



أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرار الاستراتيجي

دراسة ميدانية عن الجامعات الليبية

سرور بشير علي الطويل

مركز البحوث والاستشارات / جامعة مصراتة

S.ataweel@eps.misuratau.edu.ly

تاريخ النشر: 2026/10/01

تاريخ القبول: 2026/09/22

تاريخ الاستلام: 2026/08/26

الكلمات المفتاحية

التحول الرقمي، المهارات القيادية
 الرقمية، النضج الرقمي، البنية التحتية
 الرقمية، قنوات الاتصال الرقمية،
 الأتمتة، الرقمنة، القرار الاستراتيجي.

الملخص

هدف البحث إلى معرفة أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال دراسة أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (المهارات القيادية الرقمية، والنضج الرقمي، والبنية التحتية الرقمية، وقنوات الاتصال الرقمية، والأتمتة، والرقمنة) ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لموضوع البحث، واشتمل مجتمع البحث على القيادات العليا بالجامعات الليبية (رؤساء الجامعات، وكلاء الشؤون العلمية، الكتاب العامون) بلغ عددهم (84) مبحوث، وكانت العينة غير عشوائية ميسرة بلغت 75 مبحوث، وتم استخدام (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، وتم التوصل للنتائج التالية: أن أبعاد التحول الرقمي الستة مجتمعة تفسر 50.8% من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وأظهرت أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية الرقمية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا يمكن إثبات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأتمتة في اتخاذ القرار الاستراتيجي وفق بيانات النموذج الحالي، بينما وجد تأثير موجب ودال إحصائياً للبنية التحتية الرقمية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقنوات الاتصال الرقمية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وإن الرقمنة تؤثر إيجابياً وبصورة دالة إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

The Effect of Digital Transformation on Strategic Decision-Making: A Field Study of Libyan Universities

Surour Bashir Ali Ataweel
 Research and Consultation Center
 Misurata University
S.ataweel@eps.misuratau.edu.ly

Abstract

The study aimed to investigate the effect of digital transformation on strategic decision-making by examining six dimensions of digital transformation: digital leadership skills, digital maturity, digital infrastructure, digital communication channels, automation, and digitization. To achieve this objective, the study adopted a descriptive research approach, given its suitability to the nature of the research problem. The study population consisted of senior leadership at Libyan universities, including university presidents, vice presidents for academic affairs, and secretaries-general. The total population comprised 84 respondents, and a census survey was conducted, resulting in 75 valid responses. A questionnaire was used as the primary data collection instrument, and the data were statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed that the six dimensions of digital transformation collectively explained 50.8% of the variance in strategic decision-making. The results further indicated that digital leadership skills did not have a statistically significant effect on strategic decision-making, nor did digital maturity. Likewise, the current model did not provide sufficient statistical evidence to establish a significant effect of automation on strategic decision-making. In contrast, digital infrastructure had a positive and statistically significant effect on strategic decision-making. The findings also showed that digital communication channels did not have a statistically significant effect on strategic decision-making. Finally, digitization was found to have a positive and statistically significant effect on strategic decision-making.

Keywords

Digital Transformation,
 Digital Leadership Skills,
 Digital Maturity,
 Digital Infrastructure,
 Digital Communication
 Channels, Automation,
 Digitization,
 Strategic Decision-
 Making

1-1 المقدمة

وتمتعدة المصادر. وأصبح بإمكان القيادات الاستفادة من قواعد البيانات ونظم المعلومات ولوحات المؤشرات والتحليلات الرقمية والأدوات الإلكترونية المختلفة في متابعة الأداء، واكتشاف مواطن القوة والضعف، وتحديد الاتجاهات، وتقييم البدائل، وتقليل درجة عدم التأكد المصاحبة للقرارات. ومن هنا تظهر العلاقة المهمة بين مستوى التحول الرقمي داخل الجامعة وبين قدرتها على تطوير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وفي البيئة الليبية، تزداد أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي واتخاذ القرار الاستراتيجي في ظل الحاجة إلى تطوير أساليب الإدارة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، خاصة مع ما تواجهه المؤسسات من تحديات مرتبطة بتعقيد العمليات الإدارية، وتعدد المستويات التنظيمية، وتزايد الاحتياجات المعلوماتية، والحاجة إلى سرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، كما أن قدرة المؤسسات الليبية على توظيف التقنيات الرقمية بصورة استراتيجية قد تمثل عاملاً مهماً في تطوير كفاءة الإدارة، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز الاتصال المؤسسي، وتوفير المعلومات اللازمة للقيادات عند اتخاذ القرارات. (درباش، 2025)

1-2 الدراسات السابقة:

1- دراسة (إبراهيم، 2026) بعنوان: دور التحول الرقمي في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الرياضية.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الرياضية في محافظة ديالى، ويتحقق ذلك من خلال تحليل أبعاد التحول الرقمي، وتحديد انعكاساته وتأثيره على سرعة ودقة وموضوعية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي تحول دون استثمار التقنيات الرقمية بالشكل الأمثل في هذه المؤسسات. تمثلت أبعاد الدراسة في البنية التحتية الرقمية، نظم المعلومات الإدارية، التدريب والكفاءات الرقمية للكوادر الإدارية، واتخاذ القرار.

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأدت إلى إعادة تشكيل بيئات العمل وأساليب الإدارة وممارسات المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها، ولم يعد توظيف التكنولوجيا مقتصرًا على أتمتة بعض العمليات أو تحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية، بل تجاوز ذلك إلى إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية، ونماذج الأعمال، وأنماط الاتصال، وآليات تقديم الخدمات، وطرق إدارة الموارد والمعلومات والمعرفة. وفي هذا السياق برز التحول الرقمي باعتباره أحد أهم الاتجاهات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، وأصبح من المراكز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أدائها وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

ولا يقتصر أثر التحول الرقمي في الجامعات على تحسين تنفيذ الأعمال اليومية، وإنما يمتد إلى المستويات الإدارية العليا التي تضطلع بمسؤولية رسم التوجهات المستقبلية واتخاذ القرارات ذات الطابع الاستراتيجي. ويُعد اتخاذ القرار الاستراتيجي من أهم الوظائف التي تمارسها القيادات الجامعية، نظراً لارتباطه بتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، وتطوير البرامج الأكاديمية، وتحديد مجالات البحث العلمي، وإدارة التغيير، وتطوير الخدمات، والتعامل مع التحديات والمخاطر، وبناء الشراكات، وتحديد المسارات المستقبلية للجامعة. ولذلك فإن جودة القرارات الاستراتيجية تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القيادة على الحصول على المعلومات المناسبة وتحليلها وتفسيرها في الوقت المناسب، وعلى قدرتها على استشراف المتغيرات المستقبلية والتعامل مع البدائل المتاحة بدرجة مناسبة من المرونة والسرعة.

وفي ظل البيئة الرقمية، أخذت عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتجه بصورة متزايدة من الاعتماد على الخبرة الشخصية والمعلومات المحدودة والمتاحة بصورة تقليدية، نحو الاستناد إلى البيانات والمعلومات الرقمية المتاحة بصورة آنية

أصبح فهم كيفية تأثير الجاهزية الرقمية والبنية التحتية على عملية صنع القرار الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية، يشتمل على أبعاد أساسية مثل: البنية التحتية، الثقافة الرقمية، المهارات التقنية، الحوكمة، والقدرة القيادية وفعالية القرار الاستراتيجي وذلك باستخدام باستخدام منهج كمي، استكشفت الدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، أُجري استطلاع رأي مُنظَّم على 210 من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعات حكومية مختارة وتم استخدام الاستبانة، أظهر تحليل البيانات باستخدام نموذج PLS-SEM وجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات وأكدت النتائج أن الجاهزية الرقمية العالية والبنية التحتية القوية تُعزز جودة وفعالية القرارات الاستراتيجية.

أوصت الدراسة قيادات ومخططي السياسات في مؤسسات التعليم العالي بضرورة تبني استراتيجية استثمارية ثنائية متوازنة؛ بحيث لا تقتصر الجهود على ضخ الموارد لبناء الجاهزية الرقمية النظرية (كالمهارات والثقافة الرقمية)، بل يجب بالتوازي والترابط معها الاستثمار المستمر والمنهج في تعزيز وتطوير قدرات البنية التحتية التكنولوجية الديناميكية والأنظمة السحابية والسيرانية، باعتبارها المحرك والوسيط الفعلي الذي يحول الجاهزية الكامنة إلى أدوات تطبيقية تضمن اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على البيانات والأدلة الفورية.

3- دراسة (Khan & Ahmed, 2025) بعنوان: التحول الرقمي واتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحليل الدور المحوري الذي يلعبه التحول الرقمي في إعادة تعريف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات الحديثة، كما سعت إلى تقديم تحليل شامل للتحول الرقمي باعتباره أصلاً استراتيجياً، وتوضيح أثره على الخيارات التنفيذية للمؤسسات، تشمل الحوسبة السحابية (لتوفير المرونة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة أهداف البحث ومساعدته في حل المشكلة، تملّ عينة البحث الإدارية فئات (المشرفين الإداريين، والمديرين التنفيذيين، ومديري الفرق في المؤسسات الرياضية بمحافظة ديالى). بلغ مجتمع البحث الإجمالي (75) فرداً اختيروا بالطريقة العمدية، واستخدمت الاستبانة المغلقة كأداة الدراسة، تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أسهم التحول الرقمي بشكل ملموس وإيجابي في تحسين دقة وسرعة عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتطوير العمل الفني والإداري من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية، يمثل التدريب المستمر وتطوير الكوادر الإدارية رقمياً عاملاً أساسياً وركيزة رئيسية لنجاح تطبيق التحول الرقمي ورفع وعي الموظفين بأهميته الاستراتيجية، ويواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات تحديات واضحة؛ حيث يمثل ضعف البنية التحتية الرقمية العائق الأبرز للعملية، إلى جانب ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الإدارات ونقص الكوادر المؤهلة.

أوصى الباحث بضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة ومخصصة لتطوير المهارات والأدوات الرقمية لدى القيادات والموظفين والكوادر الإدارية في المؤسسات الرياضية، بالتوازي مع تعزيز البنية التحتية الرقمية وتطويرها لضمان الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في دعم صناعة القرار الإداري بفاعلية وموضوعية.

2- دراسة (Alfadhel, et al., 2025) بعنوان تأثير جاهزية التحول الرقمي على فعالية القرارات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: الدور الوسيط لقدرات البنية التحتية التكنولوجية.

