


دور استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز الريادة الرقمية - دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كردستان العراق

م. د. نماء نشأت بشير  * <https://orcid.org/0009-0000-6932-0115>

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين - أربيل، إقليم كردستان، العراق – البريد الإلكتروني namaa.basheer@su.edu.krd , namaanashaat92@gmail.com

*المؤلف المسؤول للمراسلة: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين - أربيل، إقليم كردستان، العراق. الهاتف: +9647504144607

المخلص

يهدف البحث إلى تحديد مستويات المتغيرين والمتمثلة باستراتيجيات التحول الرقمي (الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) و الريادة الرقمية بأبعادها (قاعدة المعلومات الرقمية، بيئة الأعمال الرقمية، المهارات الرقمية، التمويل الرقمي) في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل مع تشخيص العلاقة والتأثير بينهما. تمثلت مشكلة البحث بمواجهة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، تحديات حقيقية في التطبيق الفعال لاستراتيجيات التحول الرقمي، سواء على مستوى البنية التحتية أو الكفاءات البشرية أو وضوح الرؤية والاستراتيجية، من خلال طرح تساؤل رئيسي عن دور استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز الريادة الرقمية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات. تم تصميم مخطط فرضي للبحث منبثقة عنها فرضيتين رئيسيتين ولأجل التأكد من صحتها خضعت لاختبارات متعددة، تم استخدام إستمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وتحليل العلاقات والتأثير بين متغيري البحث. تمثل مجتمع البحث بكافة أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل و البالغ عددهم (191) عضواً حسب بيانات المديرية العامة للدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان العراق. واقتصر عينة البحث ب (110) عضواً، تم اختيار الفرضيات من خلال مجموعة من التحليل والاختبارات الاحصائية عبر برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V.23). توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها التأكد من وجود علاقات معنوية بين المتغيرين على المستوى الكلي والجزئي. وعلى ضوءها تم تقديم توصيات بضرورة قيام الجامعات الخاصة باستثمار العلاقات القوية بين المتغيرين أن وجدت وتعزيزها ومعالجة العلاقات الضعيفة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ استراتيجيات التحول الرقمي؛ الريادة الرقمية؛ الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

1. المقدمة

شهدت المؤسسات الأكاديمية لا سيما خاصة الجامعات ضغوطاً متزايدة نحو تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتلبية متطلبات التعليم الحديث، وتحقيق الريادة في مجالات البحث والمعرفة. ولا تقتصر أهمية التحول الرقمي في الجامعات على كونه وسيلة للتحديث التقني، بل يُنظر إليه على أنه رافعة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، ورفع جودة المخرجات التعليمية، وتحقيق التميز في البيئة التنافسية المعاصرة.

ينطلق البحث من الحاجة إلى تحليل دور استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز الريادة الرقمية داخل الجامعات الخاصة في مدينة أربيل – إقليم كردستان العراق – من خلال دراسة آراء أعضاء مجالس الكليات، بوصفهم فاعلين رئيسيين في رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويسعى البحث إلى فهم مدى وعي هؤلاء الأعضاء بأهمية التحول الرقمي، ودرجة انخراط جامعاتهم في هذه العملية، وأثرها المتوقع على مكانة الجامعات وريادتها الرقمية.

ويأتي هذا البحث في ظل تسارع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، واستجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الرقمية، إذ أصبح من الضروري استكشاف وفهم العلاقة بين الاستراتيجيات الرقمية المتبعة ومستوى الريادة الرقمية المحققة. ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في تقديم رؤية تحليلية تساهم في دعم صنّاع القرار في الجامعات الخاصة نحو تبني سياسات أكثر فاعلية، تساهم في بناء جامعات رقمية رائدة ومتميزة.

تأسساً على ما سبق، تضمن البحث أربعة محاور، تناول المحور الأول الأطار العام ومنهجية البحث وتخصص المحور الثاني للجانب النظري فيما شمل المحور الثالث الجانب الميداني واختتم البحث بمحوره الرابع والمتمثل بالاستنتاجات والتوصيات.

2. المحور الأول: الأطار العام للبحث ومنهجيته

1.2. مشكلة البحث:

في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، مطالبة بتبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة، تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتحقيق الريادة في بيئة معرفية متغيرة. ومع أن التحول الرقمي يمثل أداة استراتيجية لتعزيز الريادة الرقمية، إلا أن العديد من الجامعات الخاصة، خاصة في مدينة أربيل، لا تزال تواجه تحديات حقيقية في التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجيات، سواء على مستوى البنية التحتية أو الكفاءات البشرية أو وضوح الرؤية والاستراتيجية.

جاء فكرة البحث الخيالي استجابة إلى توصيات المؤتمر العلمي السابع بعنوان (تكامل العلوم الادارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار لعام 2024) والمؤتمر الدولي الأول بعنوان (لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي).

ينطلق البحث من التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز الريادة الرقمية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات؟
وينبثق عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

- ١- ما مدى تبنّي الجامعات الخاصة في أربيل لاستراتيجيات التحول الرقمي في عملياتها الإدارية والتعليمية؟
- ٢- ما مستوى إدراك أعضاء مجالس الكليات لأهمية الريادة الرقمية؟
- ٣- ماهي طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي والريادة الرقمية في الجامعات المبحوثة؟
- ٤- ماهي طبيعة التأثير بين استراتيجيات التحول الرقمي والريادة الرقمية في الجامعات المبحوثة؟

2.2. أهمية البحث:

يتجسد أهمية البحث في جانبين كالآتي.

1.2.2. الأهمية الأكاديمية (النظرية):

- ١- يُسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والريادة الرقمية في قطاع التعليم العالي.
- ٢- يُسلط الضوء على العلاقة والتأثير بين الاستراتيجية الرقمية والأداء الريادي للمؤسسات الأكاديمية.
- ٣- يُعدّ من البحوث التي تُركّز على الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مما يعزز الفجوة المعرفية في هذا السياق الجغرافي.

2.2.2. الأهمية التطبيقية (الميدانية):

- ١- يُوفّر نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد صنّاع القرار في الجامعات الخاصة على تحسين استراتيجيات التحول الرقمي المتبعة.
- ٢- يُساعد في تشخيص الواقع الفعلي للتحول الرقمي داخل الجامعات الخاصة، بناءً على آراء نخبة قيادية (أعضاء مجالس الكليات).
- ٣- يُمكن أن يشكّل مرجعاً مهماً في رسم سياسات رقمية فعّالة تُسهم في تعزيز مكانة الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي.

