ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظرهم في فلسطين

Artificial Intelligence and Its Relationship with Educational Decision-Making among Private School Principals from Their Perspectives in Palestine

إعداد:

صفاء خليل زكريا أبو شريف

جامعة القدس المفتوحة

برنامج الدّكتوراة في التّربية مسار القيادة التّربوية وسياسات التّعليم

تاريخ استلام البحث: 9 / 2 / 2026 تاريخ قبول البحث: 12 / 4 / 2026

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين من وجهة نظرهم، واعتمدت الباحثة المنهج النوعي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتخصصة في موضوع الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار التربوي، إلى جانب استخدام المقابلة شبه المنظمة لجمع البيانات الميدانية، بما أتاح فهماً معمقاً لتصورات المديرين وخبراتهم المهنية، وتكونت عينة الدراسة من (20) مديراً ومديرة من مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس، بواقع (8) ذكور و(12) إناث، جرى اختيارهم بطريقة قصدية، وأظهرت نتائج الدراسة أن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي أسهم بصورة فاعلة في دعم عملية اتخاذ القرار التربوي، من خلال تحسين كفاءة جمع البيانات وتحليلها، وتسريع الوصول إلى البدائل الممكنة، وتعزيز دقة القرارات وموضوعيتها، ولا سيما في حالات الطوارىء، كما كشفت النتائج عن مجموعة من الإشكاليات التي تحد من توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي كان من أبرزها ضعف الكفايات الرقمية لدى بعض مديري المدارس، ومحدودية البنية التحتية التقنية، وغياب الأطر التنظيمية والسياسات الواضحة التي تضبط استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل التربوي، وفي ضوء ذلك خلصت الدراسة إلى عدد من الحلول المقترحة، من أهمها تعزيز برامج التدريب المهني المتخصص لمديري المدارس في مجال الذكاء الاصطناعي، وتطوير البنية التحتية الرقمية داخل المدارس الخاصة، إلى جانب بناء ثقافة مؤسسية داعمة للاستخدام الرشيد للتقنيات الذكية في اتخاذ القرار، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تبني سياسات تربوية واضحة تدعم توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية، مع التأكيد على تكامل الدور التقني مع الحكم البشري، بما يضمن الحفاظ على البعد الإنساني والأخلاقي في عملية اتخاذ القرار التربوي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، اتخاذ القرار التربوي، المدارس الخاصة.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

Abstract

This study aimed to investigate the role of artificial intelligence and its relationship with educational decision-making among private school principals in Palestine from their own perspectives. The researcher adopted a qualitative approach, as it was deemed the most appropriate for the nature of the study, through analyzing the relevant literature and previous studies specializing in artificial intelligence and educational decision-making, in addition to employing semi-structured interviews as the primary tool for collecting field data. This approach enabled an in-depth understanding of principals' perceptions and professional experiences. The study sample consisted of (20) male and female principals from private schools in the city of Jerusalem, including (8) males and (12) females, who were selected using purposive sampling. The findings indicated that the utilization of artificial intelligence applications contributed effectively to supporting the educational decision-making process by enhancing the efficiency of data collection and analysis, accelerating access to possible alternatives, and improving the accuracy and objectivity of decisions, particularly in emergency situations. The results also revealed a set of challenges limiting the use of artificial intelligence in educational decision-making, most notably the insufficient digital competencies of some school principals, the limited technological infrastructure, and the absence of regulatory frameworks and clear policies governing the use of artificial intelligence applications in educational practice. In light of these findings, the study proposed several solutions, foremost among them strengthening specialized professional training programs for school principals in the field of artificial intelligence, developing the digital infrastructure within private schools, and fostering an institutional culture that supports the rational and responsible use of intelligent technologies in decision-making. Based on the study results, the researcher recommended the adoption of clear educational policies that support the integration of artificial intelligence into school administration, while emphasizing the integration of technological capabilities with human judgment, in order to preserve the humanistic and ethical dimensions of the educational decision-making process.

Keywords: Artificial Intelligence, Educational Decision-Making, Private Schools.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العصر الرقمي فرض الذكاء الاصطناعي نفسه كأحد أبرز ملامح التغيير في النظم التربوية التعليمية المعاصرة، لما يتيحه من إمكانات نوعية في تطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسات التربوية، ولا سيما المدارس وعليه لم يعد توظيف الذكاء الاصطناعي في البيئة المدرسية خياراً تقنياً إضافياً بل غدا ضرورة تربوية تفرضها متطلبات الجودة التعليمية، والاستمرارية المؤسسية، وتحسين كفاءة الأداء، ودعم التفكير الابتكاري في إدارة العمل المدرسي.

ويُعد الذكاء الاصطناعي من أهم ابتكارات العصر الحديث، نظراً لقدراته على محاكاة بعض العمليات العقلية البشرية، كالتفكير التحليلي، وحل المشكلات، ودعم اتخاذ القرار في مواقف تعليمية وإدارية متنوعة، وقد أسهمت تطبيقاته في إحداث نقلة نوعية في الممارسات التربوية، من خلال تحسين جودة الأداء، والارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية (المليكي، 2025)، كما يبرز الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة داعمة لعمل مدير المدرسة، لما يوفره من إمكانات في جمع البيانات وتحليلها، وتقديم مؤشرات دقيقة تسهم في ترشيد القرارات الإدارية والتربوية، وتعزيز كفاءة التخطيط، وإدارة الموارد، والمتابعة والتقويم (حمودة، 2024).

ويُعد مدير المدرسة العنصر المحوري في نجاح المؤسسة التربوية وفاعلية أدائها، لما يقع على عاتقه من مسؤوليات تتعلق بتنظيم العمل المدرسي، وتوجيه الجهود التربوية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، وقد فرضت التحولات الرقمية المتسارعة على مدير المدرسة امتلاك كفايات قيادية ورقمية متقدمة، تشمل محو الأمية المعلوماتية والبيانية، وكفايات الاتصال والتعاون الرقمي، والقدرة على توظيف التقنيات الحديثة، ولا سيما تطبيقات الذكاء الاصطناعي، في دعم العمل الإداري وتحسين جودة القرارات التربوية (قاسم، 2022؛ عوض، 2024).

وفي ظل عالم يتسم بتسارع التغير وتعقّد التحديات التربوية والتكنولوجية، لم يعد دور مدير المدرسة دوراً تنفيذياً تقليدياً، بل غدا دوراً قيادياً يقوم على اتخاذ قرارات تربوية يومية واستراتيجية تؤثر بصورة مباشرة في فاعلية الأداء المدرسي وجودة مخرجاته، ويُعد اتخاذ القرار التربوي جوهر العمل الإداري المدرسي وأحد أبرز محددات نجاح المؤسسة التعليمية (العجوري، 2025).

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

وتُعد عملية اتخاذ القرار التربوي ممارسة إدارية وقيادية مركبة تتطلب توازناً بين التحليل المنطقي والوعي بالجوانب الإنسانية، كما تتم في إطار مؤسسي يتسم بتزايد حجم البيانات وتنوع مصادرها، الأمر الذي يستدعي تبني أدوات حديثة داعمة للقرار، من بينها تطبيقات الذكاء الاصطناعي، التي تسهم في تحليل المعطيات، واستشراف البدائل، ومواجهة التحديات التربوية بكفاءة وموضوعية (الرويس، 2025؛ Lee et al., 2024).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار التربوي لم يعد خياراً تنظيمياً ثانوياً بل أصبح استجابة منهجية لواقع إداري وتعليمي يتسم بتعقد المواقف، وضيق الوقت، وارتفاع كلفة الخطأ في القرار، إذ لم تعد الأساليب التقليدية القائمة على الحدس أو الخبرة الفردية كافية في بيئة مدرسية رقمية تتطلب قرارات دقيقة وقائمة على التحليل الموضوعي (Majeed, 2025).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين من وجهة نظرهم، بما يسهم في دعم التوجه نحو إدارة مدرسية أكثر وعياً وفاعلية في السياق التربوي الفلسطيني.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العصر الراهن ولا سيما في مجال التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي باتت المؤسسات التربوية مطالبة بتطوير أساليبها الإدارية وخاصة ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار التربوي الذي يُعد من أكثر العمليات الإدارية تأثيراً في جودة الأداء المؤسسي، إذ لم يعد القرار في السياق التربوي التقليدي قائماً على الخبرة الشخصية أو الاجتهاد الفردي فقط، بل أصبح عملية منهجية تتطلب جمع البيانات، وتحليل المعطيات، واستشراف البدائل، واتخاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب.

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة خاصة في القدس لسنوات طويلة لاحظت أن كثيراً من المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدارس ترتبط بطبيعة القرارات المتخذة، أو بتأخر اتخاذها، أو بعدم الاستناد إلى أدوات تحليلية دقيقة أثناء صياغتها، فبالرغم من التطور الكبير الحاصل في مجال الذكاء الاصطناعي

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

إلا أن توظيفه في المدارس الخاصة رغم إمكاناته الكبيرة في تنظيم البيانات، وتحليلها، وتسريع الوصول إلى البدائل الممكنة، وتقليل الوقت والجهد المبذولين في معالجة المشكلات، لا يزال محدوداً في كثير من الأحوال، سواء بسبب ضعف المعرفة بالتطبيق، أو التخوف من الاستخدام، أو غياب الثقافة الرقمية الداعمة داخل المؤسسات ما يبرز فجوة واضحة بين التطور التكنولوجي المتاح والممارسات الإدارية الفعلية.

واستكمالاً لما سبق أظهرت دراسة عطون (2025) وجود قصور في تدريب المعلمين والإداريين على توظيف الذكاء الاصطناعي وغياب استراتيجية رقمية شاملة داخل المدارس، بينما بينت دراسة حمودة (2024) وجود علاقة إيجابية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحسين كفاءة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، بما يعزز دقة وسلاسة العمليات الإدارية والتربوية، كما أكدت دراسة العويطي (2025) أن نظم المعلومات الإدارية المتطورة توفر بيانات دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب، مما يعزز جودة القرارات الإدارية ويزيد فاعلية الأداء المؤسسي، ويبرز الحاجة لدمج الذكاء الاصطناعي ضمن هذه النظم بشكل مستدام لدعم اتخاذ القرار التربوي.

وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة علمية تتناول توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، بهدف الكشف عن واقع استخدام هذه التقنيات، وأهميتها، ودورها في تحسين جودة القرارات، وتطوير الأداء الإداري والتربوي للمدارس الخاصة بما يمكن المديرين من مواكبة متطلبات العصر الرقمي دون إغفال البعد المهني والإنساني في اتخاذ القرار، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: **ما دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظرهم في فلسطين؟**

وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. **السؤال الأول:** كيف يوظف المدراء الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي في المدارس الخاصة؟
2. **السؤال الثاني:** ما الإشكاليات التي تواجه مديري المدارس الخاصة عند توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي؟

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

3. **السؤال الثالث:** ما الحلول التي يقترحها مدراء المدارس الخاصة لتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي؟
4. **السؤال الرابع:** ما الإجراءات الممكنة التي يرى مدراء المدارس الخاصة أنها ضرورية لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي إذا أُتيحت لهم فرصة صنع القرار على مستوى أعلى؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن أثر توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين.
2. تحديد أبرز الإشكاليات التي تواجه مديري المدارس الخاصة عند توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي.
3. التعرف إلى الحلول المقترحة من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة لتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي.
4. استقصاء الإجراءات اللازمة لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي على المستويات الإدارية الأعلى من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وتنقسم إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية.

الأهمية النظرية

- تسهم هذه الدراسة في تبيان دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة بوصفه موضوعاً حديثاً في الحقل التربوي والإداري.
- تضيف الدراسة إلى الأدبيات التربوية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة.
- تحديد المفاهيم النظرية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار التربوي في المدارس الخاصة.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

- توفير إطار معرفي يمكن الإفادة منه في دراسات لاحقة تتناول الذكاء الاصطناعي والقيادة التربوية واتخاذ القرار في المدارس الخاصة.

الأهمية التطبيقية

- تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس الخاصة في تطوير وتحسين آليات اتخاذ القرار التربوي.
- تسهم في دعم صنّاع القرار والمسؤولين التربويين في تطوير السياسات والبرامج الإدارية المرتبطة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في المدارس الخاصة.
- يمكن الإفادة من نتائج الدراسة في برامج التدريب والتأهيل الموجّهة لمديري المدارس الخاصة.
- تفيد طلبة الدراسات العليا والباحثين في فتح آفاق بحثية جديدة مرتبطة بالذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار التربوي في المدارس الخاصة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين من وجهة نظر المدراء أنفسهم.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في مدينة القدس.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2025–2026).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على مديري ومديرات المدارس الخاصة.
- **حد الأداة:** تحددت أداة الدراسة بالمقابلة شبه المنظمة التي تم إعدادها لتحقيق أغراض الدراسة، وتكونت من أربعة أسئلة رئيسية للإجابة عن سؤال الدراسة.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

مصطلحات الدراسة:

الذكاء الاصطناعي:

يعرفه الشقصي والشقصي (28:2025) بأنه مجموعة من التطبيقات والأنظمة الحاسوبية المتطورة التي تستطيع محاكاة جوانب من الذكاء البشري، مما يمكنها من إنجاز مهام معقدة كاكتشاف الأنماط، صناعة القرارات، معالجة المشكلات، والقدرة على التعلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة. وفي المجال التعليمي تحديداً، يعبر المصطلح عن توظيف الخوارزميات والنظم الذكية لتطوير العملية التعليمية، إثراء تجربة الطلاب التعلمية وتعزيز أساليب وممارسات المعلمين التدريسية.