تهدف الدراسة للتعرف على تأثير جاهزية التحول الرقمي على فعالية القرارات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على الدور الوسيط لقدرات البنية التحتية التكنولوجية. مع تزايد الضغوط التي يواجهها القطاع التعليمي للابتكار والتكيف مع التطورات التكنولوجية،

استبانة لجمع بيانات من 45 قائداً، وُحِلَّت باستخدام تحليل الانحدار، أظهرت النتائج علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده وجودة اتخاذ القرار. وكانت المهارات الرقمية للقيادات الأكثر تأثيراً، تليها إدارة المعرفة، ثم الاتصالات الرقمية، كما أوصت بالاستثمار في تدريب القيادات، تحسين إدارة المعرفة، تشجيع الاتصالات الرقمية، وتعزيز ثقافة مشاركة البيانات، مع اقتراح بحوث مستقبلية.

5- دراسة (Bondar, 2024) بعنوان: دور الرقمنة في الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة الحديثة

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الرقمنة على كفاءة الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو جانب محوري في عالم الأعمال المعاصر، من خلال دمج التقنيات الرقمية مع النماذج الرياضية التقليدية وتحليل بيانات استطلاعات رأي 250 متخصصاً في الإدارة، توفر الدراسة فهماً شاملاً للآثار المتعددة للرقمنة، تشير النتائج الرئيسية للتحليلات الرياضية، بما في ذلك تحليل التكلفة الحدية، وتحليل نقطة التعادل، والبرمجة الخطية، إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة التشغيلية بعد الرقمنة، وتحديدًا، يُظهر تحليل التكلفة الحدية انخفاضاً كبيراً في تكلفة الإنتاج، بينما يكشف تحليل نقطة التعادل عن انخفاض في نقطة التعادل بنحو 15%، مما يؤكد تعزيز فعالية التكلفة، تُظهر نتائج البرمجة الخطية تحسناً بنسبة 20% في كفاءة تخصيص الموارد. يُكْمَل تحليل الاستبيان هذه النتائج، كاشفاً عن تصور إيجابي لدور الرقمنة في تعزيز القدرة على التكيف الإداري والكفاءة وفعالية صنع القرار، ويُبرز تحليل الانحدار التأثير الإيجابي للتقارب التكنولوجي على فعالية صنع القرار. ومع ذلك، أشارت نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى تباين في تأثير الرقمنة عبر مختلف قطاعات الصناعة، مما يستلزم استراتيجيات رقمية خاصة بكل قطاع. تُعزز الرقمنة بشكل كبير كفاءة الإدارة وقدرات صنع القرار الاستراتيجي، أدى دمج الأدوات الرقمية مع تقنيات الإدارة التقليدية إلى اتخاذ

والوصول الفوري للبيانات)، الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (لتعزيز القدرات التنبؤية)، وتحليلات البيانات الضخمة، البنية التحتية، التزام القيادة بوضع رؤية رقمية واضحة، محو الأمية الرقمية للموظفين، والاعتماد على أطر عمل مهيكلية لإدارة التغيير، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والنظري الشامل، دُعِمَت الدراسة بتحليل وصفي لنسب تأثير العوامل الرئيسية المساهمة في توجيه وصنع القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات الرقمية، مع التركيز على مقارنة فاعلية التقنيات والمرونة التنظيمية. يؤدي دمج التقنيات الحديثة (الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة) إلى تعزيز دقة القرارات وتقليل وقت اتخاذها، متحولاً بثقافة المؤسسة من اتخاذ القرار القائم على الحدس إلى القرار القائم على الأدلة، ونجاح التحول الرقمي لا يقتصر على مجرد اقتناء التكنولوجيا، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جاهزية رأس المال البشري وقدرة المؤسسة على النجاح.

أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على أطر عمل مهيكلية لإدارة التغيير (مثل نموذج كوتر أو ADKAR) لجسر الفجوة بين التطور التكنولوجي والجاهزية الثقافية للمؤسسة. وتؤكد على أهمية تأهيل الكوادر البشرية رقمياً.

4- دراسة درياش (2025) بعنوان: أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت

هدفت الدراسة للتعرف على أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية في سرت، ليبيا. انطلقت من أهمية التحول الرقمي لتحسين الأداء الحكومي، وجوهريّة القرارات المبينة على البيانات في هذا التحسين، وركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي: المهارات الرقمية للقيادات، أنظمة إدارة المعرفة، وقنوات الاتصال الرقمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

وتحليل بيانات استطلاعية شملت آراء ومساهمات عينة من 100 مستجيب جرى تمثيل نسبهم في جداول تكرارية لتفسير مستويات التبني والأثر والفوائد والتحديات، ومن أهم النتائج أكد غالبية المستجيبين (80%) أن للتكنولوجيات الرقمية أثراً مرتفعاً أو مرتفعاً جداً في تعزيز دقة وموثوقية القرارات الإدارية والاستراتيجية وتقليل نسبة الخطأ بفضل الاعتماد على البيانات اللحظية بدلاً من الحدس والتخمين، أكد غالبية المستجيبين (80%) أن للتكنولوجيات الرقمية أثراً مرتفعاً أو مرتفعاً جداً في تعزيز دقة وموثوقية القرارات الإدارية والاستراتيجية وتقليل نسبة الخطأ بفضل الاعتماد على البيانات اللحظية بدلاً من الحدس والتخمين، سرعة اتخاذ القرار كأبرز ميزة للتحول الرقمي بنسبة (32%)، تليها زيادة الدقة والموثوقية بنسبة (28%)، ثم تحسين التخطيط الاستراتيجي (22%) وإدارة المخاطر (18%)..

أوصت الدراسة الشركات والمنظمات بضرورة الاستثمار المكثف في برامج تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية بالتوازي مع اقتناء التكنولوجيا، وذلك لضمان قدرة الكوادر البشرية على ترجمة وتحويل البيانات الضخمة إلى رؤى قابلة للتطبيق الفعلي وسد الفجوة المهارية. كما أكدت على أهمية تفعيل القيادة القوية وبناء بيئة تنظيمية مرنة تدعم التغيير وتبني معايير صارمة لأمن وسرية المعلومات للتغلب على الهواجس الأمنية ومقاومة التغيير.

7- دراسة (الحمداني وآخرون، 2023) بعنوان: دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية العاملة في بعض الجامعات الاهلية العراقية.

هدفت الدراسة للتعرف على دور التحول الرقمي كمتغير مستقل على فاعلية القرارات الاستراتيجية كمتغير معتمد، وتمثلت ابعاد الدراسة: الاستراتيجية، الثقافة الرقمية، المتطلبات البشرية، اللوائح، وفاعلية القرارات الاستراتيجية: الموقف، تحديد الأهداف، توليد البدائل، اختيار البديل

قرارات أعمال أكثر استنارة وكفاءة واستراتيجية. ومع ذلك، فإن تباین التأثير عبر القطاعات والوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي يتطلبان تكيّفًا مستمرًا واستراتيجيات خاصة بكل قطاع. تُقدم هذه النتائج رؤى حيوية للشركات التي تخوض غمار العصر الرقمي، مُشددةً على التكامل الاستراتيجي للأدوات الرقمية في ممارسات الإدارة لتحقيق النجاح المستدام والقدرة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية مخصصة وموجهة تناسب طبيعة واحتياجات كل قطاع على حدة بدلاً من الحلول الموحدة كما تشدد على الأهمية البالغة للاستثمار المستمر في برامج التدريب والتطوير المهني لسد الفجوات الرقمية لدى الكوادر البشرية، وضمان مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.

6- دراسة (Javkhedkar, et al., 2024) بعنوان: التحول الرقمي وأثره على عمليات صنع القرار في الشركات.

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحليل مفهوم التحول الرقمي وتحديد كيفية تأثيره على طريقة صنع القرار في الشركات وبيئات الأعمال المعاصرة. وسعت بشكل خاص إلى توضيح دور الأدوات الرقمية في تقليل أخطاء صنع القرار، وتمثلت الأبعاد في تبني التحول الرقمي وقياس مدى اعتماد الشركات للأدوات التكنولوجية الحديثة مثل تحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والأتمتة، وصنع القرار ويشمل سرعة صنع القرار، دقة وموثوقية القرارات، جودة التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز إدارة المخاطر، اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي مع بناء إطار مفاهيمي لتوضيح العلاقات بين المتغيرات، اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي مع بناء إطار مفاهيمي لتوضيح العلاقات بين المتغيرات، استخدم الباحثون أسلوب التحليل الكيفي التفسيري للأدبيات السابقة والمقارنة والتصنيف، بالإضافة إلى تبويب

المناسب، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لطرح الجانب النظري للبحث، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، فكانت استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من الجامعات المبحوثة، وهي الحدباء الجامعة، وجامعة التراث، والعينة عشوائية قصدية، وبواقع (70) من القيادات الإدارية، في الجامعات المبحوثة، تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات وتطبيق اختبارات مثل معامل الارتباط، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية، كلما زاد امتلاك القادة الإداريين في الجامعات المبحوثة للتحول الرقمي كلما عزز ذلك من قدراتهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة وتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة، باينت الأهمية النسبية لأبعاد التحول الرقمي؛ حيث جاءت المتطلبات البشرية كأكثر الأبعاد تأثيراً في المرتبة الأولى، تلاها بعد نشر ثقافة التحول الرقمي، ثم بناء الاستراتيجية وبالتالي ضرورة قيام إدارة الجامعات المبحوثة بالمحافظة على ديمومة نشر ثقافة التحول الرقمي بين أفرادها بشكل عام وقادتها الإداريين بشكل خاص، وذلك من خلال تضمينها في رسالة الجامعة، فضلاً عن استمرارية تنظيم برامج تدريبية تخصصية وورش عمل تدعم استخدام الحاسوب والمعلوماتية وشبكات الاتصال كشروط أساسية لشغل المناصب الإدارية.

أوصت الدراسة المديرين الاستراتيجيين وممارسي الإدارة في المنظمات بضرورة التخلي عن الأنماط الإدارية القديمة والجامدة، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والتحول الرقمي. كما أوصت بضرورة تركيز القادة على تطوير مهاراتهم الرقمية (مثل إدارة شبكات الاتصال وسرعة معالجة البيانات الضخمة اتخاذ القرار المعتمد على التكنولوجيا)، مع العمل على إشراك جميع العاملين في عملية التحول لتقليل مقاومة التغيير وضمان المواءمة الكاملة بين استراتيجية العمل الرقمية واحتياجات العملاء.

9- دراسة (Peng, et al., 2023) بعنوان: أثر الرقمنة على تحسين العمليات واتخاذ القرار.