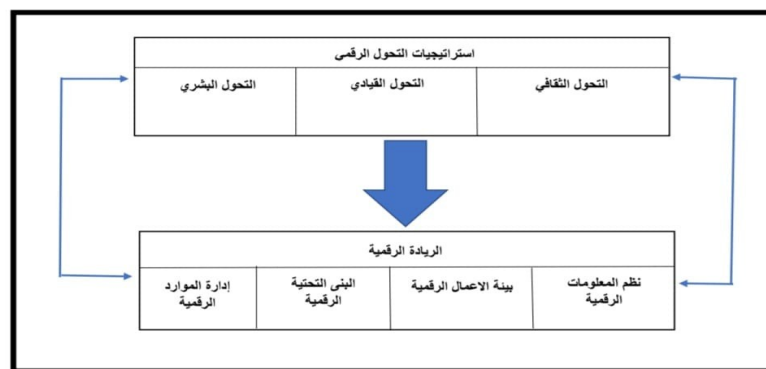
3.2. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل.
2. تحليل مدى مساهمة هذه الاستراتيجيات في تعزيز الريادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات.
3. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز الريادة الرقمية في الجامعات الخاصة من خلال تبنّي استراتيجيات رقمية فعّالة ومتكاملة.

4.2. المخطط الفرضي للبحث وفرضياته:

أ - المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

ب - فرضيات البحث.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي والريادة الرقمية منفردة ومجموعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي في الريادة الرقمية منفردة ومجموعة.

5.2. منهج البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية هذه المنهج في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوقة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها

3. المحور الثاني: الإطار النظري

1.3. التحول الرقمي:

1.1.3. مفهوم التحول الرقمي:

تعددت المفاهيم المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي بتعدد المسميات التي أطلقت عليها، حيث ترادف مفهوم التحول الرقمي بمسميات مختلفة مثل الرقمنة والتحول الرقمي للعمليات، والتحول الرقمي للأعمال وغالباً ما تُستخدم هذه المصطلحات بالتبادل للإشارة إلى عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في كيفية عمل المنظمات والمجتمعات (أبو نصر، 2023: 141).

قدم (Westerman et al , 2011 :5) مفهوماً للتحول الرقمي بكونه استخدام التكنولوجيا وتوظيف التطورات الرقمية والأجهزة المدمجة الذكية والوسائط الاجتماعية لتحسين الأداء.

فيما بين (Reis et al , 2018: 11) بأن التحول الرقمي يتمثل بنهج المنظمات المتعلقة بأعتماد التقنيات الرقمية وتكييفها لاحتواء التطورات والتغيرات المستجدة.

وفي نفس التوجه اشار (Vial , 2019 :118) إلى التحول الرقمي بأنه الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات التقليدية بشكل الكتروني، بهدف خفض التكاليف وزيادة سرعة تقديم الخدمة وراحة الزبون لزيادة وزيادة القوة التنافسية وتعظيم الأرباح.

واتفق (حمود وحمزة، 2022: 1410) مع ماسبق وأوضح بأن التحول الرقمي يتمثل بعملية اعتماد وتنفيذ التكنولوجيا الرقمية داخل المنظمة بغية إنشاء أو تعديل منتجات، خدمات وعمليات الأعمال بترجمتها إلى صيغ رقمية؛ بهدف زيادة القيمة عبر الابتكار وتحسين تجربة العملاء والكفاءة.

فيما أشار إليها (المحمدي، 2022: 2) بأنها عملية مستمرة تتكامل فيها التكنولوجيا الحديثة مع جميع وظائف الأعمال لتحسين كفاءة العمليات وزيادة فعالية الأفراد وإضافة قيمة للأعمال وبناء مستقبل جديد للمنظمات. وينظر (Egodawe et al, 2022 :144) إلى التحول الرقمي بأنه الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق القيمة من خلال إعادة تشكيل عرض القيمة للعميل لتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بتحول تنظيمي متكامل.

وبحسب (Ciancarini et al, 2023: 84) فإن التحول الرقمي في القطاع العام يتجاوز الجانب التكنولوجي ليشمل تحولاً ثقافياً وتنظيمياً لبناء قدرات عديدة مثل البيانات المفتوحة والمهارات الرقمية والعمليات المرنة

في إطار الإدارة المالية، أظهر تحليل bibliometric لـ (Zhang & Wang, 2024:51) بأن التحول الرقمي يُقاس عبر وظائف متعددة مثل الاستثمار، التمويل، وقيمة الشركة، مع تحديد محركات داخلية وخارجية تؤثر في نجاحه كالقيادة والموارد والتوجه التنافسي.

تأسيساً على ما سبق نورد مفهوماً إجرائياً للتحول الرقمي بأبعاده عملية مستمرة وشاملة تتضمن دمج التكنولوجيا الرقمية الحديثة في جميع أنحاء المنظمة لتحقيق تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم القيمة المضافة للعملاء، مدعومة بثقافة تنظيمية داعمة وتجهيز البنية التحتية الرقمية والمهارات البشرية، وتحسين الكفاءة والابتكار بهدف تعزيز الريادة الرقمية.

2.1.3. أهمية التحول الرقمي:

بعد التحول الرقمي في المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، تغييراً استراتيجياً شاملاً، يتمثل في دمج التكنولوجيا الحديثة مع الثقافة التنظيمية والعمليات والخدمات، بهدف تحسين جودة التعليم وتبني نماذج جديدة للتعليم والإدارة.

أذ يشير كل من (أبن الصغبر و مرارس ، 2024 :94) بأن التحول الرقمي لا يشمل فقط رقمنة العمليات، بل تتضمن عملية إعادة تخيل نموذج العمل للمنظمة، بما في ذلك الثقافة، الهيكل التنظيمي، السياسات، والاستراتيجيات.

وفي سياق الجامعات، يُنظر إلى هذا التحول كعملية تغيير تعنى بالتكنولوجيا والبعد الاجتماعي والمؤسسي، وتشمل الأشخاص والخدمات والأبحاث ونظم اتخاذ القرار، حيث حدد (Saba , 2021: 24) دوافع التحول الرقمي في الجامعات بالآتي.

1-نوقعات الطلبة والمنافسة الأكاديمية.

- 1- تحسين تجربة الطالب بفضل المرونة والتعليم المخصص والتعلم الذاتي باستخدام الذكاء الاصطناعي
 - 2- زيادة الكفاءة والشفافية عبر أتمتة العمليات والاستفادة من الذكاء الاصطناعي وبيانات ضخمة لاتخاذ القرارات المبنية على الأدلة .
 - 3 - الاستدامة التنافسية للجامعة، عبر تقديم عروض تعليمية جديدة وشراكات قوية مع القطاع الصناعي وتحسين السمعة الأكاديمية .
 - 4 - تعظيم إمكانات البحث والتعاون باستخدام منصات البيانات المفتوحة والمستودعات الرقمية لتسهيل الوصول والتشارك العلمي عالمياً .
 - 5 - تأهيل خريجين مجهزين للقرن الحادي والعشرين بمهارات رقمية وتكنولوجية مطلوبة في سوق العمل العالمي.
- تستشف الباحثة منا سبق بأن لتحول الرقمي في الجامعات ليس خياراً إضافياً ، بل أنها ضرورة استراتيجية لجعل الجامعات أكثر مرونة و كفاءة و قدرة على التفاعل مع تحديات العصر. إذ يعمل التحول على تجسيد رؤية الجامعة المستقبلية من خلال جعلها جامعة مرنة، قائمة على البيانات، تمكن الطلاب والمعلمين من التعلم والتطوير والعمل البحثي بكفاءة وفعالية

