

## القيادة الرقمية وتأثيرها في ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية

لآراء عينة من موظفي الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل

م. م. آلاء عبد الله مصطفى محمد

الجامعة التقنية الشمالية الموصل / المعهد الإداري التقني نينوى / قسم

تقنيات المالية والمصرفية

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية في العراق، وذلك في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (385) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ نحو (4100) موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة، كما بينت أن أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في كفاءة القائد الرقمي، وقدراته، وهيكل المنظمة، واستراتيجية المنظمة تساهم في تفسير التغيرات في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يشمل تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، والحوافز والتعويضات، وتقييم الأداء. وتشير النتائج إلى أن تبني القيادة الرقمية يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية داخل البيئة الجامعية.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي داخل الجامعة عن طريق تطوير الاستراتيجيات الرقمية، وتنمية القدرات القيادية، وتحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتواءم مع متطلبات البيئة الرقمية المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، هيكل المنظمة، الاستقطاب والتعيين.

## Digital Leadership and its Impact on Human Resource Management Practices A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Northern Technical University of Al-Mosul

Assistant Lecturer Alaa Abdullah Mustafa Muhammad

Northern Technical University Mosul / Nineveh Technical Administrative Institute /  
Department of Financial and Banking Technologies

### Abstract

This study aimed to examine the impact of digital leadership on human resource management practices at the Northern Technical University in Iraq, in light of the rapid digital transformations occurring in educational institutions. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main data collection tool. Data were collected from a random sample of 385 employees selected from a population of approximately 4,100 employees. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data and test the study hypotheses.

The findings revealed a significant impact of digital leadership on human resource management practices within the university. The results also indicated that the dimensions of digital leadership—digital leader competence, digital leader capability, organizational structure, and organizational strategy—contribute to explaining variations in human resource management practices, including workforce planning, recruitment and selection, training, incentives and compensation, and performance evaluation. The study concludes that adopting digital leadership enhances administrative efficiency and improves the effectiveness of human resource management practices in the university context.

Based on the findings, the study recommends strengthening digital transformation within the university by developing digital strategies, enhancing leadership capabilities, and modernizing human resource management practices in line with contemporary digital environment requirements.

**Keywords:** Digital Leadership, Human Resource Management Practices, Digital Transformation, Organizational structure, Polarization and appointment.

في ظل التطور الرقمي ومع زيادة إمكانية إدخاله في مختلف المؤسسات ومن بينها الجامعات الخاصة والحكومية، فإن القيادة الرقمية بدورها تؤدي أثراً بارزاً في التخطيط والتنفيذ لجميع الأنشطة داخل وخارج أسوار الجامعة حيث تتيح أدوات التكنولوجيا طرقاً متعددة للتقييم والمتابعة والتواصل والإنتاجية وتفسير النتائج وجمع البيانات لتحسين الممارسات الخدمية والإنتاجية، ومن الأمور التي تعد غاية في الأهمية التنمية المهنية المستدامة لجميع أفراد المجتمع المؤسسي، إذ توفر لهم الفرصة للتنمية باستخدام موارد التكنولوجيا (المالكي وآخرون، 2021، ص 280)، وعلى وصف أن القيادة المعتمدة ضمن أية مؤسسة تؤثر بشكل أساسي على الممارسات الإدارية ضمنها، فلا بد أنها تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ إن تلك الأخيرة تؤدي أثراً حاسماً في تطوير أساليب تمكن الأفراد من العمل معاً بفعالية في تنفيذ الأنشطة التنظيمية لتحقيق أهداف الجامعة، إذ يمثل الأثر الرئيس لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة العناصر البشرية وتأثيرها المحتمل، مما يمكن المؤسسات من اختيار العاملين المؤهلين وذوي الخبرة للانضمام إليها والعمل ضمنها

(Utami, et la,2025, P: 1343)، وفي عصرنا الرقمي تؤدي القيادة الرقمية الماهرة أثراً حاسماً في استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويتماشى ذلك مع أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تنظيم العمليات الحكومية والخدمات العامة بكفاءة، لا سيما في عصر المنظمات الرقمية، وعليه يسعى البحث إلى بيان أهمية التحول نحو القيادة الرقمية ضمن الجامعات، ومدى استفادة ممارسة إدارة الموارد البشرية منها، لا سيما قدرتها على تسهيل عمل العاملين، وجعل أعمالهم أكثر سرعة، ودقة، وأقل جهداً.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### 1. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة بما فيها الجامعات تحديات متزايدة نتيجة التحولات الرقمية المتسارعة التي فرضت أنماطاً جديدة في الإدارة والتنظيم، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لم تعد تقتصر على الأدوار التقليدية، بل أصبحت تعتمد على التقنيات الرقمية في التخطيط والاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز، وفي هذا السياق برزت القيادة الرقمية بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم في توجيه التحول الرقمي داخل المؤسسات وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي عن طريق توظيف التكنولوجيا والابتكار في إدارة العمليات واتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالقيادة الرقمية في الأدبيات الإدارية، إلا أن تطبيقها في المؤسسات التعليمية، ولاسيما الجامعات، ما زال يواجه تحديات تتعلق بمدى جاهزية القيادات التنظيمية والبنية المؤسسية لتبني التحول الرقمي بصورة فاعلة، الأمر الذي قد ينعكس على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات، كما تشير المراجعة النظرية إلى وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية في البيئة الجامعية خصوصاً في

السياق العراقي، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة وتحليل طبيعة تأثير القيادة الرقمية في تطوير ممارسات الموارد البشرية داخل الجامعات.

