



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**Diagnosing the relationship between adaptive leadership and digital
human resource management: A survey study of the opinions of a
sample of employees at the Technical Institute/College - Akre at Akre
University of Applied Sciences**

Shihab Ahmed Khidr Suwar*, Mahmoud Mohamed Amin Othman

Technical College Aqré / Aqré University of Applied Sciences / Duhok

Keywords:

Adaptive leadership, digital human resource management, leadership of workplaces, empathetic leadership, self-learning, creating solutions, digital attraction, digital training, digital performance evaluation, digital compensation.

Article history:

Received 16 Jan. 2025

Accepted 23 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Shihab Ahmed Khidr Suwar

Technical College Aqré / Aqré University
of Applied Sciences / Duhok



Abstract: In light of the rapid repercussions of technical development in university education, compatibility with rapid changes has become the main feature of this sector. This development requires distinguished human resources management to perform its functions in university education methods. The role of adaptive leadership comes, which seeks to continuously exploit new ideas and interact with flexible systems by paying attention to diverse communications with its human resources in the decision-making process. Therefore, the study aims to explore the nature of the relationship and impact between adaptive leadership and digital human resources in the opinions of a sample of employees at the Institute/Technical College - Aqra at Aqra University of Applied Sciences in Duhok. The research individuals consisted of (57) employees. The study relied on developing a questionnaire consisting of (44) paragraphs to study adaptive leadership and its relationship and impact on digital human resources management. Statistical methods were used to process and analyze the data and reach its results. Among these results is the existence of a correlation and a moral impact of adaptive leadership in digital human resources management. The study recommended that the institute/college under study increase its interest in conducting other studies in other universities to select the hypotheses of the current study in order to identify the extent of agreement or disagreement in the results reached, and to benefit from the tools provided by the study as a common approach that combines adaptive leadership and digital human resources management that the various institutes and colleges in the university under study seek to achieve; in order to form the appropriate organizational brilliance for conducting any other future studies.

تشخيص العلاقة بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المعهد/الكلية التقنية-عقرة في جامعة عقرة للعلوم التطبيقية

محمود محمد امين عثمان

شهاب احمد خضر سوار

الكلية التقنية عقرة/جامعة عقرة للعلوم التطبيقية-دهوك

المستخلص

في ظل التداعيات السريعة للتطور التقني في التعليم الجامعي أصبح التوافق مع التغييرات المتسارعة السمة الأساسية في هذا القطاع، وهذا التطور يحتاج إلى إدارة الموارد البشرية المتميزة تقوم بوظائفها في وسائل التعليم الجامعي، ويأتي دور القيادة التكيفية التي تسعى إلى استغلال الأفكار الجديدة باستمرار وتتفاعل مع الأنظمة المرنة من خلال الاهتمام بالاتصالات المتنوعة مع مواردها البشرية في عملية صنع القرار، لذا تهدف الدراسة إلى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين القيادة التكيفية والموارد البشرية الرقمية في آراء عينة من الموظفين في المعهد/الكلية التقنية - عقرة في جامعة عقرة للعلوم التطبيقية في دهوك، وتكونت الأفراد المبحوثين من (57) موظفاً، واعتمدت الدراسة على تطوير استبانة تألفت من (44) فقرة لدراسة القيادة التكيفية وعلاقة ارتباطها وأثرها في إدارة الموارد البشرية الرقمية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها. ومن هذه النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للقيادة التكيفية في إدارة الموارد البشرية الرقمية. وأوصت الدراسة المعهد / الكلية المبحوثة بزيادة الاهتمام اجراء دراسات أخرى في جامعات أخرى لاختيار فرضيات الدراسة الحالية وذلك بهدف التعرف على مدى التطابق أو الاختلاف في النتائج التي تم التوصل إليها، والاستفادة من الأدوات التي قدمتها الدراسة كمدخل مشترك يجمع بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية التي تسعى مختلف المعاهد والكليات في الجامعة قيد الدراسة؛ وذلك بهدف تكوين التآلق التنظيمي المناسب لإجراءات أية دراسات مستقبلية أخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، إدارة الموارد البشرية الرقمية، قيادة بيئات العمل، القيادة التعاطفية، التعليم الذاتي، خلق الحلول، الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم أداء الرقمي، التعويضات الرقمية.

المقدمة

تقوم الجامعة بدور أساسي ومميز في نشر الوعي المعرفي في المجتمع، وهذا يتطلب خروجها من إطارها التقليدي في استخدامها للأساليب والأنشطة التي التركيز على عمليات الإبداع وابتكار في ظل التقنيات الحديثة للتحسين الكيفي والنوعي في الوسائل التعليمية والبحثية بما يخدم تقديم الخدمة الجامعية في شتى مجالات الحياة، وهذا لا يحدث إلا بعد أن تكون هناك قيادة تنسجم مع التغييرات التي تحدثها هذه التنمية، وهذه القيادة هي القيادة التكيفية التي تقوم بتوزيع الأدوار لمواردها البشرية ضمن عمل الجماعي من خلال إدارة أنشطة الجامعة في برمجة وظائفها المختلفة، والتي تعتمد على تنمية قدراتها وإمكاناتها البشرية التي تركز على التقنية الحديثة في عملها اليومي. من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في تشخيص العلاقة بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال ما تحتويها من منهجية التي تتكون من مشكلة وأهمية وأهداف وفرضيات وانموذج الدراسة ويتضمن الإطار النظري عن تعريف القيادة

التكيفية، أهميتها ومصادرها، وعن تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية، أهدافها، وكذلك عن الجانب العملي في تحليل ومناقشة النتائج، وأخيراً تحتوي على الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية الدراسة

1. **مشكلة الدراسة:** مما لا شك فيه أن استثمار إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح وإعدادها في عصر العولمة يعد من أهم تحديات التقدم والتطور. وما يشهده العالم اليوم من تقنية الاتصالات التي أدت إلى تغيرات كبيرة في نمط الحياة البشرية واستخدمت مفاهيم جديدة واتسعت المعرفة بشكل هائل. منها إدارة الموارد البشرية الرقمية ولما له من دور في بقاء والنمو المنظمة والأخذ موقعاً في المنافسة في السوق؛ في ظل قيادة تتواءم مع التغيرات المستمرة فمنها القيادة التكيفية التي تحقق هذا الهدف، لذا تجلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

