز هذه العلاقات الانتماء وتدعم التعلم التعاوني، مما يساعد الطلبة في تطوير مهارات اجتماعية ومهنية. كما أضاف الذكاء الاصطناعي بعدًا جديدًا لهذه العلاقات، حيث يمكن أن يعزز التعاون بين الطلبة من خلال تنظيم العمل، توزيع المهام، وتقديم الدعم الأكاديمي للطلاب الذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية[28].

لكن من جهة أخرى، قد تؤدي هذه الأدوات إلى إضعاف بعض صور التعاون الحقيقي إذا أصبح كل طالب يعتمد على الأداة بصورة فردية بدلًا من النقاش مع زملائه. فالعمل الجماعي لا يقاس فقط بجودة المنتج النهائي، بل يقاس أيضًا بعملية التفاعل التي تحدث أثناء إنجازه: النقاش، الاختلاف، التفاوض، توزيع الأدوار، وتبادل المسؤولية. فإذا أنتجت أداة الذكاء الاصطناعي معظم العمل، فقد يحصل الطلبة على نتيجة ظاهرية جيدة، لكنهم يخسرون جانبًا مهمًا من الخبرة الاجتماعية والمعرفية. وتشير مراجعة منهجية حديثة في *Frontiers in Education* إلى أن الذكاء الاصطناعي أصبح مدمجًا بصورة متزايدة في التعليم العالي لدعم التعليم الشخصي وتعزيز انخراط الطلبة، لكنها تؤكد أيضًا أن دور طرائق التدريس في توجيه هذا الأثر لا يزال بحاجة إلى اهتمام وتحليل. وهذا مهم جدًا في سياق العلاقات بين الطلبة؛ لأن التقنية لا تخلق التعاون بذاتها، بل إن طريقة تصميم النشاط التعليمي هي التي تحدد ما إذا كان الذكاء الاصطناعي سيعزز التفاعل الجماعي أو يحوله إلى أداء فردي منفصل[29].

وفي الجامعات العراقية، يمكن أن تظهر هذه الإشكالية بوضوح في المشاريع الطلابية، والبحوث الصفية، والتقارير، وحلقات النقاش. فقد يستخدم بعض الطلبة أدوات الذكاء الاصطناعي لإعداد جزء كبير من الواجب دون مشاركة فعلية، مما قد يضعف العدالة داخل المجموعة، ويخلق تفاوتًا في الجهد الحقيقي المبذول. وفي المقابل، يمكن استخدام الأدوات ذاتها بصورة إيجابية إذا طلب الأستاذ من الطلبة الإفصاح عن كيفية استخدامها، ومناقشة مخرجاتها، ونقدها، وإعادة

[26] إبراهيم، ز. خ. (2025). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة التأثيرية بين المهارات التقنية وجودة البحث العلمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(2)، 63–85. doi:10.34009/aujeas.2025.155154.1087

[27] حسين، ر. ن. (2025). أثر تبني أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي على جودة البحث العلمي في الجامعات العراقية. مجلة جامعة الكوت، 10(2).

[28] زيدان، د. ط.، علوان، ع. س.، وكاظم، م. م. (2024). أثر أدوات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي في كلية الكوت الجامعة: التبني، الفوائد، التحديات، ومستويات القبول. مجلة جامعة الكوت، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي السابع للعلوم الإدارية.

[29] صادق، س. ع.، وتعبان، ن. ك. (2025). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أداء نشاط البحث الأكاديمي في الجامعات: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الكوت، بحوث المؤتمر العلمي الثامن للعلوم الإدارية.

صياغتها وفق فهمهم الخاص.لذلك، فإن أثر الذكاء الاصطناعي في العلاقات بين الطلبة يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسة: أولها، مستوى وعي الطلبة بحدود الأداة ومخاطر الاعتماد الكلي عليها؛ وثانيها، طبيعة التكليفات الجامعية وما إذا كانت تقيس التفكير والمناقشة أم تكتفي بالمنتج النهائي؛ وثالثها، وجود قواعد واضحة تنظم الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في العمل الطلابي. ومن دون هذه العوامل، قد يتحول الذكاء الاصطناعي من وسيلة لتعزيز التعاون إلى سبب في إضعافه[30].

يفرض الذكاء الاصطناعي نوعًا جديدًا من المسؤولية على العلاقات الطلابية، حيث تتعدى العلاقة بين الطلبة تقنيات القراءة والكتابة إلى استخدام الأدوات الذكية بشكل علمي وأخلاقي. قد ينشئ ذلك فجوة في المهارات الرقمية بين الطلبة، مما يستدعي الجامعات إلى معالجة هذه الفجوة من خلال التدريب والتوجيه. بدلاً من منع استخدام الذكاء الاصطناعي، يجب تنظيمه في ممارسات جماعية قائمة على الحوار والنقد، مما يمكن أن يعزز التعلم التعاوني أو يفكك العلاقات الطلابية إذا أسئ استخدامه[31].

3.3 الذكاء الاصطناعي والتعاون الأكاديمي والبحثي

يمتد تأثير الذكاء الاصطناعي في التفاعلات الاجتماعية الجامعية إلى تعزيز التعاون الأكاديمي والبحثي بين التدريسيين والباحثين وطلاب الدراسات العليا. حيث يسهم في تسريع وتوسيع ممارسات البحث العلمي عبر مساعدة الباحثين على الوصول إلى مصادر متعددة، تلخيص الأدبيات، وتوليد أسئلة بحثية، وتنظيم المراجع، وتحسين الصياغة. كما يسهل التعاون بين تخصصات مختلفة من خلال تبسيط المفاهيم وترجمة النصوص. في ظل الحاجة لتعزيز الإنتاج العلمي في الجامعات العراقية، يمكن لهذه الأدوات أن تقدم دعمًا مهمًا إذا استخدمت بشكل منضبط[32].

يثير التعاون البحثي باستخدام الذكاء الاصطناعي أسئلة أخلاقية ومنهجية حول حقوق الفكرة والتمييز بين المساعدة اللغوية والمساهمة العلمية، بالإضافة إلى حدود الاعتماد عليه في البحث. هذه القضايا تخص الباحثين والمؤسسات الجامعية نظرًا لتأثيرها على النزاهة العلمية وثقة المجتمع. توصي إرشادات اليونسكو بضرورة بناء قدرات بشرية وسياسات مؤسسية لتوجيه استخدام هذه التقنيات بشكل مسؤول، بحيث يتم تدريب المتعلمين على الاستخدام المناسب للذكاء الاصطناعي وتطويره بشكل يتفهم سياق النزاهة الأكاديمية. كما تسلط اليونسكو الضوء على أهمية دمج الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي ومتمحور حول الإنسان في التعليم العالي حتى عام 2026.

يمكن أن يسهم الذكاء الاصطناعي في تطوير التعاون البحثي بالجامعات العراقية من خلال تحسين تحليل البيانات وجودة الكتابة الأكاديمية، بشرط وجود وعي منهجي واضح. لا ينبغي للذكاء الاصطناعي أن يحل محل التفكير البحثي أو يقدم معلومات غير موثقة. تتطلب الأبحاث الرصينة أصالة في السؤال ودقة في المنهج، مع توضيح المصادر. اجتماعياً، يمكن أن يُعيد الذكاء الاصطناعي توزيع الأدوار داخل الفريق البحثي، مما يزيد تأثير بعض الأعضاء الذين يمتلكون مهارات استخدام الأدوات الذكية، ما قد يؤدي إلى تكامل المهارات أو توتر في حال عدم وضوح الأدوار. لذا، يجب أن تستند ثقافة التعاون البحثي إلى الشفافية وتحديد إسهامات الأعضاء والحدود المتعلقة بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي[33].

---

[30] چقماقچي، ع.، ونعيّل، ع. ع. (2025). الذكاء الاصطناعي في تعليم اللغة الإنجليزية في العراق: مراجعة للدراسات التطبيقية والانطباعات. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 21(3)، 1124–1147.

[31] الحمیداوي، ي. خ. (2024). معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس مناهج الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بجامعة دهوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكنولوجيا التربية: دراسات وبحوث، 15(1)، 513–567.

[32] نجار، إ. س. ر. (2026). أهمية الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم. مجلة جامعة الكوت، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الدولي الخامس للإبداع.

[33] صادق، س. ع.، وتعبان، ن. ك. (2025). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أداء نشاط البحث الأكاديمي في الجامعات: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الكوت، بحوث المؤتمر العلمي الثامن للعلوم الإدارية.

يؤثر الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين المشرف والطالب في الدراسات العليا، حيث يمكن أن يساعد الطالب في تنظيم أفكاره، لكن قد يقلل من التواصل مع المشرف. يتطلب الإشراف العلمي بناء شخصية الباحث وتوجيه المنهج، لذا يجب أن يظل الذكاء الاصطناعي أداة مساعدة وليست بديلاً عن العلاقة الإشرافية. يمكن أن يكون أثر الذكاء الاصطناعي إيجابيًا في التعاون الأكاديمي بالجامعات العراقية بشرط الإفصاح عن الاستخدام، والمراجعة البشرية المتخصصة، وربط الأداة بأهداف بحثية حقيقية. في المقابل، يمكن أن يؤدي الاستخدام غير المنظم إلى ضعف الأصالة وتراجع التفاعل العلمي.

3.4 إشكالية التوازن بين التفاعل الرقمي والتفاعل الإنساني

تتناول الإشكالية الخاصة بالتوازن بين التفاعل الرقمي والإنساني تأثير الذكاء الاصطناعي في الحياة الجامعية. لا يعني التحول الرقمي تراجع التفاعل الإنساني، بل يتطلب بناء بيئة جامعية تستفيد من الذكاء الاصطناعي دون فقدان الطابع الإنساني. يتمتع التفاعل الرقمي بخصائص السرعة والمرونة وسهولة الوصول، مما يعزز التعليم الإلكتروني وتواصل الطلبة. منصة IQ LEARN التي أطلقتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية تقدم نظامًا تفاعليًا متكاملاً في سياق التحول الرقمي في التعليم العالي[34].

