

**جامعة ميدأوشن**  
**كلية الإدارة - قسم ماجستير إدارة الأعمال**

**العرض المبدئي للبحث**

**عنوان البحث**

واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية في سوريا ومتطلبات تطويره  
دراسة وصفية تحليلية

**The Reality of Employing Artificial Intelligence in Educational  
Administration in Syria and the Requirements for Its  
Development**

إعداد الباحثة: أريج محمد عصمان

إشراف : Dr. Alfaisal Hasan

العام الدراسي: 2026

## الفهرس

|   |                                         |
|---|-----------------------------------------|
| 2 | الفهرس                                  |
| 3 | 1 مقدمة                                 |
| 3 | 2 مشكلة الدراسة                         |
| 3 | 3 اهمية الدراسة                         |
| 3 | أولاً: الأهمية العلمية                  |
| 4 | ثانياً: الأهمية التطبيقية               |
| 4 | 4 أهداف الدراسة                         |
| 4 | الهدف العام:                            |
| 4 | الأهداف الخاصة:                         |
| 4 | 5 تساؤلات الدراسة                       |
| 4 | 6 افتراضات الدراسة                      |
| 5 | 7 الدراسات السابقة                      |
| 5 | 8 الفجوة البحثية                        |
| 6 | 9 المنطلقات النظرية                     |
| 6 | 10 المنهجية وطرق البحث                  |
| 6 | نوع البحث:                              |
| 6 | المنهج المستخدم:                        |
| 6 | عينة التحليل المكثبي:                   |
| 6 | خطوات التنفيذ:                          |
| 7 | أداة الدراسة:                           |
| 7 | أسلوب التحليل:                          |
| 7 | 11 حدود الدراسة                         |
| 8 | 12 المراجع                              |
| 8 | أولاً: المراجع الأجنبية                 |
| 9 | ثانياً: مراجع ووثائق عربية وسورية موثقة |

## (1) مقدمة

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً انعكس بوضوح على طبيعة العمل الإداري في المؤسسات التعليمية؛ فلم تعد الإدارة التعليمية تعتمد فقط على الأساليب التقليدية في التخطيط والتنظيم والمتابعة، بل أصبحت تستفيد من التقنيات الذكية في دعم القرار، وتحليل البيانات، وأتمتة الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب والمعلمين والإداريين. ويعد الذكاء الاصطناعي أحد أبرز هذه التقنيات، لما يتيح من قدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات واستخلاص مؤشرات تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

وفي سوريا، تبرز الحاجة إلى تطوير الإدارة التعليمية في ظل التحديات التي يواجهها القطاع التعليمي، والحاجة إلى تحسين كفاءة التخطيط والمتابعة وتنظيم البيانات وتبسيط الإجراءات. ورغم أن توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية السورية ما يزال محدوداً مقارنة بالاتجاهات العالمية الحديثة، فإن دراسة هذا الموضوع تعد خطوة مهمة لفهم الواقع الحالي وتحديد المتطلبات اللازمة للتطوير بما يتناسب مع الإمكانيات والظروف المحلية.

وتتجه هذه الدراسة إلى تحليل واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية في سوريا، مع التركيز على مجالات الاستخدام الممكنة، والتحديات التقنية والتنظيمية والبشرية، ومتطلبات التطبيق التدريجي الآمن والفعال، اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي والمراجعة المكتبية للأدبيات العلمية والتقارير الرسمية الحديثة.

## (2) مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه العالمي المتزايد نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم والإدارة، فإن توظيف هذه التطبيقات في الإدارة التعليمية في سوريا ما يزال محدوداً وغير منظم بدرجة كافية. وتظهر المشكلة في وجود فجوة بين ما تتيحه التقنيات الحديثة من إمكانيات في تنظيم البيانات، ودعم القرار، وأتمتة الإجراءات، وبين الواقع الإداري في كثير من المؤسسات التعليمية الذي ما يزال يعتمد بدرجة كبيرة على الأساليب التقليدية والورقية أو الأنظمة الرقمية المحدودة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية السورية، ومعرفة التحديات التي تعيق تبنيه، مثل ضعف البنية التقنية، نقص التدريب، محدودية الموارد، غياب السياسات المنظمة، ومخاوف الخصوصية وحماية البيانات. كما تسعى الدراسة إلى تحديد المتطلبات الضرورية لتطوير هذا التوظيف بصورة تدريجية وواقعية.