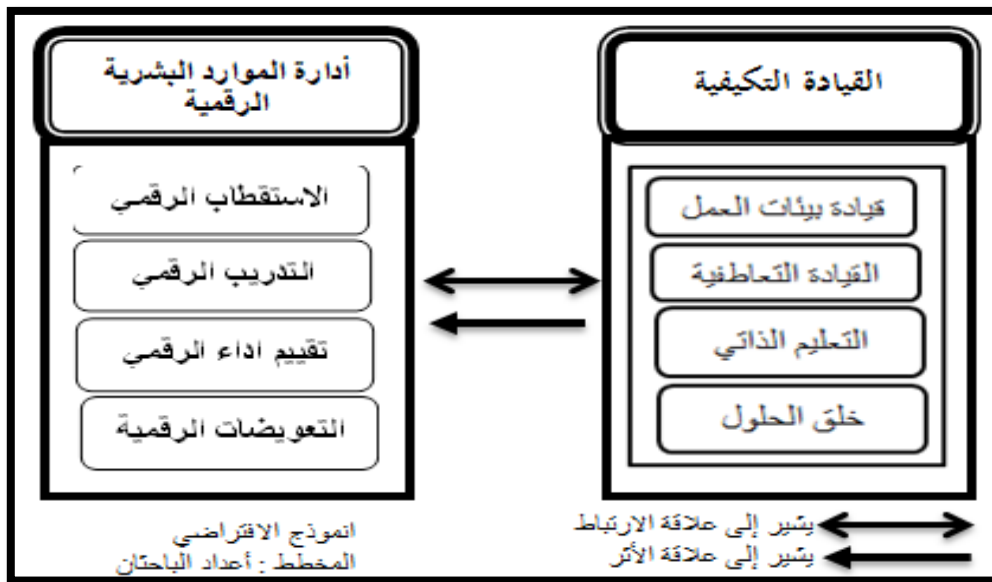
- هل هناك إدراك واضح عن مفهوم القيادة التكيفية وأهميتها وأبعادها التي تساعد المنظمة في الحصول على قيمتها الإستراتيجية لدى الموظفين في المعهد/الكلية التقنية – عقرة؟
- هل هناك تصور واضح حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية وأهدافها وأبعادها لدى الموظفين في المعهد/الكلية التقنية – عقرة؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التكيفية في إدارة الموارد البشرية الرقمية لدى الموظفين في المعهد/الكلية التقنية – عقرة؟
- هل هناك تأثير معنوي للقيادة التكيفية في إدارة الموارد البشرية الرقمية لدى الموظفين في المعهد/الكلية التقنية – عقرة؟

2. **أهمية الدراسة:** تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات قيد الدراسة وتبدو أهميتها أكثر وضوحاً من مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية الرقمية من تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة والمواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية في ظل القيادة التكيفية وجاءت أهميتها في:

- أ. إن الدراسة تتناول تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث أدبيات الإدارة: القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية.
- ب. محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية التي تمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة العربية لما سبق، ودرس في البيئة الغربية في مجالات العمل الهامة لإدارة المنظمة.
- ج. الكشف عن طبيعة وحجم تأثير القيادة التكيفية في الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المختلفة سيسهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط لاستثمار جهود العاملين في رفع كفاءة الانتاجية، والأداء التنظيمي، وغرس ثقافة حب المنظمة، والعمل الوظيفي، ودعم العلاقات داخل التنظيم وخارجه مما يعزز دور المنظمة في السوق ومن ثم تحقيق النجاح المستمر التي تتبناها باستمرار.
- د. كما تبين أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها حسب آراء عينة من الموظفين في المعهد/الكلية التقنية - عقرة.
- هـ. استخلاص بعض النتائج، وتقديم التوصيات، والمقترحات التي تسهم في بيان شكل العلاقة بين قيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية.

3. **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى طرح أفكاراً تستند على تقبل الفلسفة الإدارية الحديثة لغرض استثمار الموارد البشرية بأسلوب رقمي متميز في تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة. وضمن هذا التوجه يمكن تحقيق الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية في المعهد / الكلية التقنية - عقرة في جامعة عقرة للعلوم التقنية. وتأكيداً على هذا الهدف الرئيس فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق ما يأتي:

- أ. اعداد دراسة نظرية حول القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية.
 - ب. وصف وتشخيص مؤشرات القيادة التكيفية ومتغيرات إدارة الموارد البشرية الرقمية.
 - ج. التعرف على طبيعة الارتباط بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية للعينة البحوث.
 - د. التعرف على الدور التأثيري للقيادة التكيفية في إدارة الموارد البشرية الرقمية في عينة قيد الدراسة.
4. **أنموذج الدراسة وفرضياتها:** بني مخطط الدراسة ليقدم تفسيراً لأبعادها ويسمح بتحقيق أهدافها. وعليه يوضح حركة العلاقات بين متغيراتها التوضيحية والمستجيبة التي هي أبعاد القيادة التكيفية والمتمثلة في (القيادة ببيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، خلق حلول مربحة للجانبين) الذي يمثل المتغير المستقل، أما المتغير التابع فتتمثل بإدارة الموارد البشرية الرقمية في (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم أداء الرقمي، نظام التعويضات الرقمية). كما هو موضح في الشكل رقم (1) والذي يصور علاقة الارتباط والأثر بين استثمار إدارة الموارد البشرية القيمة الإستراتيجية في الكليات قيد الدراسة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الاحصائية؛ لذا قام الباحثان بتوليف مخطط المقترح الآتي الذي تم أعداده في ضوء مشكلة الدراسة ومتطلباتها.



- وتوافقاً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها فقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:
- أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد لدى الموظفين في المعهد/ الكلية التقنية - عقرة.
 - ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود أثر معنوي للقيادة التكيفية في إدارة الموارد البشرية الرقمية على المستوى الكلي لدى الموظفين في المعهد/ الكلية التقنية - عقرة.

5. **مجتمع الدراسة وعينته:** يمثل مجتمع الدراسة جامعة عقرة للعلوم التطبيقية بعدّها مؤسسة أكاديمية. وتم تحديد المعهد التقني - عقرة والكلية التقنية - عقرة لتكون عينة للدراسة، وذلك لكبر حجم المجتمع تم اختيارهن بشكل عشوائي، في حين تمثل الأفراد المبحوثين بالموظفين. وقد اختير جامعة عقرة للعلوم التطبيقية ليكون ميداناً لإجراء الدراسة الحالية.
- أما الأفراد المبحوثون فتمثل بالموظفين من حاملي الشهادات العلمية العليا (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي) وكذلك حاملي شهادات الأخرى. وتم اختيارهم لقياس مستوى استثمار العلاقة بين القيادة التكيفية والموارد البشرية الرقمية.
6. **مصادر جمع البيانات واسلوبها:** تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية. إذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الاطار العملي للدراسة من خلال استخدام أسلوب الاستبانة التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسة (البديوي، 2022: 284) (وعبدالرحمن وآخرون، 2023: 114) فضلاً عن وضع بعض الأسئلة المستمدة من أبعاد القيادة التكيفية ومؤشرات إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المعهد والكلية قيد الدراسة، والمقابلة الشخصية مع الموظفين. بينما اعتمدت على ما هو متاح من الكتب، ومن الأبحاث المنشورة، والدوريات في بناء الاطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.
7. **الاساليب الاحصائية المستخدمة:** من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية، ومن أجل اختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:
 - أ. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
 - ب. معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرات الدراسة.
 - ج. الانحدار الخطي البسيط في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
 - د. وقد تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري. فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.
8. **حدود الدراسة:** يمكن تقسيم حدود الدراسة على:
 - حدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة بين (2024/11/10 – 2025/1/9).
 - الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالمعهد/الكلية عقرة التابعة إلى جامعة عقرة للعلوم التطبيقية.
 - الحدود الموضوعية: تتمثل في القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية.