لكن التفاعل الإنساني يتميز بما لا تستطيع التقنية تعويضه بالكامل: الإحساس بالسياق، فهم الحالة النفسية للطالب، بناء الثقة، تشجيع المشاركة، إدارة الاختلاف، وتنمية القيم. فالذكاء الاصطناعي يستطيع أن يجيب، ويلخص، ويقترح، ويحلل، لكنه لا يستطيع أن يحل محل علاقة إنسانية تربوية تقوم على المسؤولية الأخلاقية والخبرة الأكاديمية والحضور الاجتماعي. وقد أكدت اليونسكو في نقاشها حول الدمج الأخلاقي والمتمحور حول الإنسان للذكاء الاصطناعي في التعليم أن التعلم يُختبر أساسًا من خلال التفاعل الإنساني، حتى في عصر الأدوات الرقمية، مع ضرورة أن يكيف المعلمون ممارساتهم لإدماج الأدوات الجديدة بتمييز ووعي[35].

وتظهر أهمية هذا التوازن في الجامعات العراقية من خلال عدة اعتبارات. أولًا، لا تزال الجامعة العراقية تعتمد بدرجة كبيرة على الحضور المباشر، والعلاقة الشخصية بين الأستاذ والطالب، والتقاليد الأكاديمية القائمة على اللقاء والنقاش. وثانيًا، فإن تفاوت المهارات الرقمية بين الطلبة والأساتذة قد يجعل الانتقال السريع إلى التفاعل الرقمي الكامل سببًا في الإرباك أو الإقصاء غير المقصود. وثالثًا، فإن طبيعة بعض التخصصات العلمية والإنسانية تتطلب حوارًا وتدريبًا مباشرًا لا يمكن اختزاله في أدوات ذكية[36].

ولذلك، فإن التوازن المطلوب لا يعني تقسيمًا ميكانيكيًا بين الرقمي والإنساني، بل يعني بناء تكامل بينهما. فالتفاعل الرقمي ينبغي أن يدعم التفاعل الإنساني لا أن يلغيه. ويمكن تحقيق ذلك بأن تستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي في الأعمال التي تعزز الاستعداد للتعلم، مثل التحضير، والتلخيص، والتدريب، وتقديم التغذية الراجعة الأولية، بينما يبقى النقاش العميق، والتقويم النقدي، وبناء المواقف العلمية، وتنمية القيم الأكاديمية ضمن المجال الإنساني المباشر[37].

ومن الناحية التعليمية، يمكن للجامعة أن تعتمد نموذجًا متوازنًا يقوم على ثلاث مراحل: مرحلة رقمية تمهيدية يستخدم فيها الطالب أدوات الذكاء الاصطناعي لاستكشاف الموضوع؛ ومرحلة تفاعلية إنسانية داخل القاعة أو الحلقة النقاشية

---

[34] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2026، 5 شباط). التعليم تطلق منصتها الوطنية للتعليم الذكي في العراق (IQ LEARN).

[35] Al-Taai, S. H. H., Kanber, H. A., Al-Dulaimi, W. A. M., & Jassim, K. J. (2025). The role of artificial intelligence applications in improving blended learning in Iraqi universities. Educational Process: International Journal, 17, Article e2025409. https://doi.org/10.22521/edupij.2025.17.409

[36] كاظم، ر. ج. (2025). الذكاء الاصطناعي وتأثيره على التعليم في العراق. مجلة كلية التربية الأساسية، 31(عدد خاص)، 440–462.

[37] نفس المصدر السابق

يتم فيها نقد المخرجات ومناقشتها؛ ومرحلة تقويمية يوضح فيها الطالب ما الذي استخدمه من أدوات، وما الذي أضافه بفهمه وتحليله الخاص. بهذا الشكل، يتحول الذكاء الاصطناعي من منافس للتفاعل الإنساني إلى محفز له[38].

أما من الناحية الاجتماعية، فإن الإفراط في الاعتماد على التفاعل الرقمي قد يؤدي إلى ضعف الانتماء الجامعي، لأن الجامعة ليست مجرد منصة لتلقي المحتوى، بل هي مجتمع أكاديمي. فالطالب يحتاج إلى الشعور بأنه جزء من جماعة علمية، وأن له صوتًا وحضورًا، وأن علاقته بالأستاذ والزملاء علاقة حقيقية وليست مجرد تبادل رسائل أو مخرجات رقمية. وهذا الجانب مهم في الجامعات العراقية، حيث تؤدي الروابط الاجتماعية والإنسانية دورًا كبيرًا في تشكيل الحياة الجامعية[39].

وعليه، فإن التحدي الرئيس ليس في إدخال الذكاء الاصطناعي إلى الجامعة، بل في تحديد موقعه داخل منظومة التفاعل الجامعي. فإذا وضع في موقع المساعد، استطاع أن يعزز التعلم والتعاون والمشاركة. أما إذا وضع في موقع البديل، فقد يضعف الحوار، ويقلل الاعتماد على التفكير، ويحول الجامعة إلى بيئة رقمية باردة تفتقر إلى العمق الإنساني. ولذلك فإن نجاح الجامعات العراقية في التعامل مع الذكاء الاصطناعي سيتوقف على قدرتها على بناء هذا التوازن بين الكفاءة الرقمية والحضور الإنساني.

4. القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية في ظل انتشار الذكاء الاصطناعي

يمثل موضوع القيادة الأكاديمية محورًا حاسمًا في دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي في الجامعات. فبينما يمكن أن يشكل الذكاء الاصطناعي أداة لتحسين التعليم والإدارة، فإنه قد يقود أيضًا إلى مشكلات تنظيمية ونقص في النزاهة الأكاديمية بدون قيادة واعية. يتجلى هذا بوضوح في الجامعات العراقية، حيث تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى التحول الرقمي عبر العديد من الأنظمة والمنصات. وبالتالي، يجب أن تتبنى القيادة الأكاديمية أساليب فعالة لتوجيه هذا التحول وتعزيز جودة التعليم والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات الجامعية[40].

4.1 أدوار القيادة الأكاديمية في إدارة التحول الرقمي

لم تعد القيادة الأكاديمية في عصر الذكاء الاصطناعي محصورة في إدارة الجداول، وتنظيم الأقسام، ومتابعة الامتحانات، والإشراف الإداري التقليدي، بل أصبحت مطالبة بقيادة تحول مؤسسي واسع يمس التعليم، والبحث، والإدارة، والتقييم، والتواصل الجامعي. فالتحول الرقمي ليس مجرد إدخال برامج أو منصات، وإنما هو انتقال في طريقة عمل الجامعة وفي ثقافتها التنظيمية. وهذا الانتقال يحتاج إلى قيادة تمتلك رؤية واضحة، وتدرك طبيعة التحول، وتستطيع تحويل التقنية من أدوات متفرقة إلى سياسة جامعية منسجمة[41].

ويتمثل الدور الأول للقيادة الأكاديمية في **بناء الرؤية المؤسسية** لاستخدام الذكاء الاصطناعي. فغياب الرؤية يؤدي غالبًا إلى استخدام عشوائي؛ حيث يستعمل بعض الأساتذة والطلبة الأدوات الذكية بطرائق مختلفة من غير ضوابط موحدة أو أهداف واضحة. أما وجود رؤية مؤسسية فيسمح بتحديد موقع الذكاء الاصطناعي داخل الجامعة: هل يستخدم في دعم التعلم؟ أم في تحسين الخدمات الإدارية؟ أم في تحليل الأداء الأكاديمي؟ أم في البحث العلمي؟ أم في جميع هذه الجوانب ضمن إطار منظم؟ وتؤكد اليونسكو أن الذكاء الاصطناعي في التعليم يفتح فرصًا لمعالجة بعض تحديات التعليم

---

[38] نفس المصدر السابق

[39] الجبوري، م. ف. خ. (2025). واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي لدى تدريسي الجامعات العراقية: الجامعة العراقية نموذجًا. مجلة الجامعة العراقية، 74(2)، 550–570.

[40] جبار، ن. و.، والشويلي، ف. ع. م. (2025). صعوبات تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في الجامعات العراقية من وجهة نظر أساتذتها. Nanar Journal for Humanities and Social Sciences, 1(عدد خاص). https://doi.org/10.64002/5j9tg459

[41] يونس، هـ. س.، واليوزبكي، ب. ع. ي. (2023). تأثير القيادة الرقمية في الأداء التنظيمي المستدام: دراسة مسحية في الجامعات الشمالية الحكومية العراقية. مجلة الأطروحة: العلوم الإدارية والاقتصادية، 8(3)، 187–222.

وابتكار ممارسات جديدة، لكنه يثير في الوقت نفسه مخاطر وتحديات تجاوزت في كثير من الأحيان قدرة السياسات والأطر التنظيمية على الاستجابة السريعة[42].

ويتمثل الدور الثاني في **تنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي داخل العملية التعليمية**. فالقيادة الأكاديمية مسؤولة عن إصدار تعليمات واضحة تحدد حدود الاستخدام المقبول في الواجبات، والبحوث، والامتحانات، والمشاريع، والأنشطة الصفية. ومن دون هذا التنظيم قد تختلط المساعدة المشروعة بالغش الأكاديمي، وقد يصعب على التدريسيين التمييز بين جهد الطالب ومخرجات الأداة. لذلك ينبغي أن تتجه القيادة الأكاديمية إلى وضع سياسات معلنة توضح متى يجوز استخدام الذكاء الاصطناعي، وكيف يجب الإفصاح عنه، وما الحالات التي يعد فيها الاستخدام إخلالًا بالنزاهة العلمية[43].