3.1.3. استراتيجيات التحول الرقمي:

تشير استراتيجيات التحول الرقمي إجرائياً إلى مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات الممنهجة التي تعتمدها المنظمة بهدف دمج التقنيات الرقمية في مختلف عملياتها الإدارية والإنتاجية والخدمية، وذلك من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية ، حيث تم الاعتماد على كل من الثقافة التنظيمية والقيادة والموارد البشرية تحديداً كاستراتيجيات للتحول الرقمي في الجامعات، لأهميته كركائز أساسية حيث إن التحول الرقمي لا يتحقق فقط عبر التكنولوجيا، بل من خلال تغييرات هيكلية وسلوكية داخل المنظومة المؤسسية ، فضلاً عن أنها تمثل عوامل التمكين الداخلية التي تقع تحت السيطرة الإدارية المباشرة للجامعة، بخلاف استراتيجيات أخرى مثل البنية التحتية أو التكنولوجيا، والتي قد تتأثر بعوامل خارجية كالدمج الحكومي أو التمويل. لذلك، تم التركيز على هذه الاستراتيجيات بوصفها الأكثر ارتباطاً بالقدرة الذاتية للجامعة على قيادة وتحقيق التحول الرقمي بفعالية.

1- التحول الثقافي

الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الداعمة لأي تغيير رقمي، فبدون ثقافة تشجع على التعلم، والتجريب، والانفتاح على التغيير، يصعب تبني المبادرات الرقمية وتفعيلها بشكل مستدام (Wiese et al., 2024).

2- التحول القيادي

القيادة التنظيمية تعد المحرك الأساسي لهذا التغيير، كونها المسؤولة عن صياغة الرؤية الرقمية، وتوزيع الأدوار، وقيادة الموارد بكفاءة في بيئة تتطلب تكيفاً سريعاً مع التكنولوجيا (Crawford et al., 2025).

3- التحول البشري

الموارد البشرية تمثل الأداة الفاعلة في تنفيذ التحول الرقمي، إذ تمثل الطرف المنفذ والمستفيد من التحول، كما أن تطوير مهاراتها الرقمية يعد شرطاً رئيسياً لإنجاح أي استراتيجية رقمية داخل الجامعات (Aydin et al., 2024).

2.3. الريادة الرقمية:

1.2.3. مفهوم الريادة الرقمية:

يشير (Avolio and Dodge , 2020 : 615) إلى الريادة الرقمية بأنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة التكنولوجيا المعلوماتية، بهدف إحداث تغيير في المواقف أو السلوك أو الأداء لدى الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات نحو تحقيق أهداف محددة .

في حين وصفها (Purbasari & Zaenal , 2021 : 118) بأنها طريقة حديثة لإدارة الأعمال التجارية من خلال رقمنة الأعمال باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

و أشار كل من (غندور و طايبي ، 2022 : 1123) إلى الريادة الرقمية بأنها أسلوب جديد لإدارة الاعمال في العصر الرقمي بالتزامن مع نهج ريادة الاعمال التقليدية.

تأسيساً على سبق نورد مفهوماً إجرائياً للريادة الرقمية بأنها استخدام التقنيات الرقمية في إنشاء وإدارة المشاريع التجارية بهدف تحقيق التنافسية والنمو الاقتصادي والوصول إلى أسواق جديدة، وتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة .

2.2.3. أهمية الريادة الرقمية:



في ظل التغييرات المتسارعة في بيئات العمل وفي عصر الثورة الصناعية الرابعة، باتت الريادة الرقمية ضرورة استراتيجية لا غنى عنها للجامعات التي تسعى إلى البقاء والتميز ، وحدد كل من (Frontiers , 2022) و (PubMed , 2024) و (Basejam, 2025) أهمية الريادة الرقمية بالآتي .

1. تسريع التحول الرقمي .

للريادة الرقمية دورًا محوريًا في تسريع عمليات التحول الرقمي من خلال توجيه الفرق نحو تبني الأدوات الرقمية وتسهيل تنفيذ الابتكارات التقنية .

2. تعزيز الأداء والإنتاجية .

يساهم الرواد الرقميين في تحسين الأداء الوظيفي وتحفيز الإبداع الفردي، ما يزيد من الإنتاجية التنظيمية

3. تبني الثقافة الرقمية والتعلم المستمر .

تساعد الريادة الرقمية من ترسيخ ثقافة تنظيمية كثيفة للتعلم المستمر، حيث يوفر القائد رؤية استراتيجية، ويحفز الموظفين على اكتساب مهارات رقمية والتكيف الإبداعي مع التكنولوجيات الناشئة .

4. الابتكار التقني والمرونة التنظيمية .

تعمل الريادة الرقمية على دعم الإبداع داخل المنظمة ، ما يؤدي إلى تنفيذ حلول تقنية مبتكرة أسرع وأكثر فعالية .

تؤكد الباحثة على أن الريادة الرقمية تُعد العامل التكاملي الذي يربط بين الرؤية الاستراتيجية، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتنمية قدرات الموظفين، وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز. فهي ليست مجرد قيادة تقنية، بل قيادة ذات رؤية تحويلية تهدف إلى تعزيز الكفاءة، الابتكار، والنمو المستدام في بيئة عمل رقمية ومتطورة

3.2.3. أبعاد الريادة الرقمية:

بعد مراجعة الأدبيات حول ريادة الأعمال الرقمية ، تبين أن هناك عدة أبعاد مؤثرة، إلا أن اختيار هذه الأبعاد الأربعة (قاعدة الأعمال الرقمية، بيئة الأعمال الرقمية، المهارات الرقمية، التمويل الرقمي) يعد الأنسب لتطبيقك في الجامعة للأسباب الآتية:

1 • الملاءمة للبيئة الجامعية: الجامعات تعتمد على بنية معلوماتية (قاعدة رقمية)، ثقافة وتنظيم رقمي (بيئة رقمية)، كفاءات رقمية لدى الكوادر، ومصادر تمويل للمشروعات الرقمية.

2 • الدور التكاملي لهذه الأبعاد: تُغطي كل جوانب التحول الرقمي .

3 • استنادًا إلى نماذج أكاديمية: مصادر مثل)

(Adudu et al. 2022) حيث تظهر أهمية قاعدة المعرفة، البيئة، المهارات، والتمويل في نجاح ريادة الأعمال الرقمية ، وسوف يتم توضيح الأبعاد على النحو الآتي.

1.3.2.3. نظم المعلومات الرقمية.

