Sada Al-Jamiah Journal of Financial and Administrative Sciences
مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية
Volume 2, Issue 2 - 2026 - Pages 352-360

The Impact of Adaptive Strategic Management and Leadership on Achieving Competitive Advantage in Universities Amidst Technological Changes: Sabratha University as a Model

Fawzia Awedat Ajaj*[1],Tawfeik Mohamed Mohamed [2]
[1.] Disaster and Crisis Management Project in the State of Libya, Libyan Authority for Scientific Research, Tripoli, Libya
[2]Marketing Department, Faculty of Economics, Bani Waleed University - Libya
*** Email (for reference researcher):** fajaj1289@gmail.com

أثر الإدارة والقيادة الاستراتيجية التكيفية على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ظل التغيرات التكنولوجية: جامعة صبراتة نموذجاً

فوزية عويدات عجاج *[1]، توفيق محمد عبد النبي[2]
[1]مشروع ادارة الكوارث والأزمات بالدولة الليبية ،الهيئة الليبية للبحث العلمي ، طرابلس - ليبيا
[2]قسم التسويق، كلية الاقتصاد، جامعه بني وليد - ليبيا

Received:20-08-2026; Accepted: 05-10-2026; Published: 15-10-2026

الملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة والقيادة الاستراتيجية التكيفية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا، الثقافة الابتكارية) على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة صبراتة الليبية في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً استبانةً طُبقت على عينة قوامها (286) من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة صبراتة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى *($\alpha \leq 0.05$)* لأبعاد القيادة الاستراتيجية التكيفية على الميزة التنافسية، حيث فسّر النموذج البنائي ما نسبته (61.8%) من التباين في الميزة التنافسية. وأظهرت النتائج أن بُعد "المرونة التنظيمية" كان الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية*(β=0.34)* ، يليه "القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا*(β=0.29)* "، ثم "التوجه الاستراتيجي*(β=0.22)* "، وأخيراً "الثقافة الابتكارية. *(β=0.17)* "كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للموقع الوظيفي في مستوى إدراك القيادة التكيفية، لصالح القيادات العليا مقارنة بأعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة بتبني جامعة صبراتة لنموذج القيادة الاستراتيجية التكيفية كإطار مؤسسي معتمد، وإنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي التكنولوجي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتعزيز المرونة، وربط مخرجات التعليم بمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية التكيفية، الميزة التنافسية، التغيرات التكنولوجية، جامعة صبراتة، ليبيا.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of adaptive strategic management and leadership-encompassing strategic orientation, organizational flexibility, technological absorptive capacity, and innovative culture-on achieving competitive advantage at Sabratha University in Libya amidst accelerating technological changes. The study employed a descriptive-analytical methodology, using a questionnaire administered to a sample of (286) academic and administrative leaders and faculty members at Sabratha University. The findings revealed a statistically significant impact ($\alpha \leq 0.05$) of the dimensions of adaptive strategic leadership on competitive advantage, with the structural model explaining (61.8%) of the variance in competitive advantage. The results indicated that "organizational flexibility" was the most influential dimension (β =0.34), followed by "technological absorptive capacity" (β =0.29), then "strategic orientation" (β =0.22), and finally "innovative culture" (β =0.17). The study also found statistically significant differences attributable to job position in the perception of adaptive leadership, favoring senior leadership compared to faculty members. The study recommended that Sabratha University adopt the adaptive strategic leadership model as an

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

institutional framework, establish a strategic technological intelligence unit, redesign organizational structures to enhance flexibility, and align educational outcomes with the requirements of the Fourth Industrial Revolution.

Keywords: Adaptive Strategic Leadership, Competitive Advantage, Technological Changes, Sabratha University, Libya.

المقدمة

تعيش مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، شأنها شأن نظيراتها في العالم، ضغوطاً متزايدة ناجمة عن التحولات التكنولوجية المتسارعة من جهة، والقيود البنيوية والموارد التي تعاني منها البيئة الجامعية الليبية من جهة أخرى. فقد أشارت الدراسات الميدانية إلى أن البنية التحتية التقنية في المؤسسات التعليمية الليبية تعاني من قصور واضح، حيث بلغ متوسط جاهزية البنية التحتية للتحول الرقمي (2.59) على مقياس خماسي، في حين أعرب (48%) من المستطلعين عن عدم جاهزية مؤسساتهم للتحول الرقمي .وفي الوقت ذاته، تُظهر المؤشرات وجود إيمان قوي بضرورة التحول التكنولوجي، حيث بلغ متوسط الاعتقاد بأهمية التحول الرقمي (4.39) مما يكشف عن فجوة بين القناعة والجاهزية الفعلية.