ويتمثل الدور الثالث في **إدارة التغيير الثقافي** داخل الجامعة. فإدخال الذكاء الاصطناعي قد يواجه مقاومة من بعض التدريسيين أو الطلبة بسبب الخوف من التقنية، أو ضعف المهارات الرقمية، أو الاعتقاد بأن الذكاء الاصطناعي يهدد الدور الأكاديمي التقليدي. وهنا لا يكفي فرض التقنية إداريًا، بل ينبغي بناء قبول تدريجي من خلال التدريب، والحوار، وتوضيح الفوائد والمخاطر، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة السياسات. فالقيادة الناجحة لا تكتفي بنقل المؤسسة إلى بيئة رقمية، بل تبني قناعة جماعية بأن التحول الرقمي يمكن أن يخدم جودة التعليم إذا استخدم بصورة رشيدة[44].

ويتمثل الدور الرابع في **تطوير البنية الداعمة**. فالذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يحقق أثرًا إيجابيًا من دون بنية تقنية وتعليمية ملائمة، تشمل الاتصال، والمنصات، والدعم الفني، والتدريب، وحماية البيانات، وتحديث طرق التقويم. وفي البيئة العراقية، تزداد أهمية هذا الدور بسبب تفاوت الإمكانات بين الجامعات والكليات، وتفاوت المهارات الرقمية بين المستخدمين. لذلك فإن القيادة الأكاديمية مطالبة بأن تراعي العدالة المؤسسية في إتاحة أدوات الذكاء الاصطناعي، حتى لا يتحول التحول الرقمي إلى عامل جديد لإنتاج الفجوة بين جامعة وأخرى أو بين طالب وآخر[45].

ومن ثم، فإن إدارة التحول الرقمي في الجامعات العراقية تتطلب قيادة أكاديمية تجمع بين الفهم التقني والحس التربوي والقدرة التنظيمية. فالقيادة التي تنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه مشروعًا تقنيًا فقط ستفشل في إدماجه اجتماعيًا وأكاديميًا، أما القيادة التي تنظر إليه بوصفه تحولًا مؤسسيًا شاملًا فستكون أقدر على توظيفه في تطوير التعليم وتعزيز التفاعل الجامعي.

4.2 القيادة الأكاديمية وصناعة القرار القائم على البيانات

يشير التحول الذي يحدثه الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي إلى انتقال قيادة الأكاديميين من القرارات المعتمدة على الخبرة الشخصية إلى نهج يستند إلى البيانات والتحليل. توفر الأنظمة الذكية أدوات لتحليل بيانات الحضور والأداء واحتياجات الطلاب، مما يسهم في اتخاذ قرارات مستندة إلى أدلة. ومع ذلك، فإن الاعتماد على البيانات لا يعني التخلي

[42] ناظم، م. ح.، الحسناوي، ح. ح.، ومحمد، ي. س. (2024). تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. Enterprenuership Journal for Finance and Bussiness، 5(2)، 84–94. doi:10.56967/ejfb202440372.

[43] نفس المصدر السابق

[44] يونس، هـ. س.، واليوزبكي، ب. ع. ي. (2023). تأثير القيادة الرقمية في الأداء التنظيمي المستدام: دراسة مسحية في الجامعات الشمالية الحكومية العراقية. مجلة الأطروحة: العلوم الإدارية والاقتصادية، 8(3)، 187–222.

[45] قاسم، ع. ع.، ويونس، ج. (2024). تحديد تأثير التعليم الإلكتروني وتطبيقاته في الأداء الأكاديمي للجامعات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(142)، 1–18. doi:10.31272/jae.i142.1024.

عن الحكم الأكاديمي والإنساني، إذ لا تفسر البيانات وحدها الأسباب الجذرية للمشكلات مثل انخفاض تفاعل الطلاب. لذا، تظل مسؤولية القيادة الأكاديمية ضرورية لفهم السياق وربط المؤشرات الرقمية بالواقع التعليمي والاجتماعي[46].

وتتمثل فائدة الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الأكاديمي في قدرته على كشف الأنماط التي قد لا تظهر بسهولة بالطرق التقليدية. فقد يساعد في تحديد الطلبة المعرضين للتعثر الأكاديمي، أو تحليل جودة المقررات، أو متابعة مستوى التفاعل مع المواد الرقمية، أو تنظيم الموارد التعليمية. غير أن هذا الاستخدام ينبغي أن يخضع لضوابط دقيقة تتعلق بالخصوصية، والعدالة، وتجنب التحيز، لأن القرارات المبنية على البيانات قد تكون ضارة إذا كانت البيانات ناقصة أو منحازة أو أسيء تفسيرها.

وتؤكد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن الذكاء الاصطناعي الموثوق ينبغي أن يكون قائمًا على احترام حقوق الإنسان والقيم الديمقراطية، وأن يرتبط بالشفافية والمساءلة والاستخدام المسؤول، وقد اعتمدت هذه المبادئ عام 2019 وحُدثت عام 2024 لتقديم توجيهات مرنة وعملية للسياسات والفاعلين في مجال الذكاء الاصطناعي. وهذه المبادئ مهمة للقيادة الأكاديمية لأنها تذكر بأن استخدام البيانات في الجامعة لا يجوز أن ينفصل عن القيم الأكاديمية، مثل العدالة، والكرامة، وتكافؤ الفرص، وحماية الخصوصية[47].

تسهم صناعة القرار القائم على البيانات في الجامعات العراقية في تطوير الإدارة الجامعية إذا تمت توظيفها بشكل متدرجة ومنضبطة. يمكن للقيادات الأكاديمية استخدامها لتحديد احتياجات الطلبة، تقويم المنصات الرقمية، وتحسين توزيع الموارد. ومع ذلك، يجب تجنب تحويل المؤشرات الرقمية إلى أحكام نهائية على الأداء دون مراعاة الفروق الفردية والظروف الاجتماعية. ينبغي أن تُعتبر أدوات مثل الذكاء الاصطناعي مساعدة للقرار، حيث يتطلب القرار الجامعي الرشيد بيانات دقيقة، تحليل علمي، وحكم أكاديمي إنساني. غياب العنصر الأخير يمكن أن يؤدي إلى تحويل الجامعة إلى نظام إداري آلي يتجاهل التعقيدات والسياقات الإنسانية.

4.3 القيادة الأخلاقية وحوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي

تعتبر الحوكمة الأخلاقية مسؤولية رئيسية للقيادة الأكاديمية في عصر الذكاء الاصطناعي، حيث تثير التقنية الذكية تساؤلات تتعلق بالنزاهة، والخصوصية، والشفافية، والتحيز. تزداد الحاجة إلى قادة أكاديميين قادرين على تحويل المبادئ الأخلاقية إلى سياسات عملية، مع الاعتراف بأن الذكاء الاصطناعي ليس محايدًا. يتطلب استخدام الأنظمة الذكية مراجعة بشرية متخصصة ووعي المستخدمين بحدود هذه الأدوات، حتى لا تُعتبر نتائج الذكاء الاصطناعي حقائق نهائية[48].

وتؤكد اليونسكو في إطار كفايات الذكاء الاصطناعي للمعلمين أن الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في التعليم يتطلب معرفة ومهارات وقيمًا يجب أن يمتلكها المعلمون، بما يساعدهم على فهم الاستخدام وسوء الاستخدام المحتمل لهذه التقنيات. وهذا التوجيه مهم للقيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية؛ لأن القيادة لا تستطيع ضبط استخدام الذكاء الاصطناعي بمجرد إصدار التعليمات، بل تحتاج إلى بناء كفايات لدى التدريسيين والطلبة تجعلهم قادرين على الاستخدام الواعي والأخلاقي.

---

[46] عبد الوهاب، م. أ.، إبراهيم، أ. م.، وعبد الجبار، ب. ط. (2024). تأثير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات الأكاديمية في تعزيز التعليم الرقمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(146)، 13–23. doi:10.31272/jae.i146.1314

[47] شاكر، ر. أ.، وداوده، ر. م. ن. (2026). دور القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الوحدات الإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 51(151)، 114–124. doi:10.31272/jae.i151.1517

[48] عباس، ح. ر. س.، ومحمد، هـ. ز. (2025). دور القيادة الرشيقة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 50(150)، 94–104. doi:10.31272/jae.i150.1461

وتتجلى حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجامعة من خلال مجموعة إجراءات. أولها، وضع **سياسة جامعية معلنة** لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم والبحث. وينبغي أن تتضمن هذه السياسة تعريفات واضحة، وأمثلة على الاستخدام المقبول وغير المقبول، وقواعد للإفصاح عن استخدام الأدوات، وضوابط لحماية النزاهة الأكاديمية. وثانيها، إنشاء **آليات رقابية وتوجيهية** تساعد الأقسام العلمية على التعامل مع حالات سوء الاستخدام من غير تعسف أو غموض. وثالثها، توفير **برامج تدريب** للتدريسيين والطلبة حول الاستخدام العلمي والأخلاقي للأدوات الذكية. ورابعها، التأكيد على **حماية البيانات** وعدم استخدام معلومات الطلبة والأساتذة في أنظمة لا تتوافر فيها ضمانات واضحة[49].

وتكتسب النزاهة الأكاديمية أهمية خاصة في هذا السياق. فقد أصبح بإمكان الطالب أو الباحث استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إنتاج نصوص أو تلخيصات أو حلول أو تصورات بحثية خلال وقت قصير، مما يخلق تحديًا أمام أنظمة التقويم التقليدية. وهنا لا يكفي الاعتماد على أدوات كشف الذكاء الاصطناعي؛ لأن هذه الأدوات قد تخطئ وقد لا تقدم حكمًا قاطعًا. الأهم هو إعادة تصميم التقويم بحيث يركز على التفكير، والمناقشة، والدفاع الشفهي، والتحليل الشخصي، وتوثيق مراحل الإنجاز، لا على تسليم نص نهائي فقط.