يشير هذا البعد إلى البنية التحتية الرقمية للمنظمة مثل الأنظمة المعلوماتية، قواعد البيانات، وتكنولوجيا المعلومات التي تُستخدم كأساس لتطوير المشاريع الرقمية وتشكل هذه القاعدة المعرفة الأساسية الرقمية التي تُمكن الأفراد من تبني وتطوير أعمالهم الرقمية (Ali et al, 2022 : 22)، أما في البيئة الجامعية فإنها تشمل قاعدة البيانات الأكاديمية، نظم إدارة التعلم، وأنظمة التواصل الداخلي.

2.3.2.3. بيئة الأعمال الرقمية.

تتضمن العوامل السياقية التنظيمية والمؤسسية المحيطة التي تؤثر على ريادة الأعمال الرقمية، مثل قوانين تقنية المعلومات، السياسات، الدعم المؤسسي، والبيئة التنظيمية والترابط مع المنصات الرقمية الخارجية (Ahammad , 2020 : 18) و في الجامعة، تتجسد عبر السياسات الداعمة للتحول الرقمي، الشراكات مع شركات تقنية، وتوافر دعم المؤسسة لمشروعات رقمية.

3.3.2.3. البنى التحتية الرقمية.

تتجسد بالقدرات الرقمية للأفراد في التعامل مع التقنيات الحديثة، تطوير المنتجات الرقمية، استخدام أدوات التحليل، والتواصل الرقمي و يؤمد (Daxbacher 43 : 2024) ، على أن الكفاءات الرقمية تُعد من المحددات الأساسية لنجاح الريادة الرقمية، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي ، أما في السياق الجامعي تُشمل مهارات التدريب على تقنيات التعليم الإلكتروني، تحليل البيانات، والتعلم عن بعد.

4.3.2.3. إدارة الموارد الرقمية.

تتمثل بإمكانية الوصول إلى التمويل الموجه لدعم المشروعات الرقمية، سواء عبر موازنات الجامعة، منح داخلية، تمويل من جهات خارجية، أو أدوات تمويل مبتكرة ، تظهر الأدبيات أن التمويل الرقمي (مثل الخدمات المالية الرقمية أو المنح التكنولوجية) له تأثير كبير على أداء المؤسسات الرقمية والابتكار التقنية (حسام الدين ، 2023 : 27) ، أما بالنسبة للجامعة فإنها توفر مصادر تمويل لدعم تطور المشاريع الرقمية الطلابية أو البحثية يُعد عنصرًا محوريًا

1.4. وصف مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بجميع أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، والبالغ عددهم (191) عضواً، وفقاً لبيانات المديرية العامة للدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان. ونظراً لطبيعة المجتمع وحجمه المتوسط، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة تمثيلية من المجتمع الأصلي، حيث تم اختيار (110) عضواً بشكل عشوائي لضمان الحيادية وتقليل الانحياز في النتائج. وقد تم اعتماد هذا الحجم من العينة استناداً إلى معايير إحصائية معتمدة تأخذ في الاعتبار حجم المجتمع الأصلي ومستوى الثقة المطلوب (95%)، وهو ما يُعد كافياً لتحقيق تمثيل مناسب وتحليل موثوق للمتغيرات المدروسة. كما أُخذ في الاعتبار توفر الأفراد واستعدادهم للتعاون في تعبئة الاستبانة، مما ساعد في تحقيق استجابة ذات جودة عالية.

2.4. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

الجدول (1) وصف خصائص العامة للمستجيبين

النسبة %	العدد	الفئة	
67.3	74	ذكور	الجنس
32.7	36	إناث	
7.3	8	21 - 30 سنة	العمر
37.3	41	31 - 40 سنة	
26.4	29	41 - 50 سنة	
29.1	32	51 سنة - فأكثر	
48.2	53	دكتوراه	التحصيل الدراسي
51.8	57	ماجستير	
28.2	31	مدرس مساعد	اللقب العلمي
40.9	45	مدرس	
21.8	24	استاذ مساعد	
9.1	10	استاذ	
12.7	14	2 سنة فأقل	مدة الخدمة في المنصب الحالي
50	55	3 - 5 سنة	
37.3	41	6 سنة فأكثر	
2.7	3	2 سنة فأقل	
11.8	13	3 - 5 سنة	
85.5	94	6 سنة فأكثر	
100	110	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة.

1.2.4. توزيع أفراد العينة على وفق الجنس: يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة بلغت (67.3%)، أما نسبة الإناث فبلغت (32.7%)، مما يشير إلى أن معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور. على الرغم من هيمنة الذكور على مناصب مجالس الكليات في الجامعات الخاصة، إلا أن نسبة مشاركة الإناث تُعتبر ملحوظة. هذا التوزيع النسبي يبرز أهمية الدور الذي تلعبه النساء في المناصب الإدارية، على الرغم من التحديات المرتبطة بالالتزامات العائلية وساعات العمل الطويلة.

2.2.4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يوضح الجدول (1) توزيع أفراد المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد المستجيبين كانت من بين الفئة العمرية (31 - 40 سنة) والتي بلغت نسبة (37.3%)، وتلتها نسبة (29.1%) للفئة العمرية (51 سنة - فأكثر)، ثم جاءت

الفئة العمرية (41-50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (26.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21-30 سنة) ونسبة بلغت (7.3%). مما يعكس توازنا بين الخبرة المهنية والقدرات الذهنية والجسدية، وهو ما يعتبر ميزة إيجابية في بيئة العمل الأكاديمية.

3.3.4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي: يتبين من المعلومات في الجدول (1) أن توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة الماجستير والتي بلغت (51.8%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دكتوراه (48.2%)، هذا التوزيع يعكس التزام الجامعات الخاصة بتطبيق التعليمات الجامعية التي تشترط أن يكون أعضاء مجالس الكليات من حملة الشهادات العليا، سواء الدكتوراه أو الماجستير.

4.2.4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي: يتبين من المعلومات في الجدول (1) أن توزيع المستجيبين حسب اللقب العلمي يشير إلى أن غالبية الأفراد المستجيبين يحملون لقب (مدرس) حيث بلغت نسبتهم (40.9%)، يليهم حملة لقب (مدرس مساعد) بنسبة (28.2%). أما حملة لقب (أستاذ مساعد) جاءت في المرتبة الثالثة فقد بلغت نسبتهم (21.8%)، في حين كانت نسبة (الأستاذة) (9.1%) فقط وفي المرتبة الأخيرة. وتوضح أن الأغلبية تنتمي إلى الفئات الأكاديمية الوسطى. يشير هذا التوزيع إلى وجود تدرج وظيفي يعكس تطور المسار الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية، بما يتوافق مع أنظمة الترقية المعتمدة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

5.2.4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة في المنصب الحالي: يتضح من المعلومات في الجدول (1) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في المنصب الحالي تتراوح بين (3 – 5 سنوات)، حيث شكلت نسبتهم (50%). تلتها فئة الأفراد الذين لديهم خدمة (6 سنوات فأكثر) بنسبة (37.3%)، ثم جاءت فئة الأفراد الذين لديهم خدمة (سنتين فأقل) بنسبة (12.7%). هذا التوزيع يدل على أن أكثرية الأفراد المستجيبين قد تراكت لديهم الخبرات الوظيفية في المنصب الحالي، حيث أن 87.3% منهم لديهم خدمة تمتد من ثلاث سنوات إلى أكثر. وهذا يعكس استقراراً في المناصب ويدل على أن أعضاء مجالس الكليات يتمتعون بخبرة واسعة نسبياً في مهامهم الوظيفية.