الجانب النظري

أولاً. القيادة التكيفية

1. **مفهوم القيادة التكيفية:** هناك آراء كثيرة حول تعريف القيادة التكيفية فمنهم من يعرف القيادة التكيفية بأنها القيادة التي تحقق التكيف في المجال الاجتماعي ضمن أداة فعالة لمواجهة الصعوبات الجامعية التي تتكون من رؤى مختلفة حسب ما يؤثر فيها وتكون مصدراً للتغيير الصحيح (الفواز، 2024: 61). ويشير (حاتم ونايف، 2023: 655) إلى أنها القيادة التي تقوم بأسلوب عملي وقابل للتعلم في مساعدة الأفراد والمنظمات على التكيف والازدهار في بيئات العمل الصعبة من خلال فهم المتغيرات المحيطة بالمنظمة. ويوضح (Abbas & & Firas 2023: 655) بأنها القيادة التي تقوم على التكيف للأحداث والمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال الفهم العميق والتعلم في البيئات العمل المعقدة.

(655: 2023: Abbas & Firas) أو هي القيادة التي تقوم على مساعدة الأفراد على التكيف مع البيئات المعقدة أو المتغيرة بسرعة (Galea et al., 2022: 179). وكذلك بينها (داود، 2022: 490) بأن القيادة التكيفية عبارة عن توجه العاملين بالمنظمة لمواجهة التحديات التكيفية في البيئات الصعبة وأحداث تحد حقيقي للوضع الراهن من خلال ممارسة مجموعة من السلوكيات تهتم بالتأثير المنظمة بعناية التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والانسجام في التوجه الأفراد نحو مواجهة العضلات التشابكة. ويعرفها (Rivera, Santiago, 2021: 103) وهي القيادة التي تعتمد على ابتكار نماذج الحديثة لتحقيق تنمية المؤسسات في مواجهة المشاكل وبالتقنيات جديدة مناسبة للواقع الراهن. وهي القيادة الديناميكية والتفاعلية والتعاونية التي تعد التغيير التنظيمي أساسا لها في تعزيز القدرة على التأقلم داخل المنهج الاجتماعي في توليد الأفكار وتنسيق الجهود في مواجهة الصراعات المتعلقة ضمن المتطلبات المنظمة (احمد، 2021: 245). كذلك يبين (Amayreh, 2020: 23) أن القيادة التكيفية هي القيادة التي تسعى لتحقيق الأهداف المحددة، من خلال إلهام الآخرين ودعمهم لتحقيق رؤية مبنية على قيم شخصية ومهنية المناسبة (Amayreh, 2020: 23). وهي القيادة التي تقوم بمجموعة من السلوكيات التي البحث عن الأفكار الجديدة باستمرار وتتفاعل مع الأنظمة المتشعبة من خلال الاهتمام بالاتصالات المتنوعة (Boylan, 2018: 87). أما (Shanae & Jefferies, 2017: 49) فيعرفها بأنها القيادة التي تشخص موعد وكيفية معالجات المشاكل بنموذج ابداعي واقامة علاقات متميزة بين اصحاب المستفيدة وادارة المنظمة لتحقيق النجاح المستمر. هي القيادة الفعالة في إدارة الأزمات بفضل قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تطبيق المعرفة على المستويات العليا التي تعزز التعاون بين الموظفين ذوي الرؤية المشتركة في المنظمة من خلال. (Jones et al., 2009: 3). ويشير (Bien et al., 2007: 6) إلى أنها القيادة التي تأخذ في عانقها التكيف الاجتماعي نتيجة الصراعات حول الاحتياجات والأفكار المتضاربة، والتحالفات بين الأفراد والتقنيات في العملية التفاعلية المعقدة التي تشكل مصدراً للتغيير في المنظمة. وهي القيادة التي تكون قادرة على اتخاذ قرارات مناسبة وخلق تغييرات تكيفية من خلال متابعة مستمرة للمعلومات والبيئة، بهدف مواجهة التحديات ومواكبة السياق الزمني ومواءمة مصالح أصحاب المصلحة مع الحاجة التنظيمية (Glover et al., 2007: 27).

2. أهمية القيادة التكيفية: أهمية القيادة التكيفية تبدو في تقييم المستمر لأداء الفرق وتكيفه مع الأهداف، مع توزيع الأدوار لتمكين مواجهة التحديات، ويركز على التكيف السريع وتعزيز العلاقة الديناميكية بين القائد ومروسيه بما يتناسب مع متطلبات العمل الجماعي (Ramalingam, et al., 2020: 15). وتحفيز الموظفين على حل المشكلات من خلال التفكير الابتكاري، مما يعزز أدائهم ويزيد من قدرة المنظمة على الابتكار (Ozen & Turan, 2017: 55). ويشجع الأفراد على التفكير في مشاكل المنظمة وتوليد الأفكار لحلها وتنفيذها (Foley, et al, 2010: 237). كما أنه يعزز الثقة الإيجابية بالنفس من خلال انتمائهم للمنظمة مما يعمق تقبلهم لأهدافها وقيمها ويحفزهم على التصرف بما يدعم مصلحة المنظمة (Kiatet al., 2022: 46). وتحدد مسؤوليتها على أفراد المنظمة من خلال اتخاذهم القرارات في حلول للمعضلات التي تواجه المنظمة والوصول إلى الأفكار الابداعية والجديدة من خلال الاسهام في التركيز على الأخذ بنظر الاعتبار المقترحات على مستويات مختلفة مما يشجع الأفراد على التعاون والمشاركة في الأنشطة الثقافية والتطبيقية (البلادي، 2023: 224). وتساهم في حماية المنظمات من الأزمات وأثارها السلبية، من خلال تحسين بيئة العمل التنظيمية واستغلال الأزمات

لإجراء تغييرات هيكلية ووظيفية تعزز جودة الخدمات. كما تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين وتطبيق حلول ابتكارية للتصدي للتحديات (السالمي، 2025: 2). وتحفيز الأفراد للمشاركة في صياغة رؤية استراتيجية طويلة المدى ووضع أهداف مناسبة، مع اعتماد على نماذج قيادية مرنة تضمن التأقلم مع التغيرات البيئية المتنوعة وتدعم الابتكار الاستراتيجي (Mejiaa, 2020: 6). وتعزز في امكانية التأقلم تقاليد التنظيمية في المنظمة مع بيئة عمل المتغيرة من خلال الخبرة التعامل مع التحديات الثقافية المتنوعة (الرويس، 2021: 100)، لذا تعد القيادة التكيفية نموذجاً رئيسياً في المنظمات التعليمية اليوم، وذلك بفضل قدرتها على التعامل مع عدم التأكد، وتقديم حلول مبتكرة تعزز الفعالية والنجاح المميز، خاصة مع تسارع التغيير في بيئات العمل العالمية (Linsky & Heifetz, 2014: 45). وتدعم على تعزيز التعاون بين القادة والمروسين لتحديد التحديات والتنبؤات وتحليل العقبات ووضع خطط فعالة لتوظيف الموارد والتكيف مع التغيرات، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة دون عوائق (محمود وآخرون، 2023: 316). وتكون في ممارسة توجيه جهود الموظفين لمواجهة التحديات وتحقيق النمو، من خلال تحفيز وتنظيم وتركيز اهتمامهم على أولويات المنظمة (Northouse, 2019). وتظهر أهمية القيادة التكيفية في الإبداع الاستراتيجي الذي يعزز التغيير والتطوير، ويساهم في تحويل المنظمات التعليمية التقليدية إلى منظمات إبداعية من خلال تحفيز القيادة لدى الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز أفكارهم الإبداعية، مما يعزز استمرارية المنظمات التعليمية (Chinchilla, et al., 2023: 57).