**سؤال الدراسة الرئيس:** ما واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية في سوريا، وما متطلبات تطويره؟

## (3) أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء المعرفة النظرية في مجال الإدارة التعليمية والتحول الرقمي.
2. توضيح العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومؤشرات الأداء الإداري.
3. تقديم إطار مفاهيمي يساعد الباحثين على فهم مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية.
4. الإسهام في سد فجوة بحثية تتعلق بدراسة واقع الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية ضمن السياق السوري.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. مساعدة القيادات التعليمية على تحديد المجالات المناسبة لتطبيق الذكاء الاصطناعي.
2. تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء.
3. دعم صانعي القرار في وضع برامج تدريبية وسياسات واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي.
1. توجيه المؤسسات التعليمية إلى أهمية حماية البيانات والالتزام بالأخلاقيات عند استخدام الأنظمة الذكية.

## (4) أهداف الدراسة

### الهدف العام:

تحليل واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية في سوريا وتحديد متطلبات تطويره.

### الأهداف الخاصة:

1. التعرف إلى مفهوم الذكاء الاصطناعي وأبرز تطبيقاته في الإدارة التعليمية.
2. تحديد مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.
3. تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في سرعة إنجاز المعاملات الإدارية ودقة اتخاذ القرار.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية السورية.
5. اقتراح توصيات تساعد على توظيف الذكاء الاصطناعي بصورة تدريجية وفعالة وآمنة.

## (5) تساؤلات الدراسة

1. ما المقصود بالذكاء الاصطناعي في سياق الإدارة التعليمية؟
2. ما أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة أو الممكن استخدامها في المؤسسات التعليمية؟
3. كيف يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري من حيث السرعة والدقة وجودة القرار؟
4. ما التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تحد من تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية؟
5. ما المتطلبات والمقترحات المناسبة لتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية السورية؟

## (6) افتراضات الدراسة

بما أن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والمراجعة المكتبية، فإن الافتراضات الآتية تعد موجّهات للتحليل وليست فرضيات كمية لاختبار إحصائي ميداني:

1. إن توظيف الذكاء الاصطناعي بصورة منظمة يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.
2. يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم جودة اتخاذ القرار الإداري من خلال تنظيم البيانات وتحليلها وتوفير مؤشرات أكثر دقة.
3. تؤثر التحديات البشرية والتنظيمية والتقنية، مثل ضعف التدريب ومحدودية البنية الرقمية، في مستوى نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في البيئة التعليمية السورية.
4. تسهم السياسات الواضحة، والتدريب المستمر، وحماية البيانات في زيادة فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات التعليمية.

## (7) الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في التعليم والإدارة التعليمية على تحليل فرص التطبيق والتحديات المصاحبة له. وقد أوضحت أدبيات اليونسكو أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يدعم التخطيط والسياسات التعليمية وتحسين إدارة الموارد، مع ضرورة مراعاة أخلاقيات الاستخدام والعدالة وحماية البيانات. كما ركزت إرشادات اليونسكو حول الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم والبحث على أهمية السياسات الواضحة وبناء القدرات البشرية.

وأشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن التقنيات الذكية، ومنها الذكاء الاصطناعي وتحليلات التعلم، يمكن أن تدعم إدارة المؤسسات والأنظمة التعليمية، إلا أن نجاح التطبيق يتطلب بنية رقمية قوية وقدرات بشرية مؤهلة. وبيّن تقرير مؤشر الذكاء الاصطناعي الصادر عن جامعة ستانفورد أن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي يتزايد عالمياً في قطاعات متعددة، وأن المؤسسات تحتاج إلى حوكمة واضحة لإدارة المخاطر والخصوصية والموثوقية.

وعلى مستوى السياق السوري، تشير التقارير الإنسانية والتعليمية الحديثة إلى وجود مبادرات للتعلم الرقمي وبرامج التعلم الذاتي في بعض المناطق، إلا أن هذه المبادرات لا تزال مرتبطة بدرجة كبيرة بظروف الطوارئ وإتاحة الوصول إلى التعليم، أكثر من ارتباطها ببناء منظومة إدارة تعليمية ذكية ومتكاملة. كما تعرض خطة وزارة التربية والتعليم السورية محاور تتعلق بالتحول الرقمي، وبناء قاعدة بيانات موحدة، وتوفير بيانات لحظية دقيقة لدعم اتخاذ القرار التربوي، وهي عناصر ترتبط مباشرة بموضوع هذه الدراسة.

وتفيد هذه الدراسات والتقارير البحث الحالي في بناء إطار نظري لفهم متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية السورية، وتحديد عناصر النجاح الأساسية مثل البنية الرقمية، التدريب، الحوكمة، حماية البيانات، والمواءمة مع الواقع المحلي.