6.2.4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في القطاع التعليمي: يتبين من المعلومات في الجدول (1) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سنوات الخدمة في القطاع التعليمي يظهر أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة (6 سنوات فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (85.5%)، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد المستجيبين لديهم خبرة طويلة في القطاع التعليمي. تلتها فئة الأفراد الذين لديهم خدمة تتراوح بين (3 – 5 سنوات) بنسبة (11.8%)، ثم جاءت فئة الأفراد الذين لديهم خدمة (سنتين فأقل) بنسبة (2.7%). يشير هذا التوزيع إلى أن هناك تركيزاً كبيراً في الخبرات المهنية في القطاع التعليمي، حيث أن الأغلبية الساحقة من الأفراد المستجيبين يمتلكون خبرة طويلة تتجاوز الست سنوات، ما يعكس استقراراً مهنيّاً في القطاع. كما أن نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة قصيرة (سنتين فأقل) ضئيلة جداً، مما يعكس قلة التغيرات في القوى العاملة في القطاع التعليمي.

3.4. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1.3.4. وصف وتشخيص متغير استراتيجيات التحول الرقمي.

1.1.3.4. وصف استراتيجية التحول الثقافي: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (X1 - X5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف استراتيجية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.85%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.42%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذه الاستراتيجية، وبلغ نسبة الاتفاق (81.48%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.07). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على استراتيجية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي وبمستويات جيدة. وأن أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (X1) والتي بلغت نسبته (84.55%)، وبوسط حسابي (4.23) و بانحراف معياري (0.762)، والتي يشير إلى (تدعم الجامعة استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات الأكاديمية والإدارية). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (X3) والتي بلغت (80.17%)، وبوسط حسابي بلغت (4.05) و بانحراف معياري (0.817)، والتي تشير إلى (تُعد الثقافة التنظيمية في الجامعة محفزة على التغيير والتجديد الرقمي).

2.1.3.4. وصف استراتيجية التحول القيادي: تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (X6 - X10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف استراتيجية القيادة التنظيمية للتحول الرقمي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.15%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.73%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذه الاستراتيجية، وبلغ نسبة الاتفاق (82.18%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.774). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى استراتيجية القيادة التنظيمية للتحول الرقمي بمستويات جيدة. أن أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات كانت للعبارة (X6) والتي بلغت (85.27%)، وبوسط حسابي بلغ (4.26)، والتي تشير إلى (تؤمن القيادة العليا في الجامعة بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات كانت للعبارة (X7) والتي بلغت (79.64%)، وبوسط حسابي بلغ (3.98) و بانحراف معياري بلغت (0.790)، والتي تشير إلى (تضع القيادة في الجامعة خططاً واضحة للتحول الرقمي في الكلية).

3.1.3.4. وصف استراتيجية التحول البشري: تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (X11 - X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه استراتيجية الموارد البشرية الموارد والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.55%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.73%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (81.15%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.06). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى الاستفادة من استراتيجية الموارد البشرية بمستويات جيدة. وأن أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (X15) والتي بلغت (83.45%)، وبوسط حسابي بلغ (4.17)، التي تشير إلى (يُسهم الموظفون في الجامعة على تطوير حلول رقمية مبتكرة). أما أقل نسبة اتفاق على مستوى

العبارات فكاتنت العيار: (X12) والتي بلغت (78.18%) ، وبوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.761)، والتي تشير الى (يتم تنظيم ورش ودورات تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين) .

الجدول (2) وصف وتشخيص متغير استراتيجيات التحول الرقمي

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	استراتيجيات التحول الرقمي
			1		2		3		4		5			
			%	.Freq	%	.Freq	%	.Freq	%	.Freq	%	.Freq		
84.55	0.762	4.23	0.91	1	0.00	0	14.55	16	44.55	49	40.00	44	x1	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
81.09	0.788	4.05	0.91	1	2.73	3	14.55	16	53.64	59	28.18	31	x2	
80.91	0.817	4.05	0.91	1	1.82	2	20.00	22	46.36	51	30.91	34	x3	
81.82	0.773	4.09	0.91	1	0.91	1	17.27	19	50.00	55	30.91	34	x4	
82.18	0.758	4.11	0.91	1	0.00	0	18.18	20	49.09	54	31.82	35	x5	
81.48	0.787	4.07	0.91		1.52		17.73		48.94		30.91		المعدل	
			2.42						79.85					
85.27	0.738	4.26	0.00	0	1.82	2	11.82	13	44.55	49	41.82	46	x7	القيادة التنظيمية للتحول الرقمي
79.64	0.790	3.98	0.00	0	2.73	3	23.64	26	46.36	51	27.27	30	x8	
81.64	0.825	4.08	0.00	0	3.64	4	19.09	21	42.73	47	34.55	38	x9	
80.36	0.790	4.02	0.00	0	3.64	4	19.09	21	49.09	54	28.18	31	x10	
82.55	0.743	4.13	0.00	0	2.73	3	13.64	15	51.82	57	31.82	35	x11	
82.18	0.774	4.11	0.00		2.73		17.12		46.67		33.48		المعدل	
			2.73						80.15					
82.91	0.740	4.15	0.00	0	2.73	3	12.73	14	51.82	57	32.73	36	x13	الموارد البشرية
78.18	0.761	3.91	0.00	0	3.64	4	22.73	25	52.73	58	20.91	23	x14	
81.27	0.758	4.06	0.00	0	2.73	3	17.27	19	50.91	56	29.09	32	x15	
80.36	0.766	4.02	0.91	1	1.82	2	17.27	19	54.55	60	25.45	28	x16	
83.45	0.765	4.17	0.00	0	2.73	3	13.64	15	47.27	52	36.36	40	x17	

					3								
81.15	0.761	4.06	0.15	2.58		17.73	50.45	29.09	المعدل				
			2.73				79.55						

المصدر : من أعداد الباحثة

2.3.4. وصف وتشخيص متغير الريادة الرقمية.

1.2.3.4. وصف بُعد نظم المعلومات الرقمية: تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y1 - Y5) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه بُعد قاعدة المعلومات الرقمية، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.73%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.45%) غير متفقين مع ذلك، وجاء هذا بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.740). وبلغ نسبة الاتفاق (86.62%)، مما يعطي دلالة أولية على توافر بُعد قاعدة المعلومات الرقمية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. و أن أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (Y1) والتي بلغت نسبته (87.64%)، وبوسط حسابي بلغ (4.38)، والتي تنص على (تمتلك الجامعة قاعدة بيانات رقمية متكاملة وسهلة الوصول) في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (Y4) والتي بلغت (85.64%)، وبوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.768)، والتي تنص على (تُعد نظم إدارة المعلومات الرقمية في الجامعة فعّالة ومؤمنة).