ويعرف إجرائياً أنه: مجموعة من الأنظمة والتطبيقات الحاسوبية القائمة على تحليل البيانات والاستدلال منها، والقادرة على توليد تنبؤات أو توصيات أو بدائل داعمة للقرار، والتي يُوظفها مدير المدرسة في البيئة المدرسية لدعم مراحل اتخاذ القرار التربوي، بما يشمل تشخيص المشكلات، وتحليل البيانات، والمفاضلة بين البدائل، ومتابعة تنفيذ القرار وتقويمه، في ضوء الإشراف البشري والضوابط الأخلاقية والخصوصية.

اتخاذ القرار التربوي:

تعرفه الرويس (278:2025) بأنه "العملية التي تقوم بها مديرة المدرسة عند مواجهة مواقف أو مشكلات تربوية وإدارية داخل المدرسة، من خلال تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها، ثم اختيار البديل الأنسب وتنفيذه وتقويم نتائجه، بما يحقق الأهداف التربوية بأعلى درجة من الكفاءة والموضوعية".

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية منهجية عقلانية يقوم بها مدير المدرسة لتشخيص المشكلات التربوية والإدارية وتحديد أهدافها، وجمع المعلومات ذات الصلة بها، وتوليد البدائل الممكنة، والمفاضلة بينها وفق معايير واضحة، في ضوء الإمكانات المتاحة والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب وتنفيذه ومتابعة نتائجه وتقويم أثره في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

المدارس الخاصة:

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

وتعرفها أبو شريف (2025) بأنها مؤسسات تعليمية غير حكومية تُدار من قبل جهات دينية أو جمعيات أهلية أو مؤسسات خاصة، وتتمتع بدرجة من الاستقلال الإداري والمالي النسبي، حيث تعتمد في تمويلها أساساً على الأقساط المدرسية والتبرعات والدعم الخارجي، وتتباين هذه المدارس في مرجعياتها الإشرافية والمناهج المعتمدة فيها، إذ تُدرس المنهاج الفلسطيني أو مناهج أجنبية أو مزيجاً بينهما، وتخضع في بعض جوانبها التنظيمية والمنهاجية لرقابة جزئية من جهات رسمية مختلفة. **وقد تبنت الباحثة ما سبق كتعريف إجرائي.**

الإطار النظري

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي

يعرف الزهراني (2025) الذكاء الاصطناعي بأنه أحد فروع علم الحاسوب الذي يُعنى بتصميم وتطوير أنظمة وبرمجيات قادرة على محاكاة أنماط التفكير والسلوك الإنساني، من خلال جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتحليلها بصورة ذكية، بما يمكن الآلة من التعلم من الخبرات السابقة، وحل المشكلات المعقدة، واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف بكفاءة ومرونة تحاكي الأداء البشري، اعتماداً على قدرات حسابية متقدمة وذاكرة عالية وسرعة في تنفيذ العمليات.

ويعرفه تشوي وآخرون (Chiu et al.,2024) بأنه قدرة الآلة الرقمية على تنفيذ مهام تُنجَز عادةً بواسطة كائنات ذكية، ولا سيما تلك المرتبطة بالتعلم واتخاذ القرار وذلك باعتماد الذكاء الاصطناعي على مجموعة من التقنيات الداعمة، مثل الرؤية الحاسوبية، وتحويل الكلام إلى نص، ومعالجة اللغة الطبيعية، والتي تمكن الأنظمة من جمع البيانات، وتحليلها، والتعلّم منها، ومن ثم تحسين أدائها بمرور الوقت.

أنواع الذكاء الاصطناعي:

تشير الأدبيات الحديثة إلى تنوع أنماط الذكاء الاصطناعي واختلاف مستوياته باختلاف الغايات التي صمم من أجلها، ومدى تعقيد المهام التي يؤديها، وطبيعة العلاقة التي ينشئها مع الإنسان، ويمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي ضمن ثلاثة مستويات رئيسية تختلف في نطاق الأداء والقدرات:

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

الذكاء الاصطناعي الضيّق/الموضوعي: يركز على أداء مهام محددة ضمن نطاق محدود، وفق قواعد وخوارزميات واضحة، دون وعي أو فهم شامل، ويستخدم لتحسين الكفاءة التشغيلية ودعم اتخاذ القرارات الإجرائية (Blackwell, 2023).

الذكاء الاصطناعي العام/الذاتي: يحاكي القدرات البشرية في التعلم والفهم واتخاذ القرار عبر مجالات متعددة، مع إمكانية التكيف مع مواقف متنوعة، ويُعد مستوى متقدم يسعى إلى محاكاة الذكاء البشري، لكنه ما زال في طور البحث والتطوير (محمودي وآخرون، 2025).

الذكاء الاصطناعي الفائق: يمثل مستوى متخيلاً يتجاوز الذكاء البشري في التحليل والإبداع واتخاذ القرار، ويثير جدلًا علمياً وأخلاقياً، ولم يتم تحقيقه عملياً حتى الوقت الحالي (دقعة وحنيش، 2024).

أهداف الذكاء الاصطناعي

أوضح العتل والعنيزي (2021)، بأن أهداف الذكاء الاصطناعي تتمثل في السعي إلى فهم آليات التفكير الإنساني العليا، والعمل على محاكاتها بصورة علمية منظمة، بما يتيح تمثيل العمليات العقلية المعقدة داخل النظم الحاسوبية على نحو يقارب الأداء البشري، ويهدف الذكاء الاصطناعي أيضاً إلى تطوير قدرات الحاسوب في معالجة المعلومات وتحليل المواقف المختلفة، بما يعزز كفاءته في حل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة منطقية ومنظمة.

وأشار والزهراني (2025) كلاهما إلى أن الذكاء الاصطناعي يسعى إلى تمكين الأنظمة الذكية من التعلم المستمر من الخبرات السابقة، والتكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة، بما يسهم في تحسين أدائها الذاتي، ورفع قدرتها على الاستجابة الفعالة للتحديات المعقدة، كما يهدف إلى تصميم أنظمة قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتسم بالذكاء، ولا سيما في مجالات الاستدلال، والتفكير التحليلي، ومعالجة المشكلات التي تتطلب مرونة عقلية ولا يمكن التعامل معها بالأساليب التقليدية ومن أهداف الذكاء الاصطناعي أيضاً بناء أنظمة قادرة على تمثيل المعرفة وتنظيمها واستثمارها بكفاءة، بما يدعم تحسين جودة الأداء في المجالات التعليمية والإدارية والإنتاجية، ويسهم في ترشيد استخدام الموارد، كما يهدف الذكاء الاصطناعي

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

إلى توفير بدائل تقنية ذكية تدعم العمل البشري وتكمله، وتسهم في تقليص الاعتماد المباشر على الخبرات البشرية في بعض السياقات، بما يعزز الكفاءة والاستدامة، لا سيما في المجال التعليمي.

أهمية الذكاء الاصطناعي:

يُعد الذكاء الاصطناعي أحد أبرز تطبيقات اقتصاد البيانات لما يمتلكه من قدرة عالية على تحسين إدارة الموارد الاقتصادية واستخدامها بكفاءة في مختلف الأنشطة، ويسهم في دعم عمليات مراقبة الجودة، وتعزيز كفاءة الأداء وجودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات (الزهراني، 2025).

وأضاف عيسي وأبريكات (2024) أن من أهم وظائف الذكاء الاصطناعي تحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار عبر المعالجة اللحظية للبيانات وتحليلها، مع التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ودعم التخطيط الاستباقي وتقليل الأخطاء، ويوفر أدوات لمحاكاة السيناريوهات وتحليلها بما يدعم القرارات طويلة الأمد.

ويُعد الذكاء الاصطناعي أداة محورية في تحليل البيانات الضخمة بدقة وسرعة عالية، مما يمكّن المؤسسات من استخلاص أنماط دقيقة ودعم القرارات الرشيدة (سوري وآخرون، 2026).

وأكد كسازار وآخرون (Csaszar et al., 2024)

أنه يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، وتحسين تجربة المستخدمين والموظفين من خلال تخصيص الخدمات والاستجابات بدقة وسرعة. ويعزز الذكاء الاصطناعي العدالة والشفافية في القرارات عبر الحد من التحيز البشري. كما يدعم في عملية اتخاذ القرار المتسق والعادل من خلال التحليل الشامل للبيانات (Kovari, 2024).

أهمية الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية والإدارية

يُعد الذكاء الاصطناعي عنصراً محورياً في تعزيز جودة العملية التعليمية ودعم القرارات التربوية داخل المؤسسات التعليمية، إذ يتيح للإدارات تحليل بيانات المتعلمين المتعلقة بالأداء الأكاديمي، وأنماط التعلم، ونقاط القوة والضعف، بما يسهم في تصميم سياسات تعليمية مخصصة ومسارات دعم تراعي الفروق الفردية وتحسن التحصيل الأكاديمي،كما يوفر أدوات متقدمة لأتمتة المهام الإدارية مثل إدارة السجلات، تحليل

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

نتائج الاختبارات، متابعة الحضور، وإعداد التقارير، ما يقلل العبء عن المعلمين ويعزز كفاءة العمل المؤسسي، ويدعم التعلم الذاتي، والتنبؤ بصعوبات التعلم، والكشف عن الطلبة المعرضين للتعثر أو التسرب، ما يمكن القيادات من اتخاذ قرارات تدخل مبكر دقيقة وفعالة (طيبي، 2025).

وعلى نطاق أوسع أوردت وزان (2024) بأن الذكاء الاصطناعي ضرورة تقنية حضارية، لكنه ليس بديل عن الإنسان، بل هو أداة لتعزيز قدراته في التحليل والتنبؤ واتخاذ القرار ضمن بيئات تنظيمية معقدة كما يمثل رافعة للتقدم العلمي والتكنولوجي، ساهم في تسريع البحث العلمي وتحسين الكفاءة في التعليم عبر معالجة كميات ضخمة من البيانات، ما يُتيح فهماً أعمق للظواهر التعليمية والتنظيمية، وفي السياق الإداري التربوي، يُعد الذكاء الاصطناعي محركاً أساسياً للتحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، مما يعزز كفاءتها التشغيلية وقدرتها التنافسية ويدعم القيادات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، ويجعلها عنصراً جوهرياً لتطوير النظم التعليمية المعاصرة وضمان استدامتها.

التحديات والإشكاليات المرتبطة بتوظيف الذكاء الاصطناعي:

أشار محمودوفا (Mahmoudova, 2025) إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي في النظم التعليمية لا سيما في الإدارة وصنع القرار يواجه تحديات أخلاقية وتنظيمية وتقنية معقدة، أبرزها حماية الخصوصية وإمكانية إساءة استخدام البيانات، و محاربة ذلك تتطلب تبني أطر أخلاقية وتشريعات ناظمة لضمان الحقوق وتعزيز الثقة المؤسسية، كما يبرز غياب السياسات والمعايير الواضحة لتنظيم دمج الذكاء الاصطناعي إشكاليات وما يرتبط به من تحديات قانونية عند اتخاذ الأنظمة قرارات شبه مستقلة، إلى جانب الاعتماد المفرط على التكنولوجيا الذي قد يقلل الدور البشري في الإدارة ويؤثر على جودة القرارات والمرونة التربوية، والفجوة الرقمية التي تهدد العدالة التعليمية في المؤسسات محدودة الموارد.

ويشير وزان (2024) إلى تحديات تقنية مرتبطة بجودة البيانات ودقتها، ومشكلة "الصندوق الأسود" في بعض الخوارزميات، ما يضعف الشفافية ويقلل ثقة صناع القرار، إضافةً إلى التحيز الخوارزمي الذي قد يؤدي إلى نتائج غير عادلة وتمس تكافؤ الفرص، أما التحديات الاجتماعية والاقتصادية فتتضمن إعادة تشكيل سوق العمل، وضرورة تطوير مهارات جديدة، ما يفرض على الإدارات التخطيط الاستراتيجي وبناء

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

القدرات المستقبلية، إلى جانب المخاطر الأمنية المتعلقة بالهجمات الإلكترونية، والمراقبة، وتقنيات التزييف العميق، وتطوير أنظمة ذاتية القرار قد تتجاوز السيطرة البشرية.

واعتماداً على ما سبق ذكره ترى الباحثة أنه رغم الإمكانات الكبيرة للذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم، فإن الاعتماد المفرط عليه قد يؤثر في التفكير الإنساني، ويحد من تنمية التفكير النقدي والاستقلالية، خاصة إذا لم يُوظف ضمن رؤية تربوية وإدارية متوازنة تراعي البعد الإنساني والثقافي، مؤكدةً دور الإدارة الواعية في توجيه التكنولوجيا بما يخدم القيم التربوية والإنسانية.