وتظهر أهمية القيادة التكيفية في الإبداع الاستراتيجي الذي يعزز التغيير والتطوير، ويساهم في تحويل المنظمات التعليمية إلى منظمات إبداعية من خلال تحفيز القيادة لدى الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز أفكارهم الإبداعية، مما يعزز استمرارية المنظمة.

3. **أبعاد القيادة التكيفية:** اختلف الباحثين حول أبعاد القيادة التكيفية فمنهم من يرى بأنها القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، تبني التكنولوجيا، الانفتاح والتغيير، الدافعية والتحفيز (حاتم، نايف، 2023: 654). أو هي أبعاد القيادة التكيفية تشير إلى قيادة بيئة الأعمال، قيادة التعاطفية، التعلم الذاتي، ابتكار الحلول (الرويس، 2021: 11). أما (Potchana, et al., 2020) يرى بأنها المهارات لادارية، الرؤية، حرية اتخاذ القرار، التحديات التكيفية. ويوضح (البلادي، 2023: 224) بأنها النظر من الأعلى للصورة كاملة، تحديد التحدي التكيفي، تنظيم التحديات، المحافظة على البيئة التنظيمية، إعادة العمل إلى الموظفين، وحماية أصوات الموظفين من الأسفل. وإن أبعاد القيادة التكيفية تكمن في المقدرة على التكيف، التغيير، التحفيز ولدافعية، الفريق العمل (Softed, 2015: 5). ويبين (محمود وآخرون، 2024: 328) أنه أبعاد القيادة التكيفية هي استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، تعزيز التعاون وروح المشاركة، التصحيح الذاتي والتأمل، ايجاد حلول مبتكرة، الحوكمة الفاعلة. ويشير (السالمي، 2025: 4) الملاحظة والتوقع، التحليل والتفسير، القدرة على التعلم، القيادة في بيئة الأعمال، الابتكار. وهناك أربعة أبعاد للقيادة التكيفية وهي القيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، خلق حلول مربحة للجانبين (الفوازن، 2024: 61).

ثانياً. إدارة الموارد البشرية الرقمية

1. **تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية:** يعرف (Althabhwae & Saeed, 2024: 116) إدارة الموارد البشرية الرقمية بالادارة التي تقوم على عملية توظيف التقنيات الرقمية والبيانات المناسبة لتحسين كفاءة وفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتشمل استخدام الأجهزة الرقمية، الإنترنت،

والأنظمة المعتمدة على الويب لتمكين مديري الموظفين ومتخصصي الموارد البشرية من التفاعل عبر منصة رقمية موحدة. ويعرفها (Thomas, 2020: 53) بالإدارة التي تعمل على توحيد معايير وأتمتة أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحويلها إلى نظام رقمي يعزز الكفاءة ويدعم الأقسام الأخرى في المنظمة من خلال استخدام التطورات المبتكرة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة (العفشيات والمعاضيدي: 2024: 10). وتشير إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى تطبيق التقنيات والأدوات الرقمية لتبسيط وتعزيز جوانب مختلفة من عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية (Palumbo et al., 2023: 41). وهي إدارة التي تسعى إلى تطوير المنظمة عن طريق استثمار التقنيات المتقدمة، لتعزيز كفاءة وفعالية وترابط الموارد البشرية (زوقار، 2022: 230). أيضا هي الإدارة التي بتحويل العمل رقميًا باستخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية، للاستفادة منها وتوافقها مع نماذج الأعمال الرقمية وتقديم حلول لمشاكل الموارد البشرية (عبدالرحمن، 2022: 9). كذلك تعرف إدارة الموارد البشرية الرقمية بالإدارة التي تتبع نهجا معاصرا لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام التقنيات والتطبيقات والإنترنت، مما يتيح دمج الابتكارات في جذب الموظفين، مكافأتهم، وتقييم أدائهم في الوقت الحاضر (Halid et al., 2019: 97). وتعني بالإدارة التي تقوم بتطبيق التقنيات الحديثة في الاستفادة الفعالة منها لدعم القنوات المعتمدة في سياساتها واستراتيجياتها داخل المنظمات (Michelle & Paul, 2017: 2-3). أو هي التي تسعى إلى التطبيق الفعلي لاستراتيجيات وسياسات المنظمة في مجال الموارد البشرية من خلال الدعم المباشر والاستفادة الكاملة من قنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية (النجار، 2008: 242).

مما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الرقمية تعني استخدام التقنيات الرقمية والأدوات الحديثة لتحسين وتبسيط عمليات الموارد البشرية، من خلال الاستفادة من الشبكات الرقمية والبيانات المناسبة لزيادة الكفاءة، وتمكين التفاعل عبر منصات رقمية موحدة.

2. **أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية:** تعمل إدارة الموارد البشرية الرقمية على إحداث ثورة في ممارسات الموارد البشرية التقليدية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة وتحسين عملية اتخاذ القرار وتمكين الموظفين (Nitsche, 2021: 23). والهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية الرقمية هو تحسين أداءها وتحقيق فاعليتها وزيادة كفاءتها توفير نظام معلومات متكامل عن الأفراد والوظائف من خلال دعم التخطيط وصياغة السياسات المتعلقة بالعرض والطلب على الموارد البشرية، مما يساهم في اتخاذ قرارات أسرع مع ضمان أمن البيانات وأتمتتها (Fahimeh, 2014: 150). وتعمل على تعدد اتجاهات وظيفية في المسار الوظيفي التي تعتمد على كفاءة العمل التنظيمي في المنظمة في التأثير على جمع المعلومات متنوعة في الوقت نفسه وفق التعلم الذاتي (توفيق، 2016: 126). وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين كفاءة العاملين ومشاركتهم، وتوفير المرونة في تصميم وتنفيذ السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل أسرع وبتكلفة أقل. كما تساهم في تسهيل أتمتة العمليات وإنشاء مجتمعات افتراضية (Faisal & Mia, 2020: 11). وتساعد في تحسين جودة اتخاذ القرارات وتمكين المنظمات من التكيف مع بيئة سريعة التغير والتطور لتحقيق ميزة تنافسية. كما تساهم في تعزيز أداء العاملين وتجاربهم (سلطان وفندي، 2022: 312). وتقوم إدارة الموارد البشرية الرقمية بالاحتفاظ بالموهب ذات المهارات العالية والإمكانات التي تساهم في زيادة الإنتاجية وإضافة قيمة للمنظمة من خلال تشكيل فرق عمل افتراضية والاستعانة بمصادر خارجية وبناء شبكات عمل مترابطة (Alexandra, 2019: 67). وتقليل من البيروقراطية في