هدفت الدراسة إلى استكشاف وفحص أثر الرقمنة على تحسين العمليات واتخاذ القرار، التحول الرقمي وتم قياسه

المناسب، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لطرح الجانب النظري للبحث، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، فكانت استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من الجامعات المبحوثة، وهي الحدباء الجامعة، وجامعة التراث، والعينة عشوائية قصدية، وبواقع (70) من القيادات الإدارية، في الجامعات المبحوثة، تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات وتطبيق اختبارات مثل معامل الارتباط، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية، كلما زاد امتلاك القادة الإداريين في الجامعات المبحوثة للتحول الرقمي كلما عزز ذلك من قدراتهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة وتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة، باينت الأهمية النسبية لأبعاد التحول الرقمي؛ حيث جاءت المتطلبات البشرية كأكثر الأبعاد تأثيراً في المرتبة الأولى، تلاها بعد نشر ثقافة التحول الرقمي، ثم بناء الاستراتيجية وبالتالي ضرورة قيام إدارة الجامعات المبحوثة بالمحافظة على ديمومة نشر ثقافة التحول الرقمي بين أفرادها بشكل عام وقادتها الإداريين بشكل خاص، وذلك من خلال تضمينها في رسالة الجامعة، فضلاً عن استمرارية تنظيم برامج تدريبية تخصصية وورش عمل تدعم استخدام الحاسوب والمعلوماتية وشبكات الاتصال كشروط أساسية لشغل المناصب الإدارية.

8- دراسة (Bozintan, 2023) بعنوان: تأثير

التحول الرقمي على الإدارة الاستراتيجية

هدفت الدراسة إلى تحليل وفهم أثر التحول الرقمي، بخصائصه الديناميكية والسريعة، على ممارسات الإدارة الاستراتيجية. وسعت الدراسة بشكل خاص إلى الإجابة عن كيفية تأثير التحول الرقمي على عملية صنع القرار الاستراتيجي ودور القادة والمديرين التنفيذيين في ظل البيئة الرقمية الجديدة. وتم دراسته من خلال ثلاثة أبعاد أساسية للتحول التكنولوجي داخل المنظمات وهي: الأتمتة، التوسيع أو الامتداد، والتحول الجذري لنموذج الأعمال، ومهارات

مباشرة، مثل دراسة (الحمداني وآخرين، 2023)، وجود علاقة موجبة بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية، مع اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد التحول الرقمي، حيث برزت المتطلبات البشرية وثقافة التحول الرقمي والاستراتيجية بوصفها أبعاداً ذات أهمية في تعزيز فاعلية القرار الاستراتيجي، كذلك أشارت دراسة (درياش، 2025) في البيئة الليبية إلى وجود علاقة إيجابية ودالة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة اتخاذ القرار، وأبرزت المهارات الرقمية للقيادات ثم إدارة المعرفة والاتصالات الرقمية باعتبارها من العوامل المؤثرة في جودة القرار.

ومن جانب آخر، ركزت بعض الدراسات على أبعاد أو تقنيات رقمية محددة؛ فقد تناولت دراسة (Javkhedkar et al., 2024) تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والأتمتة وعلاقتها بسرعة القرار ودقته وجودته، في حين ركزت دراسة (Bozintan, 2023) على الأتمتة ومهارات القيادة والإدارة الاستراتيجية الرقمية وسرعة اتخاذ القرار والتواصل. كما دعمت دراسة (Peng et al., 2023) وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي في اتخاذ القرار، بينما تناولت دراسة (Bondar et al., 2024) الرقمنة وعلاقتها بكفاءة الإدارة وفعالية صنع القرار الاستراتيجي.

1-4 الفجوة البحثية

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها في الجوانب الآتية:

1- الفجوة الموضوعية:

ركزت غالبية الدراسات السابقة على التحول الرقمي بصورة كلية أو على مجموعة محدودة من أبعاده، في حين يسعى البحث الحالي إلى دراسة أثر التحول الرقمي من خلال ستة أبعاد مترابطة تتمثل في: المهارات القيادية الرقمية، والنضج الرقمي، وقنوات الاتصال الرقمية، والأتمتة، والبنية التحتية الرقمية، والرقمنة، وبيان أثر كل منها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

من خلال أبعاد توفر الإنترنت، وتكلفتها، وسرعة إنجاز المهام، واكتساب مهارات جديدة، وتحسين أداء العمل، والبيئة، أما اتخاذ القرار قيس عبر مدى ملائمة تكنولوجيا دعم القرار للخيارات الاستراتيجية وسهولة إيجاد الحلول اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) والمنهج الاستنباطي الكمي، تم جمع البيانات الأولية من 554 مديراً ومهندساً يعملون في قطاع الصناعات التحويلية في باكستان، استخدمت استبانة مغلقة، تم استخدام غمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية عبر برنامج SmartPLS لتحليل العلاقات المباشرة والمعدلة، والتحقق من الصدق والثبات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كل من تحسين العمليات اتخاذ القرار.

أوصت الدراسة صنّاع القرار والجهات التنظيمية بضرورة تطوير وتنفيذ أطر قانونية وتشريعية بيئية واضحة ومستقرة؛ حيث إن فرض هذه اللوائح والامتثال لها يمثل الدافع الأساسي لحث الشركات على تسريع وتيرة التحول الرقمي، وتوجيه تقنيات الرقمنة لغرض تحسين كفاءة استهلاك الموارد.

1-3 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي واتخاذ القرار، حيث اتفقت غالبية الدراسات على وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرار، من حيث السرعة والدقة والاعتماد على البيانات والمعلومات. فقد أكدت دراسة (إبراهيم، 2026) أن التحول الرقمي يساهم في تحسين دقة وسرعة القرارات الإدارية، مع إبراز أهمية البنية التحتية والمهارات الرقمية للكوادر الإدارية. كما توصلت دراسة (Alfadhel et al., 2025) إلى وجود علاقة إيجابية بين الجاهزية الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية وفعالية القرارات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. كما أظهرت الدراسات التي تناولت البيئة الجامعية بصورة

2- الفجوة المكانية:

على الرغم من وجود دراسات تناولت التحول الرقمي واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي، فإن معظمها أجري في بيئات عربية وأجنبية مختلفة، بينما تظل الدراسات التي تبحث هذه العلاقة في الجامعات الليبية محدودة، ولا سيما الدراسات التي تتناول القيادات العليا في الجامعات الليبية. وتأتي الدراسة الحالية لمعالجة هذا النقص من خلال دراسة الظاهرة في البيئة الليبية.

3- الفجوة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

لم تتجه جميع الدراسات السابقة إلى التعامل مع اتخاذ القرار الاستراتيجي باعتباره عملية متعددة المراحل، ما عدا في دراسة (الحمداني وآخرون، 2023) في حين يركز البحث الحالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعادها المرتبطة بمراحلها المختلفة، الأمر الذي يتيح فحص أثر التحول الرقمي في العملية بصورة أكثر تفصيلاً.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة أسهمت في تأكيد أهمية التحول الرقمي في دعم عملية اتخاذ القرار، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث الذي يجمع بصورة متكاملة بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الليبية. ومن هنا يتميز البحث الحالي بمحاولته سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج يضم ستة أبعاد للتحول الرقمي، هي: المهارات القيادية الرقمية، والنضج الرقمي، وقنوات الاتصال الرقمية، والأتمتة، والبنية التحتية الرقمية، والرقمنة، وقياس أثرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية. وبذلك لا يقتصر البحث على التحقق من وجود علاقة عامة بين التحول الرقمي والقرار الاستراتيجي، وإنما يتجه إلى تحديد أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بما يسهم في تقديم معالجة أكثر تفصيلاً للظاهرة في السياق الجامعي الليبي.

1- إشكالية الدراسة:

تُعد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية في الجامعات، لما لها من دور في تحديد اتجاهات المؤسسة وأولوياتها المستقبلية، وتوجيه مواردها، ومعالجة التحديات التي تواجهها، واستثمار الفرص المتاحة أمامها. وتتطلب هذه العملية قدرة عالية على تحديد المشكلات والفرص، وجمع المعلومات ذات الصلة، وتحليلها، وتوليد البدائل، وتقييمها، ثم اختيار القرار المناسب وتنفيذه ومتابعة نتائجه. ومن ثم، فإن كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتحليلها والاستفادة منها في دعم القرارات المختلفة.

وفي ظل الضغوط المتزايدة التي يواجهها قطاع التعليم العالي من أجل الابتكار والتكيف مع التطورات المتسارعة في البيئة التكنولوجية، أصبح فهم كيفية تأثير الجاهزية الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية، (Alfadhel et al., 2025) وهذا لا يعني بالضرورة أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي قد أصبحت أكثر كفاءة وفاعلية؛ إذ قد تختلف قدرة الجامعات على توظيف الإمكانيات الرقمية في دعم القرارات باختلاف مستوى جاهزيتها الرقمية، وكفاءة مواردها البشرية والتقنية، ومدى تكامل أنظمتها وقنوات الاتصال والمعلومات لديها، وبالتالي يتفاوت تصنيف الجامعات حول العالم سواء من الجانب الأكاديمي أو الإداري، وهذا قد يعود إلى عدة عوامل لعل من أهمها وجود قيادة قادرة على التطوير والتغيير المستمر ومدى كفاءتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، (Marks, 2020) ومن هنا تبرز الحاجة إلى التحقق من مدى إسهام هذه الأبعاد في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وعدم الاكتفاء بمجرد قياس مستوى استخدام التكنولوجيا أو انتشار الأنظمة الرقمية.

وفي السياق الليبي، أوصت دراسة (درياش، 2025) بالاستثمار في تدريب القيادات، تشجيع الاتصالات الرقمية، وتعزيز ثقافة مشاركة البيانات لتكتسب هذه المسألة

القرار الاستراتيجي؟

7- ما مستوى توافر المهارات القيادية الرقمية في الجامعات الليبية؟

8- ما مستوى النضج الرقمي في الجامعات الليبية؟

9- ما مستوى كفاءة قنوات الاتصال الرقمية في الجامعات الليبية؟

10- ما مستوى الأتمتة في الجامعات الليبية؟

11- ما مستوى توافر البنية التحتية الرقمية في الجامعات الليبية؟

12- ما مستوى تطبيق الرقمنة في الجامعات الليبية؟

1-6 أهداف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية.

