درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية دراسة ميدانية في جامعة اللاذقية

إعداد

الدكتورة: نورا حسن محمود

مدرسة – كلية التربية – قسم المناهج وطرائق التدريس

جامعة اللاذقية

الدكتورة: عبير يوسف قره علي

مدرسة – كلية التربية – قسم المناهج وطرائق التدريس

جامعة اللاذقية

الملخص

سعى البحث إلى تعرف درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي، والصعوبات التي تحدُّ من توظيفها، وكذلك مقترحات لرفع مستوى توظيفها في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية، واستخدم المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف البحث صُمِّمت استبانة تكوّنت من (44) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد. وطبقت على عيّنة مؤلفة (106) عضو هيئة تعليمية.

بينت نتائج البحث أنَّ درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية جاءت متوسطة، وجاء بُعد واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة في الجامعة في المرتبة الأولى، ثم

جاء بُعد واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة في المرتبة الثانية، تبعه بُعد واقع البنية التحتية الرقمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة في المرتبة الثانية، ثم واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة في الجامعة بالمرتبة الأخيرة. وإنَّ أهم الصعوبات التي تحدُّ من توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية هي: نقص الأجهزة الحديثة اللازمة تدعم استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، والبطء في شبكة الإنترنيت؛ ومن أهم مقترحات أعضاء الهيئة التعليمية لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي هي: مساهمة عضو هيئة التدريس في العمليات الاستراتيجية الرقمية بنظام الحوافز والترقيات، ودعم ثقافة الابتكار الرقمي في الكليات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا الرقمية، التخطيط الاستراتيجي، أعضاء الهيئة التعليمية.

The Degree of Employing Digital Technology in Improving Strategic Planning from the point of View Teaching Staff A Field Research at Latakia University

Abstract

The research aimed to identify the degree to which digital technology is employed in improving strategic planning, the difficulties that limit its employment, and the proposals for enhancing its use in improving strategic planning from the point of View Teaching Staff at Latakia University. The descriptive approach was adopted. To achieve the objectives of the research, a questionnaire consisting of (44) items was designed and distributed across four dimensions. It was administered to a sample of (106) Teaching Staff.

The results of the research indicated that the degree of employing digital technology in improving strategic planning from the point of View Teaching Staff at Latakia University was moderate. The dimension related to the reality of employing digital technology supporting strategic planning associated with

university administration ranked first, followed by the dimension related to Teaching Staff' use of digital technology supporting strategic planning, which ranked second. This was followed by the dimension related to the reality of the digital infrastructure supporting strategic planning at the university, while the dimension related to the employment of digital technology supporting strategic planning associated with students ranked last. The most significant difficulties limiting the employment of digital technology in improving strategic planning from the point of View Teaching Staff included the lack of modern devices necessary to support the use of strategic planning tools, slow internet connectivity. Among the most important proposals put forward by Teaching Staff to enhance the employment of digital technology in improving strategic planning were incentivizing faculty participation in digital strategic processes through rewards and promotion systems, supporting a culture of digital innovation in university colleges.

Keywords: Digital technology, strategic planning, Teaching Staff.

مقدمة البحث:

شهد العالم في السنوات الاخيرة تطورات تكنولوجيّة وتقنيّة متلاحقة وسريعة، إذ عُرف العصر الحالي بعصر الانفجار المعلوماتي، الأمر الذي يحتم على القائمين على المؤسسات التعليمية، التعايش مع كل هذه المتغيرات العالمية ومجاراتها، لمواكبة تلك التغيرات والتطورات والاستفادة منها في تطوير التعليم لا سيما التعليم الجامعي.

إنَّ المؤسسات التعليمية لا تعيش منفردة عن تلك المتغيرات العالمية، خاصة الجامعات، إذ يرتبط مستقبلها بالتطورات السريعة في مجال المعرفة والتكنولوجيا، وما يصحبها من تدفق لامحدود للرؤى والتوجهات والأهداف والأفكار والأيديولوجيات، فواقع وطبيعة التحديات التي تواجه الجامعات فرضت الكثير من التغيرات المهمة في نظم التعليم الجامعي، فأي تطوير مرهون بقدرة الجامعة على إدراك

أهمية التغيير ومراقبة آثاره طويلة وقصيرة المدى. وهذا يتطلب الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بصفته يركز على البنية التحتية التكنولوجية، وعلى تطوير المهارات، وإعادة هيكلية الإدارات، ودمج البيانات لتحسين صنع القرار، فالتخطيط الاستراتيجي يضمن أن تكون التكنولوجيا الرقمية موجهة نحو تحقيق أهداف الجامعة، وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية، ويقلّل التكاليف الهدر، أي أن التخطيط الاستراتيجي هو بوصلة الجامعة للتحول نحو التكنولوجيا الرقمية، إذ يضمن أن تكون التغيرات ليست مجرد تبني للتكنولوجيا، بل تغيرات تخدم رسالة الجامعة وتطلعاتها المستقبلية.

أصبح تطوير الجامعات في ظل التحدّيات المتجدّدة والتطورات المتسارعة على الصعيد العلمي والتكنولوجي مطلباً مُلحاً لتحقيق الجامعة لأهدافها، كما أن تعدّد مهام إدارة الموارد البشرية من إعداد إجراءات تحليل العمل والتنسيق مع الوحدات الأخرى في إطار جمع المعلومات المؤسساتية التي تخدم العاملين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالإضافة إلى تصميم الوظائف وتحليلها، والتخطيط للموارد البشرية وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ومساعدة مديري الوحدات ورؤساء الأقسام على إنجاز مهامهم، وتقويم أداء العاملين باستمرار وفق المعايير المتفق عليها وغيره من الوظائف تزيد من الحاجة إلى تحسين الموارد البشرية وتطويرها في الجامعات ومحاولة إيجاد طرق تسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين الخدمات (الشايع والمطيري، 2025). فإدخال التكنولوجيا الرقمية وثورة الاتصالات والمعلومات شكّل نقلة نوعية في الجامعات، إذ أظهرت تطبيقاتها المختلفة أنماطاً جديدة في القيادة تستند إلى المرونة وسرعة الاستجابة، بما يعزز فاعلية العمل المؤسسي من خلال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم، مستفيدةً من سرعة الأداء ودقة الإنجاز وكفاءة الأمن المعلوماتي (Ellis, 2021).

إنَّ التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد عملية إدارية تقليدية، بل تحول إلى منهج شامل يهدف إلى تحديد رؤية المؤسسة، ورسالتها وأهدافها طويلة الأجل، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية. ويرى ساتر وكان (Sattar and Khan, 2021) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، مثل الجامعات، يمثل ضرورة حيوية لضمان الاستدامة وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متزايدة، فالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات يمثل عملية معقدة تتجاوز صياغة الأهداف، لتشمل بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتحسين المستمر. إذ يحدد التخطيط الاستراتيجي البرامج التي ستتبناها الجامعة، والموارد التي سيتم تخصيصها، وذلك بهدف توسيع آفاق المستقبل وتقليل المخاطر المحتملة فهو أداة إدارية تُستخدم لإدارة الظروف الحالية من خلال إجراء توقعات مستقبلية، بحيث تُستخدم الخطط الاستراتيجية كإرشادات توجه الجامعات انطلاقاً من وضعها الراهن (Priyambodo and

Hasanah, 2021). فهو "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم حشد الإمكانات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة، وتعظم النتائج" (شحاته وآخرون، 2024، 136). ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى ممارسات تنظيمية منهجية طويلة المدى تُحفز الإبداع وتُعزز القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات (Bantilan, 2023)، وذلك باعتباره نظام متكامل يتضمن تحديد الرسالة والأهداف والآليات اللازمة والجهود الموجهة والموارد المناسبة، وتحديد مجالات التنافسية (ذيب، 2020).

وتسهم التكنولوجيا الرقمية في رفع مستوى فعالية التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، وقد أدركت العديد من أنظمة التعليم الجامعي في العالم أهمية توظيف هذه التكنولوجيا في تحسين التخطيط الاستراتيجي. ونتيجة لذلك الاهتمام، نجحت في تحسين عمليات ومراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي لها ولمؤسساتها الجامعية المختلفة، وحققت الجودة والتميز في مُخرجاتها التعليمية. وركز Yousef & Al–Thani (2021) على أهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط لتعزيز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه أهداف الجودة.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه التكنولوجيا الرقمية والتحولات الرقمية في رفع مستوى التخطيط الاستراتيجي، فقد جاء هذا البحث لتعرف درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

مشكلة البحث:

أدى التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور طرائق وأساليب متنوعة تدعمها تكنولوجيا الوسائل المتعددة، وتعتمد على توظيف المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التعلم المطلوب بشكل أفضل، وقد انعكس هذا التطور التكنولوجي على منظومة التعليم، مما حث التربويون على البحث عن أساليب وتقنيات حديثة لمواكبة التحديات التي تواجه العملية التعليمية. ويرى أحمد (2021) أن هناك توجه عالمي لتحول المنظمات الإدارية كالجامعة، وغيرها إلى منظمات ذكية رقمية تعتمد التكنولوجيا في أداء مهامها ووظائفها، وأنشطتها المختلفة، بما يحقق لها التقدم والميزة التنافسية. وأشار تقرير التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة بأن التكنولوجيا في الوقت الآني، تعدُّ وسيلة تستخدم لتحديد الاحتياجات التي تنشأ في أثناء تنفير الخطط الاستراتيجية المرنة بالمنظمة لتمكينها من التكيف مع عوامل البيئة الخارجية (Inomata, 2012). كما أكد مؤتمر الإدارة الرقمية

كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي (2025) المنعقد في برلين أن الإدارة الرقمية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق تخطيط استراتيجي فعال في الجامعات، من خلال دمج التكنولوجيا لتحسين اتخاذ القرارات، وتحليل البيانات، وتكامل الجودة الشاملة، وقد أوصى بتعزيز استخدام التكنولوجيا لمواكبة التحديات الرقمية. وكذلك دراسة (Sun, and Yoon, 2025) التي أكدت على تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي كعامل في دعم الأداء والتخطيط المؤسسي في الجامعات.