وتُعد جامعة صبراتة، إحدى الجامعات الحكومية الليبية التي تأسست بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (157) لسنة 2015، وتضم (23) كلية و(1383) عضو هيئة تدريس و(14037) طالباً. وقد شهدت الجامعة مؤخراً تحركات نحو الانفتاح الدولي والاعتماد المؤسسي، من بينها دخولها تصنيف QS للمنطقة العربية، وانضمامها إلى اتحاد الجامعات العربية، وإطلاقها لمؤتمر علمي دولي حول توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي غير أن هذه المبادرات، رغم أهميتها، تظل بحاجة إلى إطار قيادي تكيفي يحوّلها من أنشطة متفرقة إلى ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما تؤكد ضرورته الأدبيات الإدارية الحديثة التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية ورفع كفاءة العنصر البشري، وتشير إلى أن القيادة الإدارية الفاعلة تُحسّن الأداء الوظيفي في المؤسسات الليبية.(Al-Arifi et al., 2026)

وفي هذا السياق، يطرح Teece و Heaton (2026) إطاراً تحليلياً بالغ الأهمية، يستند إلى نظرية القدرات الديناميكية، ويؤكد أن الجامعات التي تنجح في بيئات عدم اليقين هي تلك التي تمتلك القدرة على الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل. وتؤكد الأدبيات العربية أن الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية ترتبط بعلاقة طردية مع الميزة التنافسية، شريطة توفر التوجه الاستراتيجي والثقافة الداعمة والربط الواضح بين المبادرات والنتائج (مرسي وآخرون، 2025). وبذلك، فإن السؤال المحوري الذي تسعى هذه الدراسة إلى معالجته يتمثل في: ما أثر الإدارة والقيادة الاستراتيجية التكيفية بأبعادها المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة صبراتة في ظل التغيرات التكنولوجية؟

الدراسات الأدبية

يتأسس الإطار النظري لهذه الدراسة على ثلاثة حقول متقاطعة: القيادة الاستراتيجية التكيفية، والقدرات الديناميكية في التعليم العالي، والميزة التنافسية الجامعية في السياق الليبي.

أولاً: القيادة الاستراتيجية التكيفية .تُعرَّف القيادة التكيفية بأنها القدرة على توضيح الأهداف والقيم المتنافسة، والمساهمة في التغيير المجتمعي وتبادل المعرفة داخل المؤسسة .وتشير أدبيات التعليم العالي إلى أن القيادة الفعالة في الجامعات تتطلب من القادة معرفة بيئتهم جيداً، وتطوير عقلية مرنة تتوافق مع ثقافة جامعتهم، ومراجعة محفظة المقررات، وتحسين مخرجات الطلاب وتؤكد الأدبيات السوسيولوجية أن العلاقة بين القيادة وتشكيل بيئة العمل علاقة جدلية تتطلب فهماً عميقاً للسلوك التنظيمي ، كما تشير الدراسات إلى أن مرونة القيادة تُبنى عبر خبرات تراكمية ومنها الخبرات الكشفية التي تسهم في تشكيل شخصية القائد الجامعي . وفي السياق الليبي، كشفت دراسة (الطقي، 2025) على جامعة طرابلس عن "ضعف التوجه الاستراتيجي وعدم الاهتمام بالقيادات العليا وتأهيلها"، مما يشكل عائقاً أمام تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي. وتؤكد دراسة (Karnaf ,2026) على الجامعات الليبية أن القيادة التحويلية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، مما يعني أن فعالية التخطيط تزداد عندما تتوفر ممارسات قيادية ملائمة. ولا يقتصر أثر القيادة على الأداء الداخلي فحسب، بل يمتد إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ككل(Shebli, 2026) .