ويتفرع عن الهدف الرئيس إلى الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على مستوى توافر المهارات القيادية الرقمية في الجامعات الليبية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

2- التعرف على مستوى النضج الرقمي في الجامعات الليبية، وأثره في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

3- التعرف على مستوى كفاءة قنوات الاتصال الرقمية في الجامعات الليبية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

4- التعرف على مستوى الأتمتة في الجامعات الليبية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

5- التعرف على مستوى توافر وكفاءة البنية التحتية الرقمية في الجامعات الليبية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

6- التعرف على مستوى تطبيق الرقمنة في الجامعات الليبية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أهمية خاصة في ظل حاجة الجامعات إلى تطوير أساليب الإدارة وتحسين قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة، الأمر الذي يثير تساؤلاً حول اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل الجامعات الليبية، ومدى قدرة القيادات الجامعية على الاستفادة من الإمكانيات الرقمية المتاحة في مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار، بدءاً من تحليل المعلومات وتحديد البدائل، وصولاً إلى اختيار القرار وتنفيذه. كما أن التفاوت المحتمل في مستوى المهارات القيادية الرقمية، والنضج الرقمي، والبنية التحتية، والاتصالات الرقمية، والأتمتة والرقمنة.

وعليه، تتمثل المشكلة البحثية في وجود حاجة علمية وعملية إلى تحديد مدى تأثير التحول الرقمي، بأبعاده المتمثلة في المهارات القيادية الرقمية، والنضج الرقمي، والبنية التحتية الرقمية، وقنوات الاتصال الرقمية، والأتمتة، والرقمنة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية، والكشف عن مدى إسهام كل بُعد من هذه الأبعاد في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1- ما أثر المهارات القيادية الرقمية في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

2- ما أثر النضج الرقمي في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

3- ما أثر قنوات الاتصال الرقمية في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

4- ما أثر الأتمتة في الجامعات الليبية، وما أثرها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

5- ما أثر البنية التحتية الرقمية في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

6- ما أثر تطبيق الرقمنة في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ

1-7 أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي باعتباره أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة المؤثرة في تطوير المؤسسات، ومن أهمية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية للقيادات الجامعية وأكثرها ارتباطاً بتحديد مستقبل المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها والتعامل مع المتغيرات المحيطة بها. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الجانبين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية

- 1- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال دراسة العلاقة بين مجموعة متكاملة من أبعاد التحول الرقمي والقرار الاستراتيجي في بيئة التعليم العالي.
- 2- تتميز الدراسة بتركيزها على مجموعة من الأبعاد المتداخلة للتحول الرقمي، وهي المهارات القيادية الرقمية، والنضج الرقمي، وقنوات الاتصال الرقمية، والأتمتة، والبنية التحتية الرقمية، والرقمنة، بما يساعد في تقديم تصور أكثر شمولاً لطبيعة التحول الرقمي وعلاقته باتخاذ القرار.
- 3- توفر الدراسة إطاراً بحثياً يمكن أن يساهم في معالجة محدودية الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر أبعاد التحول الرقمي في اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- 1- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القيادات الجامعية في التعرف على مستوى التحول الرقمي داخل مؤسساتها وتحديد الأبعاد التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.
- 2- يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التقنيات والأنظمة الرقمية في توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة أكثر سرعة ودقة.

3- يمكن أن تساعد الدراسة في توجيه الموارد والاستثمارات نحو الجوانب الرقمية الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرار، سواء تعلق الأمر بالبنية التحتية أو الأنظمة الرقمية أو الأتمتة أو تطوير المهارات القيادية.

4- يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في دعم توجه الجامعات نحو الاعتماد بصورة أكبر على البيانات والمعلومات الرقمية في التخطيط والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

5- يمكن توظيف نتائج الدراسة عند إعداد أو تحديث الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، من خلال إدماج التحول الرقمي باعتباره مكوناً أساسياً في تطوير القدرات المؤسسية ودعم القرارات المستقبلية.

1-8 نموذج البحث:



*اعداد الباحثة

1-9 مجال البحث:

المجال الزمني: (من 2025- إلى 2026).

المجال الجغرافي: ينحصر المجال الجغرافي في الجامعات الليبية. المجال البشري: تمثل في رؤساء الجامعات ووكلاء الشؤون العلمية والكتاب العامون.

1-10 الإطار النظري للبحث:

1-10-1 مفهوم التحول الرقمي:

يُعتبر التحول الرقمي عملية دمج البيانات وتطوير تطبيقات وطرق عمل جديدة، مما يؤدي إلى نماذج أعمال متطورة. وهذه نتيجة للاستخدام المتزايد والتوسع في التقنيات الرقمية، التي

أشكال جديدة من خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

(Hanelt et al., 2021)

1-10-2 أبعاد التحول الرقمي في التعليم العالي:

التحول الرقمي الناجح في الجامعات يقوم على حزمة مترابطة من الأبعاد: بنية تحتية رقمية قوية، نضج رقمي مؤسسي، قيادة رقمية فعّالة، قنوات اتصال رقمية، رقمنة العمليات، والأتمتة. أي خلل في أحدها ينعكس مباشرة على جودة البيانات والقرارات واستدامة التغيير.

1- البنية التحتية الرقمية: الأنظمة والمنصات الرقمية

الداعمة للتحول الرقمي، مثل شبكات الجيل الثاني والرابع اللاسلكية، وشبكات Wi-Fi. وتوفر التقنيات الرائدة، مثل الطاقة الشمسية الكهروضوئية، وصولاً أكبر إلى الطاقة في المناطق النائية والجيل الخامس والذكاء الاصطناعي من توافر وجودة الوصول إلى النطاق العريض بشكل كبير (Lynn, Etc. 2022, p111)

2- النضج الرقمي: مستوى استخدام التقنيات الرقمية

لتحقيق الأهداف والاختلافات الفردية والتنموية للقيادة من حيث التمكن الرقمي وإتقان المهارات الرقمية، والتفاعل مع البيئة الاجتماعية. ومن أمثلة هذه المجالات: الثقافة الرقمية، والاختيار المستقل لاستخدام الأجهزة الرقمية، وطلب الدعم، وتنظيم المشاعر أو الدوافع السلبية، ويرتبط بالسمات التي تعكس نضج الشخصية (أي الاستقرار العاطفي، والضمير)، مما يدمج مفهوم النضج الرقمي في تطور الشخصية النفسية الاجتماعية.

(Hofmans, Etc. 2024)

3- القيادة الرقمية: ظهر مصطلح القيادة الرقمية مؤخراً في

الأدبيات، إن القيادة الرقمية هي قادة يعملون باستخدام التقنيات الرقمية والقائد الرقمي هو قائد يتمتع بعقلية التحول الرقمي، ويدرك الفرص ويستغلها لاتخاذ قرارات قيادية مدروسة وفي الوقت المناسب من أجل نجاح المؤسسة، تُمكن قدرات التعلم العميق المؤسسات من قيادة الثورة الرقمية، وتحسين أداء المؤسسة (Tigre, et al., 2024, p4)

حددت المسار لتحقيق هدف التطور والتغيير، يختلف التحول الرقمي عن الرقمنة والتوسع الرقمي، حيث تشير الرقمنة إلى تحويل البيانات من التناظرية إلى الرقمية، بينما يُركز التوسع الرقمي على استخدام البيانات الرقمية لتحسين سير العمل، ويُعد التحول الرقمي عملية معقدة تشمل تحويل البيانات التناظرية إلى بيانات رقمية وقد أدت إلى تحولات كبيرة جعلت الطلاب ينفصلون عن التعلم والتطوير الذاتي. (Surjawan, & Langi, 2025)

تعريف التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية.

أن "التحول الرقمي ليس مجرد تحويل للأدوات والتقنيات والعمليات، بل هو تحول في نموذج العمل بالكامل، إنه يغير الطريقة التي تعمل بها الأعمال وتفاعلها مع نفسها ومع العالم الخارجي، إن تحول الأعمال هو تغيير في العقلية بأن الأعمال تتطور أسرع من قدرتنا على التكيف"، يجب أن يكون للتحول الرقمي هدف استراتيجي محدد في بنية تشغيلية مع حالات استخدام الأعمال. (Adam., et al., 2020, p20)

وهذا يعني تحويل البيانات المادية إلى أصفار ووحدات، مما يُمكن أجهزة الكمبيوتر من معالجتها، وبالانتقال إلى ما هو أبعد من الرقمنة، يصف التحول الرقمي عملية تعديل عمليات الأعمال الحالية بناءً على دمج التقنيات الرقمية، في هذا السياق، يمكن للتقنيات الرقمية أن تدعم تحسين العمليات، وبالتالي تُتيح توفير التكاليف (Verhoef et al., 2021)، ويُعرفها بعض الباحثين بأنها عملية تقنية واسعة أو وتيرة تغيير مدفوعة بتطبيق التقنيات الرقمية التي بدورها تُحفز ابتكار تقنيات رقمية جديدة (Hanelt et al., 2021, p16)، وعرفته (Luipold, 2024) بأنه عملية مستمرة للتجديد الاستراتيجي تستخدم التطورات في التقنيات الرقمية غالباً، من ناحية أخرى، إن التحول الرقمي يُعيد تشكيل مؤسسات الأعمال بشكل شامل، استناداً إلى قدرته على رقمنة القدرات الحالية ورقمنة الأنظمة لتمكين

4- قنوات الاتصال الرقمية: يتضمن التواصل الرقمي

جهود التواصل عبر الإنترنت التي تبذلها المؤسسات وتستخدم معظم المؤسسات اليوم مجموعة واسعة من القنوات الإلكترونية - من مواقعها الإلكترونية إلى الدردشة عبر الهاتف المحمول والمدونات - للتواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين والموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

(Saravanan, et al., 2022, p3)

5- الرقمنة: عزفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

بأنها: تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى صيغة قابلة للقراءة آلياً - أي 1 و 0 يمكن قراءتها ومعالجتها بواسطة أجهزة الكمبيوتر، بالإضافة أنها استخدام البيانات والتقنيات الرقمية، والترابط الذي يُنتج أنشطة جديدة أو تغييرات على الأنشطة القائمة. (Gradillas. et al., 2023, p4)

6- الأتمتة: هي عملية التحكم في عدد من الوظائف أو

المهام دون تدخل بشري مباشر، بهدف زيادة الكفاءة، الدقة، وتقليل الأخطاء والتكاليف. (Filip, 2021)

1-10-3 القرار الاستراتيجي

تعددت تعريفات القرار الاستراتيجي ومنها: تعريف (النجار، 2020، 136): يرى أن القرار الاستراتيجي هو "القرار الذي يتعلق بالمسائل الحيوية التي تحدد بقاء المنظمة واستمرارها، ويتميز بالشمولية والارتباط بالأهداف الكبرى".

أما تعريف الشماع (الشماع، 2021، 196): بأنه "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل استراتيجية متاحة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل".

في حين عرفه (David. et al., p15) بأنه عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ خيارات ذات تأثير كبير تعمل على مواءمة إجراءات المنظمة مع رؤيتها طويلة المدى وبيئتها التنافسية.