العمل، وتعزيز التعاون بين الموظفين، وتبني نماذج توظيف مبتكرة كالعقود المؤقتة أو العمل بنظام ساعات مرنة قابلة للتعديل بسهولة (Maria: 2020: 12). وتهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية إلكترونياً وتحويل الأسلوب التقليدي إلى نموذج حديث، مما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية وتعزيز التوجه الاستراتيجي وتسهيل وظائف إدارة الموارد البشرية (ابو العينين، 2019: 284). مما يعني كلما زاد اعتماد الموارد البشرية على التكنولوجيا الرقمية، تحسنت راحتهم وكفاءة نظام الرقابة الداخلية، مما يساعد على حماية الأصول والبيانات وتحقيق الكفاءة في معالجة البيانات في ظل الاقتصاد الرقمي (جنات، 2019: 130).

ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الرقمية تهدف إلى جذب المواهب المتميزة، تشكيل فرق عمل افتراضية، واستخدام الاستعانة بمصادر خارجية لتعزيز الإنتاجية. كما تعمل على تقليص البيروقراطية، تعزيز التعاون، وتبني أساليب توظيف مبتكرة مثل العقود المؤقتة والعمل بنظام ساعات مرنة، وتحويل خدمات الموارد البشرية إلى نماذج إلكترونية، مما يحسن الأداء ويزيد الكفاءة ويعزز حماية الأصول والبيانات في بيئة الاقتصاد الرقمي.

3. **أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية:** هناك شبه اختلاف بين الباحثين حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية فمنهم من يرى بأن إدارة الموارد البشرية الرقمية تشمل على مجموعة واسعة من المجالات داخل الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والتوجيه، وإدارة بيانات الموظفين، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين، والخدمة الذاتية للموظفين (Zaroni, al.et, 2023 : 37). وهناك من يشير إلى أربعة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الرقمية منها الاختيار والتوظيف الرقمي، التدريب والتطوير الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، والتعويض الرقمي (مصطفى، 2023: 690). ومن يوضح أبعاد إدارة لموارد البشرية بالتخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي (زوقار، 2022: 231-233). كذلك من يبين بأبعاد هذه الإدارة بالتعلم والتطوير الرقمي، كشوف الرواتب الرقمية، تقييم الأداء الرقمية، الخدمة الذاتية الرقمية (سلطان وفندي، 2022: 304). وحسب ما يرى (البغدادى وآخرون، 2024: 1841) أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية هي الموظفين الرقميين، العمل الرقمي، إدارة الموظفين الرقمية (البغدادى وآخرون، 2024: 1841). ومنهم من يشير إلى التوظيف الرقمي، الاختيار الرقمي، التقييم الرقمي لأداء، التدريب والتطوير الرقمي، الإدارة الرقمية للتعويض، والتعلم الرقمي (العفيشات والمعاضدي، 2024: 8). وهناك من اشارة إلى أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية بالاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم أداء الرقمي، نظام التعويضات الرقمية (البدوي، 2022: 284). ستعتمد الدراسة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم أداء الرقمي، نظام التعويضات الرقمية) على (دراسة البدوي، 2022) التي تتلائم مع الدراسة الحالية.

الإطار العملي

- **وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:** بهدف تحديد العلاقة بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية، وبيان اتجاهات الكوادر الوظيفية نحو هذا الموضوع، ومن خلال تحليل استجابات المبحوثين للمتغيرات الدراسة، تم اجراء تحليلات الوصفية باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان واقع المتغيرات ذات العلاقة، وفيما يأتي وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

أولاً. وصف القيادة التكيفية: يبين الجدول رقم (1) الآتي وصف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التكيفية على مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة وهي:

أ. **قيادة بيئات العمل:** تركزت متغيرات هذا البعد بالمتغيرات (X5– X1) نلاحظ إن اجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات تميل باتجاه معدل الاتفاق كانت بنسبة (74.10%) من تلك الاجابات، وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.81) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.838). هذا يعني أن نسبة الاتفاق حول هذا البعد جيدة بشكل عال عن حول قيادة بيئات العمل في مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة.

ب. **القيادة بالتعاطف:** اوضحت متغيرات هذا البعد (X6)– X10 ان معدل اتفاق اجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات كانت بنسبة (61.0%)، وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.50) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.871). هذا يدل على أن نسبة الاتفاق حول هذا البعد جيدة حول القيادة بالتعاطف في مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة.

ج. **التعلم الذاتي:** بينت متغيرات هذا البعد (X11)– X15 إن معدل اتفاق اجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات كانت بنسبة (64.70%)، وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.53) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.902). هذا يدل على أن نسبة الاتفاق حول هذا البعد جيدة حول التعلم الذاتي في مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة.

د. **ايجاد حلول المناسبة:** كشفت متغيرات هذا البعد (X16)– X20 إن معدل اتفاق اجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات كانت بنسبة (65.80%)، وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.82) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.870). هذا يدل على أن نسبة الاتفاق حول هذا البعد كانت جيدة حول الالتزام القيادات الادارية في مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة.

الجدول (1) يوضح معدل الأوساط الحسابية ومعدل الانحرافات المعيارية

و معدل نسب الاتفاق للقيادة التكيفية على مستوى عينة الدراسة (n=57)

ت	القيادة التكيفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
1	قيادة بيئات العمل	3.81	0.838	74.1
2	القيادة بالتعاطف	3.50	0.871	61.0
3	التعلم الذاتي	3.53	0.902	64.7
4	ايجاد حلول مناسبة	3.82	0.870	65.8

الجدول : من اعداد الباحثان

ثانياً. **تشخيص إدارة الموارد البشرية:** يبين الجدول رقم (2) الآتي وصف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة وهي:

أ. **الاستقطاب الرقمية:** تركزت متغيرات هذا البعد بالمتغيرات (Y1– Y5) نلاحظ إن اجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات تميل باتجاه معدل الاتفاق كانت بنسبة (68.0%) من تلك الاجابات، وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.70) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.844). هذا يعني أن نسبة

الاتفاق حول هذا البعد جيدة عن حول الاستقطاب الرقمي في مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة.

ب. **التدريب الرقمي:** أوضحت متغيرات هذا البعد (Y10-Y6) أن معدل اتفاق اجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات كانت بنسبة (59.9%)، وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.69) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.918). هذا يدل على أن نسبة الاتفاق حول هذا البعد جيدة حول التدريب الرقمي في مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة.

ج. **تقييم أداء الرقمي:** بينت متغيرات هذا البعد (Y15- Y11) أن معدل اتفاق اجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات كانت بنسبة (76.8%)، وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.74) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.805). هذا يدل على أن نسبة الاتفاق حول هذا البعد جيدة حول تقييم أداء الرقمي في مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة.