المحور الثاني: اتخاذ القرار التربوي

يعرف اتخاذ القرار التربوي بأنه عملية معرفية منظمة يحدد من خلالها القائد أو صانع القرار مشكلة أو موقفاً معيناً ثم يجمع المعلومات والبيانات ذات الصلة، ويقوّم البدائل المتاحة، ويختار الخيار أو الحل الأمثل الذي يحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتتضمن هذه العملية مراحل متتابعة من التحليل والتقويم، بهدف التوصل إلى خيار مدعوم بالأدلة بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التخمين فقط (خالص، 2025).

وهو العملية المنهجية التي يتبعها القادة التربويون في تحديد التحديات والفرص داخل المؤسسة التعليمية، تقييم البدائل الممكنة، واختيار وتنفيذ الحلول التي تتوافق مع أهداف المؤسسة وقيمها التعليمية وتشمل هذه العملية تحليل المعلومات، إشراك أصحاب المصلحة، استخدام تقنيات مبنية على البيانات، وموازنة عوامل فنية وأخلاقية وعاطفية لضمان تحسين بيئة التعلم ونتائج الطلاب (Shoib et al., 2025).

خطوات صنع القرار التربوي:

تُعد عملية صنع القرار التربوي من العمليات الإدارية الجوهرية القائمة على منهجية علمية متكاملة تهدف إلى الوصول إلى قرار رشيد وفعال، تبدأ هذه العملية بتحديد المشكلة بدقة، وصياغتها بما يعكس أبعادها الحقيقية، مع توليد بدائل مناسبة ووضع معايير موضوعية للمفاضلة بينها واختيار الأكثر ملاءمة، ثم يتم جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بكل بديل من مصادر موثوقة، وتحليلها وتنظيمها بأسلوب منهجي لدعم اتخاذ القرار (أبو رحمة، 2023)، بعد ذلك يُحدد الهدف المراد تحقيقه، مع تقييم مزايا وعيوب كل بديل،

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

وترتيب البدائل وفق أولويات واضحة، واستبعاد غير الملائمة، مع مراعاة قدرات وميول متخذ القرار وتحمل المسؤوليات المترتبة على قراراته (Shoib et al., 2025).

أهمية صنع القرار التربوي

تُعد عملية صنع القرار التربوي ركيزة أساسية في العمل الإداري المدرسي، لما لها من دور محوري في توجيه الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية وعليه يشير موسى (2023) إلى أن أهميتها تنبع من كونها جوهر العمل الإداري وأداة القيادة الرئيسة لمدير المدرسة في تنظيم العمل، وتوزيع المهام، ومعالجة المشكلات اليومية، والتخطيط المستقبلي، بما ينعكس مباشرة على جودة الأداء المدرسي وتحسين العلاقات الإنسانية وتعزيز الاستقرار الإداري.

ويؤكد الشراري (2021) أن القرار الإداري يشكل الأداة التي تُترجم من خلالها الأهداف والسياسات والخطط إلى ممارسات تنفيذية، فهو عملية عقلانية لاختيار البدائل الأمثل استناداً إلى جمع البيانات وتحليلها والتنبؤ بالنتائج المحتملة، ما يسهم في تقليل المخاطر وتعظيم فرص النجاح، ويربط بين خبرات الماضي والحاضر والمستقبل لضمان جودة الأداء المؤسسي.

كما يرى خالص (2025) أن القرار التربوي مدخل أساسي لتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال توجيه الموارد نحو الأولويات، ورفع جودة الأداء عبر اختيار السياسات والإجراءات التي تقلل الهدر وتعزز المرونة المؤسسية وإدارة المخاطر، مع ترسيخ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة لتقليل الانحياز وتعزيز استدامة النتائج.

وعليه ترى الباحثة أن صنع القرار التربوي يمثل عملية قيادية استراتيجية شاملة تتكامل فيها الأبعاد التربوية والإنسانية والتنظيمية مع الأبعاد المؤسسية القائمة على الكفاءة والدقة وترشيد الوقت والجهد، مما يُسهم في رفع جودة المخرجات التعليمية، والحد من الهدر الإداري، وتعزيز المرونة المؤسسية والاستجابة للتغيرات، ودعم الابتكار والتميز المؤسسي، بما يحقق أداء مدرسي متفوق ومستدام يضمن استقرار المؤسسة التعليمية وكفاءة رسالتها.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

عناصر اتخاذ القرار التربوي:

تتكون عملية اتخاذ القرار التربوي، وفق الإطار النظري لاتخاذ القرار في الفكر الإداري والمراجع العلمية المعاصرة من سلسلة مترابطة من العناصر الأساسية التي تضمن جودة القرار وفاعليته، تبدأ العملية بتحديد المشكلة أو الموقف الإداري بدقة من خلال تشخيص الظاهرة وتحديد أسبابها والعوامل المؤثرة فيها إذ يُعد الفهم السليم للمشكلة شرطاً أساسياً لبناء قرار رشيد (الشراري، 2021)، يلي ذلك جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة من مصادر متعددة داخل المنظمة وخارجها لتوفير قاعدة معرفية تدعم تقدير الموقف واتخاذ القرار على أسس علمية، بعد ذلك تُحدد البدائل المتاحة عبر تطوير مجموعة من الحلول الواقعية والقابلة للتطبيق في السياق التنظيمي، ثم يتم تقييم هذه البدائل وتحليلها وفق معايير محددة تشمل الكلفة والفاعلية والموارد المطلوبة والمخاطر المحتملة بهدف المقارنة الموضوعية بينها و بناءً على نتائج التقييم يُختار البديل الأنسب الذي يحقق أعلى مردود ممكن ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد ووقت (Taherdoost & Madanchian, 2023).

وترى الباحثة أن فاعلية عناصر اتخاذ القرار التربوي لا تتحقق بذاتها، بل تعتمد على حنكة مدير المدرسة وقدرته القيادية على توظيف هذه العناصر بصورة متكاملة ومتوازنة، بما يضمن حسن تشخيص المشكلات ودقة اختيار البدائل وكفاءة التنفيذ والمتابعة، كما أن خبرة المدير وحكمته المهنية تحول عملية اتخاذ القرار من إجراء إداري تقليدي إلى ممارسة قيادية واعية تُحسن استثمار الوقت والموارد وتدعم جودة القرار وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة واستدامة.

دور المدير القائد في اتخاذ القرار التربوي

يؤكد جوهنز وبراون (Johans & Brown,2025) أن دور المدير القائد في اتخاذ القرار التربوي يتجاوز الإطار التقليدي القائم على السلطة الفردية، ليشمل إدارة عملية صنع القرار بوصفها عملية تشاركية منظمة داخل المدرسة، إذ يضطلع المدير بدور المُمكن الذي يعمل على تهيئة بيئة مدرسية داعمة لمشاركة المعلمين وقادة المعلمين في مناقشة القضايا التربوية وصياغة البدائل المناسبة، مع احتفاظه بالمسؤولية النهائية عن القرار.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

ويبرز المدير القائد في هذا السياق بوصفه منسقاً للعمل الجماعي، يسهم في توجيه النقاشات المهنية وتحويل التعدد في الآراء إلى قرارات عملية قابلة للتنفيذ، بما يضمن الاتساق مع الرؤية المدرسية وأهدافها. كما يشدد جوهنز وبراون على أهمية قدرة المدير على تحقيق توازن دقيق بين توزيع القيادة وتعزيز المشاركة المهنية من جهة، والحفاظ على الحزم الإداري والمساءلة التنظيمية من جهة أخرى، ولا سيما في القضايا الجوهرية المرتبطة بالسياسات والأنظمة التعليمية وبذلك، ترتبط فاعلية المدير القائد في اتخاذ القرار التربوي بقدرته على بناء الثقة التنظيمية، وضبط مسار المشاركة المهنية، وتحقيق قبول القرار وجودته داخل المجتمع المدرسي.

وانطلاقاً مما أكدته دراسة كناڤاس (Kanavas,2024) حول الطابع الرشيد والأخلاقي لاتخاذ القرار التربوي، يُنظر إلى مدير المدرسة بوصفه قائداً مسؤولاً اجتماعياً يلتزم بالقيم المهنية، ويوازن بين العقلانية الإدارية والاعتبارات الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار، وتتقاطع هذه الرؤية مع ما طرحه جوهنز وبراون (Johans & Brown,2025) بشأن الدور القيادي التشاركي للمدير، حيث لا يقتصر دوره على إصدار القرار في صورته النهائية، بل يمتد ليشمل إدارة عملية اتخاذ القرار ذاتها بوصفها عملية تنظيمية تشاركية، قائمة على تمكين المعلمين وقادة المعلمين من المشاركة المهنية الواعية، وفي هذا الإطار، يبرز المدير القائد بوصفه منسقاً وموجهاً للعمل الجماعي، يحافظ على الاتساق مع الرؤية المدرسية والأهداف التربوية، وفي الوقت ذاته يمارس الحزم والمسؤولية النهائية لضمان المساءلة وجودة القرار.

وتستخلص الباحثة مما سبق ذكره من أن اتخاذ القرار التربوي الفاعل يقوم على الجمع بين البعد الأخلاقي والرشيد للقيادة من جهة، والبعد التشاركي والتنظيمي من جهة أخرى، بما يسهم في تعزيز قبول القرار، ورفع جودته، ودعم فاعليته داخل المجتمع المدرسي.

تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي:

تواجه عملية توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي جملة من التحديات المعقدة، إذ أشار خالص (2025) إلى أن من أبرزها إشكاليات جودة البيانات وتحَيزها، وما يترتب عليها من قرارات غير دقيقة أو غير عادلة، إضافة إلى غياب الشفافية وصعوبة تفسير مخرجات الأنظمة الذكية، الأمر الذي

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

يضعف الثقة في القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي ويحد من مساءلتها وتبريره، كما أشار إلى التحديات الأخلاقية المرتبطة بمسؤولية القرار، والاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية على حساب الحكم البشري، ومحدودية قدرة الذكاء الاصطناعي على استيعاب الأبعاد الإنسانية والتربوية المعقدة، فضلًا عن التحديات التقنية وضعف البنية التحتية ومقاومة التغيير داخل المؤسسات التعليمية.

وفي السياق نفسه، أكد الشماري والمطيري (Alshammari & Almutairi, 2024) وجود إشكاليات أخلاقية وتربوية مصاحبة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، لا سيما ما يتعلق بتراجع البعد الإنساني وضعف مراعاة القيم والسياق التربوي مشيرين إلى أهمية الدور القيادي الواعي في تحقيق التوازن بين العقلانية التقنية والاعتبارات الأخلاقية في اتخاذ القرار.

من جانب آخر أشار تشادري وكاظم (Chaudhry & Kazim, 2025) إلى تحديات الحوكمة والمساءلة القانونية وغياب الأطر التنظيمية الواضحة التي تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار داخل المؤسسات العامة والتعليمية، مما يزيد من تعقيد تبني هذه التقنيات، وفي ضوء ذلك تتوقف فاعلية الذكاء الاصطناعي في دعم القرار التربوي على وجود قيادة قادرة على إدارة هذه التحديات ضمن إطار أخلاقي وتنظيمي متكامل، يضمن توظيفه كأداة داعمة للقرار لا كبديل عن الحكم البشري.

وترى الباحثة أن هذه التحديات لا ترتبط بالعوامل التقنية والتنظيمية فحسب، بل تتأثر بدرجة كبيرة بالبعد القيادي والثقافي داخل المؤسسة التعليمية، إذ يسهم ضعف الكفايات الرقمية وخوف بعض القيادات التربوية من التغيير في استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار، حتى في ظل توفر أدوات ذكية داعمة، مما يبرز الحاجة إلى إعداد قيادات تربوية واعية رقمياً قادرة على توظيف الذكاء الاصطناعي توظيفاً رشيداً ضمن إطار أخلاقي وإنساني متوازن يعزز جودة القرار التربوي وتكامله مع الحكم البشري.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الإطار المعرفي للدراسة كما وتسهم بالكشف عن الفجوات البحثية وتحديد الإضافة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها، وانطلاقاً من ذلك قامت الباحثة بمراجعة عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته، واختارت أحدثها

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

وأكثرها ارتباطاً بمحاوره، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وموزعة على قسمين، يتناول القسم الأول الدراسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، بينما يتناول القسم الثاني الدراسات المرتبطة باتخاذ القرار التربوي.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي

هدفت **دراسة الشقصي والشقصي (2025)** إلى اكتشاف تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم على الطلاب وتحصيلهم الدراسي ورضاهم عن العملية التعليمية، بالإضافة إلى رضا المعلمين وكفاءتهم الذاتية في التدريس، اعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي لتحليل الفروق بين المجموعات حيث استخدمت المجموعة التجريبية تطبيقات الذكاء الاصطناعي بينما اعتمدت المجموعة الضابطة طرق التدريس التقليدية، شملت عينة الدراسة 600 طالب في الصف العاشر و16 معلماً من محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، كانوا مقسمين إلى مجموعتين متساويتين، استخدمت الدراسة الاستبانة والاختبار التحصيلي كأدوات لجمع البيانات، حيث تضمنت الاستبانة بعدي تفاعل الطلاب مع المادة التعليمية ورضاهم عن التجربة التعليمية باستخدام الذكاء الاصطناعي، وأبعاداً للمعلمين شملت تفاعل الطلاب من وجهة نظرهم، ورضاهم عن توظيف الذكاء الاصطناعي، والكفاءة الذاتية في استخدام التطبيقات التعليمية، كما استخدم الاختبار التحصيلي في الوحدة الرابعة (الدائرة) من مادة الرياضيات لقياس أثر استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في التحصيل الدراسي وعليه أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية في التحصيل الدراسي (تحسن بنسبة 15%)، ورضا الطلاب (25%) والمعلمين (20%)، مع ارتفاع الكفاءة الذاتية للمعلمين، وأكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يعزز التفاعل والأداء، وعليه أوصت بضمان خصوصية البيانات وتطوير البنية التحتية لتحقيق الاستفادة المثلى من هذه التطبيقات التعليمية.