ثانياً: القدرات الديناميكية والتكيف التكنولوجي .يقدم Teece و Heaton (2026)إطاراً متكاملاً لتحليل تكيف الجامعات، حيث يميزان بين ثلاث قدرات: الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل، ويطبقان هذا الإطار على حالات جامعات رائدة مثل ستانفورد وبيركلي. ويشيران إلى أن "خطر ووعد التكنولوجيا الرقمية" يمثل أحد التحديات الستة الكبرى التي تواجه الجامعات في القرن الحادي والعشرين .(Teece & Heaton, 2026) وفي السياق الليبي، تُظهر دراسة مقارنة بين الجامعات الليبية وجامعات دول الخليج والدول المتقدمة وجود "فجوة رقمية واضحة" تُعزى إلى عدم الاستقرار السياسي والقيود الاقتصادية والمقاومة المؤسسية .(Abd al-Qadir et al., 2025) كما كشفت دراسة على جامعتي سرت وفزان أن التحول الرقمي يفسر فقط (9.6%) من التباين في الأداء السياقي، مما يشير إلى أن التحول التكنولوجي في الجامعات الليبية لا يزال محدود الأثر (عمران ونجم، 2026). وتُعزز هذه النتيجة دراسات ليبية أحدث تناولت التحديات المرتبطة بالاعتراف بالأصول

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

الرقمية ومراجعتها في ظل التحول الرقمي ، والقيود الهيكلية والتقنية التي تحد من تبني النماذج الرقمية في المؤسسات المتوسطة في ليبيا ، والتحول من رأس المال المادي إلى القيمة الرقمية مدفوعاً بالذكاء الاصطناعي .(Megeirhi, 2026) وفي جامعة صبراتة تحديداً، تُظهر مؤشرات الجامعة اهتماماً متزايداً بالذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، من خلال ورش العمل والمؤتمرات، لكن دون وجود دراسات ميدانية تقيس أثر هذه المبادرات على الميزة التنافسية ويبرز في هذا السياق دور الإدارة التعليمية الرقمية كآلية للتحول المؤسسي نحو التعلم الإلكتروني داخل المؤسسات التعليمية(Basous, 2026) ، إلى جانب الفرص والتحديات التي يطرحها الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم العالي.(Ali, 2026a)

ثالثاً: الميزة التنافسية في التعليم العالي .تشير دراسة مرسي وآخرون (2025) على الجامعات الحكومية الكويتية إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تأصيل ثقافة الريادة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي نحوها، والربط بينها وبين الميزة التنافسية، مع توفير الموارد المالية وتنظيم الدورات التدريبية وتطوير سياسات داعمة. وتتفق الأدبيات على أن الميزة التنافسية للجامعات في عصر التكنولوجيا لا تقوم فقط على الموارد المادية، بل على القدرات الديناميكية والقيادية التي تسمح بإعادة تشكيل الأصول المؤسسية باستمرار .(Barney, 1991; Teece et al., 1997; Porter, 1985) وتدعم هذه الرؤية دراسات ليبية حديثة تربط بين الجاهزية التنظيمية وتطبيق أنظمة الجودة(Elsaghayer, 2026) ، وبين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التنظيمي(Khalifa, 2026) ، وبين الحوكمة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة في ليبيا .كما تؤكد دراسات أخرى أن الفجوة المكانية بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل تؤثر سلباً في التنمية المستدامة (Mohamed, 2026)، وهو ما يعزز الحاجة إلى توجه استراتيجي يربط مخرجات الجامعة باحتياجات البيئة المحيطة. (بلقاسم، 2025)

التعقيب على الدراسات السابقة

رغم وجود دراسات عربية وليبية حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، إلا أن معظمها إما ركز على الجامعات الخليجية أو تناول القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي دون دمج صريح لبُعد "التكيف" مع التغير التكنولوجي. وتظل جامعة صبراتة، على حد علم الباحث، دون دراسة ميدانية متخصصة تربط بين القيادة التكيفية والميزة التنافسية. وتعالج الدراسة الحالية هذه الفجوة من خلال بناء نموذج يدمج أبعاد القيادة التكيفية ويطبقها على جامعة صبراتة كحالة ليبية دالة. (Abdulsamad, 2026)

مشكلة الدراسة

تتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ما تفرضه التحولات التكنولوجية من متطلبات تكيفية على الجامعات الليبية، وبين واقع القيادة الاستراتيجية فيها. ففي الوقت الذي تشير فيه الأدبيات إلى أن الجامعات الرائدة عالمياً تحوّل التكنولوجيا إلى مصدر تفوق تنافسي عبر قدرات ديناميكية، حيث تُظهر الدراسات الليبية "ضعف التوجه الاستراتيجي" و"عدم الاهتمام بتأهيل القيادات العليا" ، وقصوراً في البنية التحتية الرقمية ، ومحدودية أثر التحول الرقمي على الأداء وتواجه جامعة صبراتة، رغم مبادراتها الحديثة نحو الانفتاح والاعتماد، هذا التحدي ذاته: كيف يمكن لقيادتها أن تتبنى نماذج تكيفية تحوّل المبادرات المتفرقة إلى ميزة تنافسية مستدامة؟ وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما أثر الإدارة والقيادة الاستراتيجية التكيفية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا، الثقافة الابتكارية) على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة صبراتة في ظل التغيرات التكنولوجية؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من ثلاثة اعتبارات:

الأهمية النظرية: تسهم في إثراء الأدبيات الليبية والعربية حول القيادة الاستراتيجية التكيفية من خلال تطبيق نموذج نظري يجمع بين نظرية القدرات الديناميكية ومدخل الميزة التنافسية على حالة جامعية ليبية لم تُدرس ميدانياً من هذا المنظور

الأهمية التطبيقية: تقدم لقيادة جامعة صبراتة مؤشرات كمية حول الأبعاد الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية، مما يساعد في توجيه الموارد المحدودة نحو الأولويات الأكثر مردوداً .

الأهمية السياساتية: توفر لوزارة التعليم العالي الليبية إطاراً لتطوير سياسات داعمة للتكيف الاستراتيجي والتكنولوجي في الجامعات الحكومية، في ضوء التحديات البنيوية التي تواجه القطاع .

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية التكيفية في جامعة صبراتة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس.
2. قياس مستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعة.
3. تحليل أثر أبعاد القيادة التكيفية على الميزة التنافسية.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

4. الكشف عن الفروق في إدراك القيادة التكيفية تُعزى للموقع الوظيفي والكلية.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة صبراتة في ضوء التغيرات التكنولوجية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة الظاهرة من حيث وصف واقع ممارسة القيادة التكيفية في جامعة صبراتة وتحليل علاقتها بالميزة التنافسية. وقد استُخدم هذا المنهج في دراسات ليبية سابقة مماثلة مثل دراسة الطقي (2025) ودراسة Karnaf (2026) ودراسة عمران ونجم (2026)، مما يعزز مشروعية تطبيقه في السياق الحالي، ويأتي متسقاً مع ما تؤكده الأدبيات من أهمية التوظيف النظري في رفع جودة البحث الاجتماعي والإداري.(Al-Zawi, 2026)

فروض الدراسة

صاغت الدراسة الفروض التالية:

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة والقيادة الاستراتيجية التكيفية على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة صبراتة.

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المرونة التنظيمية على الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا على الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الثقافة الابتكارية على الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك القيادة الاستراتيجية التكيفية تُعزى للموقع الوظيفي (قيادة عليا/عضو هيئة تدريس).

المنهجية

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (رؤساء أقسام، عمداء، وكلاء، نواب رئيس) وأعضاء هيئة التدريس في جامعة صبراتة، والبالغ عددهم الإجمالي (1383) عضو هيئة تدريس وفق إحصاءات الجامعة الرسمية ، إضافة إلى القيادات الإدارية في ديوان الجامعة والكليات.

عينة الدراسة

استُخدمت العينة الطبقية العشوائية النسبية، حيث بلغ حجم العينة الموزعة (340) استبانة، استُرجع منها (286) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة (84.1%). وقد تحقق الباحث من صدق الأداة عبر عرضها على (9) محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية وإدارة الأعمال في الجامعات الليبية، كما تحقق الثبات عبر معامل كرونباخ ألفا الذي بلغ (0.89) للأداة ككل، و(0.87) لمحور القيادة التكيفية، و(0.84) لمحور الميزة التنافسية.

أدوات البحث

استخدمت الدراسة استبانة من إعداد الباحث، موزعة على محورين: المحور الأول يقيس أبعاد القيادة الاستراتيجية التكيفية بأربعة أبعاد:

التوجه الاستراتيجي: 6 فقرات؛ المرونة التنظيمية: 6 فقرات.

القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا: 6 فقرات.

الثقافة الابتكارية: 5 فقرات).

والمحور الثاني يقيس الميزة التنافسية بأربعة أبعاد (جودة البرامج الأكاديمية، القدرة الابتكارية، السمعة المؤسسية، الاستدامة التنافسية). واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي.

وقد أُجريت المعالجات الإحصائية باستخدام SPSS v.27 ، وشملت: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار t للفروق.

النتائج

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية التكيفية والميزة التنافسية في جامعة صبراتة.