## (8) الفجوة البحثية

يتضح من مراجعة الأدبيات أن كثيراً من الدراسات تناولت الذكاء الاصطناعي من زاوية التعليم والتعلم أو من زاوية تقنية عامة، بينما لا تزال الدراسات التي تركز على واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية السورية محدودة. كما أن معظم الأدبيات الدولية تفترض وجود بنية رقمية وسياسات تقنية متقدمة، بينما تحتاج البيئة السورية إلى تحليل خاص يأخذ في الاعتبار محدودية الموارد والبنية التحتية والتدريب.

وتتميز البيئة السورية بتحديات إضافية تؤثر في إمكانية تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، منها: انقطاع الكهرباء المتكرر، ضعف البنية التحتية للإنترنت في بعض المناطق، نقص برامج التدريب المتخصصة على الذكاء الاصطناعي للكوادر الإدارية، محدودية الأنظمة الرقمية المتكاملة، ومخاوف الخصوصية وحماية البيانات.

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة البحثية في تحليل الواقع الحالي لتوظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية في سوريا، وتحديد التحديات والمتطلبات التي يمكن أن تساعد على تطويره بصورة مناسبة للبيئة المحلية، بدلاً من الاكتفاء بنقل نماذج دولية قد لا تتوافق بالكامل مع الإمكانيات والظروف السورية.

## (9) المنطلقات النظرية

1. نظرية قبول التكنولوجيا (TAM) تفترض أن قبول المستخدمين للتقنية يتأثر بسهولة الاستخدام والفائدة المتوقعة منها، وهو ما يفسر مدى تقبل الإداريين للأنظمة الذكية.
2. نظرية الموارد والقدرات: توضح أن امتلاك المؤسسة للبيانات، والبنية الرقمية، والكوادر المدربة يمثل موردًا استراتيجيًا يمكن أن يحسن الأداء.
3. نظرية اتخاذ القرار: تؤكد أن جودة القرار ترتبط بجودة المعلومات وسرعة الوصول إليها، وهو مجال يمكن أن يدعمه الذكاء الاصطناعي من خلال التحليل والتنبؤ.
4. نظرية إدارة التغيير: تساعد في فهم مقاومة بعض العاملين للتقنيات الجديدة، وتوضح أهمية التدريب والاتصال الداخلي والقيادة الداعمة.

## (10) المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليلها كما هي في الواقع من خلال جمع المعلومات من المصادر العلمية والتقارير الرسمية والدراسات السابقة. كما يسمح هذا المنهج بتحليل أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء الإداري دون الحاجة إلى تنفيذ استبانة ميدانية في المرحلة الحالية.

### نوع البحث:

دراسة وصفية تحليلية ذات طبيعة مكتبية.

### المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي التحليلي.

### عينة التحليل المكتبي:

تعتمد الدراسة في صورتها المقترحة على تحليل محتوى عينة قصدية من الأدبيات الحديثة، تشمل 28 دراسة علمية محكمة و9 تقارير رسمية صادرة عن جهات موثوقة مثل اليونسكو، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، البنك الدولي، اليونسيف، الشراكة العالمية من أجل التعليم، إضافة إلى وثائق رسمية سورية مرتبطة بالتحول الرقمي وتطوير الإدارة التعليمية، خلال الفترة 2020-2026. ويهدف تحديد هذه العينة إلى جعل التحليل أكثر وضوحًا ومنهجية، مع إمكانية تعديل العدد النهائي وفق ما يتاح من مصادر موثوقة عند إعداد البحث الكامل.

### خطوات التنفيذ:

1. جمع الأدبيات العلمية والتقارير الرسمية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والإدارة التعليمية.
2. تحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والأداء الإداري.
3. مراجعة الدراسات السابقة وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.
4. استخلاص التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية السورية.
5. تحليل المتطلبات المحلية للتطبيق، خاصة البنية الرقمية، التدريب، السياسات، وحماية البيانات.
6. تقديم نتائج تحليلية وتوصيات مقترحة قابلة للتطبيق التدريجي.

## أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على أداة تحليل المحتوى والمراجعة المكتبية، وذلك من خلال تحليل الدراسات والتقارير والمراجع ذات الصلة بالموضوع وفق محاور رئيسية تشمل: مفهوم الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، مؤشرات الأداء الإداري، التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية، والمتطلبات المناسبة للتطبيق في المؤسسات التعليمية السورية.