وسعت **دراسة دونغ وآخرون (Dong et al., 2025)** إلى الكشف عن أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة، و اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تجميع نتائج الدراسات الكمية المنشورة وتحليلها بصورة تكاملية وذلك باستخدام بيانات من دراسات تجريبية وشبه تجريبية خلال الفترة 2019–2024 وعليه شملت 29 دراسة و2657 طالباً وطالبة من مستويات تعليمية مختلفة، قارنت الدراسة بين مجموعات استخدمت الذكاء الاصطناعي وأخرى اعتمدت أساليب

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

تعليمية تقليدية و أظهرت النتائج أثراً إيجابياً كبيراً للذكاء الاصطناعي على التحصيل الأكاديمي، مع تفاوت قوة هذا الأثر حسب المستوى التعليمي والمجالات التعليمية بينما لم يظهر نوع التطبيق أو الاستراتيجية التعليمية تأثيراً جوهرياً، وأوصت الدراسة بالتوسع المدروس في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي مع مراعاة البعد الأخلاقي وحماية الخصوصية، وإجراء دراسات مستقبلية معمقة لفحص الآثار بعيدة المدى لاستخدام الذكاء الاصطناعي .

وأجرى **عطون (2025)** دراسة هدفت إلى استكشاف استراتيجيات مديرية التربية والتعليم في القدس في توجيه المدارس نحو توظيف الذكاء الاصطناعي واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وشملت العينة 16 مشاركاً طوعياً من مستويات إدارية وتعليمية متعددة، شملت مدير المديرية، رؤساء أقسام، مشرفين تربويين، مديري مدارس، ومعلمين، استخدمت الدراسة المقابلة شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، بعد خضوعها للتحكيم العلمي للتحقق من صدقها وصلاحيتها، ثم تم تحليل البيانات بالترميز المفتوح والمحوري والانتقائي، وكشفت النتائج وجود قصور في تدريب المعلمين والإداريين على توظيف الذكاء الاصطناعي وكشفت الدراسة عن حاجة لتطوير البنية التحتية الرقمية في المدارس، واعتماد بعض المدارس على مبادرات فردية في ظل غياب استراتيجية مؤسسية شاملة تدعم هذا الطرح وعليه أوصت الدراسة بإعداد إطار استراتيجي فرعي يتناغم مع الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي، ووضع أهداف قصيرة وطويلة المدى لتطوير البنية التحتية الرقمية وبناء قدرات المعلمين والإداريين، وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل لضمان توظيف مستدام وفعّال للذكاء الاصطناعي.

وهدفت **دراسة حمودة (2024)** إلى الكشف عن دور الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية في تحسين الإدارة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة مصراتة، وتحليل العلاقة بين استخدام هذه التقنيات ومستوى كفاءة الأداء الإداري، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة الإلكترونية بعد التحقق من صدقها وثباتها، وبلغت العينة 72 مديراً ومديرة تم اختيارهم لتنوع الخبرات الإدارية، و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين استخدام الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية وتحسين الإدارة التعليمية (معامل ارتباط 0.76)، مع تأثير واضح على كفاءة اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الإدارية داخل المدارس و أوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

على توظيف هذه التقنيات، وتوفير البنية التحتية والدعم المالي اللازم، وتبني سياسات داعمة للتحول الرقمي لتطوير الإدارة التعليمية وتحسين مخرجاتها.

كما وسعت **دراسة شويده (Shwedeh, 2024)** إلى فحص واقع دمج الذكاء الاصطناعي في نظم دعم اتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي في الإمارات، والكشف عن أثر العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية، مثل تعقيد النظام، وجودة البيانات، والجاهزية التنظيمية، ومشاركة المستخدمين، بالإضافة إلى دور البنية التحتية التكنولوجية كمتغير معدل، في فاعلية نظم اتخاذ القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي من حيث تسريع القرار، تقليل التحيّز البشري، زيادة موضوعية القرار، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم التنبؤ واتخاذ القرار الاستباقي و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل المجتمع مؤسسات التعليم العالي في الإمارات، تم اختيار عينة قصدية منه وفق معايير الحجم والتوزيع الجغرافي والسمعة الأكاديمية، ثم اختيار المشاركين داخل المؤسسات باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الوظائف والأقسام، استخدمت الدراسة استبانة إلكترونية ذاتية الاعتماد على مقاييس الأدبيات السابقة، وشملت قياس جودة البيانات، الجاهزية التنظيمية، مشاركة المستخدمين، البنية التحتية التكنولوجية، وفاعلية نظم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، أوضحت النتائج دور البنية التحتية التكنولوجية في تعزيز العلاقة بين جودة البيانات والجاهزية التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بالاستثمار في تحسين جودة البيانات، تعزيز الجاهزية التنظيمية، تكثيف برامج تدريب المستخدمين، وزيادة مشاركتهم، وتطوير البنية التحتية لضمان الاستخدام الفعّال والمستدام لنظم دعم القرار الذكية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار التربوي:

هدفت **دراسة الرويس (2025)** إلى التعرف على دور الذكاء العاطفي في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء، من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي ومستوى جودة القرارات التربوية المتخذة في البيئة المدرسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبانة التي شملت مقياساً للذكاء العاطفي واستبانة لقياس جودة اتخاذ القرار التربوي، بعد التحقق من صدقهما وثباتهما باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، وذلك على عينة مكونة من (38) مديرة من مدارس التعليم العام، وأظهرت أهم النتائج في هذه الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرات

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

جاء مرتفعاً، في حين جاءت جودة اتخاذ القرار التربوي بدرجة متوسطة تميل إلى الانخفاض، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، بما يؤكد أن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي يسهم في تحسين القرارات التربوية من خلال ضبط الانفعالات، وتعزيز الوعي الذاتي، وتحسين التعامل مع المواقف الإدارية المعقدة، وفي المقابل أبرزت الدراسة وجود فجوة بين امتلاك المديرات لمهارات الذكاء العاطفي وتطبيقها العملي في اتخاذ القرار، نتيجة ضغوط العمل الإدارية، وتعدد الأعباء، ومحدودية الصلاحيات المتاحة، وضعف توظيف البيانات في دعم القرار، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تضمين مهارات الذكاء العاطفي ضمن برامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية، وتنفيذ دورات تدريبية متخصصة لمديرات المدارس، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة اتخاذ القرار التربوي داخل المؤسسات التعليمية.

وأجرى **العويطي (2025)** دراسة هدفت إلى استكشاف دور نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار الإداري من منظور مديري المدارس في منطقة قصر بن غشير، والتعرف على كيفية توظيف هذه النظم في تطوير الأداء الإداري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة الاستبانة الموزعة على عينة مسحية من مديري المدارس لجمع البيانات اللازمة للتحليل، وتكونت عينة الدراسة من (61) مديراً من مديري المدارس في منطقة قصر بن غشير، وقد عولجت البيانات التحليلية بدقة لتقديم نتائج موثوقة تعكس مستوى استخدام نظم المعلومات في القرارات الإدارية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية واضحة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية اتخاذ القرار لتطوير الأداء الإداري في المدارس، حيث أسهمت هذه النظم في توفير معلومات دقيقة وذات صلة في الوقت المناسب، مما عزز من جودة القرارات الإدارية المتخذة، كما أثبتت الدراسة أهمية أن تكون نظم المعلومات متطورة تكنولوجياً ومتكاملة لدعم المستويات الإدارية المختلفة، وبناءً على ذلك قدمت الدراسة عدة توصيات جوهرية كان من أبرزها تطوير الأساليب والتقنيات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى تطبيقات أكثر حداثة وكفاءة، إلى جانب توفير برامج تدريبية ودورات إرشادية للمسؤولين، وبناء ثقافة تقنية إيجابية داخل المؤسسات التعليمية، وتلبية متطلبات نظم المعلومات الإدارية

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

من حيث المكونات المادية والبرمجية والبشرية والتنظيمية، بما يضمن فاعلية وكفاءة أعلى في دعم عمليات اتخاذ القرار الإداري.

وسعت **دراسة برازاوسكينيه (Brazauskienė, 2025)** إلى تحليل وفهم طبيعة اتخاذ القرار التربوي في بيئات التعليم الرقمي، من خلال مراجعة مفاهيمية نقدية للأدبيات التربوية التي تناولت أدوار البيانات الرقمية في دعم القرار، للكشف عن التحولات التي طرأت على ممارسات القادة والمعلمين في ظل تزايد الاعتماد على النظم الرقمية والمنصات التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة المفاهيمية لمجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية المحكمة المنشورة خلال فترة زمنية ممتدة بهدف استخلاص الأطر النظرية والمفاهيم المركزية المرتبطة باتخاذ القرار التربوي في السياق الرقمي، وأظهرت أبرز النتائج لهذه الدراسة أن اتخاذ القرار التربوي في التعليم الرقمي لم يعد قائماً على الحدس أو الخبرة الفردية وحدها بل أصبح يعتمد بدرجات متفاوتة على البيانات الرقمية المتاحة مع التأكيد على أن الإفراط في الاعتماد على البيانات دون مراعاة السياق التربوي والقيم الإنسانية قد يؤدي إلى قرارات تقنية تفتقر للبعد المهني والأخلاقي، كما بينت النتائج أن النمط الأكثر فاعلية في اتخاذ القرار هو ذلك الذي يوفق بين تحليل البيانات الرقمية والحكم التربوي المهني، بما يضمن مرونة القرار وملاءمته لواقع المدرسة واحتياجات المتعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية كفايات المعلمين والقادة التربويين في مجال فهم البيانات وتفسيرها، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية، ودمج الأبعاد الأخلاقية والإنسانية في نظم دعم اتخاذ القرار، إلى جانب تطوير سياسات تربوية تشجع على الاستخدام الواعي للبيانات بوصفها أداة مساندة للقرار لا بديلاً عن العقل التربوي والخبرة المهنية.

وسعت **دراسة مانينن وآخرون (Manninen et al., 2025)** إلى مقارنة أثر النهج التعليمي القائم على الألعاب بالنهج التقليدي المعتمد على تدريب المهارات المنفصلة في تنمية مهارات اتخاذ القرار، والمعرفة المرتبطة بالأداء، والمهارات الحركية لدى طلاب التربية البدنية والرياضيين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة منهجية وتحليل متعدد المستويات، حيث جرى تحليل (28) دراسة تجريبية منشورة قبل أكتوبر 2023، شملت مجموعات تجريبية وضابطة في سياقات التربية البدنية والرياضة الشبابية، وبعينة إجمالية بلغت نحو (1600) مشارك، وأظهرت النتائج أن النهج القائم على الألعاب حقق

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

أثراً إيجابياً دالاً في تحسين مهارات اتخاذ القرار في المواقف اللعبية بنسبة بلغت (11.41%)، كما أسهم في تحسين المهارات الحركية، في حين لم يُظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تنمية المعرفة المفاهيمية أو المهارات الحركية المقاسة داخل سياق اللعب نفسه، كما بينت النتائج أن خبرة المدرب وجودة التصميم المنهجي للدراسات من العوامل المؤثرة في تفسير التباين في أحجام الأثر، وخلصت الدراسة إلى التأكيد على فاعلية النهج القائم على الألعاب في تطوير مهارات اتخاذ القرار، مع التوصية بتعزيز الشفافية في التقارير البحثية، وإجراء دراسات مستقبلية أكثر صرامة ومنهجية لاستكشاف التأثيرات بعيدة المدى لهذا النهج التعليمي.