د. **نظام التعويضات الرقمية:** كشفت متغيرات هذا البعد (Y20-Y16) إن معدل اتفاق اجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات كانت بنسبة (56.70%)، وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.54) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.941). هذا يدل على أن نسبة الاتفاق حول هذا البعد كانت جيدة حول نظام التعويضات الرقمية في مستوى المعهد / الكلية التقنية - عقرة عينة الدراسة.

الجدول (2) يوضح معدل الأوساط الحسابية ومعدل الانحرافات المعيارية ومعدل

نسب الاتفاق لإدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى عينة الدراسة (n=57)

ت	الموارد البشرية الرقمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
1	الاستقطاب الرقمي	3.70	0.844	68.0
2	التدريب الرقمي	3.69	0.918	59.9
3	تقييم أداء الرقمي	3.74	0.805	76.8
4	نظام التعويضات الرقمية	3.54	0.941	56.7

الجدول : من اعداد الباحثان

- اختبار فرضيات الدراسة

تحليل علاقات الارتباط بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى المعهد / الكلية - عقرة عينة الدراسة.

يوضح الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى المعهد/الكلية- عقرة عينة الدراسة، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.836^{**}) عند مستوى (0.01). وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى. وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية على أفراد على مستوى المعهد/الكلية عينة الدراسة. وكما مبين في الجدول (3)، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التكيفية وتقييم الأداء الرقمي في المعهد/ الكلي

المبحوث اذ بلغت نسبتهـا (0.892^{**}) ، وتليها علاقة ارتباط معنوية موجبة ايضا بين القيادة التكيفية والتعويضات الرقمية وبلغت نسبتهـا (0.785^{**}) . ثم يأتي بعد ذلك القيادة التكيفية والتدريب الرقمي بعلاقة الارتباط معنوية موجبة ايضا ونسبتهـا (0.759^{**}) . وأخيراً يأتي علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين القيادة التكيفية والاستقطاب الرقمي ونسبتهـا (0.744^{**}) .

الجدول (3) *علاقة الارتباط بين القيادة الافئاعية وإدارة الموارد البشرية على مستوى المعهد/ الكلية - عقرة عينة الدراسة.

القيادة التكيفية					إدارة الموارد البشرية الرقمية
المؤشر الكلي	تقييم أداء الرقمي	التعويضات الرقمية	التدريب الرقمي	الاستقطاب الرقمي	
0.836**	0.892**	0.785**	0.759**	0.744**	

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. $n=57$ $P \leq 0.01$

تحليل الاثر لقيادة التكيفية في إدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى المعهد/ الكلية - عقرة: لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود اثر لقيادة التكيفية في إدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى المعهد/ الكلية قيد الدراسة، اذ يظهر من معطيات الجدول رقم (4) تأثير القيادة التكيفية بوصفه المتغير المستقل في إدارة الموارد البشرية الرقمية لكونه متغيراً تابعاً على مستوى المعهد/ الكلية قيد الدراسة، وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (193.07)، اي (0.0003)، والجدولية قيمتها (3.92)، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (24.255)، اي (0.0010)، (2.37) عند درجتي الحرية (55,1) عند مستوى معنوي (0,01) اذ بلغ معامل التحديد (R²) (0.77) الذي يشير إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل بالقيادة التكيفية في تفسير التأثير الذي يطرأ على إدارة الموارد البشرية الرقمية بنحو (0.77) وهي نسبة جيدة جيداً من الاستجابة يعود إلى هذا العامل، وإن الباقي (0.23) يعود إلى عوامل أخرى قد تكون خارج نطاق الدراسة أو إلى متغيرات العشوائية لا يمكن السيطرة عليها، وهذا يعني تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (4) *تأثير القيادة التكيفية في إدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى المعهد/ الكلية - عقرة عينة الدراسة.

T	F	R ²	B1	B0	القيادة التكيفية
Sig.	Sig.				
0.0010	0.0003	0.77	0.859	0.836	إدارة الموارد البشرية الرقمية

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

N.S = Not significant $P^* \leq 0.01$ $n=57$,D.F = (55,1)

الاستنتاجات والتوصيات

- أ. الاستنتاجات: هناك مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من أهمها:
 1. يعد فلسفة القيادة التكيفية من الموضوعات الحديثة المهمة في مجال تطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، ونظراً لما يحققه من نتائج إيجابية يؤدي إلى إعادة تطبيق هذه الفلسفة لأنها تضمن تحقيق أداء أفضل على المدى البعيد.
 2. يعتمد فلسفة إدارة الموارد البشرية الرقمية في انجاز المهام والأنشطة المتنوعة من خلال تحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم باستخدام تكنولوجيا بسيطة ويشمل الأفراد كافة وفي مختلف المستويات الإدارية.
 3. يوجد اختلاف في تحديد مفهوم القيادة التكيفية وابعاده لدى الباحثين الإداريين من حيث صيغ التعبير عنها.
 4. ليس هناك اتفاق بين الكتاب الإداريين في جهودهم أيضاً على تشخيص مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية ومؤثراته في المنظمة في فلسفة الإدارة.
 5. يشترك أفراد المبحوثين في كونهم يعملون ضمن بيئة تتسم بقدر عال من التغير والتعقيد، مما يجعلها مصدراً لمجموعة القيود التي تحيط بعملية تقديم الخدمة التعليمية.
 6. أشارت نتائج الدراسة إلى اهتمام وإدراك المبحوثين بالقيادة التكيفية كأداء شمولي في المعهد/الكلية يحقق أهدافها ضمن بيئة تعد سمتها الأساسية التغير والتطور.
 7. تبين من خلال الإطار النظري للدراسة إن تبني تطبيق مؤشرات الموارد البشرية الرقمية في المعهد/الكلية قيد الدراسة يساعد في أداء الكوادر الوظيفية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم باستخدام تقنيات بسيطة من أجل تقديم خدمات تعليمية ذات مستوى متميز من الجودة.
 8. فسرت نتائج التحليل الوصفي إن إجابات معظم المبحوثين كانت متفقة وبنسبة جيدة على أن هناك اهتمام من قبل معاهدهم / كلياتهم بابعاد القيادة التكيفية التي تتضمن (القيادة ببيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وخلق حلول المميزة).
 9. بينت نتائج التحليل الوصفي إن إجابات معظم المبحوثين كانت متفقة وبنسبة جيدة على أن هناك سعياً لتواجد مؤشرات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم أداء الرقمي، نظام التعويضات الرقمية) في معاهدهم/كلياتهم.
 10. أوضحت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية على المستوى الكلي للمعهد / للكلية عينة الدراسة. إذ من خلالها تحسنت مؤشرات العلاقة كافة بين متغيرات القيادة التكيفية في الموارد البشرية الرقمية.
 11. دلت نتائج التحليل إلى أن أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التكيفية وبعد تقييم أداء الرقمي في أبعاد الموارد البشرية الرقمية. في حين إن أضعف علاقة ارتباط معنوية موجبة كانت بين القيادة التكيفية والاستقطاب الرقمي في أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وعلى مستوى المعهد/كلية قيد الدراسة.
 12. كشفت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقات تأثير معنوية موجبة للمتغيرات المستقلة المتمثلة بالقيادة التكيفية في المتغير المعتمد المتمثل إدارة الموارد البشرية الرقمية. ويمكن أن تعزيز ذلك لأسباب عديدة منها معرفة أفراد التي اعتمدت في الدراسة الحالية في أنموذج الدراسة.