وانطلاقاً من ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن مستوى تأثير القيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي الجامعة التقنية الشمالية عن طريق تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وممارسات الموارد البشرية المختلفة بهدف تقديم نتائج يمكن أن تسهم في دعم عملية التحول الرقمي، وتحسين الأداء المؤسسي داخل البيئة الجامعية.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير القيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي الجامعة التقنية الشمالية؟

## 2. أهمية الدراسة

- التعرف على أهمية القيادة الرقمية في أنظمة العمل ضمن الجامعات العراقية.
- بيان أهمية تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها القوى التي يتم الاعتماد عليها لقيام واستمرارية الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل .

## 3. أهداف الدراسة

- تحديد تأثير القيادة الرقمية بأبعادها: (كفاءة القائد الرقمي\_ قدرة القادة الرقمي\_ هيكل المنظمة\_ استراتيجية المنظمة) في ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية\_ الاستقطاب والتعيين \_ التدريب\_ الحوافز والتعويضات \_ تقييم الأداء) ضمن الجامعة التقنية الشمالية /الموصل في العراق.
- تحديد الفروق المعنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تأثير للقيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الجامعة التقنية الشمالية /الموصل في العراق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## 4. فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية بأبعادها: (كفاءة القائد الرقمي\_ قدرة القادة الرقمي\_ هيكل المنظمة\_ استراتيجية المنظمة) في ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية\_ الاستقطاب والتعيين \_ التدريب\_ الحوافز والتعويضات \_ تقييم الأداء) ضمن الجامعة التقنية الشمالية /الموصل في العراق.
- الفرضية الثانية: يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تأثير للقيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الجامعة التقنية الشمالية /الموصل في العراق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## 5. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة تأثير القيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل .
- الحدود البشرية: عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل في العراق.
- الحدود المكانية: الجامعة التقنية الشمالية / الموصل في العراق.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2024\_2025 م.

## 6. متغيرات الدراسة وأنموذجها:

تعتمد الدراسة الحالية على نموذج تحليلي يهدف إلى اختبار العلاقة التآثرية بين القيادة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً، وممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك استناداً إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة التي تؤكد أن تبني أنماط القيادة الرقمية يسهم في تطوير الممارسات التنظيمية وتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، وبخاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع في بيئات العمل الحديثة.

### • المتغير المستقل: القيادة الرقمية

تمثل القيادة الرقمية قدرة القائد والمؤسسة على توظيف التقنيات الرقمية والابتكار التكنولوجي في إدارة العمليات التنظيمية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: (كفاءة القائد الرقمي، قدرات القائد الرقمي، هيكل المنظمة، استراتيجية المنظمة)، إذ تعكس هذه الأبعاد تكامل المهارات القيادية الرقمية مع البنية التنظيمية والاستراتيجية المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي، وهو ما أكدته الأدبيات الحديثة التي ترى أن القيادة الرقمية لا تقتصر على المهارات التقنية للقائد فحسب، بل تشمل البيئة التنظيمية والاستراتيجية التي تمكن التحول الرقمي داخل المؤسسات. (Yusof et al., 2019; Wang et al., 2024)

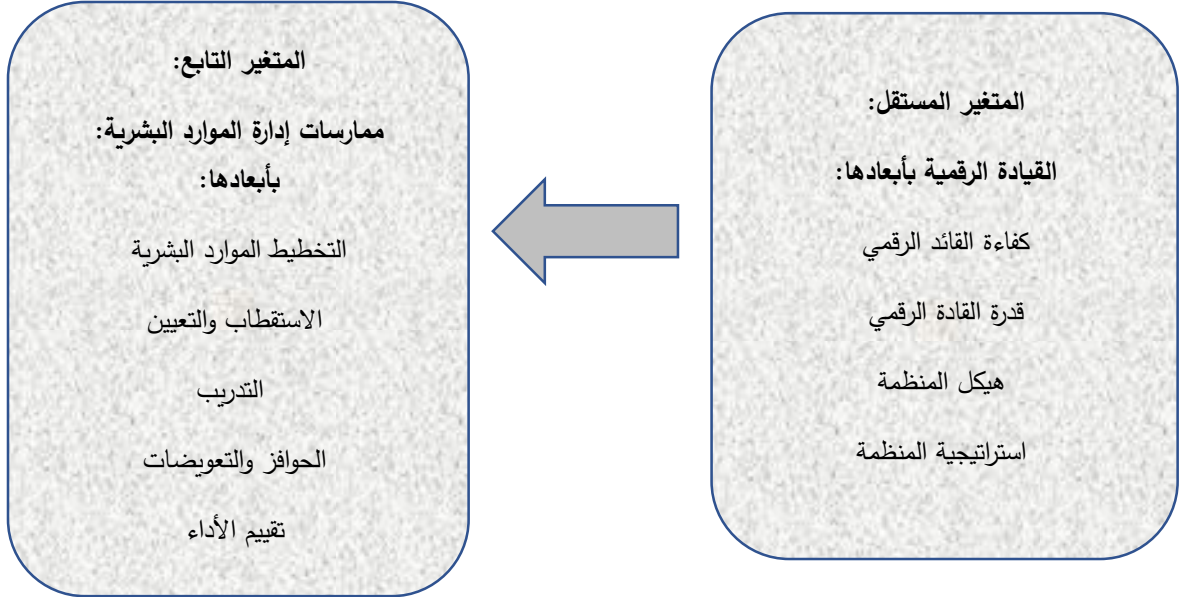
### • المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات لإدارة المورد البشري بكفاءة، وتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء)، والتي تمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، وتعد من أكثر الأبعاد استخداماً في الأدبيات الإدارية، إذ تؤكد النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية أن هذه الممارسات تشكل منظومة متكاملة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية (Armstrong &

Taylor, 2020; Noe et al., 2020)

وبناءً على ما سبق، يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل القيادة الرقمية المتغير المستقل المؤثر، بينما تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير التابع المتأثر، ويوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة المقترح الذي يبين اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: (Yusof et al., 2019; Wang et al., 2024) (Armstrong & Taylor, 2020; Noe et al., 2020).