وتناولت **دراسة ماندیناك (Mandinach, 2025)** مراجعة نقدية شاملة للأدبيات المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار القائم على البيانات في التعليم، مركزة على التفاعل بين البيانات، والقرارات التعليمية، وأخلاقيات البيانات في ظل تطور التكنولوجيا الحديثة، وهدفت الدراسة إلى فهم أثر الاستخدام المتزايد للتقنيات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في سياقات صنع القرار التعليمي، بما في ذلك الفرص التي توفرها هذه التقنيات والمخاطر الأخلاقية المرتبطة بها، خاصة فيما يتعلق بحماية خصوصية البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي والمراجعة النقدية للبحوث ذات الصلة، من خلال تحليل الدراسات المحكمة، والمؤتمرات العلمية، والصحافة التعليمية المتخصصة، دون الاعتماد على أداة بحث واحدة محددة،وأبرزت النتائج في هذه الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يوفر إمكانات كبيرة لتحسين عملية اتخاذ القرار عبر تحليل بيانات واسعة ودقيقة، إلا أن ذلك يقابله مخاطر تتعلق بالتحيز، وانتهاك الخصوصية، وعدم الشفافية في الخوارزميات، وضعف وعي المعلمين وصانعي السياسات بهذه المخاطر، كما أظهرت النتائج قلة تركيز برامج إعداد المعلمين والتطوير المهني على أخلاقيات البيانات، مما يحد من قدرة الممارسين على التعامل الواعي والمسؤول مع البيانات، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بوضع سياسات واضحة وأطر تنظيمية تحكم استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم، وتفعيل دور المؤسسات التعليمية في تدريب المعلمين على الأخلاقيات الرقمية، وتعزيز الشفافية وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للاستخدام المسؤول للبيانات، مؤكدة أن الذكاء الاصطناعي يجب أن يُنظر إليه كأداة داعمة لاتخاذ القرار لا بديلاً عن الحكم البشري.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

وأجرى **موسى (2023)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: إعلان القرار ومتابعته، المشاركة في القرار، التهيئة لاتخاذ القرار، والاستشارة في اتخاذ القرار، وتكونت عينة الدراسة من (108) مديرين ومديرات من المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية من الضفة الغربية، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار جاءت مرتفعة بنسبة (68.29%)، كما لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو للتفاعل بين الجنس والخبرة الإدارية، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين تزيد خبرتهم الإدارية عن (10) سنوات،وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من خبرات المديرين ذوي الخبرة العالية في القرارات المعقدة، وتدريب وتأهيل المديرين على مهارات اتخاذ القرار، وتعزيز مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار داخل المدارس، بما يسهم في تعزيز جودة اتخاذ القرار التربوي وتحقيق التوازن بين إمكانات التكنولوجيا ومتطلبات السياق التربوي والأخلاقي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار التربوي اهتماماً بحثياً متزايداً بتوظيف التقنيات الذكية في المجال التعليمي والإداري، إلا أن هذا الاهتمام جاء متفاوتاً في منطلقاته، أهدافه ومجالات تركيزه وعليه فقد سعت دراسات مثل الشقصي والشقصي (2025) دونغ وآخرون (Dong et al., 2025) وحمودة (2024) إلى الكشف عن أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء التعليمي والتحصيل الدراسي، وربطه بكفاءة المعلمين وإدارتهم للوقت والجهد، مؤكدة أن التوظيف الذكي للتقنيات الحديثة يعزز التفاعل والتحصيل الأكاديمي ويطور الأداء الإداري وهو ما يعكس اتفاق هذه الدراسات في النتائج العامة للأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي، ورغم ذلك لم تتناول هذه الدراسات عملية اتخاذ القرار التربوي بوصفها ممارسة قيادية قائمة بذاتها، كما اقتصرت على مخرجات التعلم والتحصيل دون التطرق إلى طبيعة القرارات اليومية داخل المؤسسات التعليمية.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

وفي السياق ذاته، كشفت دراسات عطون (2025) وشويده (Shwedeh, 2024) وماندیناك (Mandinach, 2025) عن أهمية الجاهزية المؤسسية وجودة البيانات، والأبعاد الأخلاقية في توظيف الذكاء الاصطناعي ضمن نظم دعم القرار إلا أن هذه الدراسات بقيت في غالبها تحليلية أو تطبيقية على التعليم العالي دون معالجة ميدانية دقيقة للقرار التربوي اليومي كما يُمارس داخل المدارس، ولا سيما المدارس الخاصة في فلسطين، وهو ما يمثل ثغرة مكانية وميدانية مهمة في هذه الدراسات.

أما الدراسات المتعلقة مباشرة باتخاذ القرار التربوي، مثل دراسة الرويس (2025) وموسى (2023)، فقد ركزت على العوامل الإنسانية مثل الذكاء العاطفي والخبرة الإدارية في تحسين جودة القرار، لكنها لم تربط بين هذه العوامل واستخدام التقنيات الذكية أو نظم دعم القرار، بينما قدمت دراسة العويطي (2025) ربطاً بين نظم المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية، إلا أنها اقتصرت على تحليل القرار الإداري العام، دون تسليط الضوء على الدور النوعي للذكاء الاصطناعي في المدارس الخاصة أو القرارات التربوية اليومية.

كما تناولت دراسة برازاوسكينيه (Brazauskienė, 2025) اتخاذ القرار في البيئات الرقمية من منظور مفاهيمي نقدي مؤكدة ضرورة الدمج بين البيانات الرقمية والحكم التربوي المهني، فيما ركزت دراسة مانينن وآخرون (Manninen et al., 2025) على تنمية مهارات اتخاذ القرار في سياقات تعليمية ورياضية محددة، إلا أن كلا الدراستين لم تتطرق إلى المعالجة الميدانية المباشرة للقرار التربوي الإداري داخل المدارس.

وبناءً على ما سبق، يتضح وجود فجوة بحثية معرفية ومكانية وزمنية، حيث ظهرت تمثلت الفجوة المعرفية في غياب الدراسات التي جمعت بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار التربوي بوصفه ممارسة قيادية، وتمثلت الفجوة المكانية في ندرة الدراسات التي تناولت سياق المدارس الخاصة في فلسطين ولا سيما _القدس بما تحمله من خصوصية تنظيمية وضغوط إدارية، أما الزمنية فتتمثل في محدودية الدراسات الحديثة التي رصدت الاستخدام الفعلي للذكاء الاصطناعي في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، كما تبرز فجوة منهجية في قلة الدراسات النوعية التي استهدفت آراء مديري المدارس أنفسهم واستندت إلى خبراتهم في رصد دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة عبر الجمع بين بعدين لم يُعالجا معاً بعمق في الدراسات السابقة و هما الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار التربوي، مع اعتماد المنهج النوعي القائم على المقابلات شبه المقننة، مما يتيح فهماً معمقاً لكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي فعلياً في دعم القرار، ومما يسهم في إنتاج معرفة تطبيقية رصينة تساعد في فهم التحديات والحلول الممكنة لتعزيز استخدامه بصورة واعية، أخلاقية، ومستدامة في المدارس الخاصة الفلسطينية، مع التركيز على الخصوصية التنظيمية وسياق إدارة المدرسة في القدس.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الكيفي (النوعي)، وذلك من خلال تحليل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إلى جانب استخدام المقابلة الشخصية شبه المنظمة أداةً رئيسةً لجمع البيانات، بما يسهم في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بعمق، واستخلاص الاستنتاجات ذات الدلالة العلمية المرتبطة بمشكلة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج المتوصل إليها.

مصادر الدراسة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسين وهما:

أولاً: الأدبيات

تم الاعتماد على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتخصصة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، بما يشمل الكتب، والأبحاث، والمقالات العلمية المحكمة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الرئيسة، والوقوف على أبرز الاتجاهات البحثية والفجوات العلمية المرتبطة بموضوع الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار التربوي.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

ثانياً: المقابلة الشخصية

اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية شبه المنظمة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات النوعية، حيث أُجريت مقابلات مع عينة قصدية مكوّنة من (20) مديراً ومديرة من مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس، بواقع (8) ذكور و(12) إناث، وذلك بهدف استقصاء آرائهم وخبراتهم المباشرة حول دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي داخل مدارسهم، بما يراعي تنوع الجنس والخبرة الإدارية، ويعزز عمق البيانات وجودتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة في مدينة القدس، والبالغ عددهم 84 مدير ومديرة من العام إلى عام 2025–2026، بينما تم اختيار مجموعة بؤرية من (20) مدير ومديرة بطريقة قصدية لأغراض المقابلة مقسمين إلى 8 مدراء و12 مديرة.

أدوات الدراسة

1. **المقابلة:** اعتمدت الباحثة على المقابلة شبه المنظمة كأداة في هذه الدراسة، وذلك من خلال مقابلات استهدفت (20) مدير ومديرة من مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس، وقد أجرت الباحثة المقابلات وجاهياً، واستغرقت كل مقابلة تقريباً من (30_45) دقيقة، وكانت المقابلة قد تكونت من سؤال رئيس تفرع عنه أربعة أسئلة فرعية.
2. **الأدبيات والوثائق:** بحث مكتبي من المكتبات والإنترنت والمراكز إضافة إلى التقارير الصادرة عن مديرية التربية والتعليم الفلسطينية وبلدية القدس.

صدق المقابلة وثباتها:

صدق المقابلة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة المقابلة شبه المنظمة، والتي تكونت من خمس أسئلة، حيث قامت الباحثة بإعداد أسئلة المقابلة بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الذكاء

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس في فلسطين، وقد عُرضت أداة المقابلة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، والذكاء الاصطناعي وذلك بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح الأسئلة ودقة صياغتها اللغوية وملاءمتها لأهداف الدراسة، واقتراح أي تعديلات يرونها مناسبة وقد أُخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، وعليه تم تعديل وصياغة أسئلة المقابلة بصورتها النهائية.

ثبات المقابلة:

للتحقق من ثبات أداة المقابلة، قامت الباحثة بتحليل إجابات عينة المقابلات بعد الانتهاء من إجرائها مباشرة، ثم أعادت تحليلها مرة أخرى من قبل الباحثة نفسها، وبفارق زمني بلغ (13) يوماً بين عمليتي التحليل، حيث بلغت نسبة التشابه بين التحليل الأول وإعادة التحليل نسبة مقبولة بلغت (88%)، في حين كانت نسبة الاختلاف في الإجابات بسيطة ومحدودة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

تحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات الكيفية (النوعية) التي جُمعت من خلال المقابلات شبه المنظمة على منهجية النظرية المتجذرة (Grounded Theory)، لما توفره من إطار تحليلي منهجي يتيح بناء الفهم النظري انطلاقاً من البيانات الميدانية نفسها، وبما ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها الرامية إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي وعلاقته باتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين من وجهة نظرهم، وقد تمت عملية تحليل البيانات عبر مراحل متسلسلة ومنظمة بدأت بمرحلة الترميز المفتوح حيث جرى تفريغ المقابلات تفريغاً نصياً كاملاً والاطلاع المتكرر عليها وتحليل إجابات المديرين جملةً جملة وكلمةً كلمة، بهدف تحديد الوحدات الدلالية الأولية المرتبطة بموضوع الدراسة، وترميزها بكودات تعكس الأفكار، والتصورات، والتجارب العملية المتعلقة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار التربوي.

وفي المرحلة الثانية، تم تطبيق الترميز المحوري، حيث جرى الربط بين الكودات المتقاربة وتحليل العلاقات بينها، وتجميعها في فئات فرعية أكثر شمولًا، مثل: مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي في القرار التربوي،

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

أنماط الاستفادة من التقنيات الذكية، التحديات التنظيمية والتقنية، أثر الذكاء الاصطناعي في أسلوب اتخاذ القرار، بما يسهم في تفسير الظاهرة في سياقها الإداري والتربوي.

أما في المرحلة الثالثة، فقد تم اعتماد الترميز الانتقائي، وذلك من خلال تحديد المفهوم أو الفئة المركزية التي تمثل جوهر الظاهرة المدروسة، وربطها بالفئات الفرعية المختلفة، بما أتاح بناء تصور متكامل يفسر العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار التربوي داخل المدارس الخاصة، كما اعتمدت الباحثة على المقارنة المستمرة بين البيانات والكودات والفئات خلال جميع مراحل التحليل، لضمان الاتساق الداخلي، ودقة التفسير، وشمولية النتائج، واستمر التحليل إلى أن تم الوصول إلى حالة الإشباع النظري، وقد أسهم هذا الأسلوب التحليلي في تقديم فهم معمق ومنظم لطبيعة توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي، والتحديات المرتبطة به، والفرص المتاحة لتعزيزه، وذلك استناداً إلى خبرات مديري المدارس الخاصة أنفسهم، مما يعزز مصداقية النتائج وواقعيتها، ويدعم قيمتها العلمية والتطبيقية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها، وذلك استناداً إلى المقابلات التي تم إجراؤها مع أفراد العينة في هذا البحث، واستناداً إلى الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

نتائج السؤال الأول ومناقشته:

وكان نص السؤال الأول كما يلي: "**كيف يوظف المدراء الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي في المدارس الخاصة؟**"

أظهرت نتائج المقابلات مع أفراد العينة أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة محورية لدعم عملية اتخاذ القرار التربوي لا سيما في ظل البيئة التعليمية المعقدة والمتغيرة سريعاً، فقد اتفق أفراد العينة بنسبة (90%) أن الذكاء الاصطناعي يعزز دقة القرار من خلال قدرته على تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة وكفاءة، واستخلاص أنماط واتجاهات خفية قد يغفلها الأسلوب التقليدي، مما يقلل احتمالات الخطأ ويرفع موضوعية القرارات وجودتها، ويتوافق هذا التقدير مع دراسة عيسي وأبركات (2024) التي بينت أن الذكاء الاصطناعي

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

يرفع سرعة وجودة القرار عبر معالجة البيانات في الزمن الحقيقي، ومع وتشاسزار (Csaszar, 2024) الذي أشار إلى دوره في تعزيز القرار الإداري التربوي المبني على الأدلة من خلال تحويل البيانات الخام إلى معطيات تحليلية موثوقة، وبناءً على هذه النتائج يمكن ملاحظة أن اعتماد الذكاء الاصطناعي يمكّن المدراء من التحول من الاعتماد على الحدس والانطباعات الشخصية إلى اتخاذ قرارات موضوعية ومدعومة بالبيانات.