يمثل التخطيط الاستراتيجي مدخل مهم يعزز نجاح الجامعة في تحقيق الأهداف التعليمية، وتحقيق نواتج تعليمية ذات جودة عالية، وذلك بما يوفره من عمليات مستقبلية موجهة وطويلة المدى؛ لتحقيق رسالتها وأهدافها، ويجعل إدارة الجامعة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع متغيرات البيئة بشكل مستمر، لذلك يتوجب على الجامعة أن توظّف التكنولوجيا الرقمية بحيث تزيد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي. وأصبحت التكنولوجيا الرقمية من أهم العوامل التي تؤثر في فعالية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات المعاصرة، لا سيما في الجامعات، إذ أصبحت تعتمد على المستحدثات التكنولوجية الرقمية لتبادل المعلومات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز مشاركة الطلاب في العمليات التخطيطية. وأكد مؤتمر (Center for Digital Education, 2025) المنعقد في بوستن أنَّ القصور في القدرة على دمج المهارات الرقمية المتقدمة في الخطط الإستراتيجية يؤدي إلى فجوة بين ما توفره التكنولوجيا وبين ما تحتاجه المؤسسات فعلاً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأشارت دراسة سليم (2024) إلى أن توظيف التكنولوجيا الرقمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل جامعات ما زال جزئياً وغير كافٍ رغم الجهود المبذولة لتحسين جودة التعليم والإدارة.

ومن خلال دراسة أجرتها الباحثة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية بلغ عددها (11) عضو هيئة تعليمية، لاستطلاع آرائهم حول واقع تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الجامعة ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي، وقد بينت نتائج إجابات أفراد العينة وجود بعض المشكلات في الجامعة، منها: ضعف شبكة الإنترنيت، وقلة الأجهزة التكنولوجية الحديثة، والقصور في الإمكانيات المادية والبشرية، ونقص المهارات الرقمية، ووجود فجوة بين الإمكانات النظرية للتكنولوجيا وتطبيقها الفعلي في العملية التخطيطية، وجود اتجاه إيجابي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجامعة بما يدعم التخطيط الاستراتيجي. وبناءً على المؤتمرات والدراسات السابقة ونتائج العينة الاستطلاعية، فقد جاء هذا البحث الذي تمثلت مشكلة البحث في معرفة درجة توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط الاستراتيجي. وقد تحدَّدَت بالسُّؤال الآتي:

ما درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟

أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ ويتفرع عنه:

1. ما واقع البنية التحتية الرقمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟
2. ما واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟
3. ما واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية من وجهة نظرهم في جامعة اللاذقية؟
4. ما واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحدُّ من توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟

السؤال الثالث: ما مقترحات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية لرفع مستوى توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي؟

أهمية البحث:

- أهمية مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ومحاولة الاستفادة منها في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات.
- يمكن أن يستفيد من هذا البحث واضعو السياسات ومتخذو القرارات في الجامعة من التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها بفاعلية في مراحل التخطيط الاستراتيجي، لمواجهة المشكلات التي تعيق تنفيذ العمليات التخطيطية بالشكل المطلوب، وتطوير أساليبه لمواجهة متغيرات ومتطلبات المستقبل.
- تقديم حلول عملية لتوظيف التكنولوجيا في تعزيز كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي.
- تمكين الإدارة الجامعية من وضع رؤى وخطط استراتيجية متكاملة تعتمد على الأدوات التقنية الحديثة.

- مساعدة الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الإداري والتعليمي، مما ينعكس إيجابياً على جودة مُخرجات العملية التعليمية.

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تعرف درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي، والصعوبات التي تحدُّ من توظيفها، وكذلك مقترحات لرفع مستوى توظيفها في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

حدود البحث:

– **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على بعض الكليات العلمية وهي (الهندسة المعمارية، المعلوماتية، الهندسة المدنية)، والأدبية، وهي (الآداب والعلوم الإنسانية، التربية، الحقوق) في جامعة اللاذقية.

– **الحدود الزّمانية:** الفصل الدِّراسي الأول من العام 2026/2025.

– **الحدود البشرية:** عيّنة من أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات العلمية والأدبية في جامعة اللاذقية.

– **الحدود الموضوعية:** تمثّلت في درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي، والصعوبات التي تواجهها، ومقترحات لرفع مستوى توظيفها في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

منهج البحث: استخدم المنهج الوصفي: وهو "المنهج الذي يهتم بوصف الظواهر المعطاة من خلال فهم ثوابتها، واستكشاف عناصرها، ويرتكز في مجال التربية والتعليم على الملاحظة العفوية والمنظمة، وتحديد الفرضيات، والبرهنة عليها، استقراءً واستنباطاً، بتمثيل التحليلين الكمي والكيفي، ومن ثم تحويل الفرضية إلى إشكاليات وأسئلة بحثية جوهرية، مع التأشير على محددات البحث، واختيار العينة الممثلة، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة معينة، وتحليلها واستخلاص النتائج مع تقديم المقترحات" (حمداوي، 2020، 17).

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- **التكنولوجيا الرقمية:** هي "الأدوات والأنظمة التي تعتمد على الحوسبة والاتصال الشبكي لتسهيل العمليات الإدارية والتعليمية، تشمل البرمجيات، الأجهزة الذكية، ومنصات التعلم التي تدعم جمع وتحليل البيانات وتحسين اتخاذ القرارات" (Peng, et., al., 2024, 5919). وتُعرّف إجرائياً بدرجة استخدام البنية التحتية الرقمية والأدوات الرقمية وتطبيقاتها في الأبعاد الإدارية والأكاديمية والطلابية، بما يسهم في دعم وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية، وتقاس من خلال الدرجة

الكلية التي تحصل بالدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، والتي تشمل الأبعاد الآتية: (البنية التحتية الرقمية، واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية في الإدارة، واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية، واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية لدى الطلاب).

- **التخطيط الاستراتيجي:** هو "عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل" (مزهر، 2017، 344 – 346). ويعرف إجرائياً: بأنه: مجموعة من العمليات المتتابعة انطلاقاً من التحليل الاستراتيجي، وتحديد الرسالة والرؤية وصياغة الاستراتيجية والأهداف، ثم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وصولاً إلى تقويمها في فترة زمنية محددة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العملية التعليمية التعلمية بمنظومة التعليم.
- **أعضاء الهيئة التعليمية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية والفنية الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية وحلقات البحوث والمواد العملية في الجامعات السورية الحكومية المرجع (وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية، 2006، 1). وفي هذا البحث فإن أعضاء الهيئة التعليمية هم أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الفنية القائمين على رأس عملهم في جامعة اللاذقية.

الدراسات السابقة:

- **دراسة صياح (2023)، في مصر، بعنوان: التحول الرقمي كمتغير في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بإدارات رعاية الشباب الجامعي.** هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في إدارات رعاية الشباب الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المسح الاجتماعي الشامل، واستبياناً اجتماعياً، وشملت العينة كافة المسؤولين في إدارات رعاية الشباب بجامعات (القاهرة، عين شمس، حلوان)، واستخدمت استبانة عن مستوى التحول الرقمي ومستوى التخطيط الاستراتيجي، وبينت نتائج الدراسة أنّ مستوى التحول الرقمي ومستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الشباب مرتفعان، وتوجد علاقة ارتباط دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتفعيل التخطيط الاستراتيجي، في حين كان الصعوبات التي تعوق تطبيق التحول الرقمي لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفعة هي أيضاً.