1-10-4 خصائص القرار الاستراتيجي

تتفق الأدبيات الحديثة على مجموعة من الخصائص التي

تميز القرارات الاستراتيجية: (Kanzola, 2024)

الندرة: قرارات غير روتينية، تُتخذ في حالات استثنائية. النتائج: تترتب عليها التزامات ضخمة وموارد كبيرة يصعب التراجع عنها.

التوجيه: تضع طريقة عمل للقرارات والخطط والتصرفات المستقبلية في المنظمة.

الشمولية: تؤثر على كافة قطاعات المنظمة ولا تقتصر على قسم واحد.

عدم التأكد: تتخذ في بيئة تتسم بالغموض وتتطلب تنبؤات مستقبلية معقدة.

1-10-5 مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

1- تحليل البيانات والمعلومات الاستراتيجية

تُعد القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في عملية صنع القرار الاستراتيجي من أبرز سمات القيادة الجامعية الحديثة. ففي عالم يتسم بالوفرة المعلوماتية، لم يعد جمع البيانات كافياً، بل الأهم هو القدرة على تحويل هذه البيانات إلى رؤى استراتيجية قابلة للتنفيذ، هذا البعد يركز على كيفية دمج تحليل البيانات في صميم العمليات الاستراتيجية للجامعة، لتمكينها من الاستجابة بفعالية للتحديات واغتنام الفرص. (Law, 2025)

2- توليد البدائل الاستراتيجية في القيادة الجامعية:

في بيئة التعليم العالي المعاصرة، التي تتسم بالتقلب، وعدم اليقين، التعقيد، والغموض، لم يعد كافياً للقيادة الجامعية أن تكتفي بوضع خطة استراتيجية واحدة. بل أصبح من الضروري تبني خطة استباقية تركز على توليد مجموعة واسعة من البدائل الاستراتيجية قبل اتخاذ القرارات الحاسمة، إن القدرة على استكشاف خيارات متعددة، وتقييمها بعناية، واختيار الأنسب منها، تُمكن الجامعات من تعزيز مرونتها، وقدرتها على التكيف، واستدامتها في مواجهة التحديات المتجددة والفرص الناشئة. (aouri, 2024) (Efeoglu & Møller, 2025)

3- تقييم البدائل الاستراتيجية في القيادة الجامعية

آرائهم وتقييم رؤيتهم وتجاربهم فيما يتعلق بالتحول الرقمي وأثر على اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS وتم استخدام مجموعة من التحليلات الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج وتوصيات موثوقة ومدروسة تسهم في تطوير نظام التحصيل الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية.

2-2 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات العليا بالجامعات الليبية العامة المعتمدة من الوزارة بحسب تصنيف UNIRANKS وعددها (28) جامعة، بلغ المجتمع عدد (84) من رؤساء الجامعات ووكلاء الشؤون العلمية والكتاب العامون بالجامعات، وكانت العينة غير عشوائية مبسرة بلغت (75) مفردة.

3-2 قياس المتغيرات:

يوضح قياس متغيرات البحث الأسئلة المستخدمة لقياس كل متغير من متغيراته، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية تتضمن كل متغيرات البحث لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال (56) فقرة واستناداً إلى الدراسات السابقة لقياس المتغيرات، حيث تم الاطلاع على دراسة (إبراهيم، 2026) ودراسة (Alfadhel, et al., 2025) ودراسة (درباش، 2025) ودراسة (Bozintan, 2023) ودراسة (الحمداني وآخرون، 2023) بعد تعديلهم لمواءمة البيئة المحلية وإضافة متغيرات من أدبيات التحول الرقمي والقرار الاستراتيجي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert – Scale) ذو المستويات الخمس (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) باعتباره أنسب المقاييس الخاصة بقياس الاتجاهات.

تُعد مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية نقطة محورية في دورة التخطيط الاستراتيجي للجامعات، حيث يتم فيها فحص الخيارات المتعددة التي تم توليدها وتحديد البديل الأمثل الذي يخدم الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، إن جودة القرارات الاستراتيجية تتوقف بشكل كبير على مدى دقة وشمولية عملية التقييم، والتي يجب أن تستند إلى أسس منهجية ومعايير واضحة لتجنب التحيزات وضمان الموضوعية، في بيئة التعليم العالي المعقدة والمتغيرة، حيث تتنافس الجامعات على الموارد، الطلاب، والسمعة، يصبح التقييم الدقيق للبدائل الاستراتيجية أمراً حيوياً لضمان الاستدامة والتميز. (Kola, 2024).

4- اختيار القرار الاستراتيجي في الجامعات

يُعد اختيار القرار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتحديدًا الجامعات، عملية محورية تضمن استمرارية المؤسسة وتطورها في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة؛ فالقرارات الاستراتيجية ليست مجرد استجابات تكتيكية للمشكلات اليومية، بل هي توجهات طويلة الأمد تحدد مسار الجامعة ومستقبلها، وتؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والوضع التنافسي للمؤسسة. تتطلب هذه العملية فهماً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية، وقدرة على التنبؤ بالمستقبل، ومرونة في التكيف مع المستجدات. (Ahmed, 2022).

1-2 المنهجية والإجراءات:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يتناول أحداث وظواهر وممارسات متاحة للدراسة والقياس كما هي، ويستطيع الباحث التعامل معها ووصفها وتحليلها، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على الكتب المتخصصة لفهم النظريات والمفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي واتخاذ القرار الاستراتيجي، كما تم استخدام استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على القيادات العليا بالجامعات الليبية لجمع

2-4 ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ماهي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (1).

جدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

م	العبارة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التحول الرقمي	30	.872
2	اتخاذ القرار الاستراتيجي	26	.768
	الأبعاد ككل	56	.878

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (1) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحاور يتراوح ما بين (.768، .872)، وبلغت للاستبانة ككل (.878)، وهو مرتفع، وعلى هذا الأساس تعتبر الاستبانة مقبولة إحصائياً، مما يؤكد ثبات وصلاحية استخدام الاستبانة وملاءمتها لأغراض الدراسة.

2-5 تحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات البحث

ومناقشتها:

تم في هذه المرحلة عرض وصف للخصائص الديموغرافية لعينة البحث، حيث تم تحليل بيانات المبحوثين، واختبار تساؤلات الدراسة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية

للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة.

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق

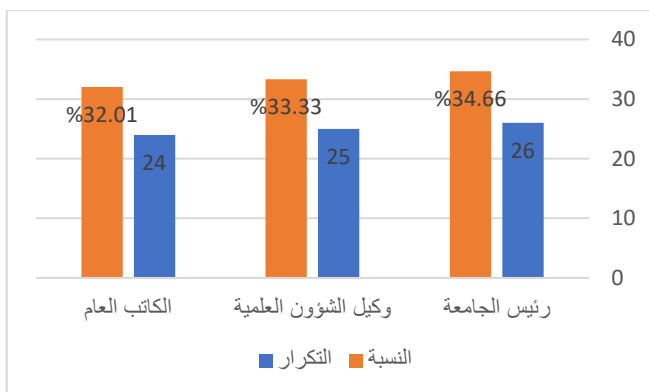
البيانات الأولية:

2-6 توزيع عينة الدراسة حسب الصفة:

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب الصفة

الصفة	التكرار	النسبة
رئيس الجامعة	26	34.66%
رئيس الشؤون العلمية	25	33.33%
الكاتب العام	24	32.01%
المجموع	75	100%

تشير نتائج الجدول (2) إلى وجود تقارب واضح في الصفات، حيث يمثل رئيس الجامعة نسبة (34.66%)، ورئيس الشؤون العلمية تشكل نسبة (33.33%)، أما الكاتب العام فكانت النسبة (32.01%) مما يشير أن أغلب المجتمع تم الحصول على استجاباته، والشكل (2) يوضح ذلك.



الشكل (1) يوضح الصفة لعينة الدراسة

2-7 اختبار التساؤلات:

لتحقيق أهداف البحث واختبار تساؤلاته تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وفق الصيغة التالية:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6$$

حيث:

Y : اتخاذ القرار الاستراتيجي.

X_1 : المهارات القيادية الرقمية.

X_2 : النضج الرقمي.

X_3 : قنوات الاتصال الرقمية.

X_4 : الأتمتة.

X_5 : البنية التحتية الرقمية.

X_6 : الرقمنة.

a_0 : الثابت. (Constant)

$a_1 - a_6$: معاملات الانحدار الخاصة بكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي.

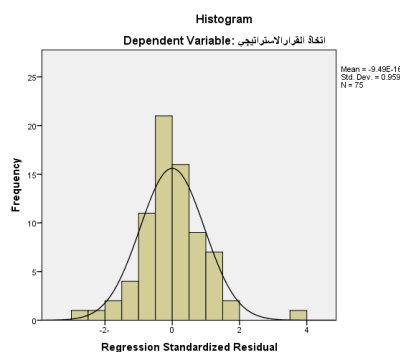
جدول رقم (3) جدول ملخص النموذج model (Summary)

Model Summary ^b					
Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.816	.38855	.465	.508	.713 ^a	1

تشير نتائج الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد التحول الرقمي الستة (المهارات القيادية الرقمية، والنضج الرقمي، وقنوات الاتصال الرقمية، والأتمتة، والبنية التحتية، والرقمنة) كمتغيرات مستقلة، وبين اتخاذ القرار الاستراتيجي كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R)

0.713 (=)، مما يعكس وجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات، كما يظهر من قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.508$) أن النموذج يفسر 50.8% من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يدل على تأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وعند الأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة، فإن القيمة المعدلة لمعامل التحديد ($Adjusted R^2 = 0.465$) تبقى قريبة من القيمة الأصلية، مما يشير إلى ثبات ودقة النموذج في تفسير الظاهرة قيد الدراسة، ويتضح أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تملك تأثيراً جوهرياً على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أخيراً تعطي قيمة اختبار دورين-واتسون (Durbin-Watson = 1.816) مؤشراً على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في البيانات، حيث تقترب القيمة من الحد المثالي (2)، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من التحليل، كما أن الشكل البياني وهو مدرج تكراري Histogram يستخدم للتعرف ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، ونلاحظ أن التوزيع الخاص ببيانات الدراسة يتبع توزيعاً طبيعياً، كما هو موضح بالشكل (2):



شكل (2) توزيع البيانات

يوضح المدرج التكراري للبواقي للمعيارية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد أن توزيع البواقي يتخذ شكلاً قريباً من التوزيع الطبيعي، حيث تتركز معظم القيم حول الصفر وتتوزع بصورة عامة في اتجاه قريب من المنحنى الطبيعي المرسوم. وقد بلغ متوسط البواقي المعيارية

استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما تم استخدام اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد ويمثل الجدول رقم (3) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار.