**7. المنهج والأدوات:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، إذ يتناسب هذا المنهج مع أهداف وفرضيات الدراسة، وتم الاتكال على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات الأولية ولاستكمال الجزء الميداني عن طريق توزيعه على عينة الدراسة، ومن ثم تم تحليل الاستجابات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS 25 للتوصل إلى النتائج العملية.

8. الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

– دراسة (القعود والأشلم، 2024) بعنوان: التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية الرقمية، القيادة)، وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامون ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بشركات الاتصالات داخل البيئة المحلية والبالغ عددهم 72 موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة 72 استبانة، وزعت عليها 70 استبانة، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 97%، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى توافر "التحول الرقمي" جاء بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية، وجاءت "ممارسات إدارة الموارد البشرية" بدرجة متوسطة – أيضاً، كما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي جاءت كلها وبدرجة توافر (متوسطة)، إذ جاء بعد "استراتيجية التحول الرقمي" بالمرتبة الأولى، وبعد "القيادة" جاء في المرتبة

الأخيرة، وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية.

– دراسة (البغدادي وأبو طبيخ والحدراوي، 2024) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.

هدفت هذه الدراسة للبحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة العمل من خلال دراسة تحليلية لآراء الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، واستكشاف تأثير هذه الممارسات، مثل: الموظفين الرقميين، والعمل الرقمي، وإدارة الموظفين الرقمية، على جوانب تجربة العمل، مثل: ثقافة القيادة وتعزيز الرفاهية، واستخدام الباحثون أدوات إحصائية لتحليل البيانات المستمدة من استبيانات وزعت على عينة من الموظفين، وخلصوا إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة العمل، كما قدم البحث توصيات لتعزيز هذه الممارسات في المؤسسات.

الدراسات الأجنبية:

– دراسة (Sahaw, 2025) بعنوان:

Digital Leadership as an Approach to Implementing E-Human Resource Management Practices: An Analytical Study of the Perspectives of a Sample of Employees at the North Refineries Company–Baiji.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الرقمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في شركة مصافي الشمال، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تناول البحث آراء عينة من الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية داخل شركة مصافي الشمال، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان، إذ بلغ حجم العينة 306 مشاركاً بما في ذلك القادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فضلاً عن ذلك وجدت الدراسة تأثيراً إيجابياً لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وبناءً على هذه النتائج يوصي البحث بصياغة خطة استراتيجية رقمية شاملة تعزز التكامل بين القيادة الموجهة رقمياً وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

– دراسة (Wang, et al, 2024) بعنوان:

Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير هذه العناصر على الأداء الرقمي للموظفين استناداً إلى النظرة القائمة على الموارد (RBV) ونظرية القدرة الديناميكية (DCT)، ويركز هذا البحث على الشركات الصغيرة والمتوسطة الصينية (SMEs)، ويستخدم أخذ العينات الهادفة لاختيار أربع مناطق تمثيلية في الصين (شنغهاي، وقوانغتشو، وقويتشو، وأنهوي) استهدف الاستطلاع الموظفين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة وأجري باستخدام استبيانات، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) للتحليل، وأشارت النتائج إلى أن: القيادة الرقمية لا يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الأداء الرقمي للموظفين والقدرة الديناميكية للموظفين، ولكن يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على HI-HRMP؛ يتوسط HI-HRMP تأثير القيادة الرقمية على الأداء الرقمي للموظف، ولكن القدرة الديناميكية للموظف لا يمكنها التوسط في تأثير القيادة الرقمية على الأداء الرقمي للموظف؛ ويؤدي HI-HRMP والقدرة الديناميكية للموظف دور الوسيط المتسلسل بين القيادة الرقمية والأداء الرقمي للموظف.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدراسة القيادة الرقمية والتحول الرقمي وعلاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة، إذ ركزت بعض الدراسات على تأثير التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية، كما في دراسة القعود والأشلم (2024)، في حين تناولت دراسات أخرى أثر ممارسات الموارد البشرية الرقمية في تحسين بيئة العمل والأداء المؤسسي، كما في دراسة البغدادي وآخرين (2024)، أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت بصورة أكثر تحديداً على العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ أظهرت دراسة Sahaw (2025) وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية، كما أوضحت دراسة Wang et al. (2024) أن القيادة الرقمية تؤثر في الأداء التنظيمي عن طريق ممارسات الموارد البشرية بوصفها متغيراً وسيطاً.

وبالرغم من أهمية هذه الدراسات إلا أنها اختلفت في طبيعة المتغيرات المدروسة وبيئات التطبيق، إذ ركزت معظم الدراسات على قطاعات الأعمال أو الشركات الصناعية والخدمية، في حين لم تحظ المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، بالاهتمام الكافي في دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن بعض الدراسات تناولت القيادة الرقمية ضمن أطر أوسع مثل التحول الرقمي أو الموارد البشرية الإلكترونية دون التركيز على أبعاد القيادة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً بشكل مباشر في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، والمتمثلة في تحليل تأثير القيادة الرقمية بأبعادها التنظيمية والقيادية في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل بيئة الجامعات، وبالتحديد في الجامعة التقنية الشمالية في العراق، الأمر الذي يمنح الدراسة الحالية قيمة علمية من خلال تقديم نموذج تطبيقي في قطاع تعليمي لم يحظَ بقدر كافٍ من الدراسات في هذا المجال، فضلاً عن الربط المباشر بين القيادة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن سياق تنظيمي مختلف عن السياقات التي تناولتها الدراسات السابقة.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: القيادة الرقمية

مفهوم القيادة الرقمية:

حظيت القيادة الرقمية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة نتيجة التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات في مختلف القطاعات، إذ لم يعد أثر القيادة يقتصر على توجيه العمل التقليدي، بل أصبح يمتد ليشمل توظيف التقنيات الرقمية والابتكار التكنولوجي في تطوير العمليات التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي، وتعد القيادة الرقمية امتداداً حديثاً لمفاهيم القيادة التنظيمية التي تركز على التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، إلا أنها تتميز بارتباطها المباشر ببيئة العمل الرقمية ومتطلبات التحول التكنولوجي.