تطرح حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجامعات أسئلة حول الخصوصية، حيث يتطلب استخدام أنظمة تحليل بيانات الطلبة وجود قواعد واضحة لجمع البيانات وضمان الثقة بين الطلاب والمؤسسات. ينبغي أن تركز القيادة الأخلاقية في الجامعات العراقية على استخدام الذكاء الاصطناعي لخدمة حقوق الطلاب، متماشية مع التوجهات الدولية التي تدعو إلى تركز الذكاء الاصطناعي على الإنسان ويعتمد على ضوابط أخلاقية واضحة[50].

4.4 تحديات القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية

تواجه القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية مجموعة من التحديات عند التعامل مع الذكاء الاصطناعي. وهذه التحديات لا تتعلق بالتقنية وحدها، بل تتصل بالبنية المؤسسية، والثقافة الأكاديمية، والموارد، والمهارات، والتشريعات، وأنماط التفاعل داخل الجامعة. ولذلك فإن نجاح القيادة الأكاديمية في هذا المجال يتوقف على قدرتها على التعامل مع الذكاء الاصطناعي بوصفه قضية مركبة تجمع بين التعليم والإدارة والأخلاق والتكنولوجيا[51].

يتمثل التحدي الأول في **تفاوت الجاهزية الرقمية**. فليست جميع الجامعات أو الكليات أو الأقسام تمتلك المستوى نفسه من البنية التحتية أو المهارات أو الموارد. وقد يؤدي هذا التفاوت إلى اختلاف كبير في فرص الاستفادة من الذكاء الاصطناعي بين مؤسسة وأخرى، أو بين تخصص وآخر، أو بين طالب وآخر. وبما أن وزارة التعليم العالي العراقية أعلنت توجهًا واسعًا نحو التحول الرقمي وتنفيذ أنظمة متعددة في منظومتها الجامعية، فإن هذا التحول يحتاج إلى إدارة دقيقة تضمن الشمول والعدالة وعدم الاكتفاء بالإطلاق الرسمي للمنصات والأنظمة[52].

ويتمثل التحدي الثاني في **تفاوت مهارات التدريسيين والطلبة**. فبعض أعضاء هيئة التدريس قد يمتلكون مهارات عالية في استخدام الأدوات الرقمية، بينما قد يجد آخرون صعوبة في إدماجها داخل التدريس أو التقويم. وكذلك الحال بالنسبة للطلبة؛ إذ لا يملك الجميع الخبرة نفسها في التعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي. ومن ثم، فإن القيادة الأكاديمية مطالبة

---

[49] حميد، إ. م.، وأحمد، ش. ف. (2024). تأثير وضوح الأدوار القيادية في تحقيق العناقيد الاستراتيجية: دراسة مقارنة لعينة من الجامعات الحكومية والأهلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(143)، 135–144. doi:10.31272/jae.i143.1224.

[50] كاظم، م. ع. ح.، وطنوس، أ. ر. (2023). اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 48(141). doi:10.31272/jae.i141.998.

[51] الفهداوي، م. ع. م.، والركابي، إ. هـ. ك. (2025). تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية. Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 17(60).

[52] صادق، ب. ح.، وعبد الغني، ز. ف. (2024). تقييم الأداء لتحسين مستوى جامعة بغداد في تصنيف QS: دراسة مقارنة لجامعة بغداد مع بعض الجامعات المحلية والعربية والعالمية. Enterprenuership Journal for Finance and Bussiness, 5(3)، 71 –83. doi:10.56967/ejfb2024440.

بألا تفترض أن مجرد إتاحة الأداة يعني القدرة على استخدامها بصورة صحيحة. فالتحول الحقيقي يحتاج إلى تدريب مستمر، وأدلة استخدام، ومساندة فنية وتربوية[53].

ويتمثل التحدي الثالث في **ضعف السياسات التفصيلية**. فقد تتبنى الجامعة أو الوزارة توجهًا عامًا نحو الذكاء الاصطناعي، لكن التحدي العملي يظهر في التفاصيل: كيف يستخدم الطالب الأداة في البحث؟ هل يجب الإفصاح عن استخدامها؟ هل يجوز استخدامها في الترجمة؟ ماذا عن تلخيص المصادر؟ ما حدود استخدامها في كتابة الواجب؟ وكيف يتعامل الأستاذ مع نص يشتبه في أنه مولد آليًا؟ هذه الأسئلة لا يمكن أن تترك لاجتهادات فردية متباينة؛ لأنها قد تؤدي إلى اضطراب في العدالة الأكاديمية[54].

ويتمثل التحدي الرابع في **حماية النزاهة العلمية**. فالذكاء الاصطناعي التوليدي يزيد قدرة الطلبة والباحثين على إنتاج نصوص تبدو متماسكة، لكنه لا يضمن صحتها أو أصالتها أو نسبتها إلى مصادر موثوقة. وهذا يفرض على القيادة الأكاديمية تطوير سياسات للبحث والنشر والتقييم، بحيث تشمل الإفصاح عن استخدام الأدوات، وتعزيز التحقق من المصادر، وتدريب الطلبة على التمييز بين التوليد الآلي والتحليل العلمي الأصيل. وتشير الأدبيات الحديثة حول تعليم أخلاقيات الذكاء الاصطناعي إلى أن هذا المجال أصبح يتطلب محتوى وتقييمًا وطرائق تدريس قادرة على التعامل مع تحديات أخلاقية جديدة في التعليم[55].

ويتمثل التحدي الخامس في **الحفاظ على البعد الإنساني للجامعة**. فقد يؤدي الإفراط في الأتمتة إلى تقليل اللقاءات المباشرة، وإضعاف الحوار، وتحويل التعليم إلى تفاعل بين الطالب والنظام الرقمي. وهذا الخطر لا يعني رفض الأتمتة، بل يعني ضرورة ضبطها بحيث تخدم التفاعل الإنساني. فالجامعة العراقية، بما لها من طبيعة اجتماعية وتربوية، لا يمكن أن تتحول إلى منصة رقمية فقط؛ لأنها تقوم على علاقة الأستاذ بالطالب، والطالب بزملائه، والباحث بمجتمعه العلمي[56].

ويتمثل التحدي السادس في **المساءلة المؤسسية**. فإذا اتخذت الجامعة قرارًا اعتمادًا على نظام ذكي، فمن المسؤول عن القرار؟ وإذا أخطأ النظام في تحليل أداء طالب أو تقييم نشاطه، فكيف يعترض الطالب؟ وإذا استخدمت بيانات الطلبة في نظام تحليلي، فمن يضمن حمايتها؟ هذه الأسئلة تجعل القيادة الأكاديمية مسؤولة عن بناء آليات واضحة للمراجعة والتظلم والمساءلة، بحيث لا تتحول التقنية إلى سلطة غامضة داخل الجامعة[57].

تشير دراسة حديثة حول الذكاء الاصطناعي في القيادة التعليمية إلى أن دمجه قد يحقق فوائد تنظيمية ولكنه يطرح تحديات أخلاقية تتعلق بالخصوصية والعدالة. خاصة في الجامعات، حيث لا تدير القيادة الأكاديمية فقط نظمًا تقنية بل علاقات إنسانية ومصالح تعليمية. التحدي الحقيقي في الجامعات العراقية هو بناء قدرة مؤسسية لاستخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة عادلة وأخلاقية. القيادة الناجحة تحول الذكاء الاصطناعي إلى مشروع جامعي مسؤول يخدم التعليم والبحث.

---

[53] حمزة، ز. إ.، والكلابي، ن. ع. ر. (2024). تأثير القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(144)، 14–24. doi:10.31272/jae.i144.1234.

[54] محمد، أ. ب.، وضاحي، ك. ج. (2024). دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(142)، 42–62. doi:10.31272/jae.i142.1027.

[55] الشيخلي، إ. ص. ع. ا.، وصبر، ر. ن. (2025). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في التألق التنظيمي: دراسة استطلاعية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 50(150)، 105–113. doi:10.31272/jae.i150.1393.

[56] علي، ن. ع.، وداوده، ر. م. ن. (2025). دافعية اعتماد الذكاء الاصطناعي ودورها في صنع القرارات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من محترفي تكنولوجيا المعلومات في دهوك/العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 50(150)، 1–13. doi:10.31272/jae.i150.1422.

[57] نفس المصدر السابق

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722

5. مناقشة تحليلية للعلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية والذكاء الاصطناعي

يمثل هذا المبحث المحطة التحليلية الجامعة في البحث، إذ لا يكتفي بوصف أثر الذكاء الاصطناعي في التفاعلات الاجتماعية، ولا بعرض أدوار القيادة الأكاديمية، بل يسعى إلى ربط المتغيرات الثلاثة في إطار تفسيري واحد. فالذكاء الاصطناعي في الجامعة لا يعمل بوصفه أداة تقنية معزولة، وإنما يدخل في شبكة من العلاقات، والقيم، والسياسات، والممارسات الأكاديمية. ومن ثم، فإن أثره في الجامعة العراقية لا يمكن فهمه من خلال سؤال تقني بسيط مثل: هل تستخدم الجامعة الذكاء الاصطناعي؟ بل من خلال سؤال أعمق: كيف يعاد تنظيم العلاقات الجامعية والقيادة الأكاديمية في ظل هذا الاستخدام؟

ويستند هذا المبحث إلى فرضية تحليلية مفادها أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية داخل الجامعة ليست علاقة مباشرة فقط، بل علاقة تتوسطها القيادة الأكاديمية والثقافة المؤسسية ومستوى الحوكمة. فالذكاء الاصطناعي قد يعزز التواصل والتعاون إذا وُجّه ضمن رؤية إنسانية مسؤولة، وقد يضعف الحوار والانتماء إذا تُرك للاستخدام الفردي غير المنظم. ولذلك، فإن القيادة الأكاديمية تمثل العامل الفاصل بين استخدام تقني منتج، واستخدام تقني مضطرب أو مهدد للقيم الجامعية.