الجدول رقم :(1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية التكيفية والميزة التنافسية في جامعة صبراتة.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
التوجه الاستراتيجي	3.28	0.71	3	متوسط
المرونة التنظيمية	3.15	0.78	4	متوسط
القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا	2.94	0.82	5	متوسط
الثقافة الابتكارية	3.46	0.64	1	مرتفع
القيادة التكيفية (الكلي)	3.21	0.62	—	متوسط
الميزة التنافسية (الكلي)	3.38	0.69	2	متوسط

تُظهر النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية التكيفية في جامعة صبراتة كان متوسطاً بشكل عام (م=3.21)، مع تصدر بُعد "الثقافة الابتكارية" للرتبة الأولى (م=3.46)، بينما جاء بُعد "القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا" في الرتبة الأخيرة (م=2.94). وهذه النتيجة الأخيرة ذات دلالة خاصة، إذ تشير إلى أن البنية التحتية التقنية والقدرات الرقمية في الجامعة لا تزال دون المستوى المطلوب، وهو ما يتسق مع ما كشفته الدراسات الليبية السابقة عن ضعف الجاهزية التقنية في مؤسسات التعليم العالي(Abd al-Qadir et al., 2025 ، وعن القيود الهيكلية والتقنية التي تحد من تبني النماذج الرقمية في المؤسسات الليبية.

ثانياً: مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التكيفية والميزة التنافسية

الجدول رقم (2): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التكيفية والميزة التنافسية.

المتغير	1	2	3	4	5
التوجه الاستراتيجي	1				
المرونة التنظيمية	.51**	1			
القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا	.46**	.55**	1		
الثقافة الابتكارية	.53**	.48**	.41**	1	
الميزة التنافسية	.56**	.61**	.58**	.49**	1

****جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01.**

تُشير المصفوفة إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة التكيفية والميزة التنافسية، حيث كان أعلى ارتباط بين "المرونة التنظيمية" والميزة التنافسية(r=0.61) ، يليه "القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا .(r=0.58) "وتُعزى قوة ارتباط المرونة التنظيمية إلى طبيعة البيئة الجامعية الليبية التي تتطلب قدراً كبيراً من المرونة لمواجهة القيود البيروقراطية والموارد(Derek & Getahun, 2024) ، ولأن مرونة القيادة تُعد نتاجاً لخبرات تراكمية تُشكّل شخصية القائد وقدرته على التكيف.(Raqeem, 2026)

ثالثاً: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

المتغير المستقل	معامل بيتا(β)	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد المعدل(R^2)
التوجه الاستراتيجي	0.22	3.78	0.000	0.618
المرونة التنظيمية	0.34	5.42	0.000	
القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا	0.29	4.91	0.000	
الثقافة الابتكارية	0.17	2.96	0.003	

أظهرت النتائج أن النموذج ككل دال إحصائياً(F=112.47, p<0.001) ، وأن الأبعاد الأربعة فسّرت ما نسبته (61.8%) من التباين في الميزة التنافسية. وكان بُعد "المرونة التنظيمية" الأكثر تأثيراً(β=0.34) ، يليه "القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا "

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

(β=0.29)، ثم "التوجه الاستراتيجي(β=0.22) "، وأخيراً "الثقافة الابتكارية .(β=0.17) "وبناءً على ذلك، تُقبل جميع الفروض الفرعية(Nusair, 2025) .

رابعاً: نتائج اختبار الفروق حسب الموقع الوظيفي

الجدول رقم (4): نتائج اختبار الفروق حسب الموقع الوظيفي

المتغير	الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة
القيادة التكيفية (الكلي)	قيادة عليا	64	3.52	0.58	3.87	0.000
	عضو هيئة تدريس	222	3.12	0.63		

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في إدراك القيادة الاستراتيجية التكيفية تُعزى للموقع الوظيفي، لصالح القيادات العليا (م=3.52) مقابل أعضاء هيئة التدريس (م=3.12). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات العليا تدرك بشكل أكبر المبادرات الاستراتيجية الجارية، بينما يظل أعضاء هيئة التدريس في مواقعهم التنفيذية بعيدين عن دائرة صنع القرار الاستراتيجي(Boal & Hooijberg, 2000; Hambrick & Mason, 1984) ، وهو ما ينسجم مع التأكيد على أن العلاقة بين القيادة وبيئة العمل تتطلب تحليلاً سوسيولوجياً للسلوك التنظيمي.(Ramadhan, 2026)

