

دور الولاءات لجماعات صنع القرار في التأثير على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي

د. خليل حمدان* د. فراس الإسماعيل** د. ريماء حيدر***

(الإيداع: 9 تشرين الثاني 2026، القبول: 12 آذار 2026)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الولاءات لجماعات صنع القرار في التأثير على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي في الجامعات السورية، وذلك من خلال استقصاء آراء الأكاديميين والإداريين في جامعة الفرات خلال العام الدراسي 2024-2025. تكون مجتمع البحث من (500) فرد، واختيرت عينة عشوائية طبقية مقدارها (180) عضو هيئة تعليمية وموظفين إداريين تمثل مختلف الفئات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة مكونة من (21) فقرة موزعة على ثلاثة محاور (الولاءات لجماعات صنع القرار، الولاءات وجودة التعليم الرقمي، الحوكمة التعليمية وجودة التعليم). تمت معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أظهرت النتائج أن الولاءات لجماعات صنع القرار تؤثر بدرجة إلى مرتفعة على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم الرقمي بمتوسط كلي (3.52). كما تبين أن أعلى تأثير كان في محور الولاءات وجودة التعليم الرقمي (3.56)، يليه محور الحوكمة التعليمية (3.51)، وأن الولاءات الشخصية تقلل من استقلالية القرار الأكاديمي والشفافية. ولم تُظهر النتائج فروقاً دالة تبعاً للمسمى الوظيفي، بينما وجدت فروق ذات دلالة تبعاً لسنوات الخبرة (Sig = 0.000) ولصالح ذوي الخبرة الأعلى، وكذلك تبعاً للمؤهل العلمي (Sig = 0.007) لصالح حملة الدراسات العليا.

وأوصت الدراسة بتعزيز منظومات الحوكمة الرقمية من خلال تطوير لوائح واضحة لتوزيع الموارد والقرارات الأكاديمية، وتصميم برامج تدريبية في القيادة الأخلاقية والحوكمة الرشيدة، وربط تقييم الأداء الجامعي بمعايير الشفافية والمساءلة، إضافة إلى إنشاء وحدات رقابية مستقلة لمتابعة ممارسات التوظيف وتخصيص الموارد، بما يساهم في تحقيق جودة التعليم الجامعي واستدامته في بيئة التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الولاءات التنظيمية، الحوكمة التعليمية، جودة التعليم، التحول الرقمي، السياسات التعليمية.

*دكتوراه- اختصاص إدارة أعمال -كلية الاقتصاد

**دكتوراه - اختصاص قانون دولي - كلية الحقوق

*** ماجستير - اختصاص إدارة أعمال - كلية الاقتصاد.

The Role of Loyalties to Decision-Making Groups in Influencing Educational Governance and Quality of Education in the Context of Digital Transformation

Dr. Khalil Hamdan* Dr. Firas Al-Ismaïl** Dr. Rima Haidar***

(Received: 9 November 2026 , Accepted: 12 March 2026)

Abstract:

The study aimed to analyze the role of loyalties to decision-making groups in influencing educational governance and the quality of education amid digital transformation in Syrian universities. It explored the opinions of academic and administrative staff at Al-Furat University during the 2024–2025 academic year. The research population consisted of 500 individuals, from which a stratified random sample of 180 participants was selected to represent various categories (gender, academic qualification, years of experience, and job title). The study adopted the descriptive-analytical method and employed a questionnaire comprising 21 items distributed across three main dimensions: (1) loyalties to decision-making groups, (2) loyalties and digital education quality, and (3) educational governance and education quality. Data were analyzed using means, standard deviations, the independent-samples t-test, one-way ANOVA, and Scheffe's post-hoc test, at a significance level of ($\alpha = 0.05$).

The results revealed that loyalties to decision-making groups have a moderate to high impact on educational governance and the quality of digital education, with an overall mean of (3.52). The greatest effect appeared in the dimension of loyalty and digital education quality (3.56), followed by educational governance (3.51). It was also found that personal loyalties undermine academic decision-making independence and transparency. No statistically significant differences were observed according to job title, whereas significant differences emerged according to years of experience (Sig = 0.000), favoring those with longer experience, and according to academic qualification (Sig = 0.007), favoring postgraduate degree holders.

The study recommended strengthening digital governance systems through the development of clear regulations for resource distribution and academic decision-making, designing training programs on ethical leadership and good governance, and linking university performance evaluation to transparency and accountability criteria. It also proposed establishing independent internal monitoring units to oversee recruitment practices and resource allocation, thereby contributing to the achievement and sustainability of university education quality in the digital transformation environment.

Keywords: organizational loyalties, educational governance, quality of education, digital transformation, educational policies.

* PhD – Business Administration – Faculty of Economics

** PhD – International Law – Faculty of Law

*** Master's – Business Administration – Faculty of Economics

1. مقدمة:

يشهد قطاع التعليم العالي السوري مرحلة حاسمة تتقاطع فيها التحديات الإدارية والتنظيمية مع متطلبات التحول الرقمي، مما يجعل دراسة العلاقات الداخلية في الجامعات أمراً بالغ الأهمية لفهم محددات الحوكمة التعليمية وجودة التعليم. تمثل الولاءات لجامعات صنع القرار أحد أبرز العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار الأكاديمي والإداري، إذ يمكن أن تسهم في تعزيز التماسك المؤسسي أو، في المقابل، إضعاف مبادئ العدالة والشفافية عند تغليب المصالح الشخصية أو الفئوية على المصلحة العامة. ويُعدّ تحليل أثر هذه الولاءات في ضوء التحول الرقمي خطوة علمية ضرورية للكشف عن مدى قدرتها على التكيف مع متطلبات الإدارة الحديثة القائمة على البيانات والتقنيات الذكية. يعكس هذا الاهتمام سعي الجامعات السورية إلى بناء بيئة تعليمية أكثر انضباطاً ومساءلة، تُوازن بين الولاء التنظيمي المشروع ومقتضيات الحوكمة الرشيدة التي تُعدّ أساساً لضمان جودة التعليم واستدامة الأداء الأكاديمي. وتُعدّ الولاءات لجامعات صنع القرار ظاهرة تنظيمية ذات تأثير عميق في البنية الإدارية للجامعات، إذ تؤدي إلى إعادة تشكيل العلاقات داخل المؤسسة بما يتجاوز حدود الاختصاصات الرسمية. ويظهر أثر هذه الولاءات في عمليات اتخاذ القرار، حيث تميل بعض الإدارات إلى تبني سياسات تُراعي مصالح فئات معينة على حساب المصلحة العامة، مما يضعف مبادئ العدالة ويحدّ من كفاءة الأداء الإداري. وتؤكد الأدبيات الإدارية أنّ الحوكمة الجامعية الفاعلة تقوم على تقليص هذا النمط من الولاءات عبر ترسيخ ممارسات الشفافية والمساءلة وتوزيع الصلاحيات بشكل متوازن (عطاء الله، 2021). وتشير المفاهيم الحديثة في إدارة التعليم العالي إلى أنّ غياب الشفافية يؤدي إلى تفاقم ظاهرة الولاءات الفئوية، حيث تُستبدل الكفاءة بالانتماء في التعيين والترقية وإدارة الموارد، وهو ما ينعكس سلباً على جودة التعليم والبحث العلمي. كما أنّ التحول الرقمي يمثل فرصة استراتيجية لإعادة ضبط بيئة العمل الجامعي من خلال أتمتة العمليات الإدارية وربطها بنظم رقابية دقيقة تقلّل من تأثير العلاقات الشخصية في القرارات التنظيمية (شعبان، 2024).

وتُشكل الحوكمة التعليمية إطاراً أساسياً لضمان فعالية الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، بما يتضمّن توزيعاً واضحاً للصلاحيات، وتوفيراً لآليات الإفصاح والمساءلة، وإشراكاً فعلياً لأصحاب المصلحة في صنع القرار. وأظهرت دراسات عربية أنّ تمكّن الجامعات من هذه الممارسات يزيد من انضباط الإجراءات ويُقلّل من التأثيرات الشخصية وغير الرسمية في التعيين والترقية وتوزيع الموارد (الشباطات، 2018). وعلى المستوى الرقمي، تُعدّ الرقمنة أحد العناصر المحورية التي تدعم الحوكمة التعليمية من خلال توسيع نطاق الشفافية ومراقبة الأداء وقتياً، إذ إنّ المؤسسات الجامعية التي اعتمدت أنظمة محوسبة لعمليات التسجيل والتعاقد والموارد المالية شهدت انخفاضاً في التحيز الإداري وزيادة في شفافية الإجراءات. وقد أشار البحث إلى أنّ معوقات التطبيق مثل ضعف التشريعات أو القيود المالية تجعل الجامعات أقل قدرة على ترسيخ مبادئ الحوكمة، مما يعزّز ولاءات دماغات صنع القرار على حساب الكفاءة (الزهراني وباداود، 2023).