5.1 أثر الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل العلاقات الجامعية

أدى انتشار الذكاء الاصطناعي إلى إعادة تشكيل عدد من العلاقات داخل الجامعة، ولا سيما العلاقة بين الأستاذ والطالب، والعلاقة بين الطلبة أنفسهم، والعلاقة بين الباحثين، والعلاقة بين الأفراد والمؤسسة الجامعية. فهذا الانتشار لم يضف وسيلة تقنية جديدة فقط، بل أوجد وسيطًا معرفيًا واجتماعيًا يدخل في صميم عملية التعلم والتواصل والإنتاج الأكاديمي.

ففي العلاقة بين الأستاذ والطالب، لم يعد الأستاذ المصدر الوحيد للمعلومة أو التفسير، إذ أصبح الطالب قادرًا على الرجوع إلى أدوات ذكية تقدم له إجابات، وتلخيصات، وصيغًا أولية، واقتراحات بحثية. وهذا التحول لا يلغي دور الأستاذ، لكنه يعيد تعريفه. فالأستاذ في ظل الذكاء الاصطناعي يتحول أكثر فأكثر من ناقل للمعرفة إلى موجه، ومقوم، وناقد، ومفسر لحدود المعرفة ومصادرها. وبذلك ينتقل مركز العلاقة التعليمية من مجرد تقديم المحتوى إلى بناء القدرة على الفهم والنقد والتحقق.

أما في العلاقة بين الطلبة، فإن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يدعم التعلم التعاوني من خلال تسهيل إعداد المشاريع، وتنظيم الأفكار، وتوليد أسئلة للنقاش، وتحسين جودة العروض والتقارير. لكنه قد يؤدي أيضًا إلى إضعاف التعاون الحقيقي إذا أصبح كل طالب يعتمد على الأداة بصورة فردية بدلًا من التفاعل مع زملائه. ومن ثم، فإن معيار النجاح لا ينبغي أن يكون جودة الناتج النهائي فقط، بل مقدار التفاعل العلمي والاجتماعي الذي حدث أثناء إنتاجه.

وفي العلاقة بين الباحثين، يوفر الذكاء الاصطناعي إمكانات مهمة لتسريع مراجعة الأدبيات، وتحليل البيانات، وتحسين الكتابة العلمية، وتيسير التعاون بين التخصصات. غير أن هذه الإمكانات تثير أسئلة حول الأصالة العلمية، ونسبة الأفكار، وحدود المساعدة الآلية، وضرورة الإفصاح عن استخدام الأدوات الذكية. لذلك فإن إعادة تشكيل العلاقة البحثية لا تعني زيادة الإنتاج فقط، بل تعني أيضًا الحاجة إلى إعادة ضبط قواعد النزاهة والتأليف والمسؤولية العلمية.

وفي العلاقة بين الطالب أو الأستاذ والمؤسسة الجامعية، يفتح الذكاء الاصطناعي مجالًا جديدًا للإدارة المبنية على البيانات، مثل تحليل الأداء، ومتابعة النشاط على المنصات، وتحديد مؤشرات التعثر أو النجاح. غير أن هذه العلاقة قد تصبح مقلقة إذا شعر الطالب أو التدريسي بأن المؤسسة تراقبه رقميًا دون وضوح في الغرض أو الحدود أو الضمانات. ومن هنا فإن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل العلاقة بين الفرد والمؤسسة من علاقة إدارية تقليدية إلى علاقة رقمية قائمة على البيانات والثقة والشفافية.

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722

وفي السياق العراقي، تزداد أهمية هذا التحليل لأن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أعلنت إطلاق منصة التعليم الذكي IQ LEARN لدعم جودة التعليم والتعلم وكفاءة الأداء الأكاديمي، مع الإشارة إلى توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في منظومة التعليم الجامعي. وهذا يعني أن التحول لم يعد افتراضًا نظريًا، بل بدأ يتخذ صورة مؤسسية تتطلب فهم آثاره الاجتماعية والقيادية داخل الجامعة العراقية.

وعليه، فإن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل العلاقات الجامعية من خلال ثلاثة مسارات رئيسة: الأول هو **توسيع الوساطة الرقمية** في التواصل والتعلم؛ والثاني هو **إعادة توزيع الأدوار** بين الأستاذ والطالب والباحث والإدارة؛ والثالث هو **إنتاج معايير جديدة للثقة والمسؤولية** داخل البيئة الجامعية. وهذه المسارات لا تحمل حكمًا إيجابيًا أو سلبيًا بذاتها، بل تتحدد نتائجها بحسب نمط القيادة والسياسات والثقافة المؤسسية.

جدول (1): مسارات تأثير الذكاء الاصطناعي في العلاقات الجامعية

نوع العلاقة الجامعية	أثر الذكاء الاصطناعي المحتمل	الفرصة الإيجابية	الخطر المحتمل	دور القيادة الأكاديمية
الأستاذ والطالب	تغيير مصدر المعرفة وآليات التوجيه	دعم التعلم الفردي والتغذية الراجعة	ضعف الحوار المباشر	تنظيم الاستخدام وتعزيز النقاش
الطلبة فيما بينهم	تغيير العمل الجماعي	دعم التعاون وتنظيم المشاريع	الاعتماد الفردي على الأداة	تصميم تكليفات تفاعلية
الباحثون	تسريع مراجعة الأدبيات والتحليل	رفع جودة التعاون البحثي	ضعف الأصالة أو غموض المساهمة	إلزام الإفصاح والمراجعة العلمية
الفرد والمؤسسة	زيادة الإدارة القائمة على البيانات	تحسين القرار الجامعي	مخاطر الخصوصية والمراقبة	حماية البيانات والشفافية

يبين الجدول (1) المسارات الأساسية التي يؤثر من خلالها الذكاء الاصطناعي في العلاقات الجامعية. فهو لا يعرض الأثر بوصفه إيجابيًا أو سلبيًا بصورة مطلقة، بل يميز بين الفرص والمخاطر في كل علاقة جامعية. فعلاقة الأستاذ بالطالب قد تستفيد من الدعم الذكي، لكنها قد تتضرر إذا ضعف الحوار المباشر. كما قد يعزز الذكاء الاصطناعي التعاون بين الطلبة والباحثين، لكنه قد يثير مشكلات الأصالة والاعتماد المفرط. وتكمن أهمية الجدول في إظهار أن القيادة الأكاديمية تمثل العامل المنظم الذي يحول التقنية من مجرد أداة إلى ممارسة جامعية مسؤولة.

5.2 دور القيادة الأكاديمية في حماية البعد الإنساني للجامعة

إذا كان الذكاء الاصطناعي قادرًا على تغيير أنماط العلاقات الجامعية، فإن القيادة الأكاديمية هي الجهة التي تحدد اتجاه هذا التغيير. فالتقنية قد تدفع الجامعة نحو مزيد من الكفاءة والمرونة، لكنها قد تدفعها أيضًا نحو الأتمتة المفرطة وضعف الحضور الإنساني. ومن ثم، فإن حماية البعد الإنساني للجامعة لا تتحقق بمجرد التأكيد الخطابي على أهمية الإنسان، بل من خلال سياسات وممارسات قيادية تضمن بقاء العلاقة الأكاديمية علاقة تربوية واجتماعية، لا علاقة استخدام تقني فقط. ويتمثل الدور الأول للقيادة الأكاديمية في تأكيد أن الذكاء الاصطناعي **أداة مساعدة لا بديل عن الإنسان الجامعي**. فالجامعة ليست منصة لتوليد المحتوى، بل فضاء لتكوين العقل، وبناء الشخصية، وتنمية القدرة على التفكير، وتعلم الحوار، وممارسة المسؤولية العلمية. لذلك ينبغي أن تبقى العلاقة بين الأستاذ والطالب، وبين الطالب وزملائه، وبين الباحث ومجتمعه العلمي، علاقات قائمة على الحوار والتوجيه والتفاعل، حتى عندما تستخدم الأدوات الذكية في التعليم أو البحث.

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722

ويتمثل الدور الثاني في بناء **ثقافة استخدام مسؤولة**. فالمشكلة ليست في استعمال الذكاء الاصطناعي بحد ذاته، بل في استعماله من غير وعي أو ضوابط أو فهم لحدوده. فالقيادة الأكاديمية مطالبة بأن توجه التدريسيين والطلبة إلى أن مخرجات الذكاء الاصطناعي ليست بديلًا عن التحقق العلمي، وأن النص المولد آليًا لا يكون بحثًا علميًا إلا إذا خضع للفهم، والنقد، والتوثيق، والمراجعة، والإضافة الإنسانية الأصيلة. ويتمثل الدور الثالث في إعادة تصميم التعليم والتقويم بما يحافظ على التفاعل الإنساني. فكلما زاد اعتماد الطلبة على الأدوات الذكية في إعداد الواجبات والتقارير، زادت الحاجة إلى أساليب تقييم تقيس الفهم الحقيقي لا مجرد النص النهائي. ويمكن أن تشمل هذه الأساليب المناقشة الشفوية، والعروض الفردية، وتقارير مراحل الإنجاز، والاختبارات التطبيقية، والمقارنة النقدية بين مخرجات الذكاء الاصطناعي ومصادر علمية موثوقة. وبهذا لا يصبح الذكاء الاصطناعي طريقًا للتهرب من التعلم، بل موضوعًا للتفكير والتحليل.