- **دراسة حمـودة (2024)، في ليبيا، بعنوان: التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي وأثرهما في تقنية الميتافيرس لتعزيز ريادة الأعمال دراسة عن شركات التكنولوجيا بمدينة مصراتة.** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والتخطيط الإستراتيجي في ظل تقنية الميتافيرس لتعزيز ريادة الأعمال، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة الدراسة على عينة بلغت (138) فرداً، من الإداريين بشركات التكنولوجيا بمدينة مصراتة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تدرك الشركات أهمية التحول الرقمي والتخطيط الإستراتيجي لتعزيز ريادة الأعمال في ظل تقنية الميتافيرس، كما أنها تحتاج إلى تحسين مستوى النضج التكنولوجي لديها والتدريب على تقنية الميتافيرس، إضافة إلى التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للتحول الرقمي في ريادة الأعمال، من خلال التخطيط الاستراتيجي وتقنية الميتافيرس.
- **دراسة سليم (2024) في مصر، بعنوان: توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المصري: سيناريوهات مقترحة.** هدفت الدراسة إلى تعرّف كيفية توظيف التكنولوجيا الرقمية لتحسين التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، من خلال تحليل تجارب جامعات متقدمة كالجامعات الأمريكية والكندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد كان على تحليل وثائق مؤسسية، ومقارنة الممارسات، ودراسة الحالات. وبينت النتائج أن الجامعات المصرية بذلت جهوداً متنوعة في مجال توظيف التكنولوجيا الرقمية في قطاع التعليم الجامعي، إلا أن توظيفها في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل محدود وغير كافٍ سواء على المستوى الوطني أو المستوى المؤسسي والأساسي، وهناك عوامل داخلية مثل (مثل الموارد، القدرات البشرية، الثقافة المؤسسية)، وخارجية مثل (السياسات التعليمية، والبنية التحتية العامة، والمعايير التنظيمية) تؤثر على توظيفها، وتوصلت الدراسة لسيناريوهات مستقبلية لتحسين التخطيط الاستراتيجي عبر الرقمنة، وهي: السيناريو التقليدي، كتعزيز ممارسات حالية دون تغييرات جوهرية، والسيناريو الإصلاحي، كإدخال تحسينات تدريجية على منظومة التخطيط عبر أدوات رقمية محدودة، والسيناريو الابتكاري كتطبيق تحوّل رقمي شامل ومتكامل يمكن أن يُحدث نقلة نوعية في كيفية التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات.
- **دراسة Méndez, et., al (2025) في اسبانيا، بعنوان: دور التقنيات الرقمية في التحول الاستراتيجي للتعليم العالي " Digital technologies for strategic transformation in higher education ".** هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز

الحوكمة، الابتكار، والقدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ضمن عصر العولمة، واستخدمت الدراسة منهج مختلط (Mixed–Methods) من خلال الحوار وتحليل النصوص من جامعات مختلفة مع تحليل مقابلات محدودة مع قادة جامعات، وشملت العينة (10) رؤساء جامعات من مؤسسات عامة وخاصة في مدينة مدريد، وبينت نتائج الدراسة أن الأدوات الرقمية تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في الوقت الحقيقي، وأن تمكين التعلم عبر الثقافات والحوكمة الرقمية يسهم في الاستدامة المؤسسية، كما أنَّ المعرفة الرقمية وإدارة البيانات من أهم عوامل دعم التخطيط الاستراتيجي.

- **دراسة العبيد (2025)، في لبنان، بعنوان: دور التكنولوجيا في تحسين التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظر مدراء ورؤساء الأقسام في الثانويات الخاصة (طرابلس نموذجاً).** هدفت الدراسة إلى تعرّف دور التكنولوجيا في تحسين التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة مدراء ورؤساء الأقسام في الثانويات الخاصة في طرابلس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تطبيق استبيان على مكونة من (120) فرداً من الهيئة الإدارية في (25) ثانوية إدارية خاصة، وأظهرت النتائج أن التكنولوجيا تسهم بشكل كبير في تعزيز وضوح الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية في المؤسسة التربوية، كما تبين أن التأهيل والتدريب على استخدام التكنولوجيا يُعدُّ عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الإداري والتربوي.
- **دراسة المهدي والمنزوع (2025) في اليمن، بعنوان: دور التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.** هدفت الدراسة إلى تعرّف دور التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة التي طُبقت على القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعات صنعاء والبالغة (297) قيادي، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتحول الرقمي بأبعاده (الرؤية الرقمية، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية) في التوجه الاستراتيجي للجامعات، وأن أعلى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً في التوجه الاستراتيجي في الجامعات هو بُعد القيادة التحولية، كما أن أفضل نموذج لقياس تأثير أبعاد التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، هو النموذج الذي يحتوي على الأبعاد (الرؤية الرقمية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية).

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها:

تناولت الدراسات السابقة موضوع توظيف التكنولوجيا الرقمية من جوانب مختلفة، فبعضها تناول التحول الرقمي وعلاقته التخطيط الاستراتيجي كدراسة الصياح (2023)، وبعضها تناول كيفية توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي كدراسة سليم (2024)، في حين تنول بعضها الآخر دور التقنيات الرقمية في التحول الاستراتيجي للتعليم العالي كدراسة Méndez, et., al ودراسة العبيد (2025) التي بحثت دور التكنولوجيا في تحسين التخطيط الاستراتيجي التربوي، وبحثت دراسات أخرى التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي كدراسة دراسة المهدي والمنزوع (2025)، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثراء إطارها النظري، وفي إعداد أدوات البحث، إضافة إلى مناقشة النتائج. واتفق البحث الحالي الدراسات السابقة التي أكدت على دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي للجامعة، إلا أنه تميّز عن الدراسات السابقة من حيث عينة البحث، إذ أنه تناول وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية في درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي، والتي لم يتم تناولها مسبقاً على الصعيد المحلي حسب علم الباحثة.

الجانب النظري للبحث:

أولاً التخطيط الاستراتيجي:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة: هو "صياغة رؤى ورسائل مؤسسية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مع وضع آليات تنفيذ واضحة لتوجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق هذه الأهداف لاتخاذ قرارات توجه التطوير المؤسسي" (Bryson, 2018, 15). وهو "تصور بعيد المدى، ومتجدد باستمرار لمجموعة من السياسات التي تريد الجامعة تنفيذها، آخذة بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد الأولويات، والموارد حيث يُمَارس على نطاق واسع في تطوير خطط العمل في المستويات المختلفة على مستوى الجامعة (الزيادي والبخاتي، 2023، 121). والتخطيط الاستراتيجي هو "جهد منظم يهدف إلى اتخاذ القرارات الأساسية المبنية على أساس عملية تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل، وبذلك فهو عملية استراتيجية تتضمن التهيئة لأفضل الطرق لاستجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجية؛ يعني أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، كما يجب أن تكون مدركة لبيئتها الديناميكية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب خاص لتحقيق هذه الأهداف" (Tom, et, al., 2024, 151, 152). كما أنه "أداة مصممة لخدمة الحكومة والمؤسسات غير

الحكومية والمجتمعية، ومساعدتها على الاستجابة بشكل صحيح للوضع الجديد" (النحيف، 2022، 31 – 32).

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة: يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، وتتجلى أهميته في عدة نقاط، منها: تحقيق الأهداف الرئيسة، إذ يساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعة على تحديد أهدافها بدقة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بطريقة منظمة بعيداً عن التشتت، وتسهيل الرقابة والمتابعة من خلال وضع خطط واضحة، يُمكن للإدارة مراقبة التقدم بشكل منتظم وتقييم الإنجازات وفقاً للمعايير الموضوعة، واستشراف المستقبل، إذ يُساعد التخطيط الاستراتيجي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يُمكنها من توقع التغيرات المستقبلية (مثل تطورات التقنية أو احتياجات السوق) والاستعداد لها، وتقليل الأخطاء عبر وضع رؤية واضحة وخطط مدروسة، يُقلل التخطيط الاستراتيجي من القرارات العشوائية، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، من خلال تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية بطريقة فعالة لزيادة الإنتاجية، وضمان رقابة فعّالة، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية (الحريب وآخرون، 2020).

3. عناصر التخطيط الاستراتيجي: يتمثل التخطيط الاستراتيجي بثلاث عناصر رئيسة وهي: أ. الرؤية الاستراتيجية: تعرف الرؤية بانها الفلسفة الاساسية التي تتبناها المؤسسة، كما أنها تعكس الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة بترسيخها في اذهان جميع الافراد العاملين لديها، والمتعاملين معها، فالرؤية هي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجه والمركز التنافسي التي ترغب في الوصول اليه (دنيا، وكمال، 2020: 51). ب. رسالة المؤسسة: هي التي تعبر عن الغاية من وجود المؤسسة، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال، ممارساتها. ج. تحديد الأهداف والغايات والاستراتيجيات: إن مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية مرحلة مهمة لعمل الخطة الاستراتيجية للجامعة، وللتخطيط الاستراتيجي بشكل عام، إذ يرتبط التخطيط دائماً بالأهداف، وفي هذه المرحلة يتم ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى ومتسقة مع رؤية ورسالة المؤسسة، إذ تركز هذه الأهداف على النتائج والمُخرجات التي تنشد المؤسسة إنجازها في المستقبل (الزنفلي، 2013).

إنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي من العمليات التي يتم البدء بها في كل أمر سواء كان هذا الأمر روتينياً يومياً أو أمراً جديداً، فما من أمر إلا ويتطلب تخطيطاً للقيام به، وتختلف عملية التخطيط حسب

المؤسسة والأفراد القائمين بالتخطيط، إلا أنه مطلب أساس، وعادة ما يرتبط النجاح والاستمرار وزيادة التقدم والتوسع للمؤسسات من خلال نجاحها في عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعتمدها المؤسسة والتي تقوم على التحليل المستمر للواقع واستشراف المستقبل بصورة دقيقة.

ثانياً: التكنولوجيا الرقمية:

1. مفهوم التكنولوجيا الرقمية: هي "مجموعة التقنيات الحديثة التي تعتمد على أدوات تكنولوجية يكون الرقم هو المحرك الرئيس لها" (عبيره، 2025، 105). ويعرفها رولي (Rowley, 2018, 63) بأنها "الأنظمة العلمية والتكنولوجية والهندسية والإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها وتفاعلها مع الإنسان والأجهزة وكذلك الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تتعلق بذلك". فالتكنولوجيا الرقمية هي التكنولوجيا التي تقوم على الاتصالات الشبكية والعالمية التي تستخدم في مجال متعددة كالحكومة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، التعلم عن بعد، التواصل الاجتماعي، الترفيه، والتي تعطي للمجتمع وللمؤسسة بعدا كبيراً للتحرر ومظهر من مظاهر العصرنة والتطور.

2. أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجامعة: إن قناعة التربويين باستخدام التكنولوجيا الرقمية، لا يمكن أن يأتي إلا بعد اقتناع أعضاء الهيئة التدريسية بأهميتها في العملية التعليمية، واستخدامها بأجهزتها وأدواتها الحديثة، فهي تسهم في تحرير المدرسين من الأعمال الروتينية الإدارية والمساهمة في تأكيد أهمية الخبرة الحسية المباشرة، وتعزيز التفاعل والتحفيز على زيادة المشاركة الإيجابية للطلبة، وإثارة اهتمام الطلبة وإشباع حاجاتهم للتعلم، وتنشيط دوافعهم ورغباتهم الذاتية في الاستزادة من المعرفة، مما يسهل مهمة الأستاذ الجامعي، ويساعد في تهيئة المواقف المناسبة لإحداث التعلّم، وترسيخ وتعميق المادة العلمية وإطالة فترة الاحتفاظ بالمعلومات لدى الطلبة، ويمكن أن يأتي ذلك من خلال إشراك حواس المتعلم المختلفة، واختصار وقت الأستاذ وجهده، وتشجيعه على تبني مواقف تربوية تبعده عن الجهود التقليدية، وتقربه من مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي (التل، 2009).

3. عناصر التكنولوجيا الرقمية: حدّد عبد الحسن (2021) عناصر التكنولوجيا الرقمية، كالآتي: أ. النصوص: يمكن تخزين كمية هائلة من النصوص باستخدام الأقراص المدمجة، ويتم الاستفادة من هذه التقنية في تخزين الموسوعات الكبيرة. ب. الصور والرسوم: تشمل إمكانية عرض المخططات البيانية والخرائط، كذلك التعامل مع الصور الثابتة والمتحركة والصور الفوتوغرافية. ج. الأصوات: تحويل الأصوات إلى إشارات رقمية حيث يمكن إضافتها إلى أي برنامج على الحاسب. د. الصور المتحركة:

تعتمد تقنية الأفلام على القوالب فتتكون من مجموعة كبيرة من القوالب المتحركة. هـ. ثلاثية الأبعاد: هي ما تحول الصور إلى شكل قريب من الواقع من خلال إضافة الأبعاد إليها.

4. دور التكنولوجيا في تحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة: للتكنولوجيا دور أساسي في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي توفر الأدوات والتقنيات التي تُساعد على تنفيذ الخطط بكفاءة أعلى، وأحد أهم جوانب استخدام التكنولوجيا هو تحليل البيانات، الذي يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على معلومات دقيقة، إضافة إلى ذلك، توفر التكنولوجيا منصات فعالة للتواصل بين جميع الأطراف في المؤسسة التربوية، مما يُعزز من التنسيق والتنفيذ المرن للخطط الاستراتيجية (Harris, 2015). وتُسهم التكنولوجيا أيضاً في أتمتة العمليات الإدارية، مما يُسرّع من تنفيذ الخطط وتُحسن الكفاءة العامة، علاوة على ذلك، توفر تقنيات تحليل البيانات الضخمة القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واحتياجات المؤسسة، مما يُمكن الإدارة من التكيف مع هذه التغيرات بفعالية (العبيد، 2025). وهذا ما أشار إليه (Limani, et. Al., 2020) الذي أظهر أن التكنولوجيا الرقمية في الجامعات تُركّز على مدى استخدام أعضاء هيئة التدريس للتقنيات التعليمية الحديثة في إجراء تغييرات جذرية داخل مؤسساتهم التعليمية، من خلال المنصات التي تعزّز التواصل مع الطلبة، وإعداد المواد الدراسية، واختبارات التقييم. كما أن المنصات الرقمية تسهم في وضوح رؤية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وتوفر لهم مصادر ومراجع تساعدهم في فهم التغيرات والتوجهات المستقبلية، فالتواصل الرقمي يسهم بشكل كبير في فهم أهداف الجامعة وخططها الاستراتيجية (Al-Omari, 2023).

وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي لم يَعُد يعتمد على الخبرة الشخصية أو البيانات التقليدية المحدودة، بل بات يرتكز على نظم معلومات متقدمة تتيح رؤية شمولية للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وقد أسهمت التكنولوجيا الرقمية في إحداث تحوّل نوعي في آليات جمع البيانات، وتحليلها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على أسس علمية دقيقة.

5. الواقع الرقمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية: تمضي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية بخطى ثابتة نحو تحول رقمي شامل، وقد أعلنت عن تحقيق خطوات نوعية في مسيرة التحول الرقمي، بهدف تعزيز جودة الأداء الأكاديمي والإداري في مختلف جوانب العمل الجامعي. يأتي ذلك في إطار خطتها الإستراتيجية لتطوير البنية التحتية الرقمية ورفع كفاءة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وأعضاء الهيئات التدريسية والإداريين. وتعمل وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي في سورية على تحديث منظومة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تبني تقنيات رقمية شاملة، تشمل الأدوات والخدمات التالية: التحول الرقمي الشامل من خلال رقمنة الوثائق الورنية وتحويلها إلى نسخ إلكترونية قابلة للبحث، وتأسيس مركز تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع لجنة العلوم والتكنولوجيا (الكومساتس) لدعم التنمية والبحث العلمي، وتوفير الجامعة الافتراضية السورية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية، 2018). وأتمتة الخدمات الأكاديمية، إذ أطلقت مركز تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ منظومة المفاضلة الإلكترونية، والبطاقات الرقمية للطلاب، وأتمتة شؤون الجامعات، وتطوير المناهج والبحث العلمي من خلال العمل على تحديث البرامج الأكاديمية، وتسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال هذه الخطوات إلى بناء بيئة تعليمية ذكية تسهم في التنمية المستدامة وإعداد جيل قادر على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية، 2026).

6. الواقع الرقمي جامعة اللاذقية: تُعد جامعة اللاذقية إحدى المؤسسات التعليمية الرائدة في سورية، وقد شهدت الجامعة تطوراً ملحوظاً منذ تأسيسها، يُشكل التحول الرقمي أولوية استراتيجية للجامعة، ونفذت الجامعة خطوات مهمة في رقمنة خدماتها الأكاديمية والإدارية، بهدف تسهيل الإجراءات على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ وسعت إلى تعزيز ربطها بالبنى التحتية الوطنية، مثل: مركز المعطيات الوطني والحوسبة السحابية الحكومية، ومن أبرز هذه الخدمات التي تقدمها: (المنصة الطلابية الإلكترونية، نظام إدارة التعلم "LMS "، الأتمتة الإدارية، نظام المكتبات الرقمي، البحث العلمي والابتكار الرقمي)، كما تم افتتاح قاعات تقنية حديثة (أحمد، 2025).

2. مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية للعام الدراسي 2026/2025، والبالغ عددهم (2687) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة اللاذقية. وقد استخدام العينة العنقودية، إذ تم تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعتين؛ مجموعة أولى للكليات العلمية شملت كليات (الهندسة المعمارية، المعلوماتية، الهندسة المدنية)، ومجموعة ثانية للكليات النظرية شملت كليات (الآداب والعلوم الإنسانية، التربية، الحقوق)، وبلغ العدد في هذه الكليات (1136)، اختيرت عينة عشوائية عنقودية بنسبة (10%) تبعاً لنوع الكلية (علمية، نظرية)، وقد بلغت (114) فرداً طبقت عليها استبانة البحث، عادت منها (110) استبانة، استبعدت (4) استبانات لوجود خلل في الإجابات وتبين عدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، فأصبحت العينة (106) عضو هيئة تعليمية.

3. أداة البحث (الاستبانة):

أ – **إعداد أداة البحث:** بعد مراجعة الدراسات والبحوث السابقة في مجال التكنولوجيا الرقمية والتخطيط الإستراتيجي، كدراسة كل من سليم (2024)، والعبيد (2025)، والمهدي والمنزوع (2025) أعدت الباحثة استبانة، تكونت من قسمين يضم الأول بيانات شخصية (نوع الكلية)، والثاني فقرات الاستبانة التي بلغت (44) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد هي: (البنية التحتية الرقمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، وواقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة، وواقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية، وواقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة). وتطلب الإجابة على استبانة البحث مقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت الدرجات على النحو الآتي: (دائماً: 5، غالباً: 4، أحياناً: 3، نادراً، 2، أبداً: 1)، واستخدمت المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وبغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة الإجابة فقد اعتمد على المعيار الآتي في تفسير البيانات، إذ قسِّم المعيار إلى ثلاث فئات متساويَّة، وحُدِّدت النّقاط الفاصلة على التّدرُّج، من خلال حساب المدى (الدّرجة الأعلى لمقياس ليكرت – الدّرجة الأدنى لمقياس ليكرت)، أي (4 = 5 – 1)، ومن ثم التّقسيم إلى ثلاثة مستويات) (1.33 = 3 ÷ 4)، وبالتّالي تمَّ وصف درجة الإجابة فقرات الاستبانة، تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النّحو الوارد في الجِّدول (1): (أبو علام، 2011):

الجدول (1): المعيار المعتمد لتقدير درجة الإجابة على استبانة البحث

المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة التوظيف
2.33 – 1	(46.6%) فأقل	منخفض
3.67 – 2.34	(46.7%– 73.4%)	متوسط
5 – 3.68	(73.6%) فأكثر	مرتفع