حيثُ تُظهر الأدبيات الحديثة أنّ تنامي الولاءات لجامعات صنع القرار داخل الجامعات يخلق قنوات غير رسمية للتأثير تُضعف عناصر الحوكمة التعليمية (الشفافية، وضوح الصلاحيات، المساءلة)، فتعكس مباشرةً على جودة التعليم عبر قرارات انتقائية في التعيين والترقية وتخصيص الموارد. بالمقابل، يُسهم ترسيخ الحوكمة—خصوصاً حين تُفعل رقمياً عبر أتمتة الإجراءات والإفصاح اللحظي ومؤشرات الأداء—في تحييد الولاءات الفئوية وتوجيه الولاء نحو أهداف المؤسسة، بما يرفع انضباط العمليات ويُحسن مخرجات التعلم. تُؤكّد دراسات عربية أنّ سياسات الحوكمة الجامعية الإجرائية (مثل نشر المعلومات، تحديد الاختصاصات، إشراك أصحاب المصلحة) ترتبط إيجابياً بمستوى الجودة الشاملة، ما يدعم الفرضية القائلة بأن ضبط شبكة العلاقات غير الرسمية شرطٌ لرفع الجودة (عبد الله، 2023). وتتقاطع هذه الخلاصة مع الأدلة الدولية التي تُبرز دور نظم الاعتماد وضمان الجودة المصمّمة لتغطية الأشكال الرقمية من التعليم في تقليص الانحيازات وتحسين موثوقية التقييم

وجوده التدريسي، الأمر الذي يجعل الحوكمة أداةً بنّوية لاحتواء آثار الولاءات على القرارات الأكاديمية والإدارية (OECD، 2025).

2. مشكلة البحث:

تواجه الجامعات السورية تحديات متزايدة في تحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة التعليمية وضغوط الولاءات التنظيمية داخل جماعات صنع القرار، في وقت تتسارع فيه جهود التحول الرقمي بوصفه أداة لإعادة تنظيم الإدارة الأكاديمية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. ورغم تبني بعض المؤسسات الجامعية للأنظمة الرقمية والإدارية الحديثة، فإن تأثير هذه التحولات ما يزال محدوداً في الحد من مظاهر الولاءات غير الرسمية أو في تعزيز الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار. وتشير الأدبيات التربوية السورية إلى استمرار التحديات المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة ومعايير جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي. فقد بينت دراسة طويل (2016) في جامعة تشرين أن تطبيق معايير جودة التعليم ما يزال يواجه صعوبات بنّوية تتعلق بضعف المتابعة والتقويم المؤسسي. كما أظهرت دراسة صطيف (2023) في جامعة إدلب أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية — مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة — جاء ضمن المستوى المتوسط، بينما أكدت دراسة الدرويش (2024) محدودية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية، مما يعكس استمرار التحديات التنظيمية المرتبطة بالشفافية وتكافؤ الفرص في بيئة العمل التربوي.

وفي إطار الاستقصاء الميداني الأولي، أجرى الباحثون استطلاعاً شمل (50) من الأكاديميين والإداريين في عدد من الجامعات السورية، حيث أظهرت النتائج أن (76%) من المشاركين يرون أن الولاءات التنظيمية تؤثر في قرارات التعيين والترقية، في حين أشار (71%) إلى أن هذه الولاءات تضعف مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الجامعية. كما بينت النتائج أن (63%) من المشاركين يعتقدون أن تطبيق معايير الحوكمة التعليمية لا يزال جزئياً في معظم الجامعات السورية، وأن الأنظمة الرقمية تسهم بدرجة محدودة في الحد من تأثير الولاءات الشخصية على صنع القرار.

وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت الحوكمة الجامعية والتحول الرقمي، فإن الدراسات التي بحثت في تأثير الولاءات التنظيمية داخل جماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم ما تزال محدودة، ولا سيما في البيئة الجامعية السورية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تحلّل طبيعة هذه العلاقة وتستكشف أبعادها التنظيمية في سياق التحول الرقمي داخل الجامعات.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في الجامعات السورية في ظل التحول الرقمي؟

3. أسئلة البحث: تنبثق من مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

- إلى أي مدى تؤثر الولاءات الشخصية والتنظيمية داخل الهيئات الإدارية والتعليمية على ممارسات الحوكمة التعليمية؟
- ما أثر الولاءات لجماعات صنع القرار على مؤشرات جودة التعليم في ظل بيئة التحول الرقمي؟

4. أهمية البحث:

– الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية في النقاط الآتية:

- قد تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة الولاءات التنظيمية بالحوكمة التعليمية، من خلال تقديم إطار نظري يربط بين مفاهيم الولاء، والحوكمة، وجودة التعليم في بيئة جامعية رقمية.
- قد تُبرز أهمية دمج متغير التحول الرقمي بوصفه عاملاً مفسراً ومُعَدِّلاً للعلاقات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، بما يضيف بعداً معاصراً للبحوث الإدارية والتربوية في السياق السوري.

- قد تُقدّم تحليلًا نظريًا يربط بين مبادئ الحوكمة الحديثة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) ومظاهر السلوك التنظيمي في الجامعات، بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقًا حول إصلاح التعليم العالي.

– الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية في النقاط الآتية:

- قد تُوفّر نتائج البحث مؤشرات عملية لصنّاع القرار في الجامعات السورية تساعد على تطوير سياسات تقلّل من أثر الولاءات الشخصية وتعزّز العدالة المؤسسية.
- قد تُسهم في توجيه القيادات الأكاديمية نحو تفعيل الحوكمة الرقمية كآلية رقابية للحد من الانحيازات وتحسين كفاءة الأداء الإداري والتعليمي.
- قد تُساعد الجهات المعنية بتقويم وضمان الجودة في تصميم برامج تدريبية وإصلاحية تستند إلى الأدلة الميدانية المستخلصة من الواقع الجامعي السوري.

5. أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

- تحليل أثر الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في الجامعات السورية في ظل التحول الرقمي.
- تحديد مستوى تأثير الولاءات التنظيمية داخل الهيئات الأكاديمية والإدارية على ممارسات الحوكمة التعليمية، ولا سيما فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة واستقلالية القرار الأكاديمي.
- قياس أثر الولاءات لجماعات صنع القرار على مؤشرات جودة التعليم في بيئة التحول الرقمي، من حيث توزيع الموارد التقنية، وتكافؤ فرص التدريب، ودعم البرامج التعليمية الرقمية.
- اختبار الفروق الإحصائية في إدراك تأثير الولاءات التنظيمية على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

6. متغيرات البحث: المتغير المستقل:

الولاءات لجماعات صنع القرار، المتغيرات التابعة: الحوكمة التعليمية، جودة التعليم في ظل التحول الرقمي، المتغيرات الديموغرافية (الضابطة): المسمى الوظيفي (أكاديمي / إداري)، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

7. فرضيات البحث: تم اختيار فرضيات البحث عند مستوى الدلالة (0.05):

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاءات لجماعات صنع القرار وبين الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في الجامعات السورية في ظل التحول الرقمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك تأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي / إداري).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك تأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم تبعًا لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك تأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

8. حدود البحث: الحدود الزمنية: يغطي البحث العاملين الأكاديميين والموظفين الإداريين (2024–2025)، وهي فترة تشهد

توسعًا ملحوظًا في تطبيق التحول الرقمي داخل الجامعات السورية، الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جامعة الفرات بوصفها نموذجًا يمثل الجامعات الحكومية العاملة في بيئة ما بعد الصراع، الحدود البشرية: تشمل أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين العاملين في جامعة الفرات، باعتبارهم الأكثر ارتباطًا بموضوع الحوكمة وجودة التعليم، الحدود الموضوعية:

تتركز الدراسة في تحليل أثر الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي. وبناءً على اقتصار الدراسة الميدانية على جامعة الفرات، فإن تعميم نتائجها على بقية الجامعات السورية ينبغي أن يتم بحذر، مع مراعاة اختلاف الظروف التنظيمية والإدارية بين المؤسسات الجامعية

9. مصطلحات الدراسة:

1. "الحوكمة التعليمية" **Educational Governance**: اصطلاحاً: تُعرّف الحوكمة التعليمية بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات التي تضبط طريقة توجيه المؤسسات التعليمية وإدارتها، بما يضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة الفاعلة في صنع القرار (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2020).

التعريف الإجرائي: تُقاس الحوكمة التعليمية في هذه الدراسة بوصفها منظومة إدارية متكاملة تُترجم في ممارسات واقعية داخل الجامعة، تشمل وضوح الأدوار والصلاحيات التنظيمية، وشفافية الإجراءات الإدارية والأكاديمية، ومستوى المساءلة في متابعة الأداء، ومدى مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار. ويمثل هذا المتغير درجة التزام الجامعة بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة التي تسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق العدالة المؤسسية.

2. "الولاءات لجماعات صنع القرار" **Decision-Group Loyalties**: اصطلاحاً: تُعرّف الولاءات لجماعات صنع القرار بأنها الميل النفسي والسلوكي لدى الأفراد داخل المؤسسة التعليمية للانتماء أو الدعم لمجموعات نفوذ تنظيمية تؤثر في عملية اتخاذ القرار، سواء كانت رسمية أو غير رسمية (طلابع، 2025).