وقد عرفت القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على استخدام التقنيات الرقمية والموارد التكنولوجية في توجيه المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عن طريق دعم الابتكار وتعزيز الثقافة الرقمية وتمكين العاملين من توظيف التكنولوجيا في أداء مهامهم (Yusof et al., 2019)، كما تعرف بأنها نمط قيادي يعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عمليات القيادة والإدارة بما يساهم في تحقيق التغيير التنظيمي المستدام وتحسين جودة الخدمات والعمليات داخل المؤسسة (Vial, 2019). ويرى بعض الباحثين أن القيادة الرقمية تمثل منظومة متكاملة تجمع بين المهارات القيادية والقدرات التقنية والبنية التنظيمية والاستراتيجية الرقمية، بهدف تمكين المؤسسات من التكيف مع متطلبات العصر الرقمي وتعزيز قدرتها التنافسية (نويرات وآخرون، 2025).

وبناءً على ما سبق يرى البحث أنه يمكن تعريف القيادة الرقمية إجرائياً في هذه الدراسة، بأنها قدرة القيادات الإدارية في الجامعة على توظيف التقنيات الرقمية والابتكار التكنولوجي في توجيه العمل

الإداري واتخاذ القرارات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، بما يساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة الرقمية: تساعد الكفاءات الرقمية على تيسير عملية التفاعل بين القادة والفرق، إذ تمكن القائمين على العملية التعليمية والإدارية من الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتقدمة التي توفرها التقنية الرقمية، ومن خلال تطوير هذه الكفاءات، يصبح الأفراد أكثر استعداداً للتعامل مع التحديات المرتبطة ببيئات العمل الرقمية، إذ تتيح لهم هذه المهارات القدرة على تحقيق التميز المهني والمشاركة الفعالة في مجتمع المعرفة الحديث، الذي أصبح يعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة، وتزداد أهمية الكفاءات الرقمية في ظل تزايد الاعتماد على البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة التي تمكن المؤسسات من فهم احتياجات الجمهور بشكل أفضل والاستجابة لها بمرونة (نويرات وآخرون، 2025، ص 249)، وهي من أبرز السبل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة وتفعيل إدارتها، إذ تمثل أحد الركائز الأساسية لتطوير قدرات العاملين في العصر الرقمي، بما تساهم به من دعم وتمكين العاملين لأداء المهام الإدارية والبحثية بكفاءة، كما تؤدي أثراً حورياً في تطوير البيئة الإدارية عبر تفعيل أنظمة الإدارة الإلكترونية، وتشجيع الابتكار، وترسيخ الشفافية، وتعزيز المشاركة المجتمعية من خلال الوسائط الرقمية المتقدمة (عبد القادر وآخرون، 2025، ص 368)، إذ يرى البحث أن أهمية القيادة الرقمية تبرز عن طريق تحسين الكفاءة والإنتاجية ومواكبة التحول الرقمي وتعزيز الابتكار وتحسين عملية اتخاذ القرار.

### ثالثاً: أبعاد القيادة الرقمية:

1. كفاءة القائد الرقمي: ويقصد بها امتلاك القائد للمعرفة والمهارات التقنية الضرورية، مثل: فهم التقنيات الرقمية الحديثة وأساليب استخدامها بفعالية في إدارة العمليات، بما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة في سياق التحول الرقمي.
2. قدرة القادة الرقمي: تشير إلى قدرة القائد على تحمل مسؤولية قيادة مبادرات التحول الرقمي، بما يشمل تحفيز الفريق، مواجهة التحديات، وضمان استمرار التقدم في مشروع التحول حتى في ظل الصعوبات أو مقاومة التغيير.
3. هيكل المنظمة: يتعلق بضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وملائماً للتحول الرقمي، مثل: وجود فرق عمل متعددة التخصصات، وانسيابية في نقل المعلومات بين المستويات الإدارية، بما يسمح بسرعة الاستجابة للتغيرات الرقمية.
4. استراتيجية المنظمة: تعني وضع خطة واضحة وشاملة للتحول الرقمي تتضمن الأهداف الرقمية، الخطط التنفيذية، المؤشرات التي يتم من خلالها تقييم التقدم، والسياسات التي تدعم تكامل التكنولوجيا مع الرؤية العامة للمنظمة (كاظم وآخرون، 2025، ص 64).

• ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

## أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعد ممارسة إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات والتي شغلها الشاغل التركيز على الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بهم من أمور وظيفية، إذ لا توجد منظمة ناجحة دون إدارة موارد بشرية كفوة فهي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها عن طريق استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع أهداف المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (شرف الدين وعرشان، 2025، ص 513)، كما تعد ممارسة إدارة الموارد البشرية من الركائز الجوهرية في علم إدارة الأعمال، إذ تمثل نهجاً استراتيجياً ومتكاملاً لإدارة أهم أصول المنظمة الأفراد، فالموارد البشرية تمثل القلب النابض للمؤسسة، وتسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعل إدارتها وتطويرها عنصراً محورياً في نجاح أي منظمة، وينظر إلى الموارد البشرية على أنها القوة الدافعة لبناء وتطوير المنظمات، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة. ووفقاً للأدبيات، فإن الأفراد هم من يمنحون الحياة للهيكلة التنظيمي، مما يجعل الاستثمار فيهم ضرورة ملحة لمواجهة التحديات البيئية المتغير (الخطيب، 2025، ص 16 \_ 17)، وتوصل البحث إلى أن مفهوم ممارسة إدارة الموارد البشرية هو هي مجموعة من الأساليب العملية التي تعتمد عليها المؤسسات لتخطيط وتنظيم طبيعة علاقة بين العاملين والعمل عن طريق تنمية القدرات، وتوجيه السلوك الوظيفي والوصول إلى توازن بين أهداف المؤسسة والعاملين.