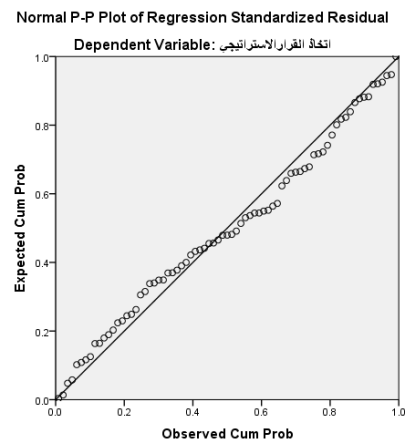
جدول رقم (4) نتائج تحليل التباين ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	11.707	1.767	6	10.605	Regression
		.151	68	10.266	Residual
			74	20.870	Total

يهدف تحليل التباين (ANOVA) إلى تقييم جودة نموذج الانحدار من خلال مقارنة التباين المفسر بواسطة المتغيرات المستقلة بالتباين غير المفسر المتبقي، مما يساعد في تحديد مدى ملاءمة النموذج في تفسير إتخاذ القرار الاستراتيجي، ظهرت نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال المتزامن (Enter) أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة اختبار (F = 11.707) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في المهارات القيادية الرقمية، والنضج الرقمي، وقنوات الاتصال الرقمية، والأتمتة، والبنية التحتية، والرقمنة مجتمعة، تسهم بصورة ذات دلالة إحصائية في تفسير التباين في إتخاذ القرار الاستراتيجي.

كما بلغ مجموع مربعات الانحدار (10.605) من إجمالي مجموع المربعات البالغ (20.870)، في حين بلغ مجموع مربعات البواقي (10.266)، وهو ما يتسق مع قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.508$) الواردة في جدول ملخص النموذج، والتي تشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي الستة تفسر مجتمعة ما نسبته (50.8%) من التباين في إتخاذ القرار الاستراتيجي، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (49.2%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

(-9.49×10⁻¹⁶)، وهي قيمة تقترب من الصفر، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.959)، وهو قريب من الواحد الصحيح، وذلك لعينة بلغ حجمها (75) مشاهدة. وتشير هذه النتائج مبدئياً إلى عدم وجود انحراف جوهري عن التوزيع الطبيعي للبواقي، بما يدعم تحقق افتراض الاعتدال التقريبي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، كما موضح في الشكل (3):



شكل (3) شرط الخطية

يوضح مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد أن معظم نقاط المشاهدات تقع بالقرب من الخط القطري وتتبع اتجاهه العام، مع وجود بعض الانحرافات المحدودة عن الخط في أجزاء من التوزيع، دون ظهور انحرافات جوهريّة أو نمط منتظم واضح. وتشير هذه النتيجة، بالاقتران مع نتائج المدرج التكراري للبواقي المعيارية، إلى أن بواقي نموذج الانحدار المتعدد تتبع توزيعاً طبيعياً بصورة تقريبية، ومن ثم يمكن اعتبار افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي متحققاً بدرجة مقبولة، بما يدعم ملاءمة استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد في اختبار أثر أبعاد التحول الرقمي في إتخاذ القرار الاستراتيجي.

ومن خلال ما تقدم من اختبارات سابقة تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا توجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، وبهذا يتم

جدول رقم (5) جدول المعاملات (Coefficient)a

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.108	1.627		.554	.902	(Constant)
.000	3.872	.520	.114	.443	البنية التحتية
.303	1.038	.141	.130	.135	قنوات الاتصال الرقمية
.521	-.645-	-.077-	.139	-.089-	النضج الرقمي
.341	.960	.095	.142	.136	المهارات القيادية الرقمية
.017	2.439	.276	.120	.293	الرقمنة
.207	-1.273-	-.136-	.121	-.154-	الأتمتة

للمهارات القيادية الرقمية في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند إدخالها مع بقية أبعاد التحول الرقمي.

السؤال الثاني:

ما أثر النضج الرقمي في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

أظهر النموذج أن معامل النضج الرقمي بلغ: $B = -0.089$ ومعامل Beta: $\beta = -0.077$ إلا أن التأثير غير دال إحصائياً: $t = -0.645$ ، $p = 0.521$ وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية على تأثير النضج الرقمي في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

السؤال الثالث:

ما أثر قنوات الاتصال الرقمية في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

بلغ معامل الانحدار لقنوات الاتصال الرقمية: $B = 0.135$ وكان اتجاه التأثير موجباً، إلا أنه غير دال إحصائياً: $\beta = 0.141$ ، $t = 1.038$ ، $p = 0.303$ وعليه، لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقنوات الاتصال الرقمية في اتخاذ القرار الاستراتيجي وفق النموذج الحالي.

السؤال الرابع:

ما أثر الأتمتة في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

بلغ: $B = -0.154$ ، $\beta = -0.136$ ، $t = -1.273$ ، $p = 0.207$ وبالتالي فإن تأثير الأتمتة غير دال إحصائياً. وعليه لا يمكن إثبات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأتمتة في اتخاذ القرار الاستراتيجي وفق بيانات النموذج الحالي.

السؤال الخامس:

ما أثر البنية التحتية الرقمية في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار، يتم اختبار التساؤلات المتعلقة بأثر كل من أبعاد التحول الرقمي على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- التساؤل الرئيس:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية؟
نتائج الانحدار المتعدد السابقة أظهرت أن نموذج التحول الرقمي بأبعاده الستة دال إحصائياً ككل، فقد بلغ: $F = 11.707$ ، $p < 0.001$

كما أن: $R^2 = 0.508$ أي أن أبعاد التحول الرقمي الستة مجتمعة تفسر 50.8% من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي، بينما تظل 49.2% من التباين مرتبطة بعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

التساؤل الفرعي الأول:

ما أثر المهارات القيادية الرقمية في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

بالنسبة إلى الأثر، أظهر تحليل الانحدار أن المهارات القيادية الرقمية لها معامل انحدار موجب: $B = 0.136$ إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائياً: $\beta = 0.09$ ، $t = 0.960$ ، $p = 0.341$ وعليه، لا توجد أدلة إحصائية كافية على وجود تأثير

قنوات الاتصال الرقمية ($\beta = 0.141$, $p = 0.303$)، والنضج الرقمي ($\beta = -0.077$, $p = 0.521$)، والمهارات القيادية الرقمية ($\beta = 0.095$, $p = 0.341$)، والأتمتة ($\beta = -0.136$, $p = 0.207$). وتشير هذه النتائج إلى أن قدرة التحول الرقمي على دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الليبية تتركز بصورة أكبر في توافر البنية التحتية الرقمية وتطبيق الرقمنة، بينما لم تقدم الأبعاد الأخرى تأثيرات مستقلة ذات دلالة إحصائية عند إدخالها جميعاً في نموذج الانحدار واحد.

2-8 مستوى توافر أبعاد البحث:

بما أن أداة الدراسة تستخدم مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 5، وأن معيار تفسير المتوسطات هو:

من 1.00 إلى 1.80 منخفض جداً

من 1.81 إلى 2.60 منخفض

من 2.61 إلى 3.40 متوسط

من 3.41 إلى 4.20 مرتفع

من 4.21 إلى 5.00 مرتفع جداً

الجدول رقم (6) يوضح مستوى توافر أبعاد البحث

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري
البنية التحتية	3.7760	.62382
قنوات الاتصال الرقمية	3.8747	.55388
النضج الرقمي	3.8240	.45792
المهارات القيادية الرقمية	3.9093	.37096
الرقمنة	3.8987	.50013
الأتمتة	3.7707	.47156
القرار الاستراتيجي	3.8497	0.5083

هذه النتيجة هي الأعلى في النموذج، فقد بلغ: $B = 0.443$ و: $\beta = 0.520$ ، وكان: $t = 3.872$ ، $p < 0.001$

وهذا يدل على وجود تأثير موجب ودال إحصائياً للبنية التحتية الرقمية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

كما أن قيمة $Beta = 0.520$ تجعل البنية التحتية الرقمية أقوى الأبعاد تأثيراً في اتخاذ القرار الاستراتيجي مقارنة ببقية الأبعاد الداخلة في النموذج.

السؤال السادس:

ما أثر تطبيق الرقمنة في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

أظهر التحليل وجود تأثير موجب ودال إحصائياً للرقمنة: $B = 0.293$

$\beta = 0.276$ ، $t = 2.439$ ، $p = 0.017$ ، وبالتالي فإن الرقمنة تؤثر إيجابياً وبصورة دالة إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بعد البنية التحتية الرقمية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال المتزامن (Enter) أن نموذج التحول الرقمي بأبعاده الستة يتمتع بقدرة تفسيرية ذات دلالة إحصائية في تفسير التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة ($F = 11.707$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.508$)، مما يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تفسر ما نسبته (50.8%) من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي. وعند تحليل الأبعاد بصورة منفردة ضمن النموذج، تبين وجود تأثير موجب ودال إحصائياً للبنية التحتية الرقمية، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.520$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، كما ظهر تأثير موجب ودال إحصائياً للرقمنة، حيث بلغ ($\beta = 0.276$) عند مستوى دلالة ($p = 0.017$). في المقابل، لم تظهر تأثيرات ذات دلالة إحصائية لكل من

التساؤل السابع: ما مستوى المهارات القيادية الرقمية في الجامعات الليبية:

بلغ المتوسط الحسابي: 3.9093 وهو يقع ضمن المستوى المرتفع.

وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن المهارات القيادية الرقمية متوافرة بدرجة مرتفعة في الجامعات الليبية، كما أن الانحراف المعياري بلغ: 0.37096 وهو منخفض نسبياً، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول مستوى المهارات القيادية الرقمية. وهذا البعد جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي. لكن ارتفاع مستوى المهارات القيادية الرقمية لا يعني بالضرورة أنها تؤثر إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

فالتحليل الوصفي يقول إن مستواها مرتفع، بينما تحليل الانحدار السابق أظهر أن تأثيرها: $\beta = 0.095$ ، $\text{Sig.} = 0.341$ أي غير دال إحصائياً.

التساؤل الثامن: ما مستوى الرقمنة في الجامعات الليبية؟

بلغ المتوسط: 3.8987 وهو مستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية.

وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى تطبيق الرقمنة في الجامعات الليبية مرتفع. والأهم أن هذا البعد لا يتميز فقط بارتفاع مستواه، وإنما أظهر أيضاً تأثيراً إحصائياً موجباً في اتخاذ القرار الاستراتيجي: $\beta = 0.276$ ، $\text{Sig.} = 0.017$ أي أن الرقمنة تجمع بين: مستوى مرتفع وله تأثير موجب ودال إحصائياً.