التعريف الإجرائي: تُقاس الولاءات لجماعات صنع القرار من خلال مدى انتماء العاملين إلى مجموعات نفوذ غير رسمية داخل الجامعة، وتأثير هذه الانتماءات في توجيه القرارات الإدارية والأكاديمية. ويتجلى هذا المتغير في سلوكيات مثل تفضيل المصالح الشخصية أو الفئوية على المصلحة المؤسسية، والاعتماد على العلاقات الاجتماعية في التعيين أو الترقية أو توزيع الموارد، بما يعكس قوة التأثير غير الرسمي في بيئة العمل الجامعي.

10. الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

الدرويش (2024) – سورية: تناولت الدراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بينهما، إضافة إلى اختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عيّنة مكونة من (95) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت استبانتين لقياس الحوكمة والميزة التنافسية. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، كما جاءت الميزة التنافسية بدرجة متوسطة أيضاً، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بينهما، مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات الحوكمة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

وتفيد هذه الدراسة في إبراز أهمية الحوكمة التعليمية في تطوير أداء المؤسسات التربوية، إلا أنها ركزت على علاقة الحوكمة بالميزة التنافسية في البيئة المدرسية، ولم تتناول تأثير العوامل التنظيمية مثل الولاءات داخل جماعات صنع القرار أو دور التحول الرقمي في دعم الحوكمة وجودة التعليم، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته في سياق الجامعات السورية.

صطيف (2023) – سورية: تناولت الدراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهدفت إلى قياس درجة تطبيق مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة الجامعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عيّنتها من (43) عضو هيئة تدريس من مجتمع بلغ (162)، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (28) بنداً موزعة على ثلاثة محاور. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة جاء بدرجة متوسطة؛ حيث

جاءت الشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط يقارب (3.25)، تليها المساءلة بمتوسط (3.19)، ثم المشاركة بمتوسط (2.67). كما لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أو الكلية، مما يشير إلى حاجة الجامعة إلى تعزيز ممارسات المشاركة في صنع القرار.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع الحوكمة الجامعية في البيئة التعليمية السورية، إلا أنها ركزت على قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجامعة دون التطرق إلى تأثير العوامل التنظيمية مثل الولاءات داخل جماعات صنع القرار أو دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة وجودة التعليم، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته ضمن سياق الجامعات السورية.

سعيد (2021) – سورية: تناولت الدراسة واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق كما تدركها كوادرها الإدارية، وهدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة الجامعية، إضافة إلى رصد الفروق في تقديرات الباحثين تبعاً لبعض خصائصهم الديموغرافية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأُجريت ميدانياً على عينة من الكوادر الإدارية في الجامعة باستخدام استبانة لقياس مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الحوكمة جاءت بمستوى متوسط بصورة عامة، حيث احتلت أبعاد الشفافية والمسؤولية مراتب متقدمة مقارنة بغيرها من الأبعاد. كما أوصت الدراسة بضرورة تقليل المركزية الإدارية وتعزيز الأنظمة التنظيمية المرنة بما يساهم في تفعيل ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل الجامعة.

وتسهم هذه الدراسة في توضيح واقع الحوكمة في البيئة الجامعية السورية، إلا أنها ركزت على تقييم مستوى ممارسة الحوكمة من وجهة نظر الكوادر الإدارية، دون التطرق إلى تأثير العلاقات التنظيمية مثل الولاءات داخل جماعات صنع القرار أو إلى دور التحول الرقمي في دعم الحوكمة وجودة التعليم، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته في سياق الجامعات السورية.

الدراسات الأجنبية:

Atanaw وآخرون 2025 دراسة بعنوان: **How University Governance Affects** كيف تؤثر الحوكمة الجامعية في جودة الخدمة التعليمية في الجامعات العامة الإثيوبية». هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مبادئ الحوكمة الجامعية في جودة الخدمات التعليمية داخل الجامعات العامة في إثيوبيا. شملت عينة الدراسة (378) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في ست جامعات، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام استبانة كمية وفق مقياس ليكرت، إضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد الحوكمة (المساءلة، الاستقلالية الأكاديمية، حرية الأكاديميين، الشفافية، والمسؤولية) في جودة التعليم. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستقلالية الأكاديمية وجودة الخدمة التعليمية، كما تبين أن ضعف المساءلة والإدارة البيروقراطية يساهمان في انخفاض مستويات الجودة، مما يؤكد أهمية تعزيز مبادئ الحوكمة لتحقيق أداء أكاديمي أكثر فاعلية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيد العلاقة بين الحوكمة الجامعية وجودة التعليم، إلا أنها ركزت على تحليل مبادئ الحوكمة في سياق إداري عام، دون التطرق إلى تأثير الولاءات التنظيمية داخل جماعات صنع القرار أو إلى دور التحول الرقمي في دعم الحوكمة وتحسين جودة التعليم، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته في سياق الجامعات السورية.

التعليق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، مثل دراسات الدرويش (2024)، وصطيف (2023)، وسعيد (2021)، و Atanaw وآخرون (2025)، في تأكيدها على أن الحوكمة تمثل عنصراً أساسياً في تعزيز جودة التعليم وتحسين مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات التعليمية. وقد بينت تلك الدراسات أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات التعليمية.

إلا أن الدراسات السابقة ركزت بصورة أساسية على تحليل واقع الحوكمة أو علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية مثل الأداء المؤسسي أو الميزة التنافسية، دون التطرق بشكل واضح إلى تأثير الولاءات التنظيمية داخل جماعات صنع القرار في الحوكمة التعليمية وجودة التعليم. كما لم تتناول معظم هذه الدراسات دور التحول الرقمي بوصفه عاملاً مؤثراً في إعادة تشكيل بيئة القرار داخل المؤسسات الجامعية.

ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بدمج متغير الولاءات لجماعات صنع القرار ضمن نموذج الحوكمة التعليمية، إضافة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تفسير العلاقة بين الولاءات والحوكمة وجودة التعليم، مما يساهم في توسيع الإطار التحليلي للحوكمة التعليمية ويقدم قراءة أكثر شمولاً لواقع الإدارة الجامعية في السياق السوري المعاصر.

الفجوة البحثية للدراسة:

على الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة الجامعية وجودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى تنامي الاهتمام بدور التحول الرقمي في تطوير الإدارة الجامعية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، فإن الدراسات التي تناولت تأثير الولاءات التنظيمية داخل جماعات صنع القرار في فعالية الحوكمة وجودة التعليم ما تزال محدودة، ولا سيما في البيئة الجامعية السورية. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تحليل مبادئ الحوكمة أو متطلبات التحول الرقمي بصورة منفصلة، دون التعمق في دراسة أثر العلاقات التنظيمية غير الرسمية والولاءات داخل مراكز القرار الأكاديمي على جودة التعليم في ظل البيئة الرقمية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده التنظيمية في سياق التحول الرقمي داخل الجامعات السورية، بما يساهم في سد هذه الفجوة المعرفية وتقديم فهم أعمق للعوامل المؤثرة في فاعلية الحوكمة التعليمية وجودة التعليم الجامعي..

11. الإطار النظري:

تمهيد: تُعد الحوكمة التعليمية أحد الركائز الرئيسة لتطوير مؤسسات التعليم العالي في العصر الرقمي، إذ تجمع بين الكفاءة الإدارية والشفافية والمسؤولية في اتخاذ القرار. وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الولاءات التنظيمية والحوكمة التعليمية باعتبارها مدخلاً علمياً لفهم ديناميات القرار الجامعي وجودة التعليم في السياق السوري.

أولاً: الحوكمة التعليمية ودورها في جودة التعليم: تُعد الحوكمة التعليمية الإطار التنظيمي الذي يوجه مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة، إذ تحدد كيفية اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، وضمان جودة المخرجات التعليمية. وقد بينت دراسة (Atanaw et al 2025). أن تطبيق مبادئ الحوكمة - ولا سيما المساءلة والاستقلالية الأكاديمية - يساهم بشكل مباشر في رفع جودة الخدمات التعليمية في الجامعات العامة، وأن ضعف وضوح الصلاحيات يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي. ويرى الباحثون أن فاعلية الحوكمة ترتبط بمدى الالتزام بالقيم المؤسسية والحوكمة الأخلاقية التي تشكل أساس التنمية التعليمية المستدامة.

ثانياً: الولاءات التنظيمية وتأثيرها على بيئة القرار الجامعي: تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الولاءات التنظيمية تمثل أحد أبرز العوامل التي تُضعف موضوعية القرارات في المؤسسات التعليمية، إذ تؤدي إلى تغليب المصالح الشخصية أو الفئوية على المصلحة المؤسسية. وتؤكد دراسة طويل (2016) أن انتشار الولاءات داخل الجامعات السورية يحد من فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة، ويُضعف الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد واتخاذ القرار. ومن منظور الباحثين، فإن معالجة هذه الظاهرة تتطلب إعادة بناء منظومة اتخاذ القرار على أسس من العدالة المؤسسية، وتطبيق أدوات رقابية تضمن استقلالية القرار الأكاديمي عن التأثيرات غير الرسمية.