المناقشة

تُظهر النتائج أن النموذج البنائي للقيادة الاستراتيجية التكيفية قادر على تفسير نسبة معتبرة من التباين في الميزة التنافسية (61.8%)، مما يؤكد صلاحية الإطار النظري المقترح في السياق الليبي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Teece و Heaton(2026)من أن الجامعات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية في الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل تكون أكثر قدرة على الحفاظ على تفوقها التنافسي. كما تنسجم مع نتائج دراسة مرسي وآخرون (2025) التي أكدت أن الريادة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة طردية مع الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، شريطة توفر التوجه الاستراتيجي والثقافة الداعمة. وتدعم هذه النتيجة دراسات ليبية أكدت أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في رفع كفاءة العنصر البشري (Ahmed, 2026)، وأن القيادة الإدارية الفاعلة تُحسّن الأداء الوظيفي(Al-Arifi et al., 2026) ، وأن الإدارة تسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية.(Omran, 2026)

غير أن النتيجة الأكثر لفتاً للانتباه في هذه الدراسة هي تصدر "المرونة التنظيمية" لقائمة الأبعاد المؤثرة (β=0.34) وهذا يختلف جزئياً عن دراسات السياق الخليجي التي غالباً ما تضع "التوجه الاستراتيجي" في المقدمة (كروان والضاوي، 2025;مرسي وآخرون، 2025).

ويمكن تفسير هذا الاختلاف بالخصوصية الليبية: ففي بيئة تتسم ببيروقراطية مرتفعة وقيود مالية ونقص في الموارد، تصبح المرونة التنظيمية-أي القدرة على تعديل الهياكل والعمليات بسرعة لمواجهة التغيرات-أكثر أهمية من التخطيط الاستراتيجي المجرد .(Derek & Getahun, 2024) وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (عمران ونجم ، 2026) من أن التحول الرقمي في الجامعات الليبية يفسر فقط (9.6%) من التباين في الأداء السياقي، مما يعني أن المشكلة ليست في القناعة بأهمية التكنولوجيا، بل في القدرة المؤسسية على استيعابها وتوظيفها. وبعبارة أخرى، فإن المرونة التنظيمية هي الشرط المسبق الذي يسمح للقدرة الاستيعابية للتكنولوجيا بأن تُترجم إلى ميزة تنافسية فعلية.(Teece et al., 1997)

وفيما يتعلق ببُعد "القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا"، فقد جاء في المرتبة الثانية (β=0.29) لكن بمستوى ممارسة منخفض نسبياً (م=2.94).وهذا مايتفق مع (Alhbasihi, 2026)

وهذه المفارقة-أهمية عالية مقابل ممارسة ضعيفة-تشكل نقطة ضعف جوهرية في جامعة صبراتة.

فالجامعة، رغم مبادراتها الحديثة نحو الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي(Sabratha University, 2025b) ، لا تزال تواجه قيوداً في البنية التحتية التقنية والتدريب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سابقة كشفت أن (48%) من المستطلعين في مؤسسات التعليم العالي الليبية يرون أن بنيتهم التحتية غير جاهزة للتحول الرقمي، بينما (4.39 من 5) يؤمنون بضرورة هذا التحول .وهذا يعني أن الإشكال ليس في الوعي، بل في القدرة على التنفيذ(Vial, 2019; Verhoef et al., 2021) ، وهو ما تؤكده أيضاً الأدبيات التي تشير إلى أن التحديات المرتبطة بالأصول الرقمية تعوق التحول المؤسسي ، وأن القيود الهيكلية والتقنية تحد من تبني النماذج الرقمية ، وأن التحول نحو القيمة الرقمية يحتاج إلى بيئة مؤسسية داعمة.(Megeirhi, 2026)

أما بُعد "التوجه الاستراتيجي"، فقد جاء في المرتبة الثالثة (β=0.22) بمستوى ممارسة متوسط (م=3.28). وتنسجم هذه النتيجة مع ما كشفته دراسة الطقي (2025) على جامعة طرابلس من "ضعف التوجه الاستراتيجي" في مؤسسات التعليم العالي الليبية. ويبدو أن جامعة صبراتة، رغم تحركاتها نحو التصنيفات الدولية والشراكات، لا تزال تفتقر إلى توجه استراتيجي مؤسسي واضح يربط بين المبادرات والنتائج التنافسية. وهذا ما يؤكده أيضاً وجود فجوة دالة إحصائياً بين إدراك القيادات العليا (م=3.52) وأعضاء هيئة التدريس (م=3.12) للقيادة التكيفية: فالقيادات ترى ما لا يراه الآخرون، مما يشير إلى ضعف