وتنسجم هذه الرؤية مع إرشادات اليونسكو بشأن الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم والبحث، إذ تؤكد اليونسكو أن المطلوب هو بناء سياسات وقدرات بشرية تضمن رؤية متمحورة حول الإنسان لهذه التقنيات، بما يجعلها نافعة للمعلمين والمتعلمين والباحثين لا بديلة عنهم. كما أن إطار كفايات الذكاء الاصطناعي للمعلمين الصادر عن اليونسكو يركز على المعرفة والمهارات والقيم التي ينبغي أن يمتلكها المعلمون لفهم الاستخدام السليم وسوء الاستخدام المحتمل لهذه التقنيات.

وفي الجامعات العراقية، يتطلب هذا الدور القيادي مراعاة خصوصية البيئة الاجتماعية والتعليمية. فالجامعة العراقية ما زالت تعتمد بدرجة كبيرة على العلاقات المباشرة، والحضور الوجاهي، والتفاعل الشخصي بين الأستاذ والطالب. ولذلك، فإن إدخال الذكاء الاصطناعي ينبغي ألا يؤدي إلى إضعاف هذه الروابط، بل إلى دعمها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي في الجوانب التي تعزز الاستعداد والمراجعة والتدريب، مع إبقاء النقاش والحوار والتقويم العميق ضمن المجال الإنساني المباشر. وبذلك، فإن القيادة الأكاديمية لا تحمي البعد الإنساني بمجرد الحد من استخدام التقنية، بل بحسن توجيهها. فالاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي يمكن أن يحرر وقت الأستاذ من بعض الأعمال التكرارية، ويمنحه مساحة أكبر للتوجيه والحوار، كما يمكن أن يساعد الطالب على الاستعداد الأفضل للنقاش. أما الاستخدام غير المنظم فقد يحول الطالب إلى مستهلك للمخرجات الجاهزة، والأستاذ إلى مراقب للنصوص، والجامعة إلى بيئة رقمية ضعيفة التفاعل.

5.3 متطلبات بناء بيئة جامعية ذكية ومسؤولة

إن بناء بيئة جامعية ذكية ومسؤولة لا يتحقق بإدخال المنصات أو التطبيقات فقط، بل يتطلب تكاملًا بين البنية التقنية، والسياسات المؤسسية، والتدريب، والأخلاقيات، والتقويم، والثقافة الجامعية. فالجامعة الذكية ليست الجامعة التي تستخدم أكبر عدد من الأدوات الرقمية، بل الجامعة التي تستخدم التقنية بطريقة واعية تخدم رسالتها التعليمية والاجتماعية والبحثية.

يتمثل المتطلب الأول في **وضع سياسة جامعية واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي**. وينبغي أن تحدد هذه السياسة مجالات الاستخدام المقبول، ومجالات الحظر، وآليات الإفصاح، وضوابط استخدام الأدوات في البحوث والواجبات والامتحانات، وكيفية التعامل مع حالات سوء الاستخدام. ويجب أن تكون السياسة مكتوبة بلغة مفهومة، ومعلنة للطلبة والتدريسيين، وقابلة للتحديث مع تطور الأدوات.

ويتمثل المتطلب الثاني في **بناء كفايات الذكاء الاصطناعي لدى التدريسيين والطلبة**. فالسياسات وحدها لا تكفي إذا لم يكن المستخدمون قادرين على فهم التقنية. وينبغي أن تشمل الكفايات المطلوبة: فهم إمكانات الذكاء الاصطناعي وحدوده، التحقق من المخرجات، حماية البيانات، تجنب الاعتماد المفرط، الإفصاح عن الاستخدام، والتمييز بين المساعدة المشروعة والغش الأكاديمي. وهنا تصبح الدورات التدريبية وورش العمل وأدلة الاستخدام ضرورة لا ترفًا.

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722

ويتمثل المتطلب الثالث في **إصلاح أساليب التقويم الأكاديمي**. فالاعتماد على الواجبات التقليدية المكتوبة وحدها قد يصبح غير كافٍ في عصر الذكاء الاصطناعي التوليدي. لذلك ينبغي أن تتجه الجامعات إلى تقويمات أكثر تركيبًا، تشمل المناقشة، والتحليل الشخصي، والعمل المرحلي، والتطبيق العملي، والربط بالسياق المحلي، وتقييم قدرة الطالب على الدفاع عن أفكاره. وهذا لا يعني إلغاء الكتابة، بل يعني جعل الكتابة جزءًا من عملية تعلم قابلة للتحقق لا مجرد منتج نهائي.

ويتمثل المتطلب الرابع في **حماية الخصوصية والبيانات**. فإذا استخدمت الجامعة منصات ذكية أو أدوات تحليل تعلم، فعليها أن تحدد بوضوح طبيعة البيانات التي تجمعها، والغرض من جمعها، والجهات التي تستطيع الوصول إليها، ومدة الاحتفاظ بها، وحقوق الطالب أو الأستاذ في الاعتراض أو التصحيح. فالذكاء الاصطناعي القائم على البيانات قد يفيد في تحسين القرار، لكنه قد يضعف الثقة إذا استخدم دون شفافية.

ويتمثل المتطلب الخامس في **ضمان العدالة الرقمية**. فليس جميع الطلبة أو التدريسيين يمتلكون الأجهزة نفسها، أو الاتصال نفسه، أو المهارات نفسها، أو القدرة نفسها على الوصول إلى أدوات متقدمة. ولذلك، فإن أي سياسة جامعية للذكاء الاصطناعي ينبغي أن تراعي عدم تحويل التقنية إلى سبب جديد للتمييز أو التفاوت. فالجامعة المسؤولة هي التي توفر فرصًا متقاربة للتدريب والوصول والدعم.

ويتمثل المتطلب السادس في **تفعيل الحوكمة والمساءلة**. فالذكاء الاصطناعي ينبغي أن يخضع لرقابة مؤسسية لاستخدامه في التعليم والإدارة والبحث. وينبغي أن توجد لجان أو وحدات مختصة داخل الجامعة تتابع السياسات، وتقدم الإرشاد، وتتعامل مع المخالفات، وتراجع أثر استخدام الأدوات الذكية دوريًا. وهذا مهم لأن التقنية تتطور بسرعة، وما يعد مناسبًا اليوم قد يحتاج إلى تعديل بعد مدة قصيرة.

تتوافق المتطلبات مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول الذكاء الاصطناعي، التي تؤكد على احترام حقوق الإنسان والقيم الديمقراطية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. تم اعتماد هذه المبادئ عام 2019 وتحديثها في 2024 لتقديم توجيهات لصانعي السياسات. وبالتالي، يجب أن تعتمد البيئة الجامعية الذكية في العراق على معادلة متوازنة تشمل تقنية متقدمة، سياسة واضحة، تدريب مستمر، حوكمة أخلاقية، وتفاعل إنساني، حيث أن أي خلل في هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى استخدام غير متوازن للذكاء الاصطناعي.

جدول (2): متطلبات حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجامعات العراقية

المتطلب	الغرض منه	آلية التطبيق داخل الجامعة	الأثر المتوقع
سياسة مكتوبة للذكاء الاصطناعي	ضبط الاستخدام	تعليمات واضحة للطلبة والتدريسيين	تقليل الغموض وسوء الاستخدام
الإفصاح عن استخدام الأدوات	حماية النزاهة	إلزام الطالب أو الباحث ببيان حدود الاستخدام	تعزيز الثقة العلمية
تدريب التدريسيين والطلبة	بناء الكفايات	ورش وأدلة استخدام	استخدام واعٍ ومسؤول
حماية البيانات	صون الخصوصية	تحديد نوع البيانات وآليات حفظها	تعزيز الثقة المؤسسية
إصلاح التقويم	قياس الفهم الحقيقي	مناقشات، عروض، تقارير مرحلية	تقليل الاعتماد على النصوص الجاهزة
آليات مساءلة وتظلم	ضمان العدالة	لجان مراجعة وإجراءات اعتراض	حماية حقوق الطلبة والأساتذة

يعرض الجدول (2) المتطلبات المؤسسية اللازمة لحوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في الجامعات العراقية. ويركز الجدول على أن الاستخدام المسؤول لا يتحقق بمجرد السماح بالأدوات الذكية، بل يحتاج إلى سياسة مكتوبة، وإفصاح واضح، وتدريب مستمر، وحماية للبيانات، وتطوير لأساليب التقويم، وآليات للمساءلة والتظلم. وتكمن أهمية الجدول

(IJASSH) 2026, Vol. No. 21, Jan-Jun e-ISSN: 2455-5150 p-ISSN: 2455-7722

في تحويل المناقشة النظرية إلى إجراءات عملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الجامعية. كما يوضح أن الحوكمة ليست قيدًا على الذكاء الاصطناعي، بل إطارًا يضمن توظيفه بطريقة عادلة وشفافة تحفظ النزاهة الأكاديمية والثقة المؤسسية.

5.4 نموذج تحليلي مقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

استنادًا إلى ما سبق، يمكن اقتراح نموذج تحليلي يفسر العلاقة بين الذكاء الاصطناعي، والتفاعلات الاجتماعية، والقيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية. ولا يقصد بهذا النموذج تقديم نموذج إحصائي تجريبي، بل تقديم إطار تفسيري يساعد على فهم كيف يؤثر الذكاء الاصطناعي في الحياة الجامعية، وكيف تتدخل القيادة الأكاديمية في توجيه هذا الأثر.