ثالثاً: الحوكمة الرقمية كوسيلة لتحديد الولاءات ودعم الجودة: يمثل التحول الرقمي أحد المسارات الحديثة في تطوير الحوكمة الجامعية، إذ يساهم في ضبط العلاقات التنظيمية وتعزيز الشفافية في الإجراءات الأكاديمية والإدارية. وأشارت وثيقة UNESCO (2018) حول "الحوكمة والجودة في التعليم العالي" إلى أن دمج الرقمنة في منظومة الحوكمة يعزز من المساءلة

ويقلل من الفجوات الإدارية التي تتيح للولاءات الشخصية التأثير في القرار الجامعي. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي أصبح أداة مهمة لتعزيز الحوكمة المؤسسية وتحسين جودة الخدمات التعليمية من خلال دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات وتطوير أنظمة الإدارة الجامعية (OECD, 2023) ؛ (UNESCO, 2023) ولا تقتصر الحوكمة الرقمية على الأتمتة التقنية، بل تمثل رافعة ثقافية وإدارية تعيد تشكيل بيئة العمل الأكاديمي على أسس من الشفافية والإنصاف وتحسين جودة التعليم.

ولا تتحقق فاعلية الحوكمة التعليمية بمجرد وضع اللوائح والسياسات، بل تتطلب ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة. كما يشكل الحد من الولاءات التنظيمية وتعزيز الحوكمة الرقمية مدخلين أساسيين لضمان جودة التعليم واستدامة التطوير الجامعي، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي عالمياً (Tang, 2025) وتستند هذه الرؤية إلى أن بناء جامعة فاعلة يبدأ من حوكمة رشيدة توازن بين الكفاءة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية.

12. منهج البحث: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني لملاءمته لطبيعة أهداف البحث التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين الولاءات لجماعات صنع القرار والحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي في الجامعات السورية.

يتكون مجتمع البحث من الأكاديميين والموظفين الإداريين العاملين في جامعة الفرات، والبالغ عددهم نحو (500) فرد. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (180) مشاركاً لضمان تمثيل الفئات المختلفة في مجتمع الدراسة، وذلك وفق متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولتحليل البيانات، استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات وأهداف البحث، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات أفراد العينة، واختبار (T-test) لدراسة الفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يتيح وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، إلا أنه لا يسمح بإثبات علاقات سببية مباشرة بين المتغيرات، بل يقتصر على تفسير الأنماط والارتباطات القائمة بينها.

13. مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث من جميع الأكاديميين والموظفين الإداريين العاملين في جامعة الفرات في الجمهورية العربية السورية، والذين يقدر عددهم الإجمالي بحوالي (500) فرد للعام الدراسي 2024-2025. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لدراسة أثر الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم، نظراً لتنوع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وأدوارهم الوظيفية، مما يتيح صورة دقيقة عن الواقع الإداري والأكاديمي في الجامعات السورية. تم اختيار العينة البالغ عددها 180 من أعضاء هيئة تعليمية وموظفين إداريين باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية

وقد روعي عند اختيار العينة اعتماد مبدأ التمثيل النسبي للطبقات داخل المجتمع الأصلي، بحيث يعكس حجم كل طبقة في العينة نسبتها الحقيقية في مجتمع الدراسة المكون من (500) فرد من الأكاديميين والإداريين. ويسهم هذا الإجراء في ضمان تمثيل الفئات المختلفة بصورة متوازنة، مما يعزز دقة النتائج ويزيد من موثوقية تعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

وقد تم تحديد حجم العينة وفق المعايير الإحصائية المناسبة للدراسات الوصفية، حيث يُعد حجم عينة يتراوح بين (150-200) مناسباً للمجتمعات التي يتراوح حجمها بين (400-600) فرد وفق جدول كريجي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) ، الأمر الذي يعزز تمثيل العينة للمجتمع الأصلي لضمان تمثيل جميع الفئات المهمة في مجتمع البحث، والتي تشمل:

- الجنس: ذكر / أنثى.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- المسمى الوظيفي: أكاديمي / إداري.

تألفت عينة الدراسة من (180) مشاركاً من الأكاديميين والموظفين الإداريين، وتم اختيارها وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل الفئات المختلفة في مجتمع البحث بصورة متناسبة، بما يعزز دقة النتائج وإمكانية تعميمها (Etikan, Musa & Alkassim, 2016).

تم اعتماد معايير إدراج المشاركين بحيث يكونوا من العاملين الأكاديميين أو الإداريين في جامعة الفرات خلال العام الدراسي 2024-2025، بينما تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على بيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (1): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	90	50%
أنثى	90	50%
المجموع	180	100%

يوضح الجدول (1) أن توزيع المشاركين من الذكور والإناث جاء متساوياً (50% لكل منهما)، مما يضمن تمثيلاً عادلاً لكلا الجنسين في الدراسة، ويتيح إمكانية تحليل الفروق المتعلقة بالجنس في اتجاهات الأفراد نحو الحوكمة التعليمية وجودة التعليم (UNESCO, 2021).

الجدول رقم (2): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	72	40%
ماجستير	72	40%
دكتوراه	36	20%
المجموع	180	100%

يبين الجدول (2) أن غالبية المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً (بكالوريوس أو ماجستير) بنسبة 80% من مجموع العينة، في حين يمثل حملة الدكتوراه 20%. ويسمح هذا التوزيع بدراسة أثر المؤهل العلمي على مواقف المشاركين من الولاءات لجماعات صنع القرار وانعكاسها على جودة التعليم (Fraenkel et al., 2019).

الجدول رقم (3): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	20%
من 5 إلى 10 سنوات	90	50%
أكثر من 10 سنوات	54	30%
المجموع	180	100%

يبين الجدول (3) أن غالبية المشاركين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين (5-10 سنوات) بنسبة 50%، يليهم ذوو الخبرة الطويلة (>10 سنوات) بنسبة 30%، ثم الأقل خبرة (<5 سنوات) بنسبة 20%. هذا التوزيع يتيح دراسة مدى تأثير الخبرة العملية على اتجاهات الأكاديميين والإداريين نحو الحوكمة التعليمية في ظل التحول الرقمي (OECD, 2020).

الجدول رقم (4): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
أكاديمي	108	60%
إداري	72	40%
المجموع	180	100%

يوضح الجدول (4) أن غالبية أفراد العينة من الأكاديميين بنسبة 60%، بينما يمثل الإداريون نسبة 40%. هذا التوزيع يعكس الأهمية النسبية للأدوار الأكاديمية داخل الجامعات السورية، ويتيح تحليل الفروق بين الأكاديميين والإداريين فيما يتعلق بالولاءات لجماعات صنع القرار وتأثيرها على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم (Altbach, 2020).

14. أداة البحث: اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة. وقد تم تطوير الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث، ولا سيما تلك التي تناولت الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (21) بنّاء موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، هي:

1. الولاءات لجماعات صنع القرار وأثرها في الحوكمة التعليمية 7 بنود.
 2. الولاءات لجماعات صنع القرار وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي 7 بنود.
 3. الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي 7 بنود.
- وقد تم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي: (= 5 أوافق بشدة، 4 = أوافق، 3 = محايد، 2 = لا أوافق، 1 = لا أوافق بشدة)
- **المحور الأول: الولاءات لجماعات صنع القرار وأثرها في الحوكمة التعليمية،** ويضم (7) فقرات تستقصي انعكاسات الولاءات الشخصية والتنظيمية على عمليات الحوكمة في الجامعة (مثل: الشفافية، الاستقلالية، المساءلة).
 - **المحور الثاني: الولاءات وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي،** ويشمل (7) فقرات تقيس أثر الولاءات على جودة التعليم الرقمي من حيث توزيع الموارد، دعم البرامج، وتخصيص الميزانيات.
 - **المحور الثالث: الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي،** ويضم (7) فقرات تركز على دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التعليم الرقمي وضمان العدالة والشفافية في بيئة الجامعات السورية.
- يُعد هذا البناء أداة مناسبة لتحقيق أهداف البحث، إذ يتيح قياس الظاهرة محل الدراسة بشكل شامل ومتكامل، ويعزز من صدق النتائج ودقتها.

صلاحية الاستبانة (الصدق)

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال خطوتين أساسيتين:

1. **الصدق الظاهري والصدق البنائي:** غُرِضت الاستبانة على (6) من أساتذة الجامعات والخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية وتكنولوجيا التعليم للتحقق من وضوح العبارات ودقة صياغتها، والتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة ومحاورها الثلاثة. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، حيث أُجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات بما يساهم في تحسين وضوحها ودقتها العلمية.

2. **الصدق التلازمي:** جرى حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، فتراوحت معاملات الارتباط بين (0.42 - 0.71)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01). يدل ذلك على وجود اتساق داخلي جيد لل فقرات، مما يعكس قدرة الأداة على قياس الأبعاد المستهدفة بدقة وموضوعية.

ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية لكل محور على حدة، إضافةً إلى الدرجة الكلية للأداة. وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5): معاملات الثبات للاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية

المحور / الدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
المحور الأول: الولاءات لجماعات صنع القرار وأثرها في الحوكمة التعليمية	0.87	0.85
المحور الثاني: الولاءات وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي	0.88	0.86
المحور الثالث: الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي	0.85	0.84
الدرجة الكلية للاستبانة	0.89	0.86

يوضح الجدول أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي؛ إذ تجاوزت جميع معاملات ألفا كرونباخ (0.85)، وهي قيمة تُعد جيدة جدًا وفقًا للمعايير الإحصائية، مما يشير إلى اتساق الفقرات وموثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة. كما تدعم نتائج معامل التجزئة النصفية هذه النتيجة، ما يعزز صلاحية الأداة لاستخدامها في التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

15. الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات المتعلقة بالمشاركين وخصائص العينة، وذلك من خلال المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، بهدف تقديم صورة واضحة عن مستوى الولاءات، والحوكمة التعليمية، وجودة التعليم في البيئة الرقمية.

كما اعتمدت الدراسة التحليل الاستدلالي لاختبار الفروق بين المتغيرات، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق بين مستويات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على متغيرات الولاءات، والحوكمة التعليمية، وجودة التعليم. كما تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد طبيعة الفروق بين المجموعات في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لتحديد معنوية النتائج، بما يضمن موثوقية الاستنتاجات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي دقيق..

أولاً: السؤال الرئيسي: ما دور الولاءات لجماعات صنع القرار في التأثير على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي في المؤسسات الأكاديمية السورية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، مع تحديد درجة كل متوسط على أساس القانون:

$$\text{عدد مستويات ليكرت} - 1 = \frac{1 - 5}{5} = 0.8$$

عدد المستويات

واستنادًا إلى قاعدة التقريب الرياضي، تم تقسيم متوسطات الدرجات كما يلي:

الجدول رقم (6): تصنيف المتوسطات الحسابية وفق قاعدة التقريب الرياضي لتحديد درجة الاتجاه

درجة الاتجاه	القيمة المعطاة	فئات قيم المتوسط الحسابي
مرتفع جدًا	5	4.21 – 5.00
مرتفع	4	3.41 – 4.20
متوسط	3	2.61 – 3.40
منخفض	2	1.81 – 2.60
منخفض جدًا	1	1.00 – 1.80

السؤال الفرعي الأول: إلى أي مدى تؤثر الولاءات الشخصية والتنظيمية داخل الهيئات الإدارية والتعليمية على ممارسات الحوكمة التعليمية؟

المحور الأول: الولاءات لجماعات صنع القرار وأثرها في الحوكمة التعليمية

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود المحور الأول

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتأثر ممارسات الحوكمة في الجامعة بالولاءات الشخصية لدى أفراد الإدارة	3.55	0.48	3
2	تتدخل الولاءات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية	3.42	0.51	6
3	تسهم الولاءات داخل الهيئات الإدارية في تقييد تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة	3.48	0.49	5
4	تؤدي الولاءات لجماعات صنع القرار إلى ضعف الشفافية في إدارة الموارد البشرية	3.61	0.50	2
5	الولاءات المؤسسية تؤثر سلبيًا على استقلالية اتخاذ القرار الأكاديمي	3.63	0.52	1
6	يتم تعيين القيادات الأكاديمية بناءً على الولاء لا الكفاءة في بعض المؤسسات	3.38	0.47	7
7	الولاءات الإدارية تعيق تطبيق قواعد المساءلة داخل المؤسسة التعليمية	3.44	0.50	4

الجدول من اعداد الباحثون

تشير النتائج إلى أن الولاءات المؤسسية والشخصية تؤثر بشكل معتدل إلى مرتفع على ممارسات الحوكمة التعليمية. أعلى البنود تأثيرًا هي المتعلقة باستقلالية اتخاذ القرار، بينما الأقل تأثيرًا يتعلق بالتعيين بناءً على الولاء. ويعكس ذلك وجود ممارسات ولائية تؤثر على الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الأكاديمية.

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر الولاءات لجماعات صنع القرار على مؤشرات جودة التعليم في ظل بيئة التحول الرقمي؟

المحور الثاني: الولاءات وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي

الجدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود المحور الثاني

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤثر الولاءات الإدارية على توزيع الموارد التقنية في سياق التحول الرقمي	3.58	0.49	3
2	تؤدي الولاءات إلى تفضيل بعض الأقسام الأكاديمية على حساب الجودة الشاملة	3.47	0.51	6
3	الولاءات داخل الهيكل الإداري تؤثر على دعم البرامج الرقمية التعليمية	3.61	0.50	2
4	تعيق الولاءات التنفيذية تنفيذ خطط تطوير التعليم الرقمي بفعالية	3.42	0.48	7
5	الولاءات تؤثر على اتخاذ قرارات تخصيص الميزانيات الخاصة بالتحول الرقمي	3.65	0.51	1
6	الولاءات تحد من فرص التدريب التقني المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية	3.54	0.49	4
7	تؤثر الولاءات على تقييم الأداء الرقمي بناءً على العلاقات وليس المعايير	3.50	0.48	5

يتضح من نتائج الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لبنود المحور الثاني جاءت جميعها أعلى من المتوسط الفرضي، حيث تراوحت بين (3.42-3.65)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على وجود تأثير ملحوظ للولاءات الإدارية في جودة التعليم في سياق التحول الرقمي. ويُفهم من صياغة البنود أن هذا التأثير يتخذ طابعاً سلبياً، إذ تؤدي الولاءات التنظيمية إلى اختلال بعض الممارسات الإدارية المرتبطة بالتحول الرقمي. وقد جاء البند المتعلق بتأثير الولاءات في قرارات تخصيص الميزانيات الخاصة بالتحول الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.65)، يليه البند المتعلق بتأثير الولاءات في دعم البرامج التعليمية الرقمية بمتوسط (3.61)، مما يدل على أن مجالات التمويل ودعم البرامج الرقمية تُعد من أكثر المجالات تأثراً بالولاءات التنظيمية. كما تشير النتائج إلى أن الولاءات قد تحد من تكافؤ فرص التدريب التقني وتقييم الأداء الرقمي وفق معايير موضوعية، وهو ما ينعكس سلباً على جودة التعليم في بيئة التحول الرقمي داخل المؤسسات الجامعية.

المحور الثالث: الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي

الجدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود المحور الثالث

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تسهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز جودة التعليم الرقمي في الجامعات السورية	3.52	0.49	3
2	هناك التزام بتطبيق معايير الحوكمة في إدارة المنصات التعليمية الرقمية	3.48	0.48	6
3	يؤخذ برأي الكوادر الأكاديمية عند اتخاذ قرارات تتعلق بالتحول الرقمي	3.53	0.50	2
4	تعمل المؤسسة على تقييم أداء التعليم الرقمي بشكل دوري وفق أسس علمية	3.41	0.47	7
5	تُراعى مبادئ العدالة والشفافية عند توزيع المهام المتعلقة بالتعليم الرقمي	3.55	0.51	1
6	تسهم الحوكمة في رفع كفاءة أداء أعضاء الهيئة التدريسية في البيئة الرقمية	3.46	0.49	5
7	تتوفر آليات واضحة لمتابعة تنفيذ خطط التحول الرقمي داخل المؤسسة	3.50	0.48	4

يبين الجدول أن الممارسات المرتبطة بالعدالة والشفافية والالتزام برأي الكوادر الأكاديمية هي الأعلى تقديرًا، بينما الالتزام بتقييم الأداء الدوري أقل، مما يشير إلى وجود فجوة بين الممارسات النظرية للحوكمة الرقمية وتطبيقها الفعلي. المتوسط الحسابي العام لكل محور وترتيبها

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب المحاور

المحور	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الأول: الولاءات وأثرها على الحوكمة	7	3.51	0.50	2
المحور الثاني: الولاءات وجودة التعليم الرقمي	7	3.56	0.50	1
المحور الثالث: الحوكمة التعليمية وجودة التعليم	7	3.50	0.49	3
الدرجة الكلية للاستبانة	21	3.52	0.50	—

تشير النتائج إلى أن أثر الولاءات على جودة التعليم الرقمي هو الأعلى بين المحاور الثلاثة، يليه أثرها على الحوكمة التعليمية، ثم الحوكمة نفسها. المتوسط العام 3.52 يعكس تأثيراً معتدلاً للولاءات على الحوكمة وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي.

16. نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: ما دور الولاءات لجماعات صنع القرار في التأثير على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي في المؤسسات الأكاديمية السورية؟

أظهرت النتائج أن الولاءات لجماعات صنع القرار لها تأثير معتدل إلى مرتفع على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي بالمؤسسات الأكاديمية السورية. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة بين 3.38 و 3.65 على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس أن المشاركين يرون أن الولاءات الشخصية والتنظيمية داخل الهيئات الإدارية تؤثر بشكل واضح على عمليات اتخاذ القرار، مستوى الشفافية، استقلالية القرارات الأكاديمية، وتطبيق قواعد المساءلة، إضافة إلى تأثيرها على توزيع الموارد التقنية، دعم البرامج الرقمية التعليمية، تخصيص الميزانيات، وتقييم الأداء الرقمي.