## ثانياً: أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية:

أصبحت ممارسة إدارة الموارد البشرية تؤدي أثراً مركزياً في رحلة التحول الرقمي للمؤسسات والمساهمة في نجاح تنفيذ نماذج الأعمال الذكية، إذ أضحت تعد الموازن بين النظام الاجتماعي والتقني المكون لنظام عمل المؤسسات، ومع تزايد أهميتها في عمليات التحول الرقمي، فضلاً عن ضرورة التعاون بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة الذي باتت تفرضه بيئة الأعمال الرقمية تحولت ممارسة إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية إلى وظيفة استراتيجية، لاسيما بالنسبة للمؤسسات التي تولي أهمية للمورد البشري، الأمر الذي يجعل رقمنة ممارسة إدارة الموارد البشرية ضرورة حتمية من أجل التأقلم مع متطلبات العصر الرقمي وضمان المكانة التنافسية في ظل متطلبات العصر الرقمي (خوصة، 2022، ص 92)، وكذلك تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي الإدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ إن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، وهذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية "رؤساء ومرؤوسين" فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار بتهيئة مناخ ينمي ذلك وينشطه (بن صافي وبن جيلالي، 2023، ص 12) تؤكد الباحثة على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتضمن التخطيط والاستقطاب والتعيين والتقييم إذ بدونها لا تستطيع المؤسسات والجامعات تحقيق أهدافها، إذ تعد الحجر الأساس

لتحقيق أهدافها وبخاصة في ظل التحول الرقمي، إذ تتطلب موارد بشرية قادرة على أداء ممارسات العمل على وفق التقنيات الحديثة .

ثالثاً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1. تخطيط الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية عملية حيوية تهدف إلى توفير العاملين المناسبين للمؤسسة بالعدد والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب؛ لتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق أهداف المؤسسة (العريقي وأمين، 2025، ص 132\_133).
2. الاستقطاب والتعيين: مجموعة من الأنشطة لجذب الأفراد المؤهلين في المنظمة بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين، ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، وتتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية مهمة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل، والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين (البريكي وآخرون، 2022، ص 285).
3. التدريب: يسعى التدريب والتطوير في حصول الأفراد على مستوى عالٍ من الكفاءة مما يسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم، فهو يساهم في تكوين رأس مال بشري. فتحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم بشكل مستمر، ونسبته التكوين المتواصل الذي يؤثر على أداء المنظمة عن طريق زيادة أداء الموظف سواء كان تكوين داخل المنظمة أو خارجها وهو بالنسبة لها مكلف لكن له تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وهو الغرض الأساس الذي تسعى له المنظمة (شليبي، 2025، ص 12).
4. الحوافز والتعويضات: إذ يتم تسجيل الإجازات والسلف عن طريق الطلبات المعدة لذلك، وإعداد شهادات التقدير للموظفين أصحاب الأداء المتميز أو العاملين المثاليين، وإعداد رحلات ترفيهيه مخفضة للموظفين، وإعداد مسابقات والحفلات نهاية الخدمة للموظفين الذين بلغوا سن المعاش، توفير أسكان للموظفين بتسهيلات سداد (بن صافي وبن جيلالي، 2023، ص 15).
5. تقييم الأداء: عبارة عن نظام يقيس الأداء الوظيفي للعاملين وعن طريقه يتم تحديد كفاءة أداء العاملين وأعمالهم، ذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، بمقاييس ومعايير مسبقة وتحديد الانحرافات (شليبي، 2025، ص 12).

#### • ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات

شهدت المنظمات في العقود الأخيرة تحولاً متسارعاً نحو تبني التقنيات الرقمية في مختلف وظائفها الإدارية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لم تعد تقتصر على الأدوار التقليدية، بل أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتطويرها وتقييم أدائها، وفي هذا السياق برزت القيادة الرقمية بوصفها أحد العوامل الحاسمة التي تساهم في توجيه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، إذ تمثل القدرة القيادية

على توظيف التكنولوجيا والابتكار في تحسين العمليات التنظيمية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي (Westerman et al., 2014).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في البيئة الرقمية يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى القيادة الرقمية داخل المنظمة، إذ إن القادة الرقميين يمتلكون القدرة على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الحديثة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات التخطيط والاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز داخل المؤسسة (Bondarouk & Brewster, 2016)، كما أن القيادة الرقمية تساهم في تسهيل تدفق المعلومات واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مما يعزز فعالية ممارسات الموارد البشرية ويزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Vial, 2019).

ومن منظور الموارد القائمة على المعرفة، فإن القيادة الرقمية تعد مورداً استراتيجياً يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية، إذ تعمل على دمج التكنولوجيا في العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء الموارد البشرية ومستوى كفاءتها التنظيمية (Wang et al., 2024)، كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية عن طريق دعم الابتكار التنظيمي وتعزيز قدرات العاملين الرقمية، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Sahaw, 2025).

وبناءً على ما سبق يؤكد البحث على أنه يمكن القول أن العلاقة بين القيادة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل علاقة تأثيرية تكاملية، إذ تساهم القيادة الرقمية في تطوير كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية عن طريق توظيف التكنولوجيا، وتحسين عمليات الاتصال، وتعزيز الشفافية، وتسريع الإجراءات الإدارية، الأمر الذي يجعلها أحد العوامل الجوهرية في نجاح المؤسسات في بيئة العمل الرقمية المعاصرة (خوصة، 2022؛ Noe et al., 2020).