ثانياً. التوصيات: توصي الدراسة بعد اعتمادها على استنتاجاتها بالآتي:

1. من الضروري البحث في مضامين الفكر الإداري في مجال استغلال المعرفة التي تمتلكها القيادة التكيفية من خلال أبعادها لما لذلك من إسهام وتعزيز قدرة المعهد والكلية عينة الدراسة في إمكانية تقديم خدمات التعليمية التي تلبي حاجات المجتمع ككل باستمرار وصولاً إلى تحقيق أهدافها في بقاء والنمو والاستمرار، من خلال نشر الوعي بهذه القيادة.
2. من الضروري تنمية القدرات الفكرية وأنماط التفكير العلمي بمختلف مناهجه ونظرياته، واكتساب المهارات والتقنيات المرتبطة بتطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية النظرية لدى الكوادر الوظيفية في المعهد/ الكلية قيد الدراسة، لتمكينهم من إتقان استخدام تقنيات المعلومات المتاحة في الوسائل الاتصالات لتزويدهم بالمعلومات الضرورية للتطوير، سواء كان على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي، بحيث أنها تمكنهم من بناء أفكار وقدرات على العمل والانجاز.
3. سعي المعهد/ الكلية قيد الدراسة نحو ترصين جوانب القوى فيما يتعلق باستخدام العلاقة بين القيادة التكيفية وإدارة الموارد البشرية الرقمية باستمرار وبجدية أكبر على أن لا يكون الهدف من تطبيق هذين المجالين هو مجرد فعل لتوجيهات الجهات ذات العلاقة.
4. تقديم الدعم المادي والمعنوي من قبل المعهد/ الكلية قيد الدراسة في استثمار فلسفة إدارة الموارد البشرية الرقمية، كما يجب أن ندرك تماماً أثر مؤشراتنا في تطوير أداء منتسبيها.
5. توصي الدراسة المعهد/الكلية قيد الدراسة بضرورة مراعاة (الأخذ بنظر الاعتبار) أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب، التدريب الرقمي، نظام التعويضات الرقمية، وإيجاد حلول مميزة) لما لها من أثر في تصميم سياسات وإجراءات مفهومة وواضحة المعالم لدى الكوادر الوظيفية في كيفية استثمار إدارة الموارد البشرية القائمة من قبل الإدارة العليا وتشجيعهم على الالتزام بأهدافها لتحقيق الغايات التي تسعى للوصول إليها.
6. تركيز الاستثمار على تعلم الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الرقمية في (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، نظام التعويضات الرقمية، وإيجاد حلول مميزة) للتأكد من أنها تمتلك الأدوات والمعلومات والعمليات التي تحتاجها لتنفيذ دورها الجديد والاستفادة منها في تعزيز الموقع التنافسي ومن ثم تحقيق النمو والازدهار للمنظمة .
7. إن الكليات التي تحرص على التدريب كوادرها الوظيفية وصقل مهاراتهم باستمرار في توفير مختلف الاحتياجات التي تلبي طموحاتهم والتي تتناسب مع أهداف الكلية تضمن ترسيخ روح الولاء والانتماء لها في نفوس هؤلاء التدريسين.
8. الحفاظ على مواهب وخبرات الموارد البشرية بأبعادها الرقمية فيها لم يعد رهناً بضمان الاستمرارية والاستقرار الوظيفي والحافز المادي فقط بل أصبح يتأثر بعوامل عديدة في مقدمتها طبيعة العمل ومشاركة كوادرها في اتخاذ القرارات وتحقيق طموحاتهم المستقبلية، مؤكداً ضرورة أن تبتكر الكليات أساليب جديدة للتحفيز المخطط للاحتفاظ بكوادرها المتخصصة.
9. تحليل هيكل الكوادر الوظيفية المتاح للكلية وتقييم طاقاته الذهنية واتجاهاته قياساً إلى متطلبات أداءه وظروفه وتوجيه القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً. وضرورة الاهتمام بتطابق هذه الاتجاهات التي يحملها الموظفون وإدارات المعاهد والكليات لتنسيق عملهم للوصول إلى ميزة تنافسية المختارة.

10. الاهتمام بالمهارة والابداع والتدريب من خلال اثاره الأسئلة عن الأوضاع الخاطئة وتعديل المعايير الحالية من الاجراءات والسياسات والأهداف المرجوة وتطوير مخططات العمل السابقة للمعهد/الكلية، وعلى المعهد والكلية قيد الدراسة زيادة الاهتمام وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية لدى الكوادر الوظيفية لما لها من تأثير المباشر في استمرارها وبقائها وازدهارها في المجتمع.
11. تشكيل وحدة استشارية في كل قسم يعمل على استثمار أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية اللازمة بشأنها والتي تتفق وطبيعة تطبيق هذا النهج الجديد في العمل. وأن تعمل هذه اللجنة كفريق عمل يتولى زمام المبادرة لاحداث التغيير المطلوب بما يتلاءم وظروف المعهد والكلية والجامعة.
12. تنمية وتشجيع روح المشاركة بين التدريسيين وروح التعاون بينهم داخل المعهد/الكلية قيد الدراسة، والتعامل مع مشكلات أداءهم بثقة وبسهولة كبيرة، ومواجهة بحزم دون خلق أي نوع الاستياء أو الضغوط الاحباط .
13. اجراء دراسات أخرى في جامعات أخرى لاختيار فرضيات الدراسة الحالية وذلك بهدف التعرف على مدى التطابق أو الاختلاف في النتائج التي تم التوصل إليها، والاستفادة من الأدوات التي قدمتها الدراسة كمدخل مشترك يجمع بين القيادة التكيفية والموارد البشرية الرقمية التي تسعى مختلف المعاهد والكليات في الجامعة قيد الدراسة؛ وذلك بهدف تكوين التالى التنظيمي المناسب لاجراءات أية دراسات أخرى مستقبلية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. البدوي، ريهام صابر صالح، (2022)، دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد (42)، العدد (4).
2. البغدادى، عادل هادي، ابو طبيخ، ليث شاكر والحداري، رافد حميد، (2024)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة/ مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (20)، (عدد خاص).
3. البلادي، عبدالرحمن عود، (2023)، القيادة التكيفية ونمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة: دراسة تنبؤية، دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (50)، العدد (3).
4. توفيق، ومان محمد، (2016)، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الابعاد السوسيوي- تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
5. جنات، فغول، (2019)، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،
6. حاتم، فراس ناجي ونايف، عباس محمود، (2023)، القيادة التكيفية لفنائق الدرجة الممتازة وتأثير في تحسين الاداء المستدام: دراسة استطلاعية لعينة من فنائى الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة الجامعة العراقية، العدد (58)، الجزء (2).