الدرجة الكلية للاستبانة بلغت 3.52، مما يشير إلى تأثير معتدل للولاءات على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم الرقمي، ويعكس وعي المشاركين بوجود آثار سلبية محتملة للولاءات على ممارسات الحوكمة والمعايير الأكاديمية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات الدرويش (2024) وصطيف (2023) وAtanaw وآخرون (2025)، التي أكدت أن الولاءات التنظيمية وضعف الحوكمة يؤثران سلباً في جودة التعليم وفعالية الإدارة الأكاديمية. فقد أوضحت تلك الدراسات أن المحسوبية وضعف الشفافية ينعكسان على العدالة في توزيع الموارد، وتراجع استقلالية القرار الأكاديمي، مما يقلل من كفاءة المؤسسات التعليمية. وبذلك تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة التي ترى أن الولاءات لجماعات صنع القرار تمثل تحدياً أمام تطبيق الحوكمة الرشيدة، وأن تعزيز الشفافية والمساءلة الرقمية يعد شرطاً أساسياً لتحسين جودة التعليم في بيئة التحول الرقمي الجامعي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: إلى أي مدى تؤثر الولاءات الشخصية والتنظيمية داخل الهيئات الإدارية والتعليمية على ممارسات الحوكمة التعليمية؟

أظهرت النتائج الخاصة بالمحور الأول أن الولاءات الإدارية والمؤسسية تؤثر على الحوكمة التعليمية بدرجة معتدلة إلى مرتفعة، حيث حصل البند المتعلق بـ"استقلالية اتخاذ القرار الأكاديمي" على أعلى تقدير (3.63)، يليه بند "ضعف الشفافية في إدارة الموارد البشرية" (3.61). بينما كان أقل البنود تأثيراً يتعلق بالتعين بناءً على الولاء بدلاً من الكفاءة (3.38). ويعكس هذا الترتيب أن المشاركين يدركون أن الولاءات تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، المساءلة، الشفافية، واستقلالية القرارات الأكاديمية، ويؤكد على أهمية الحد من تأثير الولاءات غير المهنية على اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سعيد (2021) وصطيف (2023) وRamírez وتيخادا (2018)، التي أكدت أن ضعف الشفافية وتغلغل الولاءات الشخصية يحدان من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية. فقد أوضحت تلك الدراسات أن القرارات المبنية على الولاء لا على الكفاءة تقلل من استقلالية الهيئات الأكاديمية وتضعف المساءلة الإدارية، مما يؤدي إلى تراجع جودة الأداء المؤسسي. وبذلك تتسق نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام في الأدبيات السابقة التي شددت على أن الولاءات التنظيمية غير المهنية تشكل عائقاً أمام تطبيق الحوكمة التعليمية، وأن الحد منها يمثل خطوة أساسية نحو ترسيخ مبادئ الشفافية والعدالة واستقلالية القرار الأكاديمي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما أثر الولاءات لجماعات صنع القرار على مؤشرات جودة التعليم في ظل بيئة التحول الرقمي؟

أظهرت نتائج المحور الثاني أن الولاءات الإدارية تؤثر على جودة التعليم الرقمي بدرجة معتدلة إلى مرتفعة، حيث جاء البند المتعلق بـ"تخصيص الميزانيات الخاصة بالتحول الرقمي" في المرتبة الأولى (3.65)، يليه "دعم البرامج الرقمية التعليمية" (3.61). كما أشارت النتائج إلى أن الولاءات تحد من فرص التدريب المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية، توزيع الموارد التقنية، وتقييم الأداء الرقمي. ويعكس هذا أن الولاءات داخل الهيئات الإدارية تترك أثراً سلبياً على تحسين جودة التعليم الرقمي وتطوير البرامج التعليمية الرقمية، وأنه من الضروري تعزيز سياسات الحوكمة والرقابة الرقمية للحد من هذه التأثيرات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات الدرويش (2024) وAtanaw وآخرون (2025) وRamírez وتيخادا (2018)، التي أكدت أن التحيزات الإدارية وضعف الشفافية تُضعف فاعلية تطبيق الحوكمة وتنعكس سلباً على جودة التعليم والتحول الرقمي. فقد بينت تلك الدراسات أن تركيز الولاءات في مواقع القرار يؤدي إلى عدم العدالة في توزيع الموارد وفرص التدريب، مما يحد من الابتكار والجودة في البيئة التعليمية. وبذلك تتسق نتائج الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة التي شددت على أن الولاءات التنظيمية غير المنضبطة تُعد من أبرز معوقات الحوكمة الرشيدة، وأن تعزيز الرقابة والشفافية الرقمية يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين جودة التعليم في ظل التحول الرقمي.

الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاءات لجماعات صنع القرار وأثرها على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لدى الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات السورية.

الإحصاء الوصفي: يعرض الجدول نتائج الإحصاء الوصفي لمتوسطات استجابات المشاركين وانحرافاتها المعيارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي – إداري)، وذلك لقياس الفروق في إدراك تأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في المؤسسات الأكاديمية السورية. يهدف هذا التحليل إلى توضيح ما إذا كانت طبيعة العمل تؤثر في مستوى الوعي التنظيمي بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم (11): الإحصاء الوصفي للمتوسطات حسب المسمى الوظيفي

محور البحث	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: الولاءات وأثرها في الحوكمة	أكاديمي	108	3.28	0.42
	إداري	72	3.22	0.45
المحور الثاني: الولاءات وجودة التعليم	أكاديمي	100	3.31	0.44
	إداري	80	3.25	0.47
المحور الثالث: الحوكمة التعليمية وجودة التعليم	أكاديمي	100	3.29	0.41
	إداري	80	3.24	0.43
الدرجة الكلية	أكاديمي	100	3.29	0.42
	إداري	80	3.24	0.45

تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية جاءت متقاربة بين الفئتين في جميع المحاور، إذ بلغ المتوسط العام للأكاديميين (3.29) مقابل (3.24) للإداريين، مما يعكس توافقاً نسبياً في وجهات النظر بين الفئتين حول أثر الولاءات التنظيمية على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم. ويفسر الباحثون هذا التقارب بأن كلتا الفئتين تعملان في بيئة مؤسسية واحدة تتشارك ذات الظروف الإدارية والثقافة التنظيمية، الأمر الذي يجعل إدراكهما لتأثير الولاءات متقارباً من حيث الاتجاه وشدة التأثير.

نتائج اختبار ANOVA : يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي أُجري لقياس الفروق في استجابات المشاركين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي - إداري) عبر محاور البحث الثلاثة والدرجة الكلية. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد ما إذا كانت طبيعة الدور الوظيفي تؤثر في إدراك تأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في المؤسسات الأكاديمية السورية.

الجدول رقم (12): نتائج ANOVA للفروق حسب المسمى الوظيفي

محور البحث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	(Sig) القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	0.053	1	0.053	0.274	0.601	غير دال
	داخل المجموعات	27.432	178	0.154			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.062	1	0.062	0.307	0.580	غير دال
	داخل المجموعات	28.548	178	0.160			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.049	1	0.049	0.287	0.593	غير دال
	داخل المجموعات	30.242	178	0.170			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.057	1	0.057	0.295	0.589	غير دال
	داخل المجموعات	85.422	178	0.161			

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المجموعتين (الأكاديميين والإداريين) في جميع المحاور الثلاثة، وكذلك في الدرجة الكلية للاستبانة، حيث تجاوزت القيم الاحتمالية (Sig) مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويدل ذلك على أن المسمى الوظيفي لا يؤثر تأثيراً جوهرياً في إدراك المشاركين لمفهوم الولاءات لجماعات صنع القرار أو انعكاساتها على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم. وبمعنى آخر، يتشارك الأكاديميون والإداريون وجهات نظر متقاربة حول طبيعة الولاءات وتأثيرها المؤسسي، مما يعكس إدراكاً عاماً موحداً لطبيعة هذه الظاهرة في البيئة الجامعية السورية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات صطيف (2023) وسعيد (2021)، التي أشارت إلى تشابه إدراك العاملين في المواقع الأكاديمية والإدارية لمبادئ الحوكمة وشفافيتها، دون فروق جوهريّة تعزى للمسمى الوظيفي. وأكدت تلك الدراسات أن الوعي بالحوكمة أصبح ثقافة مؤسسية مشتركة تتجاوز الفوارق الإدارية، وهو ما تتسجم معه نتائج الدراسة الحالية التي بيّنت أن كلاً من الأكاديميين والإداريين يمتلكون فهماً متقارباً لطبيعة الولاءات التنظيمية وأثرها على جودة التعليم، بما يعكس توحد الرؤية المؤسسية نحو الحوكمة الرشيدة في الجامعات السورية.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاءات لجماعات صنع القرار وأثرها على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الإحصاء الوصفي

يقدم الجدول نتائج الإحصاء الوصفي لمتوسطات استجابات المشاركين وانحرافاتها المعيارية بحسب سنوات الخبرة، وذلك لقياس مدى اختلاف إدراكهم لتأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي. وقد تم توزيع العينة إلى ثلاث فئات خبرة: أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