كما تم توجيه سؤالين مفتوحين إلى أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول الصعوبات التي تحدُّ من توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، وكذلك مقترحاتهم لرفع مستوى توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

ب – صدق استبانة البحث: – صدق المحتوى (صدق المحكمين): عُرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعتي طرطوس واللاذقية، وطُلب

منهم ابداء رأيهم حول فقرات الاستبانة، من حيث سلامة الصّياغة اللغويّة، والتأكد من مدى اتفاق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآرائهم، وقد تم تعديل بعض الفقرات وحذف البعض الآخر إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي، ويوضح الجدول (2) بعض فقرات الاستبانة قبل التعديل وبعده

الجدول (2): فقرات الاستبانة قبل التعديل وبعده

الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
تحدث الأنظمة الرقمية بما يتلاءم مع التطورات الرقمي.	تقوم إدارة الجامعة بتحديث الأنظمة الرقمية بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية.
تقوم الجامعة بتحليل البيانات التي تجمعها من خلال الأنظمة الرقمية (معدلات النجاح، أنماط التسجيل في السنوات الدراسة) لفهم احتياجات الطلبة وتحسين الخدمات الأكاديمية.	تقوم الجامعة بتحليل البيانات التي تجمعها من خلال الأنظمة الرقمية لتسهيل الخدمات الأكاديمية لأعضاء الهيئة التعليمية.
تعزز التكنولوجيا الرقمية الشفافية في التخطيط الاستراتيجي.	فقرة محذوفة
تسهم التكنولوجيا الرقمية في تعزيز مشاركة الطلبة في صنع القرار.	فقرة محذوفة
تنشر الجامعة خطتها الاستراتيجية وأهدافها الرئيسة وتقارير متابعة الأداء على منصة رقمية يسهل على أعضاء الهيئة التعليمية الوصول إليها.	تنشر الجامعة خطتها الاستراتيجية على منصة رقمية لتسهيل أعضاء الهيئة التعليمية الوصول إليها.
تساعد التكنولوجيا الإدارية الرقمية في ربط الرؤية بالخطط التنفيذية.	فقرة محذوفة
تُمكّن التكنولوجيا الرقمية الإدارة من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	فقرة محذوفة
توفر الأنظمة الرقمية تقارير دورية تدعم التخطيط الاستراتيجي.	فقرة محذوفة

توفر إدارة الجامعة منصات إلكترونية متطورة تتيح لأعضاء الهيئة التعليمية الوصول إلى المعلومات الأكاديمية بسهولة.	فقرة مضافة
توفر إدارة الجامعة عبر المنصات الرقمية في ربط الأهداف الاستراتيجية للجامعة بالأهداف الفرعية للأقسام في الكليات.	فقرة مضافة

– **الصدق البنائي والاتساق الداخلي للاستبانة:** إذ تم حساب معامل الارتباط بين كلّ بُعد من أبعاد الاستبانة مع الدَّرجة الكليَّة، كما تم حساب الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدَّرجة الكليَّة لكل بُعد، كما في الجدول (3).

جدول (3): معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدَّرجة الكليَّة لكل بُعد، وارتباط البُعد مع الدرجة الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	ارتباط البُعد مع الدرجة الكلية للاستبانة
البُعد الأول: واقع البنية التحتية الرقمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة						
1	0.779 **	4	0.693 **	7	0.849 **	0.937**
2	0.799 **	5	0.796 **	8	0.749 **	
3	0.684 **	6	0.774 **	–	–	
البُعد الثاني: واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة في الجامعة						
9	0.7 **	15	0.663 **	21	0.576 **	0.961**

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	ارتباط البُعد مع الدرجة الكلية للاستبانة
10	0.737 **	16	0.777 **	22	0.661 **	
11	0.715 **	17	0.576 **	23	0.602 **	
12	0.761 **	18	0.664 **	24	0.621 **	
13	0.664 **	19	0.587 **	–	–	
14	0.549 **	20	0.772 **			
البُعد الثالث: واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية						
25	0.758 **	30	0.79 **	35	0.521 *	
26	0.682 **	31	0.878 **	36	0.655 **	
27	0.676 **	32	0.91 **	37	0.682 **	**0.96
28	0.7 **	33	0.731 **	–	–	
29	0.655 **	34	0.809 **	–	–	

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	ارتباط البُعد مع الدرجة الكلية للاستبانة
البُعد الرابع: واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة في الجامعة:						
38	0.791 **	41	0.727 **	44	0.665 **	0.89
39	0.802 **	42	0.779 **	–	–	
40	0.769 **	43	0.656 **	–	–	

* دالة عند مستو الدلالة (0.05) ** دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

ج – ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (22) عضو هيئة تعليمية من خارج عينة البحث، كما هو وارد في الجدول (4)، بالطريقتين الآتيتين: أ- **طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**: حسب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لبنود الاستبانة، وقد بلغ (0.917) للاستبانة ككل، وهي قيمة مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ب – طريقة التَّجزئة النصفية: قسمت الاستبانة إلى نصفين بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية، يضم الأول فقرات فردية والثاني فقرات زوجية، واحتسب مجموع درجات النصفين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين النصفين، وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.919) ثم جرى التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown)، إذ بلغ (0.958) للاستبانة ككل، وهي قيم مرتفعة، ومقبولة لأغراض البحث الحالي.

جدول (4): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة الموجهة إلى أفراد العينة الاستطلاعية

أبعاد الاستبانة			التَّجزئة النصفية

	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط قبل التصحيح	معامل الارتباط بعد التصحيح
واقع البنية التحتية الرقمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة	8	0.897	0.784	0.879
واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة في الجامعة	16	0.916	0.743	0.852
واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة.	13	0.923	0.882	0.937
واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة في الجامعة.	7	0.856	0.889	0.941
الدرجة الكلية للاستبانة	44	0.917	0.958	0.919

نتائج البحث ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث:

السؤال الأول: ما درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) الدرجة الكُليّة لإجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي

الرقم	أبعاد الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
.1	واقع البنية التحتية الرقمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة	3.19	0.87	%63.8	3	متوسطة

2.	واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة في الجامعة	**3.58**	**0.64**	**%71.6**	**1**	**متوسطة**
3.	واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة.	**3.22**	**0.72**	**%64.4**	**2**	**متوسطة**
4.	واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة في الجامعة.	**3.17**	**0.67**	**%63.4**	**4**	**متوسطة**
الدرجة الكلية للاستبانة		**3.34**	**0.67**	**%66.8**	**متوسطة**	

يتبين من الجدول (5) أنَّ درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وأهمية نسبية بلغت (66.8%)، وأتت الأبعاد بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية متقاربة، بلغت (3.58)، و(3.22)، و(3.19)، و(3.17)، وأهمية نسبية بلغت (71.6%)، و(64.4%)، و(63.8%)، و(63.4%) للأبعاد الأربع على التوالي. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن التكنولوجيا الرقمية توفر دعماً للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، إلا أنَّ هذه الدعم غير متكامل، فالإدارة الجامعية تسعى إلى توفير الأجهزة الحاسوبية، وتوفير شبكة الإنترنيت في الجامعة، والأدوات التكنولوجية المرتبة بها، وأنظمة لإدارة البيانات، إلا أنه يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في دعمها للتخطيط الاستراتيجي، ليؤدي فاعليته بالشكل الأمثل، كضعف البنية التحتية، وقلة إشراك أعضاء الهيئة التعليمية في التخطيط الاستراتيجي، إذ يشعر أعضاء الهيئة التعليمية أن التخطيط لا يزال "مركزياً" ويعتمد على قرارات إدارية عليا، مما يجعل دور التكنولوجيا الرقمية هامشياً أو مقتصراً على جمع البيانات بدلاً من تحليلها التشاركي، وأن البنية الرقمية الحالية لا تزال بحاجة إلى تطوير لتصبح البيانات أكثر تكاملاً وشمولاً.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حمودة (2024) التي بينت حاجة المؤسسات إلى تحسين مستوى النضج التكنولوجي لديها لمواجهة التحديات التكنولوجية الناشئة، ومع دراسة سليم (2024) التي أظهرت أن توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي جزئي وغير كاف، وهناك

عوامل داخلية مثل (مثل الموارد، القدرات البشرية، الثقافة المؤسسية)، وخارجية مثل (السياسات التعليمية، البنية التحتية العامة، والمعايير التنظيمية) تؤثر على توظيفها. واختلفت مع دراسة صياح (2023)، التي بينت أنّ مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الشباب مرتفع.

السؤال الفرعي الأول: ما درجة توظيف واقع البنية التحتية الرقمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ يظهر الجدول (6) إجابات عينة البحث حول درجة توظيف البنية التحتية الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية.