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

في التواصل الاستراتيجي وتوزيع الصلاحيات(Ireland & Hitt, 1999) ، وإلى الحاجة إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية كمدخل للتنمية المستدامة.(Alazoozey & Abdulrraziq, 2026)
وأخيراً، جاء بُعد "الثقافة الابتكارية" في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير (β=0.17) رغم تصدره من حيث الممارسة (م=3.46). ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة الابتكارية، رغم وجودها، لا تتحول إلى ميزة تنافسية إلا عندما تُترجم إلى عمليات ومنتجات وخدمات ملموسة، وهو ما يتطلب مرونة تنظيمية وقدرة استيعابية تقنية (Sporn, 2025; Nambisan et al., 2017).وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (Sporn ,2025) من أن التكيف التكنولوجي هو المحرك الأساسي للانتقال نحو النموذج الجامعي الابتكاري، ومع ما تؤكده الأدبيات من أهمية الإدارة التعليمية الرقمية كآلية للتحول المؤسسي (Basous, 2026)، ودور الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل بيئة التعليم العالي .(Ali, 2026a) كما أن الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل (Mohamed, 2026) تستدعي ثقافة ابتكارية موجّهة نحو المخرجات الفعلية لا نحو الشعارات(Duzan et al., 2026) .

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة والقيادة الاستراتيجية التكيفية تمثل مدخلاً جوهرياً لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة صبراتة في ظل التغيرات التكنولوجية، وأن الأثر الأقوى يأتي من المرونة التنظيمية، تليها القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا، فالتوجه الاستراتيجي، ثم الثقافة الابتكارية. كما تبين أن مستوى ممارسة القيادة التكيفية في الجامعة متوسط عموماً، مع ضعف ملحوظ في القدرة الاستيعابية للتكنولوجيا، وأن القيادات العليا تدرك هذه الممارسة بشكل أكبر من أعضاء هيئة التدريس.

التوصيات

1. تبني جامعة صبراتة لنموذج القيادة الاستراتيجية التكيفية كإطار مؤسسي معتمد، مع تضمينه في برامج تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية.
2. إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي التكنولوجي في ديوان الجامعة، تتولى رصد التطورات التقنية وتحليل أثرها على النماذج التعليمية والتنافسية، وربطها بقرارات الاستثمار التقني.
3. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للكليات والأقسام لتعزيز المرونة، من خلال تفويض الصلاحيات وتقليل مستويات البيروقراطية، بما يتيح استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
4. إطلاق برنامج مؤسسي لبناء القدرات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية، يتجاوز التدريب التقليدي إلى تطوير كفايات التصميم التعليمي الرقمي وتحليلات التعلم.
5. ربط مخرجات البرامج الأكاديمية بمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، عبر مراجعة دورية للمناهج وإدخال مقررات في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأمن السيبراني.
6. تأسيس نظام حوافز مرتبط بالابتكار التكنولوجي والأداء التنافسي، لتحفيز المبادرات الفردية والمؤسسية.
7. تعزيز الجاهزية التنظيمية لتطبيق أنظمة الجودة، والاستفادة من تجارب إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي.
8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على نماذج الأعمال الجامعية في ليبيا، ودور القيادة التكيفية في إدارة التحول نحو التعليم المدمج.

المراجع

1. مرسي، عمر محمد محمد، الحلواني، حنان بنت صلاح الدين محمد، صالح، نعمات عبد الناصر أحمد، &ناصر، سعد غالي. (2025). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعات الحكومية بالكويت: دراسة تحليلية نظرية .*مجلة كلية التربية، 41*(3)، 268-293.
2. الطقي، عمر المبروك. (2025). القيادات الإستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي في جامعة طرابلس الليبية .*مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 2025*(25)، 1-19.
3. عمران، حسن عبد السلام، &نجم ، فوزي سعد. (2026). أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي: دراسة ميدانية على جامعي (فزان - سرت) .*المجلة الاقتصادية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة سرت*.
4. خليفة خليفة سالم كروان, & عبدالعزيز زهمول الضاوي. (2025). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جامعة الزنتان أنموذجا. مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية, 01-20.
5. عبدالسلام محمد عاشور بلقاسم. (2025). القدرات الإبداعية للشخصية المميزة وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة غريان. مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية, 40-75.
6. أ. مراد عبد القادر عبدالمولى صالح, أ. مهند ارجيعة الكليلي مفتاح, & أ. مصطفى عادل محمد الحاسي. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة المرج. مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية, 69-85.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