### البحث الثالث: الجانب العملي

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها والطريقة التي تم فيها اختيار العينة والأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسة، إذ يتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها إحصائياً بأساليب المناسبة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجامعة التقنية الشمالية في مدينة الموصل، والبالغ عددهم نحو (4100) موظفاً موزعين على مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية، ونظراً لكبر حجم مجتمع

الدراسة، فقد تم اختيار عينة ممثلة منه باستخدام أسلوب العينة العشوائية؛ وذلك بهدف ضمان تمثيل أفراد المجتمع بدرجة مناسبة وتقليل التحيز في اختيار المشاركين.

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (385) موظفاً، وهو حجم كافٍ إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة على وفق معايير العينات في الدراسات الاجتماعية، إذ تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة واسترجاعها بعد استكمال الإجابات، الأمر الذي أتاح الحصول على بيانات ميدانية تعكس آراء العاملين في الجامعة حول متغيرات الدراسة، كما تم اختيار أفراد العينة من ذوي الخبرة العملية والمؤهلات العلمية المختلفة بما يضمن تنوع الخصائص الديموغرافية وزيادة دقة النتائج الإحصائية وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

ويعد حجم العينة مناسباً إحصائياً وفق معادلات تحديد حجم العينة للمجتمعات الكبيرة، إذ تشير الأدبيات المنهجية إلى أن عينة بحجم (384) مفردة تعد كافية لتمثيل مجتمع يزيد عن (4000) مفردة بدرجة ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) (Krejcie & Morgan, 1970).. وفيما يلي توزع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

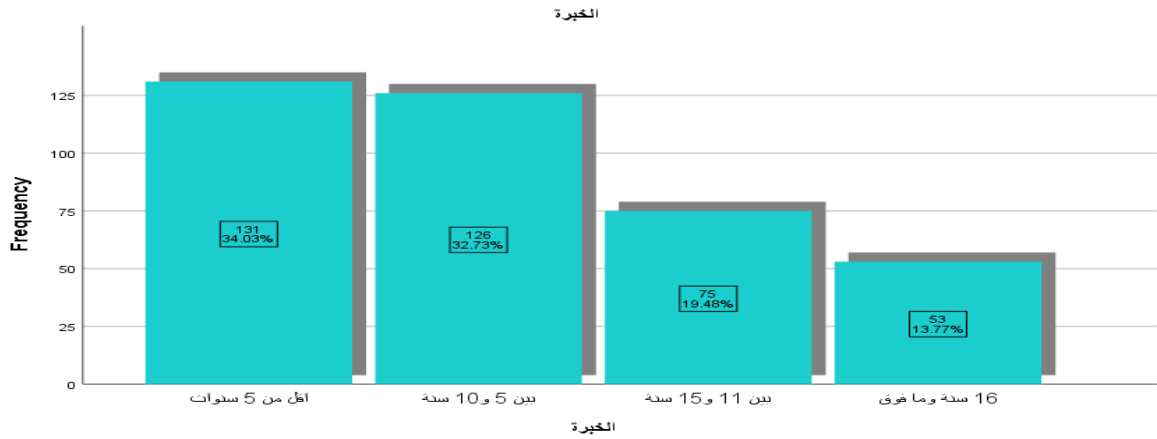
الجدول (1) توزع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	131	34.0
بين 5 و 10 سنة	126	32.7
بين 11 و 15 سنة	75	19.5
16 سنة وما فوق	53	13.8
الإجمالي	385	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج Spss 25 .

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح بين سنة وعشر سنوات، فيما كانت النسبة الأدنى لذوي الخبرة 16 سنة وما فوق، ويتضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (2) توزع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج Spss 25.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المعيار (أداة الدراسة):

الجدول (2) قيم ألفا كرونباخ

الثبات	المحاور
0.981	القيادة الرقمية
0.980	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.990	المستوى الكلي للاستدامة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج Spss 25.

قيمة معامل الثبات لجميع المحاور  $< (0.70)$  بالتالي هي قيم مقبولة إحصائياً؛ مما يعني أن توزيعه على مجموعة من الأفراد تمتلك نفس الخصائص سيعطي نتائج متقاربة.

#### 1\_ الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك بهدف التأكد من مدى اتساق الفقرات مع البناء النظري الذي تقيسه الأداة، إذ يعد الصدق البنائي من المؤشرات الأساسية التي توضح مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي وضعت من أجله.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq 0)$  بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ معامل الارتباط لمحور القيادة الرقمية (0.998)، في حين بلغ معامل الارتباط لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية (0.999)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ومحاورها.

وتدل هذه النتائج على أن فقرات الاستبانة ترتبط بصورة قوية بالبناء النظري الذي تقيسه، الأمر الذي يعكس تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في تحقيق أهداف

الدراسة واختبار فرضياتها.

الجدول (3): معاملات الارتباط

المحاور	بيرسون	sig
القيادة الرقمية	0.998	0.00
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.999	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج Spss 25

نلاحظ أن معاملات "بيرسون" دالة إحصائياً، فالاستبانة صادقة.

2\_ الإحصائيات الوصفية:

تم إيجاد الإحصائيات الوصفية لفقرات الاستبانة كما يلي:

الجدول (4) إحصائيات فقرات محور القيادة الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	sig
<b>كفاءة القائد الرقمي</b>					
1	تمتلك القيادة الرقمية في الجامعة القدرة لضمان استمرار التقدم في مشروع التحول حتى في ظل الصعوبات أو مقاومة التغيير.	3.5039	1.57143	.08009	0.00
2	تتخذ القيادة الرقمية قرارات مدروسة في سياق التحول الرقمي.	3.6701	1.31409	.06697	0.00
3	تستخدم القيادة الرقمية أساليب التقنيات الرقمية بفعالية في إدارة العمليات.	3.5688	1.49515	.07620	0.00
4	توظف القيادة الرقمية الأدوات الرقمية في تسهيل إجراءات العمل وتقليل الوقت والجهد.	3.2468	1.48391	.07563	0.00
<b>قدرة القادة الرقمي</b>					
5	تمتلك القيادة الرقمية في الجامعة المعرفة والمهارات التقنية الضرورية بما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة في سياق التحول الرقمي.	3.4312	1.35057	.06883	0.00
6	تمتلك القيادة الرقمية في الجامعة القدرة على تحمل مسؤولية قيادة مبادرات التحول الرقمي، بما يشمل تحفيز الفريق، مواجهة التحديات.	3.3792	1.19530	.06092	0.00
7	لدى القيادة الرقمية القدرة على ضمان استمرار التقدم في مشروع التحول الرقمي حتى في ظل صعوبات مقاومة التغيير.	3.4234	1.44156	.07347	0.00