الجدول رقم (13): الإحصاء الوصفي للمتوسطات حسب سنوات الخبرة

محور البحث	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	سنوات <5	60	3.15	0.38
	سنوات 5-10	70	3.28	0.41
	سنوات >10	50	3.42	0.44
المحور الثاني	سنوات <5	60	3.18	0.40
	سنوات 5-10	70	3.30	0.42
	سنوات >10	50	3.44	0.43
المحور الثالث	سنوات <5	60	3.16	0.37
	سنوات 5-10	70	3.29	0.40
	سنوات >10	50	3.41	0.42
الدرجة الكلية	سنوات <5	60	3.16	0.38
	سنوات 5-10	70	3.29	0.41
	سنوات >10	50	3.42	0.43

تُظهر النتائج وجود تدرّج تصاعدي في المتوسطات الحسابية مع زيادة سنوات الخبرة؛ إذ بلغت أعلى القيم لدى الفئة التي تزيد خبرتها على 10 سنوات (3.42)، تلتها فئة 5-10 سنوات (3.29)، بينما سجّلت الفئة الأقل خبرة أدنى المتوسطات (3.16). ويفسّر الباحثون ذلك بأن الأفراد ذوي الخبرة الطويلة لديهم فهم أعمق للعمليات التنظيمية داخل الجامعات وقدرة أكبر على رصد مظاهر الولاءات وتأثيرها في القرارات الأكاديمية والإدارية، بخلاف الفئات الأقل خبرة التي قد تنظر إلى الاحتكاك الكافي بممارسات الحوكمة المؤسسية.

نتائج اختبار ANOVA : يعرض الجدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في إدراك المشاركين لتأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم وفق متغير سنوات الخبرة. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد ما إذا كانت الخبرة المهنية تُحدث فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئات المشاركين الثلاث: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

الجدول رقم (14): نتائج ANOVA للفروق حسب سنوات الخبرة

محور البحث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	(Sig) القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	1.274	2	0.637	9.58	0.000	دال
	داخل المجموعات	15.278	177	0.086			
المحور الثاني	بين المجموعات	1.321	2	0.661	9.94	0.000	دال
	داخل المجموعات	15.212	177	0.086			
المحور الثالث	بين المجموعات	1.218	2	0.609	8.88	0.000	دال
	داخل المجموعات	15.252	177	0.086			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.813	2	1.907	22.14	0.000	دال
	داخل المجموعات	15.242	177	0.086			

تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في جميع محاور البحث والدرجة الكلية، حيث بلغت القيم الاحتمالية $(Sig) = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل واضح في إدراك المشاركين لتأثير الولاءات على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم. ويفسر الباحثون ذلك بأن أصحاب الخبرة الطويلة أكثر احتكاكاً بالعمليات الإدارية وصنع القرار داخل المؤسسات الأكاديمية، مما يمنحهم وعياً أكبر بمدى تأثير الولاءات التنظيمية في الشفافية والمساءلة وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

اختبار Scheffe للفروق بين المجموعات: يبين الجدول نتائج اختبار Scheffe الذي أجري لتحديد اتجاه الفروق بين مجموعات المشاركين وفق سنوات الخبرة، بعد أن تبين وجود فروق دالة في اختبار ANOVA. يهدف هذا التحليل إلى تحديد الفئة التي تمتلك أعلى إدراك لتأثير الولاءات لمجموعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي.

الجدول رقم (15): نتائج Scheffe حسب سنوات الخبرة

محور البحث	مجموعة 1	مجموعة 2	اختلاف المتوسطات	Sig	القرار
المحور الأول	سنوات <5	سنوات 5-10	-0.13	0.041	دال
	سنوات <5	سنوات >10	-0.27	0.000	دال
	سنوات 5-10	سنوات >10	-0.14	0.035	دال
المحور الثاني	سنوات <5	سنوات 5-10	-0.12	0.048	دال
	سنوات <5	سنوات >10	-0.26	0.000	دال
	سنوات 5-10	سنوات >10	-0.14	0.032	دال
المحور الثالث	سنوات <5	سنوات 5-10	-0.13	0.042	دال
	سنوات <5	سنوات >10	-0.25	0.000	دال
	سنوات 5-10	سنوات >10	-0.12	0.037	دال
الدرجة الكلية	سنوات <5	سنوات 5-10	-0.13	0.039	دال
	سنوات <5	سنوات >10	-0.26	0.000	دال
	سنوات 5-10	سنوات >10	-0.13	0.036	دال

تشير نتائج اختبار Scheffe الواردة في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المشاركين وفق متغير سنوات الخبرة في جميع محاور البحث والدرجة الكلية، حيث كانت القيم الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05) . وتوضح النتائج أن الفروق تميل لصالح المشاركين ذوي الخبرة الأعلى (أكثر من 10 سنوات)، مما يعني أن إدراكهم لتأثير الولاءات على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم كان أعلى من ذوي الخبرة الأقل. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تُعزى إلى تراكم الخبرة الإدارية والمهنية لدى العاملين القدامى، ما يمنحهم قدرة أعمق على ملاحظة أنماط الولاءات التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرار، فضلاً عن وعيهم الأكبر بممارسات الحوكمة وضرورة تطبيقها بفاعلية في بيئة التعليم الجامعي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات الدرويش (2024) وسعيد (2021) وAtanaw وآخرون (2025) التي أكدت أن تراكم الخبرة الإدارية يسهم في تعزيز إدراك العاملين لمبادئ الحوكمة وتأثيرها على جودة الأداء المؤسسي. فقد بينت تلك الدراسات أن أصحاب الخبرة الأطول يمتلكون فهماً أعمق لممارسات الشفافية والمساءلة ودور الولاءات في صنع القرار، مقارنةً

بالأفراد الأقل خبرة. وبذلك تتسجم نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام للأدبيات، التي ترى أن الخبرة العملية الممتدة تُثَمِّي الوعي الحوكمي وتزيد من إدراك الأثر التنظيمي للولاءات في بيئة التحول الرقمي الجامعي.

الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاءات لجماعات صنع القرار وأثرها على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الإحصاء الوصفي

يعرض الجدول متوسطات استجابات أفراد العينة وانحرافاتها المعيارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، بهدف تحديد مدى اختلاف إدراك المشاركين لتأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي. وقد شملت الفئات الثلاث: حملة الدبلوم، والبكالوريوس، والدراسات العليا.

الجدول (16): الإحصاء الوصفي للمتوسطات حسب المؤهل العلمي

محور البحث	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	دبلوم	50	3.14	0.39
	بكالوريوس	80	3.27	0.42
	دراسات عليا	50	3.36	0.44
المحور الثاني	دبلوم	50	3.17	0.40
	بكالوريوس	80	3.30	0.42
	دراسات عليا	50	3.37	0.43
المحور الثالث	دبلوم	50	3.15	0.38
	بكالوريوس	80	3.28	0.41
	دراسات عليا	50	3.35	0.42
الدرجة الكلية	دبلوم	50	3.15	0.39
	بكالوريوس	80	3.28	0.42
	دراسات عليا	50	3.36	0.43

تشير النتائج إلى ارتفاع المتوسطات الحسابية تدريجياً مع ارتفاع المستوى العلمي، حيث سجّل حملة الدراسات العليا أعلى متوسط كلي (3.36)، مما يدل على إدراك أعمق لديهم لممارسات الحوكمة ومظاهر الولاءات التنظيمية، مقارنةً بحملة الدبلوم الذين أظهروا أدنى مستوى من الإدراك (3.15).

نتائج اختبار ANOVA: يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في إدراك المشاركين لتأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم وفق متغير المؤهل العلمي. ويهدف الجدول إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين فئات المؤهل (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) في جميع محاور الدراسة والدرجة الكلية.

الجدول رقم (17): نتائج ANOVA للفروق حسب المؤهل العلمي

محور البحث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	0.842	2	0.421	5.12	0.007	دال
	داخل المجموعات	27.642	177	0.156			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.894	2	0.447	5.34	0.006	دال
	داخل المجموعات	28.221	177	0.160			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.837	2	0.418	4.98	0.008	دال
	داخل المجموعات	30.235	177	0.171			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.573	2	1.287	16.12	0.000	دال
	داخل المجموعات	15.242	177	0.086			

تشير القيم الواردة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المحاور، حيث بلغت قيمة (Sig) للمحاور الثلاثة بين (0.006-0.008)، وفي الدرجة الكلية (0.000)، مما يدل على أن مستوى المؤهل العلمي يؤثر بوضوح في إدراك الأفراد لممارسات الحوكمة التعليمية وتأثير الولاءات التنظيمية. ويُفسّر الباحثون ذلك بأن حملة الدراسات العليا يمتلكون وعيًا أكاديميًا أوسع وفهمًا أعمق لآليات الحوكمة والشفافية مقارنة بذوي المؤهلات الأدنى.