يقوم النموذج المقترح على أربعة عناصر مترابطة:

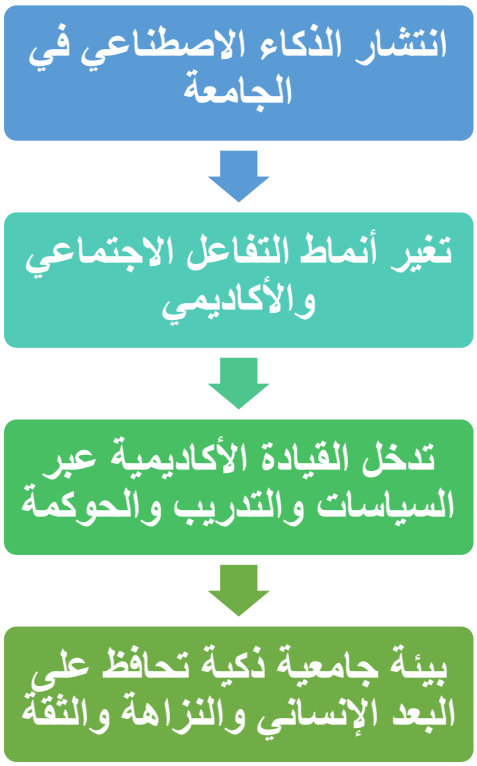
أولًا: المتغير المحفز، وهو انتشار الذكاء الاصطناعي في الجامعة.:ويشمل ذلك استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التعليم، والبحث، والإدارة، والتقويم، وتحليل البيانات، والخدمات الجامعية. ويعد هذا الانتشار نقطة البداية في عملية التحول، لكنه لا يحدد وحده طبيعة النتائج.

ثانيًا: المتغير المتأثر، وهو التفاعلات الاجتماعية الجامعية.: وتشمل العلاقة بين الأستاذ والطالب، والعلاقات بين الطلبة، والتعاون البحثي، والتواصل الإداري، والانتماء الجامعي. وهذه التفاعلات قد تتعزز أو تضعف تبعًا لطريقة إدخال الذكاء الاصطناعي إلى البيئة الجامعية.

ثالثًا: المتغير الوسيط، وهو القيادة الأكاديمية. : فالقيادة الأكاديمية تتوسط العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية من خلال الرؤية، والسياسات، والتدريب، والحوكمة، وتصميم التقويم، وحماية القيم الجامعية. فإذا كانت القيادة واعية ومسؤولة، فإنها توجه الذكاء الاصطناعي نحو دعم التفاعل الإنساني. أما إذا كانت القيادة غائبة أو ضعيفة، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي قد يصبح عشوائيًا ومهددًا للنزاهة والثقة.

رابعًا: المتغيرات المنظمة، وهي الثقافة المؤسسية والجاهزية الرقمية والأطر الأخلاقية. : فهذه العوامل تحدد قوة العلاقة واتجاهها. فقد توجد أدوات ذكاء اصطناعي متقدمة، لكن ضعف الثقافة المؤسسية أو ضعف البنية التحتية أو غياب الضوابط الأخلاقية يجعل أثرها محدودًا أو سلبيًا. وفي المقابل، قد تتمكن جامعة ذات موارد متوسطة من تحقيق أثر إيجابي إذا امتلكت قيادة واعية وثقافة استخدام مسؤولة.

ويمكن صياغة النموذج بصورة مختصرة كما يأتي:



شكل (1): النموذج التحليلي للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية

يوضح الشكل (1) النموذج التحليلي المقترح للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية والقيادة الأكاديمية داخل الجامعة. يبدأ النموذج من انتشار تطبيقات الذكاء الاصطناعي بوصفه عاملًا محفزًا للتغيير، ثم ينتقل إلى أثر هذا الانتشار في أنماط التواصل والتعاون والعلاقات الأكاديمية. ولا يفترض النموذج أن الأثر التقني ينتج بصورة تلقائية، بل يضع القيادة الأكاديمية في موقع الوسيط المنظم الذي يوجه هذا الأثر من خلال السياسات، والتدريب، والحوكمة، وضبط الاستخدام الأخلاقي. وبذلك ينتهي النموذج إلى بيئة جامعية ذكية ومسؤولة تحافظ على الكفاءة الرقمية من دون التفريط بالبعد الإنساني. ويكشف هذا النموذج أن الذكاء الاصطناعي ليس هو العامل الوحيد المحدد لمستقبل الجامعة، بل إن أثره يعتمد على القيادة الأكاديمية التي تنظمه. فالتقنية قد تكون واحدة، لكن نتائجها تختلف من جامعة إلى أخرى بحسب الثقافة، والجاهزية، والسياسات، وطريقة التقويم، ومستوى الثقة بين الفاعلين. ولذلك، فإن السؤال المهم في الجامعات العراقية لا ينبغي أن يكون: ما الأدوات التي نستخدمها؟ بل: ما الرؤية التي توجه استخدامها؟ وما القيم التي تحكمها؟ وما نوع العلاقة الاجتماعية التي نريد الحفاظ عليها داخل الجامعة؟

ومن الناحية التطبيقية، يقود هذا النموذج إلى مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم جاهزية الجامعة العراقية للتعامل مع الذكاء الاصطناعي. من هذه المؤشرات: وجود سياسة مكتوبة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، مستوى تدريب التدريسيين، وعي الطلبة بالنزاهة الأكاديمية، قدرة الجامعة على حماية البيانات، تنوع أساليب التقويم، مدى استمرار التفاعل الوجاهي، ومدى وضوح آليات المساءلة والتظلم. وهذه المؤشرات يمكن أن تكون أساسًا لدراسات ميدانية مستقبلية تقيس أثر الذكاء الاصطناعي في الجامعات العراقية بصورة تطبيقية.

ويتفق النموذج المقترح مع التوجه الدولي الذي يرى أن الذكاء الاصطناعي في التعليم يجب أن يخضع لرؤية إنسانية ومسؤولة، لا أن يترك للتطور التقني وحده. فاليونسكو تؤكد أن الذكاء الاصطناعي في التعليم يتطلب سياسات وقدرات

بشرية تضمن أن تكون التقنية داعمة للمعلمين والمتعلمين والباحثين، بينما تؤكد مبادئ OECD ضرورة الشفافية والمساءلة واحترام القيم الإنسانية في أنظمة الذكاء الاصطناعي.

وبناءً على ذلك، فإن النموذج التحليلي المقترح ينتهي إلى نتيجة مركزية مفادها أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والتفاعلات الاجتماعية في الجامعات العراقية علاقة مشروطة بالقيادة الأكاديمية. فالقيادة هي التي تحول الذكاء الاصطناعي من أداة تقنية إلى مشروع جامعي مسؤول، وهي التي تمنع تحوله إلى عامل تفكيك للعلاقات أو تهديد للنزاهة. ومن هنا، فإن إصلاح العلاقة بين الجامعة والذكاء الاصطناعي يبدأ من إصلاح الرؤية القيادية، وبناء سياسات واضحة، وتنمية ثقافة أكاديمية قادرة على استخدام التقنية دون فقدان الإنسان.

6. الخاتمة

خلص البحث إلى أن انتشار الذكاء الاصطناعي في الجامعات العراقية لا يمثل تحولًا تقنيًا محدودًا، بل يشكل تحولًا اجتماعيًا وقياديًا يمس طبيعة العلاقات الجامعية وأدوار القيادة الأكاديمية. فالجامعة لا يمكن أن تستفيد من الذكاء الاصطناعي بمجرد إدخال المنصات والأدوات، بل تحتاج إلى رؤية مؤسسية واعية توازن بين الكفاءة الرقمية والحضور الإنساني. وبذلك، فإن مستقبل الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي العراقي يتوقف على قدرة القيادة الأكاديمية على توجيه هذا التحول ضمن إطار أخلاقي وتنظيمي واضح.

6.1 النتائج

توصل البحث إلى أن الذكاء الاصطناعي يؤثر في التفاعلات الاجتماعية داخل الجامعة من خلال تغيير أنماط التواصل بين الأستاذ والطالب، وإعادة تشكيل علاقات الطلبة، وتطوير التعاون الأكاديمي والبحثي. كما تبين أن هذه التأثيرات ليست إيجابية أو سلبية بذاتها، بل تتحدد بحسب طريقة الاستخدام ومستوى الوعي المؤسسي. وأظهر البحث أن القيادة الأكاديمية تمثل المتغير الحاسم في ضبط أثر الذكاء الاصطناعي؛ فهي المسؤولة عن وضع السياسات، وبناء الكفايات، وحماية النزاهة، وضمان عدم تحول التقنية إلى بديل عن الحوار الإنساني. كما تبين أن غياب الحوكمة قد يؤدي إلى مشكلات تتعلق بالخصوصية، والاعتماد المفرط، وضعف الأصالة العلمية، وتراجع الثقة داخل البيئة الجامعية.

6.2 التوصيات

يوصي البحث بضرورة تبني الجامعات العراقية سياسة واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم والبحث والإدارة، مع تحديد ضوابط الإفصاح، وحدود الاستخدام المقبول، وآليات التعامل مع سوء الاستخدام. كما يوصي بتنظيم برامج تدريبية للتدريسيين والطلبة حول الاستخدام المسؤول للأدوات الذكية، وإعادة تصميم أساليب التقويم بما يقيس الفهم والتحليل لا مجرد إنتاج النصوص. ويوصي أيضًا بتعزيز حماية البيانات والخصوصية، وإنشاء وحدات أو لجان جامعية مختصة بحوكمة الذكاء الاصطناعي، وبما ينسجم مع التوجهات الدولية التي تؤكد الاستخدام المسؤول والمتمحور حول الإنسان للذكاء الاصطناعي في التعليم.

6.3 المقترحات البحثية المستقبلية

يقترح البحث إجراء دراسات ميدانية تقيس اتجاهات التدريسيين والطلبة في الجامعات العراقية نحو استخدام الذكاء الاصطناعي، ودراسات مقارنة بين الجامعات من حيث الجاهزية الرقمية والسياسات التنظيمية. كما يقترح بحث أثر الذكاء الاصطناعي في النزاهة الأكاديمية، وفي جودة العلاقة بين الأستاذ والطالب، وفي أنماط القيادة الجامعية. ويمكن مستقبلًا بناء نموذج قياسي يختبر العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي، ومستوى التفاعل الاجتماعي، وفاعلية القيادة الأكاديمية.