وأجمع (90%) من أفراد العينة إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تعزيز الموضوعية ويسهم في الحد من العشوائية في القرار التربوي، وذلك من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس وبيانات دقيقة تدعم التخطيط المبني على الأدلة، وقد أيدت دراسة الزهراني (2025) هذه النتيجة، مشيرةً إلى أن نظم الذكاء الاصطناعي تحسن كفاءة الأداء وتدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، ويتوافق ذلك مع دراسة شويداه (Shwedeh,2024) الذي أبرز دور نظم دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في تقليل التحيز البشري ومع دراسة كاڤوري (Kovari, 2024) أيضاً، الذي أشار إلى تسريع عملية اتخاذ القرار وزيادة اتساقه وموضوعيته.

كما أتفق (80%) من أفراد العينة أن الذكاء الاصطناعي يعزز القدرة على التنبؤ وصناعة القرار الاستباقي، إذ يمكن للمديرين بناء سيناريوهات مستقبلية واستشراف المشكلات قبل وقوعها، بما يدعم القيادة الاستباقية ويقلل الاعتماد على الاستجابة المتأخرة بالذات في حالات الطوارئ، وقد أظهرت دراسة عيسي وأبركات (2024) أهمية النماذج التنبؤية في تحسين التخطيط الاستباقي، بينما سلطت دراسة سوري وآخرون (Soori et al., 2026) الضوء على قدرة الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات الضخمة واستخلاص مؤشرات عميقة لدعم القرارات التربوية الاستشرافية مما ويتيح للمديرين الفرصة للتدخل المبكر وصناعة قرارات علاجية مناسبة لكل طالب حسب حاجته، ما يعزز المرونة والفاعلية في الإدارة التربوية.

من جهة أخرى فقد عبر أفراد العينة بنسبة (80%) إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في ترشيد الوقت والجهد الإداري، عبر أتمتة الأعمال الروتينية وتسريع جمع البيانات ومعالجتها وتقديم لوحات مؤشرات فورية، وقد أكدت دراسة حمودة (2024) وجود علاقة قوية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحسين كفاءة الإدارة من خلال تقليل الهدر الزمني والإجرائي، ويعزز هذا الطرح دراسة عيسي وأبركات (2024) ودراسة

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

شويده (Shwedeh,2024) اللذين أشاروا إلى أتمتة التحليل كوسيلة لرفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية، وعليه ويمكن هذا التوجه المدراء من التركيز على المهام القيادية والتطويرية الأساسية بدل الانشغال بالعمليات الروتينية، ما يعزز جودة المتابعة والقدرة على الابتكار داخل المدرسة.

وأشار (70%) من أفراد العينة أن الذكاء الاصطناعي يدعم إدارة المعرفة داخل المدرسة وذلك من خلال جمع البيانات التعليمية وتنظيمها وتحليلها بصورة منهجية تشمل أنماط التعلم، ونقاط القوة والضعف لدى الطلاب، ومستويات الأداء المختلفة ويسمح هذا التحليل للمدير بتخصيص التعليم وبناء قرارات علاجية دقيقة، مع تزويد المعلمين برؤية واضحة تستند إلى البيانات لاتخاذ استراتيجيات تعليمية مناسبة، وقد اتفقت هذه الآراء مع ما أظهرته نتائج دراسة الشقصي والشقصي (2025) أن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة يعزز الأداء ورضا المعلمين ويؤثر إيجاباً على القرارات الإدارية، ويتفق هذا مع دراسة دونج وآخرون (Dong et al.,2025) الذين أكدوا على أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين التحصيل الأكاديمي وتوليد قرارات تعليمية وإدارية أكثر كفاءة، كما دعمت دراسة الرويس (2025) ودراسة وبرازاوسكيني (Brazauskienė,2025)، هذا التوجه في تأكيد أهمية دمج التحليل القائم على البيانات مع الحكم المهني لضمان فعالية القرار.

أما فيما يتعلق بتحسين جودة التخطيط والتقويم الإداري، فقد أشار (60%) من المدراء أفراد العينة إلى أن الذكاء الاصطناعي يتيح تقييم الأداء المؤسسي والفردي بدقة، ومراجعة الخطط والبرامج بشكل مستمر، مما يسهل اتخاذ قرارات تصحيحية مبكرة مستندة إلى بيانات دقيقة. ويتقاطع هذا مع دونج وآخرون (Dong et al., 2025) الذي أبرز أهمية البيانات الواسعة في اختيار استراتيجيات تعليمية فعّالة، ومع دراسة حمودة (2024) والعويطي (2025) اللذين أشارا إلى أهمية دور البيانات الدقيقة في رفع كفاءة التخطيط والمتابعة، كما يدعم الطيبي (2025) ومانديش (Mandinach, 2025) هذا التوجه من خلال التأكيد على أهمية القرار القائم على البيانات في عمليات التقويم المستمر واتخاذ القرارات العلاجية.

بالإضافة إلى ذلك توافق (60%) من المدراء أفراد العينة على أن الذكاء الاصطناعي يعزز الموضوعية والعدالة في القرارات التربوية من خلال الحد من التحيزات الشخصية وتقليص الاعتماد على الحدس الفردي، لا سيما في تقييم الطلاب وتوزيع الدعم للمعلمين وقراءة مؤشرات الأداء. وقد أكدت دراسة مانديش

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

(Shwedeh, 2024) أن نظم دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تقلل التحيز البشري وتزيد موضوعية القرار، كما دعمت برازاوسكيني (Brazauskienė,2025) والرويس (2025) هذا المعنى في ضرورة موازنة التحليل الرقمي مع الحكم المهني، فيما أشار تشاسزار (Csaszar, 2024) إلى أن جودة البيانات والتحليل تعزز عدالة القرار واتساقه.

وأخيراً أشار (60%) من أفراد العينة أيضاً إلى أهمية دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات والمواقف الطارئة، من خلال التنبؤ المبكر بالمشكلات المحتملة وبناء خطط استجابة دقيقة، بما يحافظ على استقرار العملية التعليمية ويحد من تفاقم الأزمات، وقد دعمت هذه الرؤية ماندیش (Mandinach, 2025) والعويطي (2025) وحمودة (2024) والرويس (2025) وتشاسزار (Csaszar, 2024) في تأكيد أهمية القرار القائم على البيانات في مواجهة البيئات المعقدة والمتغيرة، بينما أكد الطيبي (2025) على دور التنبؤ المبكر والكشف الاستباقي في التخفيف من الأزمات التربوية.

وترى الباحثة أن دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي يكتسب أهمية خاصة في السياق الفلسطيني، لا سيما في مدينة القدس، حيث يواجه النظام التربوي تعقيدات سياسية، وضغوطاً تنظيمية وتحديات اقتصادية وبنيوية تؤثر مباشرة على استقرار العملية التعليمية واتخاذ القرار، وفي هذا السياق يتيح الذكاء الاصطناعي للمديرين تحليل الواقع التربوي بدقة أكبر، واتخاذ قرارات أكثر توازناً وموضوعية في مواجهة المواقف الطارئة، كما يسهم في تعزيز العدالة والشفافية، والحد من التحيزات الشخصية، من خلال دعم اتخاذ القرارات المبنية على بيانات المتعلمين وأتمتة العمليات الإدارية والتنبؤ المبكر بالمشكلات، ومع ذلك تؤكد الباحثة أن فاعلية الذكاء الاصطناعي مشروطة بالجاهزية التنظيمية، وتوافر البنية التحتية التقنية، وبناء الكفايات المهنية للمديرين، مع ضرورة الحفاظ على التوازن بين التحليل الرقمي والحكم التربوي الإنساني، بما يحفظ البعد الأخلاقي والقيمي للقرار التربوي في هذا السياق الحساس والمعقد.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته

وكان نص السؤال الثاني كما يلي: "**ما الإشكاليات التي تواجه مديري المدارس الخاصة عند توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي؟**"

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

اعتماداً على المعطيات المستخلصة من المقابلات شبه المنظمة وبعد تحليل إجابات أفراد العينة تحليلاً موضوعياً وفق المنهج النوعي أظهرت نتائج السؤال الثاني أن توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة يواجه مجموعة من الإشكاليات المتداخلة، يمكن تصنيفها ضمن خمسة محاور رئيسة تعكس طبيعة الواقع التربوي والتنظيمي والتقني الذي تعمل في إطاره هذه المدارس، ولا سيما في السياق الفلسطيني وخاصة في منطقة القدس، فقد اتفق (90%) من أفراد العينة على أن الإشكاليات الأخلاقية تمثل التحدي الأبرز أمام توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار التربوي، حيث عبر المدراء عن مخاوفهم المتعلقة بحماية خصوصية البيانات وسرية المعلومات التعليمية والإدارية وحدود استخدام البيانات دون موافقات واضحة ومعلنة، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الجوهرية لأنظمة الذكاء الاصطناعي القائمة على جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات، الأمر الذي قد يفتح المجال أمام احتمالات التحيز والقرارات غير المنصفة، وانتهاك الخصوصية وضعف الشفافية والمساءلة، إضافة إلى التخوف من تراجع دور الحكم الإنساني في اتخاذ القرار الإداري، بما قد يؤثر على المصداقية والثقة داخل المؤسسات التعليمية، ويتسق هذا التصور مع ما أشار إليه دراسة محمودوفا(Mahmoudova, 2025)، حيث اعتبرت القضايا الأخلاقية وحماية الخصوصية من أكثر التحديات تعقيداً في توظيف الذكاء الاصطناعي في النظم التعليمية، ولا سيما في مجالات الإدارة وصنع القرار، كما أكدت دراسة ماندينتش (Mandinach, 2025) أن ضعف الوعي المؤسسي بأخلاقيات البيانات وغياب السياسات الواضحة قد يؤدي إلى قرارات غير عادلة أو متحيزة ويقوض الثقة في مخرجات الأنظمة الذكية، في حين شددت (Dong et al., 2025) على ضرورة مراعاة البعد الأخلاقي وضمان الاستخدام المسؤول للتقنيات الذكية داخل البيئات التعليمية.

كما أشار (80%) من أفراد العينة إلى أن الإشكاليات التقنية والبنيوية تمثل التحدي الثاني في توظيف الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار التربوي، حيث بينت إجابات المدراء أن ضعف البنية التحتية الرقمية، وارتفاع كلفة البرمجيات المرخصة وصعوبة تحديث الأجهزة وصيانتها تشكل عائقاً جوهرياً أمام الاستخدام المستدام والفعّال لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، لا سيما في المدارس الخاصة ذات الموارد المالية المحدودة إذ يؤدي غياب الجاهزية التقنية إلى توظيف جزئي أو شكلي لهذه التقنيات مما يقلل من قيمتها التحليلية ويضعف أثرها في تحسين جودة القرارات التربوية، كما تمتد هذه الإشكالية إلى غياب منظومة رقمية متكاملة

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

قادرة على دعم القرار بصورة موثوقة، إذ يعتمد الذكاء الاصطناعي بطبيعته على بيانات دقيقة وأنظمة مستقرة قابلة للتحديث المستمر، وفي ظل ضعف هذه المقومات قد تتحول مخرجاته إلى نتائج غير دقيقة أو مضللة نتيجة الاعتماد على بيانات ناقصة أو غير محدثة. وتتسق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسات (Hamouda, 2024) و(Shwedeh, 2024) و(Al-Shaqsi & Al-Shaqsi, 2025) و(Mahmoudova, 2025)، التي أكدت أن فاعلية نظم دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة البنية التحتية الرقمية وتوافر الموارد المالية والاستثمار المؤسسي المستدام.

وأظهرت النتائج كذلك أن (80%) من أفراد العينة أكدوا أن الإشكاليات التدريبية والمعرفية تمثل محوراً أساسياً في توظيف الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار التربوي، حيث يعاني العديد من المدراء من محدودية التدريب المتخصص وضعف الكفايات التحليلية في قراءة البيانات الرقمية وتفسير مخرجات الأنظمة الذكية بصورة نقدية، مما يحد من قدرتهم على الاستفادة الفعلية من إمكانات هذه التقنيات وقد يؤدي إلى اعتماد آلي غير مدروس على نتائجها، ويتوافق ذلك مع ما أظهرته دراسات أتون (Attoon, 2025) وشويده (Shwedeh, 2024) و برازاوسكيني (Brazauskienė, 2025)، التي أكدت أن اتخاذ القرار التربوي القائم على البيانات الرقمية يتطلب كفايات معرفية متقدمة وبرامج تدريب مستمرة ومتخصصة.