0.00	.06313	1.23866	3.4468	لدى القيادة الرقمية القدرة على تنظيم الموارد المتاحة وتوزيعها بكفاءة لدعم مشروع التحول الرقمي.	8
هيكل المنظمة					
0.00	.07641	1.49927	3.5532	الهيكل التنظيمي للجامعة ملائماً للتحول الرقمي.	9
0.00	.06566	1.28830	3.6130	يوجد انسيابية في نقل المعلومات بين المستويات الإدارية في الجامعة.	10
0.00	.07784	1.52725	3.5818	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة اللازمة لسرعة الاستجابة للتغيرات الرقمية.	11
0.00	.06262	1.22864	3.5818	فرق عمل متعددة التخصصات لدعم مسيرة التغيير والتحول الرقمي.	12
استراتيجية المنظمة					
0.00	.07452	1.46225	3.3455	تضع القيادة الرقمية في الجامعة خطة واضحة وشاملة للتحول الرقمي.	13
0.00	.06815	1.33711	3.8130	تتضمن استراتيجية الجامعة الأهداف الرقمية، والخطط التنفيذية للجامعة.	14
0.00	.07450	1.46181	3.5662	تتضمن استراتيجية الجامعة مؤشرات تقييم التقدم في خطة التحول الرقمي.	15
0.00	.07716	1.51404	3.3558	تتضمن استراتيجية الجامعة السياسات التي تدعم تكامل التكنولوجيا مع الرؤية العامة للجامعة.	16

• المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج 25 Spss.

يتضح من نتائج الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور القيادة الرقمية تراوحت بين (3.2468 – 3.8130)، وهي قيم تقع ضمن المستوى المتوسط المرتفع على وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من ممارسة القيادة الرقمية داخل الجامعة من وجهة نظر أفراد العينة.

ففي بعد كفاءة القائد الرقمي جاءت المتوسطات الحسابية للفقرات ضمن مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، إذ حصلت فقرة اتخاذ القيادة الرقمية قرارات مدروسة في سياق التحول الرقمي على أعلى متوسط حسابي ضمن هذا البعد، مما يدل على إدراك أفراد العينة لوجود توجه لدى القيادة نحو استخدام أساليب التفكير التحليلي في إدارة التحول الرقمي، وفي المقابل جاءت فقرة توظيف الأدوات الرقمية في تسهيل إجراءات العمل وتقليل الوقت والجهد بأدنى متوسط ضمن البعد نفسه، الأمر الذي

قد يعكس وجود بعض التحديات في التطبيق العملي للتقنيات الرقمية على مستوى العمليات الإدارية اليومية.

أما بعد قدرة القادة الرقميين فقد أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً أيضاً، إذ تشير المتوسطات الحسابية إلى أن القيادة تمتلك بدرجة معقولة القدرة على قيادة مبادرات التحول الرقمي وتنظيم الموارد المتاحة لدعمه، وهو ما يعكس وجود إدراك إيجابي لدى العاملين حول قدرات القيادة في التعامل مع متطلبات التحول الرقمي، إلا أن هذه القدرات ما تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وفيما يتعلق ببعدها هيكل المنظمة فقد جاءت المتوسطات الحسابية ضمن المستوى المتوسط المرتفع، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي في الجامعة يتمتع بدرجة مقبولة من المرونة وانسيابية المعلومات، وهو ما يعد من العوامل التنظيمية المهمة الداعمة لنجاح التحول الرقمي، ولا سيما في ظل وجود فرق عمل متعددة التخصصات تساهم في دعم مسيرة التغيير.

أما بعد استراتيجيتها المنظمة فقد أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسط من وضوح التوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي، إذ حصلت فقرة تضمن استراتيجيتها الجامعة للأهداف الرقمية والخطط التنفيذية على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد، مما يشير إلى وجود توجه استراتيجي نحو التحول الرقمي، في حين جاءت فقرات وجود السياسات الداعمة وتكامل التكنولوجيا مع الرؤية العامة بدرجات أقل نسبياً، وهو ما قد يعكس الحاجة إلى تطوير الأطر التنظيمية والسياسات المؤسسية لتعزيز التحول الرقمي بصورة أكثر شمولاً.

وبصورة عامة تشير النتائج إلى أن مستوى القيادة الرقمية في الجامعة جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، مما يدل على وجود جهود تنظيمية في مجال التحول الرقمي، إلا أن هذه الجهود ما تزال بحاجة إلى تطوير أكبر من حيث توظيف التكنولوجيا بصورة أكثر فاعلية وتعزيز القدرات القيادية والتنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

#### الجدول (5) إحصائيات فقرات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	sig
بعد تخطيط الموارد البشرية					
17	لدى إدارة الجامعة خطة طويلة الأجل للموارد البشرية.	3.5195	1.56633	.07983	0.00
18	تعمل إدارة الجامعة على التخطيط للتوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأداء الأفضل.	3.5948	1.34512	.06855	0.00