المصادر

Al-Taai, S. H. H., Kanber, H. A., Al-Dulaimi, W. A. M., & Jassim, K. J. (2025). The role of artificial intelligence applications in improving blended learning in Iraqi universities. Educational Process: International Journal, 17, Article e2025409. https://doi.org/10.22521/edupij.2025.17.409

Bond, M., Khosravi, H., De Laat, M., Bergdahl, N., Negrea, V., Oxley, E., Pham, P., Chong, S. W., & Siemens, G. (2024). A meta systematic review of artificial intelligence in higher education: A call for increased ethics, collaboration, and rigour. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 21, Article 4. https://doi.org/10.1186/s41239-023-00436-z

Wang, S., Wang, F., Zhu, Z., Wang, J., Tran, T., & Du, Z. (2024). Artificial intelligence in education: A systematic literature review. Expert Systems with Applications, 252, Article 124167. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124167

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), Article 354. https://doi.org/10.3390/fi16100354

Abdelli, S. E. (2024). العلوم الإجتماعية والإنسانية في عصر الذكاء الإصطناعي: الفصل الثاني: العلوم الإجتماعية تحت تأثير تطبيقات الذكاء الإصطناعي. In العلوم الإجتماعية والإنسانية في عصر الذكاء الإصطناعي. كلية الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة السلطان قابوس.

Miao, F. (2023). الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا في التعليم: المشاريع الفائزة بجائزة اليونسكو-الملك حمد بن عيسى آل خليفة. UNESCO Publishing.

إبراهيم، ز. خ. (2025). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة التأثيرية بين المهارات التقنية وجودة البحث العلمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(2)، 63–85. doi:10.34009/aujeas.2025.155154.1087

أبو صافي، س.، والقضاة، م. أ. (2024). الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: التحديات والتوجيهات، مراجعة منهجية. دراسات: العلوم التربوية، 51(3)، 201–216.

بارعة فرج سالم خميس، دة. ليلى العسري. (2025). التحديات التقنية والتنظيمية في نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسات التعليمية: تحليل في ضوء ثقافة المشاركة والقيادة الداعمة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 6(10), 477-497.

براهيم، م. ب.، وتليوين، ح. (2025). علاقة اندماج الطالب في التعليم الجامعي ببيئة التعلم: دراسة ميدانية في جامعة ابن خلدون تيارت. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 10(1)، 333–366.

جبار، ن. و.، والشويلي، ف. ع. م. (2025). صعوبات تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في الجامعات العراقية من وجهة نظر أساتذتها. Nanar Journal for Humanities and Social Sciences, 1(عدد خاص). https://doi.org/10.64002/5j9tg459

الجبوري، م. ف. خ. (2025). واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي لدى تدريسي الجامعات العراقية: الجامعة العراقية نموذجًا. مجلة الجامعة العراقية، 74(2)، 550–570.

چقماقچي، ع.، ونعيمّل، ع. ع. (2025). الذكاء الاصطناعي في تعليم اللغة الإنجليزية في العراق: مراجعة للدراسات التطبيقية والانطباعات. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 21(3)، 1124–1147.

حسين، ر. ن. (2025). أثر تبني أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي على جودة البحث العلمي في الجامعات العراقية. مجلة جامعة الكوت، 10(2).

حمزة، ز. إ.، والكلابي، ن. ع. ر. (2024). تأثير القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(144)، 14–24. doi:10.31272/jae.i144.1234.

حميد، إ. م.، وأحمد، ش. ف. (2024). تأثير وضوح الأدوار القيادية في تحقيق العناقيد الاستراتيجية: دراسة مقارنة لعينة من الجامعات الحكومية والأهلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(143)، 135–144. doi:10.31272/jae.i143.1224.

الحميداوي، ي. خ. (2024). معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس مناهج الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بجامعة دهوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكنولوجيا التربية: دراسات وبحوث، 15(1)، 513–567.

ديرة، س. ا.، ولاكشين، ج. ع. ا. (2025). توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزنتان. مجلة جامعة فزان العلمية، 4(1)، 322–347.

الرحاحلة، ع. ر. س.، الرحاحلة، م. م. س.، السليحات، ط. ع. ع.، وأبو ذوابة، د. أ. (2025). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية. المجلة العربية لجودة التعليم، 12(1)، 48–66.

زرورو, نورالهدى, فرزيزي, & إبراهيم. (2025). الذكاء الاصطناعي التوليدي كعامل تحوّل في التعليم العالي: الفرص الواعدة، والتحديات المعاصرة" ChatGPT أنموذجا". مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة, 12(2), 01-27.

زيدان، د. ط.، علوان، ع. س.، وكاظم، م. م. (2024). أثر أدوات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي في كلية الكوت الجامعة: التبني، الفوائد، التحديات، ومستويات القبول. مجلة جامعة الكوت، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي السابع للعلوم الإدارية.

سندي، س. ق. م.، وداوده، ر. م. ن. (2025). دور الاستعداد الرقمي في تبني متطلبات الذكاء الاصطناعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 50(149)، 92–104.

شاكر، ر. أ.، وداوده، ر. م. ن. (2026). دور القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الوحدات الإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 51(151)، 114–124. doi:10.31272/jae.i151.1517.

الشيخلي، إ. ص. ع. ا.، وصبر، ر. ن. (2025). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في التألق التنظيمي: دراسة استطلاعية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 50(150)، 105–113. doi:10.31272/jae.i150.1393.

صادق، ب. ح.، وعبد الغني، ز. ف. (2024). تقييم الأداء لتحسين مستوى جامعة بغداد في تصنيف QS: دراسة مقارنة لجامعة بغداد مع بعض الجامعات المحلية والعربية والعالمية. Enterprenuership Journal for Finance and Bussiness, 5(3)، 71–83. doi:10.56967/ejfb2024440.

صادق، س. ع.، وتعبان، ن. ك. (2025). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أداء نشاط البحث الأكاديمي في الجامعات: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الكوت، بحوث المؤتمر العلمي الثامن للعلوم الإدارية.

صلاح الدين محمد الحلوانى, مصطفي محمد محمد, & مروة. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(12), 179-286.

عباس، ح. ر. س.، ومحمد، هـ. ز. (2025). دور القيادة الرشيقة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 50(150)، 94–104. doi:10.31272/jae.i150.1461.

عبد الرحيم، د. س.، البدري، ر. ع. م.، والسراي، م. ج. س. (2025). الذكاء الاصطناعي وتحديات تطبيقه في التعليم الجامعي. مجلة أبحاث الذكاء، 19(40)، 537–558.

عبد الوهاب، م. أ.، إبراهيم، أ. م.، وعبد الجبار، ب. ط. (2024). تأثير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات الأكاديمية في تعزيز التعليم الرقمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(146)، 13–23. doi:10.31272/jae.i146.1314.

علي، ن. ع.، وداوده، ر. م. ن. (2025). دافعية اعتماد الذكاء الاصطناعي ودورها في صنع القرارات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من محترفي تكنولوجيا المعلومات في دهوك/العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 50(150)، 1–13. doi:10.31272/jae.i150.1422.

الفهداوي، م. ع. م.، والركابي، إ. هـ. ك. (2025). تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية. Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 17(60).

قاسم، ع. ع.، ويونس، ج. (2024). تحديد تأثير التعليم الإلكتروني وتطبيقاته في الأداء الأكاديمي للجامعات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(142)، 1–18. doi:10.31272/jae.i142.1024.

كاظم، ر. ج. (2025). الذكاء الاصطناعي وتأثيره على التعليم في العراق. مجلة كلية التربية الأساسية، 31(عدد خاص)، 440–462.

كاظم، م. ع. ح.، وطنوس، أ. ر. (2023). اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 48(141). doi:10.31272/jae.i141.998.

كشكول، ح. م. ع.، الحمداني، م. م.، الشمري، ف. م.، الحبوبي، م. ن.، والمالكي، ن. ع. ي. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي: دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الأنبياء (ع) وجامعة الزهراء (ع). مجلة الإدارة والاقتصاد،

محمد، أ. ب.، وضاحي، ك. ج. (2024). دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(142)، 42–62. doi:10.31272/jae.i142.1027.

مصطفى، و. ي. (2025). دور القيادات الأكاديمية في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بمؤسسات التعليم العالي قطاع الإعلام. مجلة البحوث الإعلامية، 74(3)، 1631–1708.

ناظم، م. ح.، الحسناوي، ح. ح.، ومحمد، ي. س. (2024). تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. Enterprenuership Journal for Finance and Bussiness, 5(2)، 72–94. doi:10.56967/ejfb2024403.

نجار، إ. س. ر. (2026). أهمية الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم. مجلة جامعة الكوت، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الدولي الخامس للإبداع.

نظير, د. ا., & دينا الأسمر. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة التعليم العالي. المجلة القانونية, 23(1), 483-530.

نغم نعمة. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة. Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness, 01-03.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2025، 31 أيار). التعليم تعلن إرساء 120 نظامًا للتحول الرقمي الشامل في منظومتها الجامعية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2026، 5 شباط). التعليم تطلق منصتها الوطنية للتعليم الذكي في العراق (IQ LEARN).

يوسف، ش. ح.، سومو، إ. أ.، وحميد، ص. م. (2023). فاعلية استراتيجيتي التعلم المتمركز على المهمة (TBL) وفجوة المعلومات في تنمية مهارات التواصل الاجتماعي لدى طلبة الصف الثانية في قسم التاريخ كلية التربية الأساسية. Journal of Duhok University, 26(2)، 42–57.

يونس، هـ. س.، واليوزبكي، ب. ع. ي. (2023). تأثير القيادة الرقمية في الأداء التنظيمي المستدام: دراسة مسحية في الجامعات الشمالية الحكومية العراقية. مجلة الأطروحة: العلوم الإدارية والاقتصادية، 8(3)، 187–222.