3. ما مستوى قنوات الاتصال الرقمية في الجامعات الليبية؟

بلغ المتوسط: 3.8747، وهو مستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثالثة.

وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن قنوات الاتصال الرقمية متوافرة أو مستخدمة بدرجة مرتفعة في الجامعات الليبية. لكن على الرغم من ارتفاع مستواها، فإن تحليل الانحدار أظهر أن تأثيرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي غير دال إحصائياً: $\beta = 0.141$ ، $\text{Sig.} = 0.303$

إذن لدينا: مستوى مرتفع، ولكن دون تأثير إحصائي دال.

4. ما مستوى النضج الرقمي في الجامعات الليبية؟

بلغ المتوسط: 3.8240 وهو مستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الخامسة.

وهذا يشير إلى أن مستوى النضج الرقمي في الجامعات الليبية يُدرك من قبل أفراد العينة على أنه مرتفع، لكن تحليل الانحدار أظهر: $\beta = -0.077$ ، $\text{Sig.} = 0.521$ وبالتالي فإن النضج الرقمي لم يظهر تأثيراً دالاً إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند إدخاله مع بقية الأبعاد.

5. ما مستوى البنية التحتية الرقمية في الجامعات الليبية؟

بلغ المتوسط: 3.7760، وهو مستوى مرتفع، لكنه جاء في المرتبة السادسة بين الأبعاد. وهنا توجد نتيجة مهمة جداً: رغم أن البنية التحتية الرقمية جاءت سادساً من حيث مستوى التوافر، فإنها جاءت أولاً من حيث قوة التأثير في اتخاذ القرار الاستراتيجي. فقد بلغ: $\beta = 0.520$ ، $\text{Sig.} < 0.001$ ، وهذا يعني أن البنية التحتية الرقمية تمثل أقوى متغير مستقل تأثيراً في اتخاذ القرار الاستراتيجي ضمن النموذج.

6. ما مستوى الأتمتة في الجامعات الليبية؟

بلغ المتوسط: 3.7707 وهو أيضاً مستوى مرتفع، لكنه جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد التحول الرقمي، ومع ذلك، فإن تحليل الانحدار أظهر أن تأثير الأتمتة غير دال إحصائياً: $\beta = -0.136$ ، $\text{Sig.} = 0.207$

هذه النتيجة مع دراسة الحمداني وآخرين (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية في بعض الجامعات الأهلية العراقية، كما أكدت أن امتلاك القيادات الإدارية لمتطلبات التحول الرقمي يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة.

كما تتفق النتيجة مع دراسة Alfadhel et al (2025) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الجاهزية الرقمية وفعالية القرارات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت بصورة خاصة أهمية البنية التحتية التكنولوجية في تحويل الجاهزية الرقمية إلى تطبيقات عملية تدعم القرارات القائمة على البيانات والأدلة. وتتفق كذلك مع دراسة Javkhedkar et al (2024) التي أظهرت أن غالبية أفراد العينة يرون أن التقنيات الرقمية تسهم بدرجة مرتفعة في تعزيز دقة وموثوقية القرارات وتقليل الأخطاء، مع اعتبار سرعة اتخاذ القرار وتحسين دقته من أبرز فوائد التحول الرقمي. كما تتفق النتيجة العامة مع دراسة Peng et al (2023) التي أثبتت وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي في اتخاذ القرار وتحسين العمليات. وتدعمها أيضاً دراسة إبراهيم (2026) التي توصلت إلى أن التحول الرقمي يسهم بصورة إيجابية في تحسين دقة وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية.

وبذلك يمكن القول إن النتيجة العامة للدراسة الحالية تتفق بوضوح مع الاتجاه العام للدراسات السابقة، والذي يؤكد أن التحول الرقمي لم يعد مجرد وسيلة تقنية، وإنما أصبح أحد العوامل المؤثرة في جودة وكفاءة القرارات الإدارية والاستراتيجية.

تعد البنية التحتية الرقمية من أبرز نتائج الدراسة الحالية؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي للبنية التحتية الرقمية 3.7760، أي أنها جاءت بمستوى مرتفع، إلا أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث مستوى التوافر.

إذن الأتمتة متوافرة بدرجة مرتفعة نسبياً، لكنها لم تظهر تأثيراً إحصائياً دالاً في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند التحكم في بقية الأبعاد.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي ارتفاع مستوى أبعاد التحول الرقمي واتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الليبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي بين (3.7707) و(3.9093)، وهي جميعها تقع ضمن المستوى المرتفع وفق معيار تفسير المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي. وجاء بُعد المهارات القيادية الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.9093)، يليه بُعد الرقمنة بمتوسط (3.8987)، ثم قنوات الاتصال الرقمية بمتوسط (3.8747)، في حين بلغ متوسط النضج الرقمي (3.8240)، والبنية التحتية الرقمية (3.7760)، بينما جاء بُعد الأتمتة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.7707). كما بلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار الاستراتيجي (3.8497)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الليبية تتمتع بمستوى مرتفع من توافر مختلف أبعاد التحول الرقمي، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تكشف اختلافاً بين مستوى توافر الأبعاد وقدرتها التفسيرية لاتخاذ القرار الاستراتيجي؛ إذ تبين أن البنية التحتية الرقمية والرقمنة فقط كان لهما تأثير موجب ودال إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، في حين لم تظهر تأثيرات ذات دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى عند إدخالها مجتمعة في نموذج الانحدار.

3-1 مناقشة النتائج:

تشير النتيجة الرئيسية أن التحول الرقمي يمثل عاملاً مهماً في تفسير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الليبية، إذ إن إدخال الأبعاد الستة مجتمعة في نموذج واحد أدى إلى تفسير 50.8% من التباين في المتغير التابع. وتتفق

ربطت استخدام التقنيات الرقمية بزيادة دقة وموثوقية القرارات وسرعتها وتحسين التخطيط الاستراتيجي.

وعليه، تشير النتيجة الحالية إلى أن انتقال الجامعة من الإجراءات التقليدية إلى الإجراءات والعمليات الرقمية يهيئ معلومات أكثر سرعة وإتاحة، الأمر الذي ينعكس على قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استناداً إلى المعلومات.

جاءت المهارات القيادية الرقمية في المرتبة الأولى من حيث مستوى التوافر، ولكن تأثيرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي لم يكن دالاً إحصائياً، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة درباش (2025)، التي وجدت علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي وجودة اتخاذ القرار، وكانت المهارات الرقمية للقيادات هي الأكثر تأثيراً، تليها إدارة المعرفة ثم الاتصالات الرقمية.

كما تختلف عن دراسة الحمداني وآخرين (2023)، التي وجدت أن المتطلبات البشرية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير، تليها ثقافة التحول الرقمي ثم بناء الاستراتيجية.

ويمكن تفسير الاختلاف بأن الدراسة الحالية أدخلت الأبعاد الستة في نموذج الانحدار واحد؛ وبالتالي فإن معامل المهارات القيادية الرقمية يعبر عن أثرها بعد عزل أثر البنية التحتية والرقمنة والنضج الرقمي والاتصالات والأتمتة. وبالتالي، فإن ارتفاع مستوى المهارات القيادية لا يعني بالضرورة أنها تقدم إسهاماً تفسيرياً مستقلاً في القرار عندما تكون بقية أبعاد التحول الرقمي موجودة في النموذج.

كما يمكن أن يشير ذلك إلى أن القيادات الجامعية قد تمتلك مهارات رقمية جيدة، لكن ترجمة هذه المهارات إلى قرارات استراتيجية تعتمد على وجود البنية التحتية والأنظمة الرقمية والبيانات المتاحة أمامها.

وهذه النتيجة تتسق نوعاً ما مع Khan & Ahmed (2025)، التي أكدت أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف

وتتفق هذه النتيجة بصورة مباشرة مع دراسة Alfadhel et al. (2025)، التي أكدت أن البنية التحتية التكنولوجية القوية تمثل المحرك والوسيط الذي يحول الجاهزية الرقمية من إمكانات نظرية إلى أدوات تطبيقية تدعم القرارات الاستراتيجية القائمة على البيانات والأدلة.

كما تتفق مع دراسة إبراهيم (2026) التي أشارت إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية يمثل أحد أبرز العوائق أمام الاستفادة المثلى من التحول الرقمي، وأوصت بالتوازي بين تطوير البنية التحتية وتطوير المهارات الرقمية للكوادر.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في البيئة الجامعية اليبية؛ إذ تشير إلى أن وجود الرغبة أو المهارات الرقمية وحده لا يكفي لتطوير القرار الاستراتيجي، ما لم تتوفر البيئة التقنية التي تسمح بالحصول على المعلومات والبيانات ومعالجتها وتبادلها في الوقت المناسب.

ومن الملاحظ أن البنية التحتية جاءت في الدراسة الحالية بمستوى أقل من المهارات القيادية والرقمنة وقنوات الاتصال، لكنها كانت الأقوى تأثيراً. ويمكن تفسير ذلك بأن قوة الأثر لا تعكس بالضرورة ارتفاع مستوى التوافر؛ فقد يكون البعد متوافراً بدرجة جيدة، لكنه يظل أكثر حساسية للتغيرات في المتغير التابع.

أظهرت النتائج أن الرقمنة جاءت في المرتبة الثانية من حيث مستوى التوافر، وتتفق هذه النتيجة بصورة واضحة مع دراسة Bondar (2024) التي خلصت إلى أن الرقمنة تعزز كفاءة الإدارة وقدرات صنع القرار الاستراتيجي، وأن دمج الأدوات الرقمية في الممارسات الإدارية يؤدي إلى قرارات أكثر كفاءة واستنارة، كما أظهر تحليل الانحدار في الدراسة تأثيراً إيجابياً للتقارب التكنولوجي في فعالية صنع القرار.

كما تتفق مع دراسة Peng et al. (2023) التي أثبتت التأثير الإيجابي والمعنوي للتحول الرقمي في اتخاذ القرار. وتدعمها دراسة Javkhedkar et al. (2024) التي

جاءت الأتمتة في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التوافر، ومع ذلك فإن المستوى ظل مرتفعاً، أما تأثيرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي فلم يكن دالاً إحصائياً، وتختلف هذه النتيجة عن بعض الطروحات النظرية والدراسات السابقة التي تؤكد دور الأتمتة في تسريع العمل وتقليل الأعباء الروتينية. فقد أوضحت دراسة Bozintan (2023) أن الأتمتة تسهم في تخفيف الأعباء الروتينية عن المديرين، بما يسمح لهم بالتركيز على المهام الاستراتيجية والمشكلات الأكثر تعقيداً.