جدول (6): إجابات العينة من أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة توظيف البنية التحتية الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
2	توفر إدارة الجامعة قواعد بيانات رقمية تدعم التخطيط الاستراتيجي.	3.91	1.05	78.2%	1	مرتفعة
6	تتوفر البنية التحتية الرقمية الكافية لدعم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	3.84	1.19	76.8%	2	مرتفعة
8	توفر إدارة الجامعة منصات إلكترونية متطورة تتيح لأعضاء الهيئة التعليمية الوصول إلى المعلومات الأكاديمية بسهولة.	3.74	1.12	74.8%	3	مرتفعة
1	توفر إدارة الجامعة أنظمة رقمية حديثة ذات الطابع الاستراتيجي في تسيير أعمالها الإدارية.	3.69	1.18	73.8%	4	مرتفعة
5	تمتلك إدارة الجامعة نظام معلومات إداري متكامل يربط مختلف الوحدات الإدارية في الكليات.	3.68	1.15	73.6%	5	مرتفعة
7	توفر إدارة الجامعة تطبيقات برمجية ذكية تسهّل الوصول إلى الخدمات الجامعية.	2.41	1.39	48.2%	6	متوسطة

3	توفر إدارة الجامعة موارد رقمية (مختبرات افتراضية، مكتبات رقمية شاملة) تدعم مسار التميز الأكاديمي لأعضاء الهيئة التعليمية.	2.23	1.48	44.6%	7	منخفضة
4	توفر إدارة الجامعة إنترنت عالي السرعة ومستقر في جميع المباني الإدارية والأكاديمية	2.06	0.89	41.2%	8	منخفضة

يتبين من قراءة الجدول (6) أن الفقرات التي حصلت على درجة مرتفعة هي ذات الأرقام (2، 6، 8، 1، 5) بمتوسطات حسابية تزيد على (3.68)، وأهمية نسبية تزيد على (73.6%)، وحصلت الفقرة رقم (5) على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.41)، وأهمية نسبية بلغت (48.2%)، أما الفقرتين (3، 4) فقد حصلتا على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.23)، و(2.06)، وأهمية نسبية بلغت (44.6%)، و(41.2%) للفقرتين على التوالي بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية. وقد تعود هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من الاهتمام بتوفير التكنولوجيا الرقمية مثل منصات البيانات الضخمة في إدارة الجامعة والكليات الجامعية، لكن استخدامها في صياغة الاستراتيجيات لا يزال تقليدياً، ولم تتحول إلى ركيزة أساسية توجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، أي أنَّ التكنولوجيا الرقمية هي بمثابة أداة مساعدة بدلاً من كونها محورية.

واتفقت نتيجة البحث الحالي مع دراسة كل من سليم (2024) والمهدي والمنزوع (2025) اللتين اعتبرتا "البنية التحتية" عاملاً أساسياً ومؤثراً داخلياً وخارجياً على نجاح الرقمنة والتخطيط الاستراتيجي.

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ يظهر الجدول (7) إجابات عينة البحث حول واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة في جامعة اللاذقية.

جدول (7): إجابات العينة من أعضاء الهيئة التعليمية حول واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالإدارة في الجامعة

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الأهمية	الترتيب	درجة

		الحسابي	المعياري	النسبية		الإجابة
12	تسمح التقنيات الرقمية في ربط أهداف الجامعة بخططها التنفيذية.	4.72	0.45	94.4%	1	مرتفعة
15	تسهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة الأداء الاستراتيجي للجامعة.	3.96	0.90	79.2%	2	مرتفعة
14	تساعد التكنولوجيا الرقمية في تحسين التنسيق بين إدارات الكليات الجامعية.	3.95	0.91	79%	3	مرتفعة
10	توظف إدارة الجامعة التطبيقات الرقمية في متابعة الخطط الدراسية في الكليّات.	3.85	0.91	77%	4	مرتفعة
13	تعزز الأنظمة الإدارية الرقمية مرونة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	3.85	1.11	77%	4	مرتفعة
19	توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا الرقمية في تحليل البيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.75	0.90	75%	5	مرتفعة
23	توفر إدارة الجامعة عبر المنصات الرقمية في ربط الأهداف الاستراتيجية للجامعة بالأهداف الفرعية للأقسام في الكليات.	3.75	0.80	75%	5	مرتفعة
20	توظف إدارة الجامعة الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخطة الاستراتيجية.	3.7	0.83	74%	6	مرتفعة
18	توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا الرقمية في تحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية في الكليات.	3.69	0.95	73.8%	7	مرتفعة
9	تقوم إدارة الجامعة بتحديث الأنظمة الرقمية بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية.	3.57	1.20	71.4%	8	متوسطة

24	توفر إدارة الجامعة نسخ احتياطية أمان قوية للبيانات الإدارية الخاصة بالعاملين.	3.54	0.98	70.8%	9	متوسطة
11	توظف إدارة الجامعة الأدوات الرقمية في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة.	3.3	0.88	66%	10	متوسطة
17	تستخدم الجامعة أنظمة إدارة معلومات متكاملة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.24	1.02	64.8%	11	متوسطة
22	توفر إدارة الجامعة أجهزة حاسوب كافية في الكليات الجامعية للتواصل معها.	2.95	0.92	59%	12	متوسطة
21	تعرض إدارة الجامعة عبر المنصات الرقمية الإنجازات الاستراتيجية للجامعة.	2.88	1.07	57.6%	13	متوسطة
16	توفر الجامعة تقارير رقمية دورية واضحة تعكس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.	2.66	1.14	53.2%	14	متوسطة

يتبين من قراءة الجدول (8) أن الفقرات التي حصلت على درجة مرتفعة هي ذات الأرقام (12، 15، 14، 10، 13، 19، 23، 20، 18) بمتوسطات حسابية تزيد على (3.69)، وأهمية نسبية تزيد على (73.8%)، وحصلت الفقرات البقية على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.66)، (3.57)، وأهمية نسبية تراوحت بين (53.2%)، و(71.4%) بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية. تؤكد هذه النتيجة رغبة الجامعة في التوجه إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية في الجامعة، بما يسهل عليها الوصول إلى البيانات والمعلومات، بدلاً من اعتماد على الأساليب التقليدية، ولابّد من تحديث الأنظمة الرقمية والأدوات المستخدمة في الجامعة لتكون متوافقة مع احتياجات التخطيط الاستراتيجي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المهدي والمنزوع (2025) التي أبرزت أهمية القيادة التحولية، الرؤية الرقمية، في التوجه الاستراتيجي للجامعات، ومع دراسة Méndez., et. al. (2025) التي أشارت إلى أهمية المعرفة الرقمية وإدارة البيانات والحوكمة الرقمية التي تدعم بناء ثقافة رقمية.

السؤال الفرعي الثالث: ما واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة من وجهة نظرهم في جامعة اللاذقية؟

يظهر الجدول (8) إجابات عينة البحث حول واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

جدول (8): إجابات العينة من أعضاء الهيئة التعليمية حول واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة من وجهة نظرهم في جامعة اللاذقية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
33	تؤكد الجامعة على تدريب أعضاء الهيئة التعليمية على المهارات الرقمية للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي.	3.88	0.75	77.6%	1	مرتفعة
29	تتيح الأنظمة الرقمية في الجامعة قنوات تواصل فعالة بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارة.	3.86	1.18	77.2%	2	مرتفعة
28	تتيح الأنظمة الإدارية الرقمية لأعضاء الهيئة التعليمية التعبير عن آرائهم حول الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	3.83	1.24	76.6%	3	مرتفعة
30	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التعليمية على المشاركة في فرق عمل رقمية لتطوير المبادرات الاستراتيجية للجامعة.	3.73	0.94	74.6%	4	مرتفعة
34	تقوم الجامعة بتحليل البيانات التي تجمعها من خلال الأنظمة الرقمية لتسهيل الخدمات الأكاديمية لأعضاء الهيئة التعليمية.	3.68	0.85	73.6%	5	مرتفعة

27	تستخدم إدارة الجامعة أدوات الإلكترونية لاستطلاع آراء أعضاء الهيئة التعليمية حول خطط الجامعة.	3.48	0.99	69.6%	6	متوسطة
36	تعتمد الجامعة على الأرشفة الرقمية الخاصة بأعضاء الهيئة التعليمية في حفظ الوثائق الإدارية.	3.04	0.95	60.8%	7	متوسطة
32	تعزز التكنولوجيا الرقمية ثقافة الابتكار الإداري لدى أعضاء الهيئة التعليمية.	2.91	0.87	58.2%	8	متوسطة
37	توفر إدارة الجامعة نسخ احتياطية أمان قوية للبيانات الإدارية الخاصة بأعضاء الهيئة التعليمية.	2.91	0.91	58.2%	8	متوسطة
26	تتيح إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التعليمية إبداء آرائهم عبر منصات رقمية.	2.84	1.03	56.8%	9	متوسطة
25	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التعليمية على تقديم مقترحاتهم الاستراتيجية عبر منصات إلكترونية تفاعلية.	2.83	0.96	56.6%	10	متوسطة
35	تنشر الجامعة خطتها الاستراتيجية على منصة رقمية لتسهيل أعضاء الهيئة التعليمية الوصول إليها.	2.62	0.95	52.4%	11	متوسطة
31	يتم مشاركة تقارير الأداء الاستراتيجي عبر لوحات رقمية يمكن لأعضاء الهيئة التعليمية الاطلاع عليها بسهولة	2.22	0.94	44.4%	12	منخفضة

يتبين من قراءة الجدول (8) أن الفقرات التي حصلت على درجة مرتفعة هي ذات الأرقام (33، 29، 28، 30، 34) بمتوسطات حسابية تزيد على (3.68)، وأهمية نسبية تزيد على (73.6%)، وحصلت الفقرات البقية على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.62)، (3.48)، وأهمية نسبية تراوحت بين (52.4%)، و(69.6%)، باستثناء الفقرة رقم (31) فقد وردت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.22)، وأهمية نسبية بلغت (44.4%) بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية. وقد تعود هذه النتيجة إلى أنه بالرغم التأكيد على أهمية التكنولوجيا الرقمية

في تحسين كفاءة وفعالية التخطيط، إلا تقييم أعضاء هيئة التدريس لمساهمتها يظل بدرجة متوسطة، ويمكن أن يعود ذلك إلى المشاركة الفعلية في عملية التخطيط، إذ غالباً ما يقتصر دور أعضاء الهيئة التعليمية على التنفيذ الأكاديمي، وضعف مشاركتهم في مراحل صياغة الخطة الاستراتيجية، مما يقلّل من فرص استخدامهم للتكنولوجيا في هذا المجال، كما أن ضعف تكامل الأنظمة الرقمية مع عملية التخطيط يجعل الأنظمة الرقمية منعزلة عن إجراءات التخطيط الفعلية، فتُستخدم فقط لجمع البيانات بدلاً من تحليلها لدعم القرار الاستراتيجي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبيد (2025) التي أكدت أن التأهيل والتدريب على استخدام التكنولوجيا عامل أساسي لتحسين الأداء الإداري والتربوي، وكذلك مع دراسة Méndez, et., al. (2025) التي اعتبرت المعرفة الرقمية من أهم عوامل دعم التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الفرعي الرابع: ما واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة في الجامعة؟ يظهر الجدول (9) إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة في جامعة اللاذقية.