كما بينت نتائج تحليل المقابلات أن (70%) من أفراد العينة أكدوا وجود إشكاليات ثقافية وتنظيمية في توظيف الذكاء الاصطناعي ضمن عملية اتخاذ القرار التربوي، تمثلت في مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية، والخوف من استبدال الدور الإنساني بالأنظمة الذكية، إضافة إلى غياب رؤية تنظيمية واضحة وحوكمة مدروسة. وقد عبر بعض المدراء عن شعور متزايد بعدم اليقين والتوتر والإرهاق الرقمي تجاه الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أدوات ذكية متسارعة التطور، ما يزيد من شعورهم بالعجز أو الإحباط ويدفعهم إلى التشبث بالروتين الإداري التقليدي في سياق العمل اليومي. وتتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه شويده (Shwedeh, 2024) والعويتي (Al-Owaity, 2025) بشأن أهمية جاهزية الثقافة التنظيمية ومستوى تقبل المستخدمين للتكنولوجيا في نجاح دمج نظم دعم القرار الذكية.

كما أفاد (60%) من المدراء أفراد العينة بوجود إشكاليات أمنية سيبرانية تمثل عائقاً حقيقياً عند توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي، حيث برزت مخاوفهم المتعلقة بحماية الخصوصية

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

وسرية البيانات التعليمية والإدارية، واحتمالات فقدان البيانات الحساسة أو اختراق الأنظمة أو استخدام المعلومات في سياقات غير مناسبة، في ظل غياب أنظمة حماية متقدمة وسياسات أمن معلومات واضحة، الأمر الذي يعكس شعور المديرين بالتهديد وفقدان السيطرة على البيانات أو التعرض للمساءلة القانونية والأخلاقية نتيجة أي اختراق أو سوء استخدام. وتتوافق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسات ماندیش (Mandinach, 2025) ومحمودوفا (Mahmoudova, 2025) حول المخاطر الأمنية والأخلاقية المرتبطة بضعف الشفافية والحماية في نظم الذكاء الاصطناعي داخل البيئات التعليمية.

وترى الباحثة أن توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي في المدارس الخاصة بفلسطين، ولا سيما في القدس، يواجه تحديات متعددة تتدرج في أهميتها تبعًا للخصوصية الثقافية والسياق المحلي، حيث تحتل القيم والأخلاقيات مكانة محورية في تقبل هذه التقنيات. وعليه، فإن تجاوز هذه الإشكاليات يتطلب قيادة تربوية واعية توظف الذكاء الاصطناعي ضمن إطار أخلاقي وتقني وتنظيمي متكامل، مع الإبقاء على الحكم الإنساني محوراً أساسياً في عملية اتخاذ القرار، واستخدام الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة لتحسين جودة القرار التربوي لا بديلاً عنه.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته

وكان نص السؤال الثالث كما يلي: "**ما الحلول التي يقترحها مدراء المدارس الخاصة لتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي؟**"

تشير النتائج المستندة من تحليل المقابلات إلى أن الحلول المقترحة لتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي جاءت مترابطة بصورة واضحة مع طبيعة الإشكاليات التي كشفت عنها نتائج السؤال الثاني، بما يعكس وعياً عملياً لدى مديري المدارس الخاصة بأن فاعلية الذكاء الاصطناعي لا تتحقق من خلال الأدوات التقنية وحدها، بل من خلال بناء منظومة متكاملة تجمع بين الأطر الأخلاقية، والبنية التحتية الرقمية، والكفايات البشرية، والثقافة التنظيمية الداعمة. وقد اتسمت هذه الحلول بطابع واقعي وتدريجي، يأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق التربوي الفلسطيني، وطبيعة المدارس الخاصة، وحدود إمكاناتها المؤسسية.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

وانطلاقاً من كون الإشكاليات الأخلاقية قد تصدرت قائمة التحديات في نتائج السؤال الثاني، فقد تصدرت كذلك قائمة الحلول حيث أجمع (90%) من أفراد العينة على أن تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي يرتكز في جوهره على الأخلاق، وتمثلت الحلول المقترحة من وجهة نظر المدراء في ضرورة صياغة أطر أخلاقية واضحة تنظم حدود تدخل الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار، مع التأكيد الصريح على أن الذكاء الاصطناعي أداة داعمة ومساندة لا صانعًا نهائيًا للقرار التربوي.

وفي هذا السياق، شدد أفراد العينة على أهمية اعتماد مبدأ "الإنسان في حلقة القرار"، بحيث تخضع القرارات الحساسة، كتقييم الطلبة، أو توزيع الدعم التربوي، أو إدارة الأزمات، لمراجعة بشرية واعية قبل اعتمادها، بما يحد من مخاطر التحيز الخوارزمي ويعزز المساءلة المهنية والأخلاقية، كما برزت الحاجة إلى تعزيز الشفافية وقابلية تفسير مخرجات الأنظمة الذكية لتفادي ما يُعرف بإشكالية "الصندوق الأسود"، وضمان فهم منطق القرار لا الاكتفاء بنتيجته. وتتسق هذه التوجهات مع ما أكدته دراسة برازاوسكيني (Brazauskienė, 2025) حول خطورة القرارات الرقمية المنفصلة عن السياق القيمي، ومع تحذيرات دراسة ماندیش (Mandinach, 2025) بشأن التحيز الخوارزمي وغياب الشفافية، إضافة إلى ما طرحه الخالص (2025) حول مركزية المساءلة الأخلاقية عند تفويض القرار للذكاء الاصطناعي.

وفيما يتعلق بالإشكاليات التقنية والبنيوية، أشار (80%) من أفراد العينة إلى أن تجاوز هذه التحديات يتطلب حلولاً مرنة تراعي الواقع الاقتصادي للمدارس الخاصة، بعيداً عن تبني نماذج تقنية مكلفة تفوق قدرتها المؤسسية. وقد تمثلت الحلول المقترحة في اعتماد التدرج في التوظيف التقني، بدءاً من أتمتة المهام الإدارية البسيطة، ثم الانتقال تدريجياً إلى تطبيقات أكثر تعقيداً مرتبطة باتخاذ القرار، كما اقترح أفراد العينة التوجه نحو البرمجيات مفتوحة المصدر، والحوسبة السحابية المشتركة، بما يخفف الأعباء المالية ويسهم في بناء بيئة رقمية قابلة للاستدامة، وأكدوا أن توحيد الأنظمة والمنصات داخل المدرسة يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين جودة البيانات وتعزيز موثوقية مخرجات الذكاء الاصطناعي، إلى جانب أهمية تنويع مصادر الدعم المالي عبر شراكات مع مؤسسات داعمة محلية ودولية. وتتوافق هذه الحلول مع ما توصلت إليه دراسة حمودة (2024) التي أكدت أن فاعلية الذكاء الاصطناعي ترتبط بتوافر بنية تقنية متكاملة مدعومة بموارد

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

مالية مستدامة، ومع ما أشارت إليه دراسة عيسى وأبريكات (2024) حول ضرورة الغطاء المالي والبشري لدعم الجاهزية التقنية.

كما أظهرت نتائج المقابلات أن (70%) من أفراد العينة يرون أن إشكالية محدودية التدريب وضعف الكفايات التحليلية لا يمكن معالجتها عبر دورات قصيرة الأمد فقط، بل من خلال برامج تدريبية مستمرة تركز على محو الأمية البيانية، وتنمية مهارات قراءة البيانات وتفسيرها وربطها بالسياق التربوي. وأكد المشاركون أن التدريب الفعال يجب أن ينتقل من مجرد "كيفية استخدام الأداة" إلى "كيفية التفكير النقدي في مخرجاتها". كما برزت أهمية بناء مجتمعات تعلم مهنية رقمية لتبادل الخبرات واتخاذ القرارات بصورة تشاركية، بما يعزز الاستخدام الواعي للتقنيات ويحد من الاعتماد غير النقدي عليها. وتنسجم هذه النتائج مع ما أكدته دراسة عطون (2025) حول قصور برامج التدريب المؤسسي، وما توصلت إليه دراسة (Dong et al., 2025) التي شددت على أن فاعلية الذكاء الاصطناعي تعتمد على كفاءة من يوظفه وقدرته على تفسير مخرجاته لا على الأداة ذاتها.

وفيما يخص الإشكاليات التنظيمية والثقافية، أشار (70%) من أفراد العينة إلى أن مقاومة التغيير تمثل إحدى أبرز العقبات أمام دمج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي، نتيجة الخوف من استبدال الأدوار البشرية وغياب وضوح الرؤية المؤسسية وضعف المشاركة. واقترح المشاركون اعتماد استراتيجيات واعية لإدارة التغيير تشمل وضع هيكل تنظيمي واضح، وتعزيز الشفافية، وتشجيع المشاركة الفاعلة للمدراء والمعلمين في اختيار وتطبيق الأنظمة الذكية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم الأخلاقية والمساءلة والنقاش التشاركي. وتتوافق هذه الحلول مع ما أكدته دراسة شويده (Shwedeh, 2024) حول أهمية المشاركة في تقليل مقاومة التغيير، ومع ما أشار إليه مانديش (Mandinach, 2025) بشأن دور الشفافية المؤسسية في بناء الثقة.

أما فيما يتعلق بإشكاليات الأمن السيبراني، فقد اتفق (60%) من أفراد العينة على أن مخاطر فقدان البيانات أو اختراقها تمثل عائقاً حقيقياً أمام توظيف الذكاء الاصطناعي، واقترح المشاركون وضع سياسات واضحة لحماية البيانات، وتشفير المعلومات، واعتماد بروتوكولات أمنية متقدمة، إلى جانب تدريب القيادات والمعلمين على الوعي بالمخاطر السيبرانية، والتحديث المستمر للأنظمة، وإنشاء نسخ احتياطية، ومراقبة

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

الأنشطة المشبوهة للتدخل الفوري. وتتوافق هذه الإجراءات مع ما أكدته دراسة محمودوفا (Mahmoudova, 2025) وماندیش (Mandinach, 2025) بشأن أهمية السياسات الأمنية والتشفير، وما أظهرته دراسة شويده (Shwedeh, 2024) حول دور التحديث والمراقبة في تعزيز الأمان.

وترى الباحثة أن الحلول التي قدمها مديرو المدارس الخاصة جاءت منطقية وقابلة للتطبيق في السياق التربوي الفلسطيني، لما اتسمت به من واقعية وتدرج ومراعاة لخصوصية المدارس الخاصة وحدود إمكاناتها المؤسسية. إلا أن فاعلية هذه الحلول واستدامتها تبقى مرهونة بتوافر دعم إداري ومؤسسي حقيقي، يتمثل في تمكين القيادات المدرسية، وتوفير غطاء تنظيمي وتشريعي واضح من قبل صانعي السياسات التربوية ووزارة التربية والتعليم، وتؤكد الباحثة أن غياب هذا الإسناد الرسمي قد يحول هذه الحلول إلى مبادرات فردية محدودة الأثر، في حين أن دعمها بسياسات تربوية ثابتة وقرارات تنظيمية داعمة من شأنه أن يعزز توظيف الذكاء الاصطناعي بوصفه مدخلاً فاعلاً لتحسين جودة القرار التربوي وتحقيق التطوير المؤسسي المنشود.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته

وكان نص السؤال الثالث كما يلي: "**ما الإجراءات الممكنة التي يرى مدراء المدارس الخاصة أنها ضرورية لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي إذا أُتيحت لهم فرصة صنع القرار على مستوى أعلى؟**"

تشير النتائج المستندة من تحليل المقابلات التي تمت مع عينة الدراسة إلى أن أفراد العينة المشاركون ينظرون إلى تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي على المستوى الأعلى بوصفه مسؤولية وطنية مؤسسية، تتطلب تدخلًا من صانعي السياسات، لا الاكتفاء بمبادرات مدرسية محدودة، وقد تمحورت إجابات المشاركين حول مجموعة من الإجراءات الأساسية، جاءت على النحو الآتي:

أولاً: أشار (90%) من أفراد العينة إلى ضرورة تبنّي إطار وطني استراتيجي واضح لتوظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم، بحيث يُدرج ضمن السياسات التعليمية الرسمية، ويُحدد الأهداف، والأدوار، ومساحات المشاركة في صنع القرار التربوي، بما يضمن توحيد الرؤية على مستوى النظام التعليمي الفلسطيني.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

ثانياً: أكد (90%) من المدراء المشاركين أهمية صياغة أطر أخلاقية وتشريعية مستقلة تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي، وتُحدد حدود تدخله، وتحمي خصوصية الطلبة، وتمنع التنميط والتحيز، بما يعزز الثقة المهنية والمجتمعية في القرارات المدعومة بالأنظمة الذكية.

ثالثاً: شدد (80%) من أفراد العينة على ضرورة إنشاء منظومة بيانات تعليمية وطنية موحدة، تربط المدارس بقاعدة معلومات مركزية، وتتيح لصانعي القرار رؤية شمولية تتجاوز بيانات المدرسة الواحدة، بما يدعم التخطيط، وتوزيع الموارد، واتخاذ القرارات الاستراتيجية على أسس دقيقة.

رابعاً: أشار (80%) من المشاركين إلى أن المشاركة الفاعلة في صنع القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي تتطلب بناء قدرات قيادية مؤسسية، من خلال برامج تأهيل وطنية مستمرة للمديرين والمعلمين، ووحدات دعم فني متخصصة، تعزز فهم البيانات وتحليلها وربطها بالسياق التربوي.