2.2.3.4. وصف بُعد بيئة الاعمال الرقمية: تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y6 - Y10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد بيئة الاعمال الرقمية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (88.55%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.91%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق (86.22%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.694). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بُعد بيئة الاعمال الرقمية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد أن أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارتين (Y9) و (Y10) والتان بلغتا (87.27%)، وبوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.646) و (0.687) على التوالي، والتان تشيران إلى (تستخدم الجامعة المنصات الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية والأكاديمية) و (تتيح البيئة الرقمية في الجامعة على العمل عن بُعد وإدارة الوقت بفعالية)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (Y6) والتي بلغت (84.73%)، وبوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.729)، والتي تنص على (تتوفر في الجامعة بيئة إلكترونية متكاملة تدعم العمليات الأكاديمية والإدارية).

3.2.3.4. وصف بُعد البنى التحتية الرقمية: تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y11 - Y15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد المهارات الرقمية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.36%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.27%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغ نسبة الاتفاق (78.18%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.863). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بُعد المهارات الرقمية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وأن أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (Y15) والتي بلغت (82.18%)، وبوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.708)، والتي تشير إلى (سعي الجامعات إلى استقطاب وتعيين ذوي المهارات الرقمية). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (Y13) والتي بلغت (68%)، وبوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (1.042)، والتي تنص على (يملك العاملون في الجامعة القدرة على استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة في العمل).

4.2.3.4. وصف بُعد إدارة الموارد الرقمية: تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y16 - Y20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد التمويل الرقمي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (74%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.18%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغ نسبة الاتفاق (79.27%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.854). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى بُعد التمويل الرقمي لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وأن أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (Y16) والتي بلغت (84.91%)، وبوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.719)، والتي تشير إلى (تخصص الجامعة ميزانية واضحة للتحويل والابتكار الرقمي) في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى العبارات كانت للعبارة (Y18) والتي بلغت (75.82%)، وبوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.889)، والتي تشير إلى (تُتاح في الجامعة مصادر تمويل للمشاريع الرقمية الجديدة).

الجدول (3) وصف وتشخيص متغير القيادة الرقمية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	القيادة الرقمية
			1		2		3		4		5			
			%	.Freq	%	.Freq	%	.Freq	%	.Freq	%	.Freq		
87.64	0.704	4.38	0.00	0	0.00	0	12.73	14	36.36	40	50.91	56	y1	قاعدة المعلومات الرقمية
86.00	0.736	4.30	0.00	0	1.82	2	10.91	12	42.73	47	44.55	49	y2	

86.36	0.690	4.32	0.00	0	1.82	2	7.27	8	48.18	53	42.73	47	y3	
85.64	0.768	4.28	0.00	0	0.91	1	16.36	18	36.36	40	46.36	51	y4	
87.45	0.800	4.37	0.00	0	2.73	3	11.82	13	30.91	34	54.55	60	y5	
86.62	0.740	4.33	0.00		1.45		11.82		38.91		47.82		المعدل	
			1.45				86.73							
84.73	0.729	4.24	0.00	0	0.91	1	14.55	16	44.55	49	40.00	44	y6	بيئة الاعمال الرقمية
86.36	0.690	4.32	0.00	0	0.91	1	10.00	11	45.45	50	43.64	48	y7	
85.45	0.716	4.27	0.00	0	1.82	2	10.00	11	47.27	52	40.91	45	y8	
87.27	0.646	4.36	0.00	0	0.00	0	9.09	10	45.45	50	45.45	50	y9	
87.27	0.687	4.36	0.00	0	0.91	1	9.09	10	42.73	47	47.27	52	y10	
86.22	0.694	4.31	0.00		0.91		10.55		45.09		43.45		المعدل	
			0.91				88.55							
81.64	0.780	4.08	0.00	0	3.64	4	15.45	17	50.00	55	30.91	34	y11	المهارات الرقمية
78.18	0.904	3.91	0.00	0	7.27	8	23.64	26	40.00	44	29.09	32	y12	
68.00	1.042	3.40	4.55	5	14.55	16	30.91	34	36.36	40	13.64	15	y13	
80.91	0.882	4.05	0.91	1	3.64	4	20.00	22	40.91	45	34.55	38	y14	
82.18	0.708	4.11	0.91	1	0.91	1	11.82	13	59.09	65	27.27	30	y15	
78.18	0.863	3.91	1.27		6.00		20.36		45.27		27.09		المعدل	
			7.27				72.36							
84.91	0.719	4.25	0.91	1	0.00	0	10.91	12	50.00	55	38.18	42	y16	التمويل الرقمي
80.55	0.784	4.03	0.91	1	0.91	1	20.91	23	49.09	54	28.18	31	y17	
75.82	0.889	3.79	1.82	2	3.64	4	30.00	33	42.73	47	21.82	24	y18	
76.18	0.943	3.81	3.64	4	2.73	3	25.45	28	45.45	50	22.73	25	y19	
78.91	0.937	3.95	1.82	2	4.55	5	21.82	24	40.91	45	30.91	34	y20	
79.27	0.854	3.96	1.82		2.36		21.82		45.64		28.36		المعدل	
			4.18				74.00							

المصدر : من اعداد الباحثة

4.4. اختبار فرضيات البحث :

1.4.4. اختبار فرضية علاقات الارتباط

1.1.4.4. العلاقة حسب المؤشر الكلي.

بينت نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرين وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بينهما وعلى المستوى الكلي وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير استراتيجيات التحول الرقمي و الريادة الرقمية قيمة (0.781**) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الجامعات المبحوثة على التحول الرقمي يؤدي إلى تعزيز الريادة الرقمية . وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثة الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى الجامعات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد توجه الجامعات المبحوثة للتحول الرقمي كلما أدى ذلك إلى تعزيز ريادتها الرقمية.

من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين المتغيرين و على مستوى الجزئي فإن النتائج في الجدول (4) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين استراتيجيات التحول الرقمي و ابعاد الريادة القيادية ، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين استراتيجية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي و بعد التمويل الرقمي والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (*0.778) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين استراتيجية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي و بُعد قاعدة المعلومات الرقمية وقيمتها بلغت (0.428) وبمستوى معنوية (0.01). أما علاقات الارتباط بين كل استراتيجية من استراتيجيات التحول الرقمي وبين متغير الريادة الرقمية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين التمويل الرقمي و متغير الريادة الرقمية والتي بلغت (0.715) وبمستوى معنوية (0.01)، وسجلت استراتيجية بيئة الأعمال الرقمية قيمة معامل ارتباط بلغت (0.656) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الريادة الرقمية ، ثم جاءت استراتيجية المهارات الرقمية بقيمة معامل ارتباط بلغت (0.589) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الريادة الرقمية ، في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين استراتيجية قاعدة المهارات الرقمية و الريادة الرقمية وقيمتها بلغت (*0.542) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الجامعات المبحوثة إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي أدى ذلك إلى تعزيز ريادتها الرقمية ، النتائج الانفة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى .

الجدول (4) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث منفردة ومجمعة

المؤشر الكلي	الريادة الرقمية (Y)				المتغير المعتمد	
	التمويل الرقمي	المهارات الرقمية	بيئة الأعمال الرقمية	قاعدة المعلومات الرقمية	المتغير المستقل	
**0.542	**0.778	**0.516	**0.495	**0.428	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	استراتيجيات التحول الرقمي (X)
**0.656	**0.554	**0.611	**0.609	**0.521	القيادة التنظيمية للتحول الرقمي	
**0.589	**0.555	**0.478	**0.498	**0.581	الموارد البشرية	
** 0.781	**0.715	**0.672	** 0.670	** 0.725	المؤشر الكلي	

**معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig ≤ 0.01) N= 110

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

2.4.4. اختبار فرضية التأثير.

2.4.4.1. تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التحول الرقمي في الريادة الرقمية وعلى المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)، وهي أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية التأثير. كما أن قيمة (F) المحسوبة (168.933) جاءت أعلى من القيمة الجدولية (3.929)، مما يعزز قوة العلاقة.

و أشارت معادلة الانحدار إلى أن قيمة الثابت (0.474) تعني وجود مستوى مبدئي للريادة الرقمية حتى في غياب استراتيجيات التحول الرقمي . في حين أن قيمة الميل الحدي (0.873) توضح أن كل زيادة بمقدار واحد في التحول الرقمي تقابلها زيادة قدرها 0.873 في الريادة الرقمية، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.610)، مما يدل على أن 61% من التغيرات في الريادة الرقمية تفسرها التحول الرقمي ، في حين أن 39% المتبقية تعود لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

الجدول (5) تأثير استراتيجيات التحول الرقمي في الريادة الرقمية و على المستوى الكلي

الريادة الرقمية				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت-B0	المتغير المستقل
61%	168.933 **Sig.(0.000)	0.873 t(12.997) **Sig.(0.000)	0.474 t(1.698) **Sig.(0.000)	استراتيجيات التحول الرقمي

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig ≤ 0.05) F(1, 108)= 3.929 N= 110

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

1.2.4.4. تحليل الإنحدار على المستوى الجزئي

يهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة استراتيجيات التحول الرقمي في أبعاد الريادة الرقمية تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل في الجدول (6) عن وجود عدة نماذج للانحدار وكالاتي:

أ. النموذج الأول: تبين أن أعلى تأثير بحسب هذا الأنموذج كان لاستراتيجية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000)، ويدلل على قوة تأثير هذه الاستراتيجية بقيمة (R2) والتي بلغت (0.511) حيث أن استراتيجية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي تفسر لوحدها ما نسبته (51.1%) من التغير الذي حصل في الريادة الرقمية

. ويؤكد هذا التحليل قيمة معامل الاختبار (t) والتي بلغت (10.630) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108).

ب. النموذج الثاني: في المرحلة الثانية وبحسب تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) خطوة بخطوة تم دخول استراتيجية القيادة التنظيمية للتحول الرقمي إلى الأنموذج السابق للمشاركة مع استراتيجية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي لترتفع قوة التأثير (R2) بحسب هذا الأنموذج إلى قيمة (0.595) ليفسران معاً ما نسبته (59.5%) من التغير الذي يحصل في الريادة الرقمية. ويؤكد هذا التحليل قيم معامل الاختبار (t) والتي بلغت (6.603) و (4.707) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108).

ج. النموذج الثالث: في المرحلة الثالثة تم دخول استراتيجية الموارد البشرية إلى النموذج السابق للمشاركة مع الاستراتيجيات السابقة لترتفع قوة التأثير (R2) بحسب هذا الأنموذج إلى قيمة (0.645) حيث أن الاستراتيجيات الثلاثة معاً تفسر ما نسبته (64.5%) من التغير الذي حصلت في الريادة الرقمية. ويؤكد هذا التحليل قيم معامل الاختبار (t) والتي بلغت (4.972) و (4.508) و (3.859) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108).

النتائج الألفة تدعم صحة الفرضية الثانية على المستوى الكلي و الجزئي .

الجدول (6) الإنحدار المتعدد بالطريقة التدريجية

الأنموذج ج	أبعاد الدراسة الداخلة إلى الأنموذج خطوة بخطوة	قيمة B ₀	قيمة B ₁	قيمة R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجات الحرية	P-Value المحسوبة
1	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	1.805	0.574	0.511	10.630			0.000
2	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي للتحول الرقمي القيادة التنظيمية للتحول الرقمي	0.982	0.404 0.347	0.595	6.603 4.707	1.659	109	0.000
3	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي للتحول الرقمي القيادة التنظيمية للتحول الرقمي الموارد البشرية	0.499	0.311 0.315 0.254	0.645	4.972 4.508 3.859			0.000

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي

5. خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

1.1.5. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج وصف خصائص المستجيبين أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، وينتمون إلى الفئات العمرية الناضجة، ويحملون شهادة الماجستير، بالإضافة إلى حصولهم على لقب مدرس وشغلهم لمناصب قيادية في الجامعات.

2- بينت النتائج أن غالبية المستجيبين يشغلون مناصبهم الحالية لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، في حين أن لديهم خبرة طويلة في القطاع التعليمي تمتد إلى 6 سنوات فأكثر، مما يعكس مزيجاً من الخبرة الأكاديمية والتدرج الوظيفي التدريجي. وتدل هذه المؤشرات على أن الجامعات الخاصة في أربيل لا تزال في طور النمو والتطوير، حيث تعتمد على كوادر ذات خبرة أكاديمية متوسطة إلى طويلة، مع توليهم مناصب قيادية في مراحل مبكرة نسبياً، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الأكاديمية المتغيرة.

3- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى توفر استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات المبحوثة بنسب جيدة، حيث تبين أن مستوى عالي لاستراتيجية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، مما يشير إلى سعي إدارات الجامعات إلى دعم استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات الأكاديمية والإدارية لتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والابتكار.

4- كشفت النتائج عن أن الجامعات المبحوثة تمتلك قيادة تنظيمية للتحول الرقمي، وهو ما يعكس على تبنيها لخطط استراتيجية مرنة ومتنوعة تتوافق مع احتياجات سوق العمل الرقمي مما يعزز من قدرتها على التكيف مع مستجدات الريادة الرقمية.



5- أظهرت معطيات الأبحاث وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية جيدة بين متغيري البحث و على المستوى الكلي و الجزئي مما يشير إلى توظيف الجامعات قِبل البحث لاستراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز الريادة الرقمية.