كما تناولت دراسة Javkhedkar et al (2024) الأتمتة ضمن تقنيات التحول الرقمي المؤثرة في عمليات صنع القرار. لكن عدم ظهور أثر دال للأتمتة في الدراسة الحالية قد يشير إلى أن الأتمتة في الجامعات الليبية، رغم ارتفاع مستواها المدرك، لم تصل بعد إلى مستوى يجعلها عاملاً مستقلاً وحاسماً في القرارات الاستراتيجية، أو أن استخدامها يتركز في العمليات الإدارية الروتينية أكثر من استخدامه في دعم التحليل والتنبؤ وصناعة القرار الاستراتيجي.

وبشكل عام تشير النتائج إلى أن مستوى اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الليبية مرتفع، وأن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تفسر 50.8% من التباين فيه، مع وجود تأثيرين مستقلين دالين إحصائياً لكل من البنية التحتية الرقمية والرقمنة، بينما لم تظهر الأبعاد الأربعة الأخرى تأثيرات مستقلة ذات دلالة إحصائية ضمن النموذج محل الدراسة.

2-3 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

- 1- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية بالجامعات الليبية، باعتبارها أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وذلك من خلال تطوير شبكات

على اقتناء التكنولوجيا، وإنما يرتبط بتكامل رأس المال البشري مع البنية التكنولوجية والقدرة التنظيمية على التغيير.

وقد بلغ مستوى متوسط قنوات الاتصال الرقمية مرتفع، وجاء في المرتبة الثالثة، لكن تأثيرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي لم يكن دال إحصائياً، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة درباش (2025) التي أظهرت تأثيراً إيجابياً لأبعاد التحول الرقمي، وكانت الاتصالات الرقمية أحد الأبعاد المؤثرة في جودة القرار.

ويمكن تفسير الاختلاف بأن ارتفاع كفاءة قنوات الاتصال الرقمية لا يعني بالضرورة استخدامها كقنوات لصناعة القرار الاستراتيجي؛ فقد تكون القنوات الرقمية مستخدمة بصورة جيدة في الاتصال الإداري وتبادل المراسلات والمعلومات، لكنها لا تزال لا تمثل بالضرورة قناة أساسية لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

كما أن إدخال قنوات الاتصال إلى جانب البنية التحتية والرقمنة في نموذج واحد قد يجعل الجزء المستقل من أثرها أقل وضوحاً إحصائياً.

أما النضج الرقمي فإن تأثيره غير دال إحصائياً، وتبدو هذه النتيجة مختلفة جزئياً عن دراسة Alfadhel et al (2025) التي خلصت إلى أن الجاهزية الرقمية العالية، بما تتضمنه من الثقافة والمهارات والحوكمة والقدرات القيادية، ترتبط إيجابياً بفعالية القرارات الاستراتيجية.

إلا أن الاختلاف قد يرجع إلى أن الدراسة السابقة تناولت الجاهزية الرقمية كإطار متكامل، بينما تفصل الدراسة الحالية النضج الرقمي عن البنية التحتية والرقمنة والمهارات والاتصال والأتمتة، ثم تختبر أثر كل منها معاً في نموذج واحد.

ومن ثم فإن عدم دلالة النضج الرقمي في الدراسة الحالية لا يعني أنه غير مهم للتحول الرقمي، وإنما يعني أنه لم يقدم أثراً مستقلاً ذا دلالة إحصائية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بعد التحكم في بقية الأبعاد.

إن فعالية التحول الرقمي تتطلب تكامل هذه الأبعاد ضمن استراتيجية رقمية موحدة للجامعة.

10- وضع استراتيجية للتحول الرقمي مرتبطة مباشرة بالخطة الاستراتيجية للجامعة، بحيث تكون المشروعات الرقمية موجهة نحو تحقيق أهداف مؤسسية واضحة، وليس مجرد اقتناء تقنيات أو تطبيق أنظمة رقمية دون ارتباط مباشر بالاحتياجات الاستراتيجية.

المراجع

1. إبراهيم، مؤيد مجيد اسماعيل. (2026). دور التحول الرقمي في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الرياضية لمحافظة ديالى Mustansiriyah . Journal of Sports Science, 8(1), 87-100.
2. <https://doi.org/10.62540/mjss.2026.1.8>.
3. درباش، فتحي عمر حمد. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت، مجلة البيان العلمية المحكّمة، العدد 19.
4. <https://doi.org/10.37375/bsj.v7i19.3305>
5. الحمداني، علاء عبدالسلام يحيى، العبيدي، نور علي عبود، والحساوي، معاذ عبدالله هادي. (2023). دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43(عدد خاص 1)، 719-739.
6. https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rh
7. الشماع، خليل محمد حسن (2021)، مبادئ الإدارة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ردمك.

- الاتصال، والخوادم، وقواعد البيانات، والمنصات والأنظمة الرقمية، وضمان كفاءتها واستمراريتها وأمنها.
- 2- تطوير منظومة متكاملة للرقمنة داخل الجامعات الليبية، والانتقال من مجرد استخدام التطبيقات الرقمية إلى رقمنة العمليات والإجراءات الإدارية والأكاديمية بصورة متكاملة.
- 3- ربط البنية التحتية الرقمية بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بحيث لا يقتصر الاستثمار التقني على توفير الأجهزة والشبكات، وإنما يتم توظيفها في بناء نظم معلومات إدارية.
- 4- إنشاء وتطوير قواعد بيانات مؤسسية موحدة ومتكاملة على مستوى الجامعات، تتيح جمع البيانات الأكاديمية والإدارية والمالية بصورة منظمة، مع تحديثها بصورة مستمرة.
- 5- الاستمرار في تنمية المهارات القيادية الرقمية لدى القيادات الجامعية، رغم عدم ظهور تأثيرها مستقلاً بصورة دالة إحصائية في النموذج الحالي، وذلك من خلال برامج تدريبية تركز على توظيف التقنيات الرقمية والبيانات في التخطيط الاستراتيجي وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وليس على المهارات التقنية المجردة فقط.
- 6- تحويل قنوات الاتصال الرقمية إلى أدوات فعالية لدعم صناعة القرار، بحيث لا يقتصر استخدامها على المراسلات وتبادل المعلومات، وإنما يتم توظيفها في التشاور المؤسسي، وتبادل التقارير، ومشاركة البيانات، واستطلاع آراء أصحاب المصلحة، وتسريع تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- 7- تعزيز النضج الرقمي المؤسسي من خلال وضع خطط مرحلية واضحة للتحول الرقمي، وربط المبادرات الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتحديد مؤشرات أداء لقياس مدى التقدم في تنفيذ هذه الخطط.
- 8- تحقيق التكامل بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة، وعدم التعامل مع البنية التحتية والرقمنة والمهارات والاتصالات والنضج الرقمي والأتمتة باعتبارها مبادرات منفصلة؛ إذ

17. Filip, F. (2021). Automation and Computers and Their Contribution to Human Well-being and Resilience. *Studies in Informatics and Control*. <https://doi.org/10.24846/v30i4y202101>
18. Gradillas, M., & Thomas, L. (2023). Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12690>
19. Hofmans, L., Van Der Stappen, A., & Van Den Bos, W. (2024). Developmental structure of digital maturity. *Comput. Hum. Behav.*, 157, 108239. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108239>.
20. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes, C. (2020). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.
21. Judijanto, L., Hafidurrahman, M., Sari, E. N., & Hanafi, S. (2023). The impact of digitalization on strategic management: A bibliometric analysis of technology integration in strategic decision making. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(6), 272–282. <https://wsj.westscience-press.com/index.php/wsee>
22. Khan, I. M., Edwards, E., Ianicelli, B. M., Ahmed, W., Hardey, M., & Eremionkhale, G. (2025). University-industry collaboration for academic success and employability: a connectivist perspective. *Studies in Higher Education*, 1-21.
23. Kanzola, A. M. (2024). Exploring the other side of innovative managerial decision-making, ScienceDirect, *Journal of Business Research*
24. Kola, M. (2024). Formulating strategic planning in university academic departments. *South African Journal of Higher Education*, 38(6), 96-117.
25. Lynn, T., Rosati, P., Conway, E., Curran, D., Fox, G., & O’Gorman, C. (2022). Infrastructure for Digital Connectivity. *Digital Towns*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91247-5_6.
26. Law, P. A. (2025). Management decision support system-Part 1: data visualisation & business intelligence.
8. النجار، فايز جمعة؛ الحوري، فالح، (2020). الإدارة الاستراتيجية: منظور تطبيقي حديث، دار كنز المعرفة، عمان.
9. Alfadhel, A. M., Kassim, M. S. B., Ashaari, A. B., & Mahar, S. (2025). The impact of digital transformation readiness on strategic decision effectiveness in higher education institutions: Mediating role of technological infrastructure capability. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(8), 184–190. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i8.10576>.
10. Ahmed, H. O. K. (2022). Improving the quality of strategic decision-making process in universities through employing expert systems: A case study from a developing country. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(2), 81-94.
11. Adam, I. O. (2020). Examining E-Government development effects on corruption in Africa: The mediating effects of ICT development and institutional quality. *Technology in Society*, 61, 101245.
12. Bondar, A., Tolchieva, H., Bilyk, M., Slavkova, O., & Symonov, V. (2024). The role of digital transformation in the effectiveness of strategic decisions: An analytical study. *Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research*, 43.(1)
13. Bozintan, A. G., Crişan, E. L., & Pinco, O. (2023). The impact of digital transformation on strategic management. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 32(1), 647–657.
14. David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.), Pearson.
15. Efeoglu, A., & Møller, C. (2025). Solving strategic management challenges with Design Thinking: examining the suitability and effectiveness as a management method. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 61.
16. El aouri, Z. (2024). Higher education in a VUCA-driven world: The need for 21st century skills. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 5(1), 2-8.

27. Peng, Y., Ahmad, S. F., Irshad, M., Al-Razgan, M., Ali, Y. A., & Awwad, E. M. (2023). Impact of digitalization on process optimization and decision-making towards sustainability: The moderating role of environmental regulation. *Sustainability*, 15(20), 15156.
28. Surjawan, D. J., Langi, A. Z. R., & Imbar, R. V. (2025). Digital transformation for institution operations in higher education: A literature review. *IEEE Access*, 13, 61457–61468.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3557446>
29. Saravanan, V., Ramachandran, M., & Soundharaj, S. (2022). Exploring Various Digital Communication and its Classification. *Renewable and Nonrenewable Energy*.
<https://doi.org/10.46632/rne/1/1/9>.
30. Tigre, F., Henriques, P., & Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*.
<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>.