خامساً: أكد (70%) من أفراد العينة على ضرورة تخصيص ميزانيات مستقلة ومستدامة لتعزيز البنية التحتية الرقمية، تشمل الأجهزة، والبرمجيات، والدعم الفني، بما يضمن استمرارية توظيف الذكاء الاصطناعي، ويحول التحول الرقمي من عبء مالي إلى استثمار تربوي طويل الأمد.

وعليه تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه صانعي القرار والمسؤولين التربويين في فلسطين إلى أهمية توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي بوصفه قضية تتطلب دعماً مؤسسياً على المستويات العليا، وليس جهداً فردياً يُلقى على عاتق المديرين أو المعلمين وحدهم، إذ تُظهر النتائج أن القيادات المدرسية رغم وعيها بأهمية الذكاء الاصطناعي ودوره في تحسين جودة القرار، لا تمتلك بالضرورة الصلاحيات أو الإمكانات الكافية لتطبيق ذلك بصورة فاعلة دون إسناد واضح من الجهات العليا، سواء على مستوى السياسات، أو البنية التحتية، أو الدعم المالي والتشريعي، ومن هنا تؤكد الباحثة أن أي توجه جاد نحو تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم الفلسطيني يستدعي شراكة حقيقية بين القيادة المدرسية وصانعي القرار، بما يضمن تحويل الرؤى المطروحة إلى ممارسات قابلة مستدامة وقابلة للتنفيذ.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

استنتاجات الدراسة

1. الذكاء الاصطناعي يؤدي دوراً محورياً في تحسين جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين وذلك من خلال دعمه للقرار القائم على البيانات، وتعزيز الدقة والموضوعية، والحد من الاعتماد على الحدس والتقدير الشخصي في صنع القرار.
2. توظيف الذكاء الاصطناعي أسهم في تطوير عدد من الأبعاد الإدارية والتربوية، شملت دعم اتخاذ القرار الاستباقي، وتحسين التخطيط والتقويم، وترشيد الوقت والجهد الإداري، وتعزيز إدارة المعرفة داخل المدرسة، بما ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء المؤسسي وجودة المخرجات التعليمية.
3. وجود إشكاليات رئيسة تحد من فاعلية توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي، تمثلت في إشكاليات أخلاقية وتقنية وبشرية وتنظيمية متداخلة، أبرزها قضايا الخصوصية والتحيز الخوارزمي، وضعف البنية التحتية الرقمية، ومحدودية التدريب المتخصص، ومقاومة التغيير، وضعف الجاهزية التنظيمية.
4. إن التغلب على هذه الإشكاليات يتطلب مقاربة متكاملة لا تقتصر على توفير الأدوات التقنية فحسب بل تشمل توفر الأطر الأخلاقية والتنظيمية المناسبة، وبناء الكفايات القيادية والتحليلية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي في المدارس.
5. تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي على المستويات العليا يُعد مسؤولية مؤسسية ووطنية، تتطلب دعماً من صانعي السياسات التربوية، ولا يمكن تحقيقه من خلال جهود فردية للمديرين أو المعلمين بمعزل عن الإسناد الرسمي.
6. الذكاء الاصطناعي يُمثل أداة داعمة لتحسين جودة القرار التربوي، ويظل نجاح توظيفه مرتبطاً بقدرة القيادة التربوية على دمجه بوعي مهني وأخلاقي، بما يحافظ على الدور الإنساني في تقدير السياق التربوي والقيمي للقرار.

التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، توصي الباحثة وتقترح ما يأتي:

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

1. تبنّي وزارة التربية والتعليم إطاراً وطنياً استراتيجياً واضحاً لتوظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي، يُدرج ضمن السياسات التعليمية الرسمية، ويحدد الأهداف، والأدوار، ومساحات المشاركة، بما يضمن توحيد الرؤية وتنظيم الممارسات على مستوى النظام التعليمي الفلسطيني.
2. صياغة أطر أخلاقية وتشريعية ملزمة من قبل صانعي السياسات التربوية، تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار التربوي، وتحدد حدود تدخله، وتكفل حماية خصوصية البيانات التعليمية، وتحد من التحيز الخوارزمي، مع التأكيد على بقاء القرار التربوي خاضعاً للمساءلة والحكم الإنساني المهني.
3. الاستثمار المؤسسي في بناء القدرات القيادية والتحليلية لمديري المدارس والمعلمين، من خلال برامج تدريب وطنية مستمرة تركز على تحليل البيانات، وتفسير مخرجات الأنظمة الذكية، وربطها بالسياق التربوي، بما يعزز الاستخدام الواعي للذكاء الاصطناعي ويرفع جودة القرار التربوي.
4. تخصيص ميزانيات مستقلة ومستدامة من الجهات المختصة لدعم البنية التحتية الرقمية في المدارس الخاصة، تشمل الأجهزة، والبرمجيات، والدعم الفني، بما يضمن استمرارية توظيف الذكاء الاصطناعي وتحويل التحول الرقمي من عبء مالي إلى استثمار تربوي طويل الأمد.
5. تعزيز الشراكة المؤسسية بين القيادة المدرسية وصانعي القرار التربوي، بما يتيح تمكين المديرين من المشاركة الفاعلة في صنع القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي، وتحويل المبادرات الفردية إلى ممارسات مؤسسية مدعومة بسياسات واضحة وقابلة للتنفيذ والاستدامة.
6. تشجيع طلبة الدراسات العليا في مرحلتي الماجستير والدكتوراه على إجراء دراسات كمية، وشبه تجريبية، وتجريبية، تتناول أثر توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي تسهم في بناء قاعدة معرفية علمية مسندة إلى البيانات، تدعم صانعي القرار في تطوير السياسات التربوية القائمة على الأدلة لضمان تحسين توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار التربوي.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو رحمة، محمد وأبو ليلة، جسين والزعيم، محمد. (2023). درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في مدارس محافظات غزة وسبل تطويرها. **مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية**، 3(10): 46 – 67.

أبو شريف، صفاء خليل. (2025). التغييرات في مناهج اللغة العربية للمرحلة الابتدائية في مدينة القدس في ضوء سياسات أسرلة التعليم من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الخاصة. **مجلة منهجية التربية والتعليم**، 4(11): 19 – 39.

الالعويطي، هدى. (2025). نظم المعلومات الادارية وعلاقتها باتخاذ القرارات لتطوير الأداء الإداري: دراسة تحليلية لآراء مدراء مدارس منطقة قصر بن غشير، **مجلة جامعة طبرق للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، (16): 737- 756.

حمودة، أم السعد. (2024). الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية في تحسين الإدارة التعليمية: دراسة تحليلية عن مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة. **مجلة البحوث الأكاديمية**، (28): 60-73.

خالص، مهند؛ البشر، سعود. (2025). تعزيز عملية اتخاذ القرار المبنية على البيانات في الإدارة التعليمية في الرياض من خلال الذكاء الاصطناعي. **المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، (66): 164- 182.

دقعة، أحمد وحنيش، أحمد. (2024). استخدام التقنيات الحديثة للذكاء الاصطناعي في الدول العربية (دراسة حالة الجزائر). **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، 17(1): 231-249.

الرويس، نوير. (2025). دور الذكاء العاطفي في تطوير جودة اتخاذ القرار التربوي لدى مديرات مدارس محافظة شقراء. **مجلة العلوم التربوية والإنسانية والاجتماعية**، (48): 274-299.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

الزهراني، علي. (2021). اتخاذ القرار في المنظومة التربوية: دراسة تحليلية. **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، 1(2): 203–237.

الشراري، جمال. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية. **سلوك**، 7(1): 14 – 37.

الشقصي، وليد والشقصي، يعقوب. (2025). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم على التحصيل الدراسي ورضا الطلاب والمعلمين وكفاءتهم الذاتية. **مجلة الشرق للعلوم الإنسانية**، 1(3): 22–36.

الشمري، خالد؛ والمطيري، أمل. (2024). أثر استخدام أنظمة دعم القرار الذكية على تحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية. مجلة التعليم التطبيقي والدراسات الإنسانية، 10(2): 89–110.

طيبي، مؤنس. (2025). الذكاء الاصطناعي والتعليم. **مجلة الحصاد**، (15): 169–206.

العتل، محمد والعنزي، إبراهيم والعجمي، عبد الرحمن. (2021). دور الذكاء الاصطناعي (AI) في التعليم من وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**، 1(1).

العجوري، محمود. (2025). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. **المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات**، 6(69): 307 – 330.

عطون، رائدة. (2025). استراتيجيات مديرية التربية والتعليم بالقدس لتوجيه المدارس نحو توظيف الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية. **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج**،26(26): 515-546.

عوض، هبة. (2024). **درجة توافر الكفايات الرقمية لدى معلمي ومديري المدارس الأساسية في ضوء التحول الرقمي** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

عيسي، سعاد وأبركات، خير الله. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية – درنه ."**المجلة الدولية للعلوم والتقنية**، 36(1): 1 – 16.

قاسم، حنان محمود. (2022). **إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

محمودي، عبد الحميد وميسون، بلخير ومراكشي، عبد الحميد. (2025). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الخدمات المصرفية بالجزائر" بنك السلام نموذجا. **دراسات اقتصادية**، 19(1): 686 – 702.

المليكي، حمود. (2025). تصور مقترح لتحسين جودة اتخاذ القرارات بالجامعات اليمنية في ضوء بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي. **مجلة جامعة البيضاء**،7(1): 725–789.

موسى، زاهر. (2023). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، 14(41): 58– 72.

وزان، ميلاد. (2023). **الذكاء الاصطناعي والإنسانية: التحديات الأخلاقية لعصر هيمنة الآلة**، ترجمة علاء طعيمة، رام الله، إصدارات جامعة القدس.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

ثانياً: المراجع الأجنبية

Blackwell, A. F. (2023). Article Commentary: The two kinds of artificial intelligence, or how not to confuse objects and subjects. **Interdisciplinary Science Reviews**, 48(1): 5-14.

Brazauskienė, E. (2025). Educational Decision-Making in Digital Education: A Conceptual Review of Data-Driven, Data-Based, and Data-Informed Approaches. **Revista de Pedagogie Digitala,** 4(1): 63-72.

Chaudhry, M. A., & Kazim, E. (2022). Artificial Intelligence in Education (AIEd): A high-level academic and industry note 2021. **AI and Ethics**, 2(1): 157-165.

Chiu, T. K. F., Ahmad, Z., Ismailov, M., & Sanusi, I. T. (2024). What are artificial intelligence literacy and competency? A comprehensive framework to support them. **Computers and Education Open**, 6(6): 1-9.

Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. **Strategy Science**, 9(4): 322-345.

Dong, L., Tang, X., & Wang, X. (2025). Examining the Effect of Artificial Intelligence in Relation to Students' Academic Achievement: A Meta-Analysis. **Computers and Education: Artificial Intelligence**, 8: Article 100400. https://doi.org/10.1016/j.caeai.2025.100400.

Johnson, D. E., & Brown, K. (2025). Voices Unheard: The Paradox of Teacher Leaders in Educational Decision-Making. **Journal of Educational Leadership in Action**, 10(1): 6.

Kanavas, C., & Triantari, S. (2024). The rational decision-making and the social responsibility in the optimal functioning of the school. **Cogent Social Sciences**, 10(1): 2419542.

Kovari, A. (2024). AI for Decision Support: Balancing Accuracy, Transparency, and Trust Across Sectors. **Information**, 15(11): 725.

Lee, J., Alonzo, D., Beswick, K., Oo, C. Z., Anson, D. W. J., & Abril, J. M. V. (2024). Data literacy of principals in K-12 school contexts: A systematic review. **Educational Research Review**, 45: Article 100649.

Mahmudova, S. & Valiyev, K. (2025). The challenges and risks of artificial intelligence and their impact on society. **ScienceRise**, (1): 71-77.

Majeed, A. W. (2025). The role of AI in administrative decision-making: A study of the opinions of a sample of academics in Iraqi universities. **Journal of Prospective Researches**, 25(1): 42-57.

Mandinach, E. (2025). Artificial intelligence in data-driven decision making: the challenges and opportunities of data ethics. **Cogent Education**, 12(1): Article 2584802.

ISSN: 2392- 5418 e-ISSN: 2520- 7423 DOI:10.59799/SQZH5356

Manninen, M., Magrum, E., Campbell, S., & Belton, S. (2025). The effect of game-based approaches on decision-making, knowledge, and motor skill: A systematic review and a multilevel meta-analysis. **European Physical Education Review**, 31(1): 18-32.

Shoib, N. A. M., Talip, R., & Sukor, N. (2025). Decision Making and Educational Leadership: A Comprehensive Systematic Review. **International Journal of Education, Psychology and Counselling (Ijepc)**, 10(57).

Shwedeh, F. (2024). The integration of Artificial Intelligence (AI) into decision support systems within higher education institutions. **Nanotechnology Perceptions**, 20(5): 331-357.

Soori, M., Jough, F. K. G., Dastres, R., & Arezoo, B. (2024). AI-based decision support systems in Industry 4.0, A review. **Journal of Economy and Technology**, 4: 206-225.

Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2024). Decision making: Models, processes, techniques. **Cloud Computing and Data Science**, 6(1): 1-14.