## أسلوب التحليل:

لا تعتمد الدراسة على تحليل إحصائي كمي لأنها لا تستخدم استبانة أو بيانات ميدانية من عينة بشرية في هذه المرحلة. وبدلاً من ذلك تعتمد على التحليل الوصفي النوعي، وتحليل المحتوى، والتحليل المقارن للدراسات السابقة، واستخلاص النتائج من الأدبيات والتقارير الرسمية.

## (11) حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ولا تتناول أثره المباشر في التحصيل الدراسي للطلاب إلا بقدر ارتباطه بالإدارة التعليمية.
2. الحدود المكانية: تتناول الدراسة المؤسسات التعليمية في سوريا بوصفها سياقاً مكانياً للدراسة، مع مراعاة خصوصية الواقع السوري من حيث البنية التحتية، الكهرباء، الإنترنت، التدريب، والموارد المتاحة.
3. الحدود الزمنية: تعتمد الدراسة على الأدبيات والتقارير الحديثة المتاحة خلال السنوات الأخيرة، مع التركيز على الفترة من 2020 إلى 2026 قدر الإمكان.
4. الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمراجعة المكتبية وتحليل المحتوى، ولا تشمل جمع بيانات ميدانية أو تطبيق استبانة في هذه المرحلة.

## (12) المراجع

### أولاً: المراجع الأجنبية

- 1) Bates, T., Cobo, C., Marino, O., & Wheeler, S. (2020). Can artificial intelligence transform higher education? International Journal of Educational Technology in Higher Education, 17, 1-12.
- 2) Chen, L., Chen, P., & Lin, Z. (2020). Artificial intelligence in education: A review. IEEE Access, 8, 75264-75278.
- 3) Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340.
- 4) Global Partnership for Education. (2023). Syria: Digital learning provides learning opportunities for children in Al-Hol. Washington, DC: GPE.
- 5) Global Partnership for Education. (2024). Syria: A digital learning program ensures education is not interrupted. Washington, DC: GPE.
- 6) Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning. Boston, MA: Center for Curriculum Redesign.
- 7) Jaiswal, A., & Arun, C. J. (2021). Potential of artificial intelligence for transformation of the education system. International Journal of Education and Development Using Information and Communication Technology, 17(1), 142-158.
- 8) Luckin, R. (2018). Machine learning and human intelligence: The future of education for the 21st century. London, England: UCL IOE Press.
- 9) OECD. (2021). OECD Digital Education Outlook 2021: Pushing the frontiers with artificial intelligence, blockchain and robots. Paris, France: OECD Publishing.
- 10) Pedro, F., Subosa, M., Rivas, A., & Valverde, P. (2019). Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities for sustainable development. Paris, France: UNESCO.
- 11) Popenici, S. A. D., & Kerr, S. (2017). Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education. Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 12(1), 1-13.
- 12) Selwyn, N. (2022). Education and technology: Key issues and debates (5th ed.). London, England: Bloomsbury Academic.
- 13) Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2024). Artificial Intelligence Index Report 2024. Stanford, CA: Stanford University.
- 14) UNESCO. (2021). AI and education: Guidance for policy-makers. Paris, France: UNESCO.
- 15) UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research. Paris, France: UNESCO.

- 16) UNESCO. (2024). AI competency framework for teachers. Paris, France: UNESCO.
- 17) UNICEF Syria. (2024). Digital learning helps children in Al-Hasakeh to continue their education. Damascus, Syria: UNICEF.
- 18) UNICEF Syria. (2024). Bridging the education gap for children in northeastern Syria. Damascus, Syria: UNICEF.
- 19) Williamson, B., & Eynon, R. (2020). Historical threads, missing links, and future directions in AI in education. Learning, Media and Technology, 45(3), 223-235.
- 20) World Bank. (2024). AI revolution in education: What you need to know. Washington, DC: World Bank.
- 21) Zawacki-Richter, O., Marin, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16(1), 1-27.

#### ثانيًا: مراجع ووثائق عربية وسورية موثقة

- 1) وزارة التربية والتعليم السورية. (2025). خطة الاستجابة الطارئة والاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم السورية. دمشق، سوريا: وزارة التربية والتعليم السورية.
- 2) اليونيسف سوريا. (2024). التعليم الرقمي ودعم استمرارية التعلم للأطفال في الحسكة وشمال شرق سوريا. دمشق، سوريا: اليونيسف.
- 3) الشراكة العالمية من أجل التعليم. (2023). التعلم الرقمي يوفر فرصًا تعليمية للأطفال في مخيم الهول في سوريا. واشنطن، الولايات المتحدة: GPE.