7. داود، سناء داود ذكي، (2022)، القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للمعاملين أثناء جائحة كورونا دراسة تطبيقية المجلد (13)، العدد (4)
 8. الرويس، شيخة سلطان، (2021)، درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية، الجمعية الاردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الاردنية، المجلد (6)، العدد (1).
 9. زوقار، وفاء، (2022)، وظيفة الموارد البشرية الرقمية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: (5)، والعدد: (2)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 10. السالمي، مفلح بن حامد، (2025)، القيادة التكيفية ودورها في إدارة الازمات في المنظمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد (45)، العدد (6).
 11. سلطان، اشكر بحر وفندي، علي حسون، (2022)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاداء العالي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (5).
 12. عبد الرحمن، ياسر، (2022)، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.
 13. العفشيات، تيسير محمد والمعاضيدي، معن معدله، (2024)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي - الدور المعدل لموارد تكنولوجيا المعلومات والتواصل لدى البنوك التجارية الأردنية،
 14. الفوز، نجوى بنت مفوزين بن مفيز، (2024)، القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الابداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الاكاديمية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، العدد (36).
 15. محمود، اشرف محمود احمد، عبدالصادق، امنة عبدالخالق وزمزمي، رحاب مجدي اسماعيل، (2024)، ممارسات القيادة التكيفية لدى مديري مدارس للتعليم العام: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، [المجلد (7)، العدد (1)].
 16. مصطفى، عثمان، (2023)، ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين اداء الحكومة الالكترونية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد: (8)، العدد: (1)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
 17. النجار، فريد، (2008)، الحكومة الرقمية بين النظرية والتطبيق. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abbas, M. N. & Firas, N. H., (2023). Adaptive leadership of premium class hotels and its impact on improving sustainable performance an exploratory study of a sample of premium class hotels in the city of Baghdad, Journal of The Iraqi University, Vol., (58), No., (2).
2. Agrawal, Vivita & Samson, Honoria, (2020), Effectiveness of Digitalization in HRM: An Emerging Trend., Journal of Critical Reviews.
3. Althabhawee, Amer Abed & Saeed, Zahraa Mohammed, (2024), Digital Human Resources Management and Its Role in Enhancing Career Agility a Research Study That Analyzes the Viewpoints of a Sample of Employees at Many Private Banks in the Najaf Governorate. AIP Conference Proceedings.
4. Alexandra-Paraskevi Chytiri, (2019), Human Resource Managers' Role in the Digital Era, SPOUDAI Journal of Economics and Business, Vol., (69), Issue, (1-2).

5. Amayreh, K.T., (2020), The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan, *Management Science Letters*, Vol., (10), No. (10).
6. Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B., (2007), "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge. *The leadership quarterly*, Vol., (18), No. (4).
7. Boylan, M. (2018). "Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development", *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. (46), No. (1).
8. Chinchilla, N., Chughtai, M. F. Syed, F. & Nasser, S, (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Curr Psychol*.
9. Fahimeh, B. (2014), *Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm*. *International Journal of Business and Social Science*.
10. Faisal, Fahim & Miamd, Hasan, (2020), Digital human resource management: Prospects and Challenges for Garments Industries in Bangladesh, *EUROPEAN JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT*.
11. Foley, S., Ngo, H.Y., Loi, R., Zheng, X., & Zhang, L. (2010). "Perceptions of Organizational Context and Job Attitudes: The Mediating Effect of Organizational Identification", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol., (27).
12. Galea, S., Casazza, A, & Valladares, S., (2022), Adaptive Leadership, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, Vol. (25), No. (4).
13. Glover, J. Friedman, H. Jones, G. (2007) "Leadership When Change Is Not Enough" *European Journal of Education Studies*, Vol. (20), No. (24).
14. Halid, Yusmani Yusoff, Hemalatha, Somu & Mohd Yusoff, (2019), *The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance*. Atlantis Press, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Series volume number 141. *Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)*.
15. Jefferies, S. S. (2017). Adaptive leadership in a socially revolving world: A symbolic interactionist lens of adaptive leadership theory. *Performance Improvement*, Vol. (56), No. (9).
16. Jones, R. D., Shannon, J., & Weigel, K., (2009), Quadrant D leadership: Improving student performance through adaptive.
17. Kiat, K., Lateef, F., & Yunus, M. (2022) "A Point of Care Adaptive Leadership Approach to Providing Patient-Centric Care in the Emergency Department", *Journal of emergencies Trauma and Shock*, Vol., (15), No., (1).
18. Linsky, M. & Heifetz, R., (2014), *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
19. Maria, M., (2020), Digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade. August, 93. https://essay.utwente.nl/82872/1/Mosca_MA_BMS.pdf

20. Mejiaa, S., (2020). Leading Employees to Engage in Creative and Adaptive Behavior. *Workforce Insights Online Journal*, Vol. (2), No. (1).
21. Michelle, R. M. & Paul, P., (2017), *Electronic human resource management: Enhancing*. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol., (15).
22. Northouse, P. G., (2019), *educational leadership characterization of Emerging Practices*, *Open Journal of Leadership*, Vol., (5), No., (2)
23. Nitsche, B., (2021), *Exploring the potentials of automation in logistics and supply chain Management: Paving the Way for Autonomous Supply Chains*. *Logistics, MDPI journals* Vol., (5), No., (3).
24. Ozen, H., & Turan, S. (2017)." *Scale Development and Initial Tests of the Multidimensional Complex Adaptive Leadership Scale for School Principals: AN Exploratory Mixed Method Study "*, *European Journal of Education Studies*, Vol., (3) No., (12).
25. Palumbo, R., Hinna, A., & Manesh, M. F., (2023), *Aiming at inclusive workplaces: A bibliometric and interpretive review at the crossroads of disability management and human resource management*. *Journal of Management & Organization*, Vol., (1), No., (24).
26. Potchana, R., Sanrattana, W., & Suwannoi, P., (2020), *Indicators of Adaptive Leadership for Teachers in Boromarajonani College of Nursing under Boromarachanok Institute: Developing and Testing the Structural Relationship Model*, *Journal of Education and Learning*, Vol., (9), No., (3).
27. Ramalingam, Ben & Nabarro, David & Oqubuy, Arkebe & Camall, Dame Ruth & Wild, Leni, (2020), "5 Principles to Guide Adaptive Leadership ", *Sensor Spot/Getty Images, Harvard Business Review*, Vol., (4), No., (2).
28. Shanae, S., & Jefferies, S. (2017). "Adaptive Leadership in a Socially Revolving World: A Symbolic Interactionist Lens of Adaptive Leadership Theory", *Performance Improvement*, Val., (56), No., (9).
29. SoftEd, Ihoriz, (2015), *Adaptive Leadership*, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, Vol., (1), No., (1).
30. Zaroni, A. N., Atmaja, D. S., & Yusuf, M. (2023). *Actualization of Performance Management Models for The Development of Human Resources Quality, Economic Potential, And Financial Governance Policy in Indonesia Ministry of Education*. *Multicultural Education*, 9(01), 1-15.