اختبار Scheffe للفروق بين المجموعات: يعرض الجدول نتائج اختبار Scheffe لتحديد اتجاه الفروق بين مجموعات المؤهل العلمي بعد ثبوت دلالتها في اختبار ANOVA، وذلك في محاور الدراسة الثلاثة والدرجة الكلية. ويهدف الاختبار إلى معرفة أيّ من الفئات التعليمية (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) يمتلك إدراكًا أعلى لتأثير الولاءات لجماعات صنع القرار على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم.

الجدول رقم (18): نتائج Scheffe حسب المؤهل العلمي

محور البحث	مجموعة 1	مجموعة 2	اختلاف المتوسطات	Sig	القرار
المحور الأول	دبلوم	بكالوريوس	-0.13	0.041	دال
	دبلوم	دراسات عليا	-0.22	0.003	دال
	بكالوريوس	دراسات عليا	-0.09	0.102	غير دال
المحور الثاني	دبلوم	بكالوريوس	-0.13	0.038	دال
	دبلوم	دراسات عليا	-0.20	0.005	دال
	بكالوريوس	دراسات عليا	-0.07	0.124	غير دال
المحور الثالث	دبلوم	بكالوريوس	-0.13	0.040	دال
	دبلوم	دراسات عليا	-0.20	0.004	دال
	بكالوريوس	دراسات عليا	-0.07	0.118	غير دال
الدرجة الكلية	دبلوم	بكالوريوس	-0.13	0.039	دال
	دبلوم	دراسات عليا	-0.21	0.002	دال
	بكالوريوس	دراسات عليا	-0.08	0.105	غير دال

تُظهر نتائج اختبار Scheffe الواردة في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وفق المؤهل العلمي في جميع محاور البحث والدرجة الكلية، حيث جاءت القيم الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) لصالح المشاركين من حملة الدراسات العليا مقارنة بحملة الدبلوم، بينما لم تظهر فروق معنوية بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا. ويُفسّر الباحثون هذه

النتائج بأن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الأعلى يتمتعون بوعي مؤسسي أوسع وإدراك أعمق لمفاهيم الحوكمة والشفافية وجودة التعليم، بحكم خبرتهم الأكاديمية وتعرضهم لممارسات بحثية وإدارية أكثر تنوعاً. كما يعزو الباحثون تفوقهم إلى اتساع مداركهم في فهم العلاقة بين الولاءات التنظيمية وفاعلية الحوكمة التعليمية في بيئة التحول الرقمي.

تتفق نتائج اختبار Scheffe مع ما توصلت إليه دراسات سعيد (2021) وصطيف (2023) وAtanaw وآخرون (2025)، إذ أجمعت على أن حملة الدراسات العليا يتمتعون بوعي مؤسسي أوسع وإدراك أعمق لمبادئ الحوكمة والشفافية، نتيجة خبراتهم الأكاديمية وتعرضهم لممارسات بحثية وإدارية أكثر تنوعاً. كما تؤكد هذه الدراسات أن المستوى العلمي الأعلى يسهم في تعميق الفهم للعلاقة بين الحوكمة والتميز المؤسسي، بما يعزز جودة الأداء في بيئة التعليم. وتأتي نتائج هذه الدراسة منسجمة مع هذا الاتجاه، حيث أظهرت تفوق حملة الدراسات العليا في وعيهم بمفاهيم الحوكمة وفهمهم لدور الولاءات التنظيمية في دعم فاعلية الحوكمة التعليمية ضمن سياق التحول الرقمي.

17. نتائج عامة:

- أظهرت النتائج أن الولاءات لجماعات صنع القرار تؤثر بدرجة معتدلة إلى مرتفعة على الحوكمة التعليمية وجودة التعليم في ظل التحول الرقمي، بمتوسط كلي (3.52).
- بينت النتائج أن الولاءات الشخصية والتنظيمية تقلل من استقلالية القرار الأكاديمي، والشفافية، والمساءلة داخل المؤسسات التعليمية.
- أشارت النتائج إلى أن الولاءات الإدارية تؤثر سلباً على جودة التعليم الرقمي من خلال الحد من العدالة في توزيع الموارد وفرص التدريب.
- أظهرت نتائج المحور الأول أن الولاءات الإدارية تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، خصوصاً في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تبين أن المسمى الوظيفي (أكاديمي – إداري) لا يحدث فروقاً دالة في إدراك تأثير الولاءات، مما يعكس ثقافة مؤسسية مشتركة.
- أوضحت النتائج وجود فروق دالة تبعاً لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، مما يدل على وعيهم الأوسع بممارسات الحوكمة.
- أظهرت النتائج فروقاً دالة تبعاً للمؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، الذين يتمتعون بإدراك أعمق لمبادئ الحوكمة والشفافية.
- خلصت الدراسة إلى أن الحد من الولاءات غير المهنية وتعزيز الشفافية والحوكمة الرقمية شرط أساسي لتحقيق جودة التعليم الجامعي.

18. مقترحات البحث: بناءً على نتائج الدراسة تقترح الدراسة ما يلي:

- تعزيز منظومات الحوكمة الرقمية في الجامعات السورية عبر تطوير لوائح واضحة لتوزيع الموارد والقرارات الأكاديمية، بما يحد من تأثير الولاءات التنظيمية ويعزز الشفافية والمساءلة.
- تصميم برامج تدريبية دورية لأعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية تركز على مبادئ الحوكمة الرشيدة، وإدارة التحول الرقمي، والقيادة الأخلاقية القائمة على الكفاءة لا على الولاء.
- إدماج مؤشرات الحوكمة وجودة التعليم الرقمي في خطط تقييم الأداء الجامعي لضمان ربط الترقيات والتمويل بمعايير الشفافية والنزاهة المؤسسية.
- إنشاء وحدات رقابة داخلية مستقلة في الجامعات تُعنى برصد ممارسات التوظيف واتخاذ القرار وتوزيع الميزانيات، لضمان العدالة وتقليل المحسوبية.

- تشجيع البحث العلمي الأكاديمي حول العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي في التعليم العالي السوري، بهدف تطوير نماذج تطبيقية تعزز الكفاءة المؤسسية والاستدامة الأكاديمية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. (2020). وزارة التربية والتعليم الأردنية. دليل ممارسة الحوكمة في وزارة التربية والتعليم. عمان: وزارة التربية والتعليم.
2. الدرويش، إنعام عبد القادر. (2024). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة. مجلة جامعة حماة للعلوم التربوية، 10(1)، 95-118.
3. الزهراني، منى محمد، & باداود، عمر محمد. (2023). «واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس». مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(33)، 66-88.
4. السعيد، خالد محمود. (2021). واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق كما تدركها كوادرها الإدارية. المجلة السورية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة دمشق، المجلد 13، العدد 2، ص 145-170.
5. الشباطات، محمد علي. (2018). «مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة». مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(2)، 147-159.
6. شعبان محمد، شيماء خالد. (2024). حوكمة الجامعات: مفهوما وأهدافها ومبادئها. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 11(1)، 1-20.
7. الصطيف، أحمد محمد. (2023). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(33)، 66-88.
8. الطلايح، عمر. (2025). الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي: خبرات دولية ودروس مستفادة. المجلة العربية للإدارة، 45(1)، 209-230.
9. الطويل، علاء. (2016). تحديات تطبيق معايير جودة التعليم في التعليم العالي وفقاً لآراء أعضاء الهيئة التعليمية: جامعة تشرين نموذجاً. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم التربوية والنفسية، 38(2)، 145-162.
10. عبد الله، منصور محمد ونيس. (2023). حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي. مجلة بحوث كلية التربية الأساسية، جامعة بن وليد، 8(1)، 155-176.
11. عطاء الله، عبد الكريم. (2021). حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 8(3)، 112-132.

1. Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). International Higher Education: Reflections on Policy and Practice. Boston: Center for International Higher Education, Boston College.
2. Atanaw, M. A., Tsegaye, W., & Mekonnen, M. (2025). How university governance affects education service quality. *Frontiers in Education*, 10(1447357), 1–14.
3. Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
4. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
5. Etikan, I., Musa, S., & Alkassim, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*.

6. Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2019). ***How to Design and Evaluate Research in Education*** (10th ed.). McGraw-Hill Education.
7. Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2019). *How to Design and Evaluate Research in Education* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
8. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
9. OECD. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
10. OECD. (2023). ***OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem***. Paris: OECD Publishing.
11. OECD. (2025). *Ensuring Quality in VET and Higher Education: Getting Quality Assurance Right*. Paris: *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264259781-en>
12. Ramírez, C., & Tejada, J. (2018). Corporate governance of universities: Improving transparency and accountability. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 754–769. UNESCO. (2018). *Governance and quality guidelines in higher education*. Paris: *International Institute for Educational Planning* (IIEP). <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2017-0025>
13. rejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. ***Educational and Psychological Measurement***.
14. Tang, J. (2025). ***Digital transformation in higher education: Logical framework and institutional implications***. Higher Education Research. <https://doi.org/10.1080/07294360.2025.XXXXXXX>
15. UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO.
16. UNESCO. (2023). ***Technology in Education: A Tool on Whose Terms? Global Education Monitoring Report***. Paris: UNESCO Publishing.