جدول (9): إجابات العينة من أعضاء الهيئة التعليمية حول واقع توظيف التكنولوجيا الرقمية الداعمة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالطلبة في الجامعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
43	تقوم الجامعة بتحليل البيانات التي تجمعها من خلال الأنظمة الرقمية لتسهيل الخدمات الأكاديمية للطلبة.	**3.8**	**0.76**	**76%**	**1**	**مرتفعة**
44	تعتمد الجامعة على الأرشفة الرقمية الخاصة بالطلبة في حفظ الوثائق الإدارية.	**3.7**	**0.93**	**74%**	**2**	**مرتفعة**
40	توفر إدارة الجامعة نسخ احتياطية أمان قوية للبيانات الإدارية الخاصة بالطلبة.	**3.28**	**1.05**	**65.6%**	**3**	**متوسطة**
41	تستخدم إدارة الجامعة أدوات الإلكترونية لاستطلاع آراء الطلبة حول خطط الجامعة.	**3.26**	**0.88**	**65.2%**	**4**	**متوسطة**

42	تتيح الأنظمة الرقمية في الجامعة قنوات تواصل فعالة بين أعضاء الطلبة والإدارة.	2.89	0.98	57.8%	5	متوسطة
39	تتضمن الخطط الدرسية للجامعة دورات تدريبية للطلبة حول التكنولوجيا الرقمية.	2.74	0.89	54.8%	6	متوسطة
38	تمكّن المنصات الرقمية الطلبة من متابعة الخطط الاستراتيجية للجامعة.	2.54	1.17	50.8%	7	متوسطة

يتبين من قراءة الجدول (9) أن الفقرتان اللتان حصلتا على درجة مرتفعة هي ذات الأرقام (43، 44) بمتوسطات حسابية بلغت (3.8)، و(3.7)، وأهمية نسبية بلغت (76%)، و(74%)، وحصلت الفقرات البقية على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.54)، (3.28)، وأهمية نسبية تراوحت بين (50.8%)، و(65.6%)، بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية. وقد تعود هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من الاهتمام بأرشفة بيانات الطلبة رقمياً، إلا أنه يتم تجاهل مشاركتهم في الخطط الاستراتيجية للجامعة، فأعضاء الهيئة التعليمية يدركون أهمية توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي، لكنهم يرون أن الاستفادة منها لا تزال دون المستوى المطلوب.

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحدُّ من توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟

يوضح الجدول (10) أهم الصعوبات التي تحدُّ من توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية، مرتبة حسب النسب المئوية.

جدول (10) الصعوبات التي تحدُّ من توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية

الرقم	الصعوبة	التكرارات	النسبة المئوية
1	نقص الأجهزة الحديثة اللازمة تدعم استخدام أدوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي.	90	%84.91

2	البطء في شبكة الإنترنيت مما يعيق العمل على الخطط الاستراتيجية.	**87**	**%82.08**
3	تعقيد الإجراءات التقنية المطلوبة للوصول إلى البيانات، مما يجعل العودة للورق أسرع بالنسبة لعضو هيئة التدريس.	**76**	**%71.70**
4	القلق من اختراق البيانات الاستراتيجية الحساسة للجامعة.	**71**	**%66.98**
5	عدم تكامل الأنظمة المعلومات (أنظمة الجودة، أنظمة البحث العلمي)، مما يصعب تجميع بيانات شاملة لدعم القرار الاستراتيجي.	**69**	**%65.09**
6	عدم وجود ضوابط لمعالجة وتحليل البيانات الاستراتيجية، مما يؤثر على مصداقيتها.	**61**	**%57.55**
7	اعتقاد بعض أعضاء الهيئة التعليمية أن الأدوات الرقمية تعقّد العملية ولا تضيف قيمة حقيقية للخطة النهائية.	**58**	**%54.72**
8	قلة البرامج التدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية على استخدام الأنظمة الرقمية	**54**	**%50.94**
9	عدم رغبة بعض أعضاء الهيئة التعليمية في تبني أدوات رقمية جديدة.	**51**	**%48.11**
10	ارتفاع تكاليف البرمجيات يعيق الاستثمار في أدوات تدعم التخطيط الاستراتيجي.	**48**	**%45.28**
11	عدم الثقة بالأنظمة الرقمية قد يؤدي إلى عدم استخدامها في اتخاذ قرارات استراتيجية.	**43**	**%40.57**
12	التكاليف باهظة الثمن لشراء الأجهزة وصيانة الأنظمة التكنولوجية العالية.	**37**	**%34.91**
13	ضعف آليات تحليل البيانات وربطها بمؤشرات الأداء الاستراتيجي في الجامعة.	**32**	**%30.19**
14	عدم وجود استراتيجية رقمية متكاملة تدعم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	**29**	**%27.36**

15	عدم وجود سياسات واضحة لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرار في الجامعة.	**26**	**%24.53**
16	محدودية الميزانيات المخصصة لتطوير الأنظمة الرقمية في الجامعة.	**19**	**%17.92**
17	عدم توافر أنظمة متكاملة (أنظمة إدارة الأداء الاستراتيجي) في الجامعة.	**14**	**%13.21**

يتبين من الجدول (10) أن أهم هذه الصعوبات هي: (نقص الأجهزة الحديثة اللازمة تدعم استخدام أدوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي، والبطء في شبكة الإنترنيت مما يعيق العمل على الخطط الاستراتيجية، وتعقيد الإجراءات التقنية المطلوبة للوصول إلى البيانات، مما يجعل العودة للورق أسرع بالنسبة لعضو هيئة التدريس). وهذا يدل على أن العائق الأساسي يتمثل في ضعف البنية التحتية التقنية، ومشكلات الوصول إلى البيانات، وعدم تكامل الأنظمة، وكذلك العامل البشري المرتبط بالتدريب والثقافة الرقمية، وهذا ما يؤكد أن التحول الرقمي لا يمكن أن يتحقق بفاعلية في دعم التخطيط الاستراتيجي القائم على المعلومات الدقيقة دون توفير تجهيزات تقنية حديثة وشبكات اتصال مستقرة وسريعة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة صياح (2023) التي أكدت على وجود صعوبات تعوق تطبيق التحول الرقمي لتفعيل التخطيط الاستراتيجي وبدرجة مرتفعة، ومع دراسة سليم (2024) ذكرت عوامل داخلية مثل (الموارد والقدرات البشرية والثقافة المؤسسية)، وعوامل خارجية مثل (السياسات التعليمية، والبنية التحتية العامة، والمعايير التنظيمية) تؤثر على توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي

السؤال الثالث: ما مقترحات أعضاء الهيئة التعليمية حول توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية؟

يوضح الجدول (11) أهم المقترحات التي قدّمت من قبل أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية، مرتبة حسب النسب المئوية.

جدول (11) مقترحات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية لرفع مستوى توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المقترح	التكرارات	النسبة المئوية
1	ربط مساهمة عضو هيئة التدريس في العمليات الاستراتيجية الرقمية بنظام الحوافز والترقيات، لتشجيع التحول نحو الثقافة الرقمية.	**92**	**%86.79**
2	دعم ثقافة الابتكار الرقمي في الكليات الجامعية.	**83**	**%78.30**
3	وضع سياسات واضحة لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرار.	**72**	**%67.92**
4	تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة في الكليات الجامعية.	**66**	**%62.26**
5	وضع رؤية واضحة للتحول الرقمي مرتبطة مباشرة بالخطة الاستراتيجية للجامعة.	**57**	**%53.77**
6	تشجيع أعضاء الهيئة التعليمية على استخدام الأدوات الرقمية في التدريس والبحث.	**45**	**%42.45**
7	إشراك أعضاء الهيئة التعليمية في فرق صياغة الخطة باستخدام أدوات تعاون رقمية.	**39**	**%36.79**
8	ربط الحوافز المادية والمعنوية بمدى الإسهام في عملية التخطيط المعزز رقمياً.	**34**	**%32.08**
9	تحديث الأنظمة الإلكترونية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي.	**28**	**%26.42**
10	اعتماد نظام مركزي موحد لإدارة المعلومات الداعمة للتخطيط الاستراتيجي.	**25**	**%23.58**
11	اعتماد منصات تدعم تحليل البيانات الاستراتيجية.	**18**	**%16.98**
12	ربط الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في الجامعة بحيث تكون متكاملة ببعضها البعض.	**13**	**%12.26**