7. Abd al-Qadir, K., al-Gabu, M., & Musa, A. (2025). Digital transformation in postgraduate education: A comparative study between Libyan universities, MENA, and developed countries. *Proceedings of the 3rd International Scientific Conference on Science and Technology*, *10*(37), 278-293.
8. Reda Fathallah Misbah Al-Arifi, Belgasim Ammar Al-Kaykh, & Ibrahim Khalifa Milad. (2026). The Role of Administrative Leadership in Improving Job Performance: An Applied Study on North Africa Bank - Sabratha Branch. Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 2(2), 794-807. https://doi.org/10.65420/cjhes.v2i2.248
9. Khadija Amammer Ali Basous. (2026). Digital Educationl Management as a Mechanism for Institutional Transformation towards E-Learning within Educational Institutions in Bani Walid. Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 2(2), 619-633. https://doi.org/10.65420/cjhes.v2i2.234
10. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 515-549.
11. Derek, A., & Getahun, D. A. (2024). Strategic management in Ethiopian public universities: Implications for adaptive leadership. *Bahir Dar Journal of Education*, *24*(3).
12. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.
13. Karnaf, M. M. (2026). The mediating role of transformational leadership in the relationship between strategic planning and institutional excellence: An analytical study in Libyan universities. *Al-Qurtas Journal for Human and Applied Sciences*, *2*(29), 122–150.
14. Huda A. A. Megeirhi. (2026). From Physical Capital to Digital Value: The Economic Transformation Driven by AI. Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 2(2), 522-538. https://doi.org/10.65420/cjhes.v2i2.228
15. Ibrahem Ahmed Omran. (2026). Management and Its Role in Increasing Productive Efficiency. Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 2(2), 903-912. https://doi.org/10.65420/cjhes.v2i2.256
16. Abtisam Ali Mohammed Raqeem. (2026). From Scouting Experience to Leadership Flexibility: A Desk Analysis and Psychological Reading of the Formation of University Leadership Personalities in Light of the Experience of the administrative Head of Al-Jafara University. Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 2(3), 398-406. https://doi.org/10.65420/z23t1952
17. Teece, D. J., & Heaton, S. (2026). *Dynamic universities: How strategic, entrepreneurial leaders can strengthen higher education*. Cambridge University Press.
18. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.
19. Najma Massoud Shebli. (2026). The role of digital transformation in increasing employee productivity(A field study on the Ministry of Technical and Vocational Education – Tripoli). Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS), 2(1), 504-524.
20. Nasser Melad Atroug, & Najib Ibrahim Ali Albuaish. (2026). Strategic Information Management in Libyan Small Enterprises Implications for Organizational Culture in Management. *Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS)*, *2*(1), 456-474.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

21. Hanan Mohammed Duzan, Enass Mohammed Al-Feki, & Khalifa Nasr Jalita. (2026). Strategic Planning and Institutional Sustainability in Emerging Universities: Evidence from South Mediterranean University, Libya. *Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS)*, *2*(1), 420-428.
22. Essam Salah Hamida, & Emad Mohamed Ahmed Al-Tuwir. (2026). The Skills Gap between Higher Education Outputs and Labor Market Requirements in Libya: An Analytical Study in Light of Contemporary Field and Statistical Data . Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS), 2(1), 378-386.
23. Omar Aldoukali Abdulhamid Alalaqi. (2026). Strategic Human Resource Management Practices: An Empirical Analysis of Horizontal and Vertical Alignment. Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS), 2(1), 338-355.
24. Khadeejah Ali Abraheem Abdulsamad. (2026). The impact of digital transformation on improving the quality of institutional performance: An applied study on service institutions in Libya. Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS), 2(1), 316-325.
25. Reham Ershaid Nusair. (2025). Combating High Employee Turnover in Knowledge-Based Organizations: A Predictive HR Analytics Framework for Talent Retention and Strategic Workforce Planning. Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS), 1(2), 54-68.
26. Fathiyah Aboubaker Mohammed Abushawitah, & Amira Moustafa Mousa Algaddafi. (2026). The impact of innovative leadership on organizational entrepreneurship at Sirte University. Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS), 2(2), 287-306.
27. Mohhsen Ali Albasher Alhbasihi. (2026). The Role of Strategic AI Management in Improving Operational Forecasting and Increasing Supply Chain Efficiency in Industrial Companies: A Case Study of the National Cement Company and its Factories. Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS), 2(2), 251-269.
28. Yones Ali Mohamed Alazoozey, & Talal Ali Abdullah Abdulrraziq. (2026). MODERN STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN LIBYA. Sada Al-Jamia Journal for Financial and Administrative Sciences (SAJFAS), 2(2), 98-110.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **SAJFAS** and/or the editor(s). **SAJFAS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)