2.5. التوصيات:

1-تعد استراتيجيات الثقافة التنظيمية الرقمية إحدى الاستراتيجيات الأساسية في دعم الريادة الرقمية ، لذلك يوصي البحث مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع وصياغة رؤية واضحة للجامعة، مما يساعد على تحقيق التوافق في الأهداف وتوجيه الجهود نحو ترسيخ ثقافة موحدة ، و ذلك من خلال عقد ورش عمل وحلقات نقاش دورية لضمان تبادل وجهات النظر وتعزيز الشعور بالملكية الجماعية للجامعة .

2-يوصي البحث بتعزيز القيادة التنظيمية للتحول الرقمي داخل المؤسسات الأكاديمية، بحيث لا يتم اتخاذ أي قرار نهائي إلا بعد تحقيق رضا جميع الأطراف المعنية. يساهم ذلك في خلق بيئة تنظيمية تعاونية قائمة على تبادل المعرفة والاستفادة من مختلف وجهات النظر، مما يعزز عملية صنع القرار ويزيد من فاعلية التنفيذ داخل الجامعات.

3- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وذلك من خلال تطوير آلية واضحة وعادلة لنظام المكافآت داخل الجامعات، بحيث يتم تقديم الحوافز المالية والمعنوية للأفراد المتميزين في الأداء الأكاديمي والإداري. يساعد ذلك على تعزيز بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع، حيث يساهم التحفيز الفعال في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الريادة الرقمية .

4- ضرورة تبني استراتيجيات شاملة لتعزيز بيئة الأعمال الرقمية، من خلال تطوير البنية التحتية التقنية، وتحديث المناهج لتشمل المهارات الرقمية وريادة الأعمال، بالإضافة إلى دعم حاضنات الأعمال والمشاريع الطلابية الرقمية، بما يساهم في إعداد خريجين قادرين على الاندماج في الاقتصاد الرقمي.

5- ضرورة توسيع نطاق التمويل الرقمي من خلال تحسين التشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا المالية، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة وأمنة، بما يعزز وصول رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة إلى مصادر تمويل مبتكرة كمنصات التمويل الجماعي والمحافظ الرقمية

المصادر

أبن الصغير ، عبد الرحمن و مرارس أبراهيم (2024) ، استراتيجيات التحول الرقمي و دوره في تحسين الأداء في المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، الجزائر.

أبو نصر ، مدحت محمد (2023) ، التحول الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية ، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات ، المجلد 4 ، العدد 13 .

حسام الدين ، نور الدين احمد (2023) ، دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز النمو الاقتصادي، المجلة الجزائرية للابحاث الاقتصادية و المالية ، المجلد 6 ، العدد 1 .

حمود ، سلام جاسم و حمزة خيرات عطية (2022) ، هل تعزز البراعة التنظيمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي، مجلة الغري لكلية الإدارة و الاقتصاد المجلد (عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة و الاقتصاد، الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة و أداة للتخطيط الاقتصادي و الإداري في العراق)

غندور ، حمزة و طايبي رتيبة (2022) ، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور ، بالجلفة ، المجلد ، 7 ، العدد 2 .

المحمدي، صلاح الدين . (2022). التحول الرقمي: تعريفاته، استثماراته، أدواته، تطبيقاته. [متاح على الإنترنت] متوفر عبر: <https://ummah-futures.net/التحول-الرقمي-تعريفاته> .

Adudu, J., Ogbonnaya, A. and Edeh, J.,(2023). Digital entrepreneurship: An aisle for success of business enterprises. International Journal of Management Studies, Social Science and Conflict Studies (IJMSSPCS), 8(1), pp.18–32. Available at: <https://ijmsspcs.com/index.php/IJMSSPCS/article/view/427> [Accessed 1 Aug. 2025].

Ahammad, M.F. and Glaister, K.W., (2020). Organizational ambidexterity and agility: A review and future directions. International Journal of Human Resource Management, 31(2), pp.1–19.



- Ali, A., Shujahat, M., Ali, Z., Kianto, A., Wang, M. and Bontis, N., (2022). Understanding digital leadership: A review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), pp.1–25.
- Ali, Sharif, and Abdul Rahman, Marwa Ahmed (2022). The Role of Digital Transformation Mechanisms in Assessing the Creditworthiness of Kuwaiti Business Companies (A Field Study), Sadat University, Faculty of Commerce, *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13 (2)
- Avolio, B.J., Kahai, S.S. and Dodge, G.E., 2000. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4) .
- Aydin, O., Karaarslan, E. & Narin, N.G. (2024) 'AI, VR, AR and Metaverse technologies for HR management', arXiv preprint .
- Basejam, 2025. Why Digital Leadership Matters More Than Ever in the Future of Work. [online] Available at: <https://basejam.com/future-of-work/digital-leadership> [Accessed 1 Aug. 2025].
- Ciancarini, P., Conti, M., De Gaspari, F., Guardalben, S. and Ricci, L. (2023). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists. arXiv preprint. [Online] Available at: <https://arxiv.org/abs/2305.05551> [Accessed 28 Jul. 2025].
- Crawford, L., Sumanth, S. et al. (2025) 'Authentic leadership behaviours and digital productivity in higher education', *Education and Information Technologies* .
- Daxbacher, M., Ganahl, A., Mayr, S. and Thom, N., (2024). Digital Leadership and the Implementation of New Work – A Conceptual Framework. *Administrative Sciences*, 15(2), p.43. Available at: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/43> [Accessed 1 Aug. 2025].
- Egodawele, M., Sedera, D. and Bui, V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021). arXiv preprint. [Online] Available at: <https://arxiv.org/abs/2212.03867> [Accessed 28 Jul. 2025].
- Frontiers in Psychology, 2022. Digital Leadership and Organizational Learning: A Framework for Managing Transformation. *Frontiers in Psychology*, [online] Available at: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1066180/full> [Accessed 1 Aug. 2025].
- James, K (2021) Digital Transformation and Productivity in Higher Education Embracing Modernization: The Benefits of Digital Transformation in Higher Education. Collaborative Solutions. <https://blog.collaborativesolutions.com/digital-transformation-in-higher-education>.
- PubMed, 2024. Influence of Digital Leadership on Performance in Digital Transformation. PubMed Central, [online] Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38275345/> [Accessed 1 Aug. 2025].



- Purbasari, R., & Zaenal, M. (2021). The DigitalEntrepreneurial Ecosystem Framework- Review of Integrative Busuness and Economics Research. Digital Entrepreneurship in Pandemic Covid 19 Era .
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, volume 28 No (2) . [Online] Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_transformation [Accessed 28 Jul. 2025].
- Wiese, S.A., Lehmann, J. & Beckmann, M. (2024) 'Organizational culture and usage of Industry 4.0 technologies', Swiss Business Research .
- Zhang, P. and Wang, Y. (2024). Digita Transformation: A Systematic Review and Bibliometric Analysis from the Corporate Finance Perspective. arXiv preprint. [Online] Available at: <https://arxiv.org/abs/2412.19817> [Accessed 28 Jul. 2025].