يتبين من الجدول (11) أن أهم هذه المقترحات هي: (مساهمة عضو هيئة التدريس في العمليات الاستراتيجية الرقمية بنظام الحوافز والترقيات، لتشجيع التحول نحو الثقافة الرقمية، دعم ثقافة الابتكار الرقمي في الكليات الجامعية، وضع سياسات واضحة لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرار)، وتعكس

هذه النتيجة رغبة أعضاء الهيئة التعليمية في تحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً في إحداث التغيير التنظيمي ودعم التحول الرقمي، فتعزيز الدافعية يمثل مدخلاً محورياً لتفعيل المشاركة الأكاديمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي الرقمي، كما يدل على الوعي بأهمية الإطار التنظيمي والثقافي في إنجاح التحول الرقمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سليم (2024)، التي دعت إلى تطبيق تحول رقمي شامل ومتكامل يُحدث نقلة نوعية في التخطيط الاستراتيجي للجامعات، بدلاً من التغييرات الجزئية أو التقليدية، ومع دراسة Méndez, et., al. (2025) التي أشارت إلى أن الحوكمة الرقمية تسهم بشكل مباشر في الاستدامة المؤسسية

مقترحات البحث:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، وإضافة إلى المقترحات التي قدمتها عينة البحث، قدمت الباحثة المقترحات الآتية:

- زيادة الوعي بأهمية التكنولوجيا الرقمية من خلال إقامة ندوات ومحاضرات لزيادة الوعي بأهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي وفي اتخاذ قرارات أكاديمية مدروسة.
- تطوير استراتيجية رقمية للجامعة مدمجة مع الخطة الاستراتيجية: بحيث يكون التحول الرقمي داعماً رئيساً لأهداف الجامعة الاستراتيجية.
- زيادة الميزانية المخصصة للتكنولوجية الرقمية في الجامعة التي تدعم التخطيط الاستراتيجي.
- تحفيز المشاركة الفعالة من خلال إشراك أعضاء الهيئة التعليمية في فرق صياغة الخطة منذ البداية باستخدام أدوات تعاون رقمية.
- استخدام منصات سحابية تتيح لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات المساهمة في بناء الخطة الاستراتيجية وتعديلها بشكل جماعي.
- إنشاء وحدة التحول الرقمي للتخطيط الاستراتيجي، بحيث تكون تابعة للإدارة العليا تضم خبراء ومختصين يمتلكون مهارات، مهمتها دعم عمليات التخطيط الرقمي.
- تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لأعضاء الهيئة التعليمية لتعلم استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعّال، مع التركيز على أدوات تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي.

- تبادل الخبرات بين الجامعات السورية من خلال إقامة شراكات لتوظيف التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي.

- إجراء بحث آخر حول درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة، ومقارنة نتائجه بنتائج البحث الحالي.

المراجع باللغة العربية:

- أبو علام، رجاء. (2011). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. القاهرة: دار النشر الجامعات.
- أحمد، محمد فتحي. (2021). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. *مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب*، (19)، 9 – 29.
- أحمد، نورس. (2025). واقع التحول الرقمي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة المعلوماتية. *مجلة جامعة حمص*، 47(1)، 11 – 42.
- التل، محمد. (2009). *الجامعة في عهد العولمة قراءات متفرقة*. الجزائر: شركة التضامن للمعلوماتية والخدمات المكتبية والسحب.
- الحريب، زعفران والحاج الأمين، حيدر. (2020). أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية (دراسة تحليلية وثائقية). *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنساني*، 1(5)، 1 – 21.
- حمداوي، جميل. (2020). *البحث التربوي مناهجه وتقنياته*. جدة: مطبعة الجسور، السعودية.
- حمودة، أم السعد. (2024). التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي وأثرهما في تقنية الميتافيرس لتعزيز ريادة الأعمال دراسة عن شركات التكنولوجيا بمدينة مصراتة. *مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية*، 1(1)، 26 – 46.
- دنيا، ضيف، وكمال، قاسمي. (2020). أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، *مجلة الاقتصاد والمالية الجزائرية*، 7(4)، 12 – 30.

- ذيب، هيثم. (2020). *أصول التخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- الزنفلي، أحمد. (2013). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدام*ة .القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الزيادي، سحر والبخاتى، محمد. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية. *مجلة جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد*، 19(76)، 66 – 138.
- سليم، محمد أحمد. (2024). توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المصري. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، 90(4)، 1–121.
- الشايع، علي والمطيري، عواطف. (2025). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادات الموارد البشرية في الجامعات السعودية. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مركز العطاء للاستشارات التربوية*. 5(13)، 122 – 166.
- شحاته، عبد الباسط وعبد العزيز عبد العاطي ومحمد، وفاء. (2024). التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية المصرية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 23(23)، 211 – 123.
- صياح، شيرين. (2024). التحول الرقمي كمتغير في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بإدارات رعاية الشباب الجامعي. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 41(2)، 200 – 274.
- عبد الحسن، رشا. (2021). اتجاهات أساتذة جامعة ميسان نحو توظيف التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية. *مجلة أبحاث ميسان*، 17(33)، 162 – 192.
- العبيد، إبراهيم. (2025). دور التكنولوجيا في تحسين التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظر مدراء ورؤساء الأقسام في الثانويات الخاصة (طرابلس نموذجاً). *المجلة التربوية الشاملة*، 3(1)، 259 – 294.
- عبيره، عهود. (2025). التكنولوجيا الرقمية وتحديات التنمية البشرية (دراسة ميدانية جامعة بغداد نموذجاً). *مجلة كلية التربية للبنات*، 3(29)، 101 – 119.
- مزهر، رمزي. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة*، (8)، 341 – 377.

- المهدي عبد الرحمن، والمنزوع، زايد. (2025). دور التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(8)، 43 – 68.
- مؤتمر الإدارة الرقمية كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة (2025). *مجلة المؤتمرات العلمية الدولية*، (25)، برلين: المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا.
- النخيف، عادل. (2022). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كلية المجتمع بالجمهورية اليمنية*. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة حجة، كلية التربية والعلوم الإنسانية، الجمهورية اليمنية.
- وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية. (2006). *قانون تنظيم الجامعات /رقم6/ تاريخ 2006/1/4/*. دمشق.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية. (2018). *دليل منظومة التعليم العالي*. دمشق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية. (2026). mohe.education-syria.com.

المراجع باللغة الإنكليزية:

- Al-Omari, R. (2023). Digital Platforms and Student Perceptions of University Strategy. *International Journal of Higher Education,* 15(1), 40–60.
- Bantilan, C., Deguito, O., Otero, S., Regidor, R., and Junsay, D. (2023). Strategic planning in education: A systematic review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 45(1), 40 – 54.
- Bryson, M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley.
- Center for Digital Education. (2025, April 15–16). *Massachusetts higher education IT leadership summit [Conference].* Westin Boston Seaport District, Boston, MA, United States.

https://events.govtech.com/Massachusetts-Higher-Education-IT-Leadership-Summit.

- Ellis, L., Lu, H. and Fine-Cole, B. (2021). Digital learning for North Carolina educational leaders. *Tech Trends*, 65(5), 696-712.
- Harris, J., and Al-Bataineh, A. (2015). *One to one technology and its effect on student academic achievement and motivation.* In Global Learn: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), 579-584.
- Inomata, T. (2012). *Strategic planning in the United Nations system*. Geneva, United Nation: Joint Inspection Unit.
- Limani ,Y., Hajrizi, E., Stapleton, L., and Retkoceri, M. (2019). Digital Transformation Readiness in Higher Education Institutions (HEI): The Case of Kosovo. *IFAC-Papers on Line,* 52(25), 52 – 57.
- Méndez, J., Ojeda, A., Rosaly, E., Rivera, J. (2025). Digital technologies for strategic transformation in higher education: Governance, innovation, and competitiveness in the global era. *Issues in Information Systems,* 26(2), 141-149.
- Peng, Y., Alias, B. S., Mansor, A. N., & Ismail, M. J. (2024). Charting the evolving landscape of digital leadership in education: A systematic literature review. *Journal of Infrastructure, Policy and Developme*nt, 8(8), 5918 – 5925.
- Priyambodo, P., and Hasanah, E. (2021). Strategic planning in increasing quality of education. Nidhomul Haq, Journal Management Pendidikan Islam, 6(1), 109 – 126.

- Rowely. E. (2018). *The Basics of Information Technology* ،Clive Bingley ، London.
- Sattar, A. and Khan, M. (2021). A Theoretical Framework for Strategic Planning in Non-Profit Organizations. *Journal of Management Research*, 12(1), 15 – 30.
- Sun, T., & Yoon, M. (2025). *The impact of digital transformation on faculty performance in higher education: The mediating role of digital self-efficacy and the moderating role of task-technology fit*. Frontiers in Psychology, 16, 1693375.
- Tom, M. Ahmat, A. Dahab, M. (2024). Strategic planning and improving the performance of higher education institutions in the republic of Chad (Case Study: Adam Baraka University in Absha). *Al-Zaitoinah University International Journal for Scientific Publishing*, 18, 143-175.
- Yousef, B. and Al-Thani, A. (2021). The Role of Faculty Engagement in Strategic Planning and Quality Assurance at Qatari Universities. *Journal of Educational Policy*, 17(2), 45 -62.