19	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.	3.5039	1.52603	.07777	0.00
20	يسهم التخطيط في الإيفاء باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية الكفؤة.	3.2857	1.50050	.07647	0.00
بعد الاستقطاب والتعيين					
21	يتم متابعة الخريجين والمتفوقين من الجامعات والتواصل معهم في محاولة استقطابهم.	3.4416	1.34913	.06876	0.00
22	تهتم إدارة الجامعة باستقطاب الأفراد ذوي الخبرة اللازمة للعمل فيها.	3.3039	1.22628	.06250	0.00
23	تعتمد الجامعة المقابلة كعامل أساسي في عملية التوظيف.	3.4390	1.43688	.07323	0.00
24	يتم اختيار العاملين في الجامعة بناءً على معايير الكفاءة.	3.4078	1.26756	.06460	0.00
بعد التدريب					
25	تهتم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية معارفهم.	3.5792	1.48415	.07564	0.00
26	تعتمد الجامعة على التدريب لإكساب العاملين المهارات العملية.	3.6312	1.29062	.06578	0.00
27	يتم تحديد البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الجامعة.	3.6104	1.49788	.07634	0.00
28	تعتمد الجامعة على التدريب لمساعدة العاملين للتقدم لوظائف أعلى في زمن أقل.	3.5636	1.23395	.06289	0.00
بعد الحوافز والتعويضات					
29	يتم تطوير نظام الحوافز والتعويضات في الجامعة بشكل مستمر.	3.3143	1.47987	.07542	0.00
30	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي.	3.7792	1.34264	.06843	0.00
31	تعتمد الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للتميز في الأداء.	3.5195	1.47382	.07511	0.00
32	تتيح الجامعة للموظفين الفرصة للتطور الوظيفي.	3.3948	1.48604	.07574	0.00
بعد تقييم الأداء					
33	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة لتحديد مستوى أداء العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.4416	1.59502	.08129	0.00
34	لدى الجامعة قاعدة بيانات منظمة عن أداء العاملين.	3.6883	1.30164	.06634	0.00

0.00	.07777	1.52603	3.5039	تتهم إدارة الجامعة بعملية تقييم الأداء على اختلاف المستويات الوظيفية.	35
0.00	.07661	1.50312	3.2000	تؤدي عملية تقييم الأداء إلى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم.	36

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج Spss 25.

يتضح من نتائج الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (3.2000 – 3.7792)، وهي قيم تشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس وجود ممارسات مقبولة لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعة من وجهة نظر أفراد العينة، مع وجود تباين نسبي بين الأبعاد المختلفة.

ففي بعد تخطيط الموارد البشرية، أظهرت النتائج مستوى متوسطاً، إذ حصلت فقرة عمل إدارة الجامعة على التخطيط الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية على أعلى متوسط حسابي ضمن هذا البعد، مما يدل على إدراك أفراد العينة لوجود جهود تنظيمية في مجال التخطيط، في حين جاءت فقرة إسهام التخطيط في الإيفاء باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية الكفؤة بأدنى متوسط، الأمر الذي قد يعكس وجود فجوة بين التخطيط النظري والتطبيق الفعلي لاحتياجات الموارد البشرية.

أما بعد الاستقطاب والتعيين، فقد جاءت نتائجه ضمن المستوى المتوسط أيضاً، مما يشير إلى وجود ممارسات توظيف قائمة على أسس مقبولة، إلا أن انخفاض متوسط فقرة الاهتمام باستقطاب الأفراد ذوي الخبرة اللازمة قد يدل على وجود تحديات تتعلق بآليات جذب الكفاءات أو المنافسة في سوق العمل، وهو ما يستدعي تعزيز استراتيجيات الاستقطاب داخل الجامعة.

وفيما يتعلق ببعده التدريب، فقد أظهرت نتائجه مستوى متوسطاً يميل إلى الارتفاع، إذ حصلت فقرة اعتماد الجامعة على التدريب لإكساب العاملين المهارات العملية على أعلى متوسط حسابي ضمن هذا البعد، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية التدريب في تطوير قدراتهم المهنية، وهو مؤشر إيجابي على اهتمام الإدارة بتنمية رأس المال البشري، ولا سيما في ظل متطلبات التحول الرقمي.

أما بعد الحوافز والتعويضات فقد أظهر تبايناً نسبياً في المتوسطات الحسابية، إذ جاءت فقرة ارتباط الحوافز بمستويات الأداء الوظيفي بأعلى متوسط، مما يشير إلى وجود توجه نحو ربط المكافآت بالأداء، في حين جاءت فقرة تطوير نظام الحوافز بشكل مستمر بدرجة أقل، الأمر الذي قد يعكس الحاجة إلى تحديث أنظمة الحوافز بصورة تتناسب مع متطلبات العمل الحديثة.

وفي بعد تقييم الأداء، جاءت النتائج ضمن المستوى المتوسط أيضاً، حيث أظهرت فقرة وجود قاعدة بيانات منظمة عن أداء العاملين أعلى متوسط حسابي، مما يدل على وجود نظم معلومات تدعم عملية التقييم، في حين جاءت فقرة ترتيب العاملين على وفق أدائهم بأدنى متوسط، الأمر الذي قد يشير إلى محدودية استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات أو الحوافز.

وبصورة عامة تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، مما يعكس وجود اهتمام إداري بتطبيق وظائف الموارد البشرية الأساسية، إلا أن هذه الممارسات ما تزال بحاجة إلى تطوير أكبر، ولاسيما في مجالات التخطيط الاستراتيجي، واستقطاب الكفاءات، وتحديث أنظمة الحوافز، وتعزيز استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التنظيمية.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

– الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية بأبعادها: (كفاءة القائد الرقمي\_ قدرة القادة الرقمي\_ هيكل المنظمة\_ استراتيجية المنظمة) في ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية\_ الاستقطاب والتعيين\_ التدريب\_ الحوافز والتعويضات\_ تقييم الأداء) ضمن الجامعة التقنية الشمالية في الموصل .

الجدول (6): اختبار الفرضية الأولى

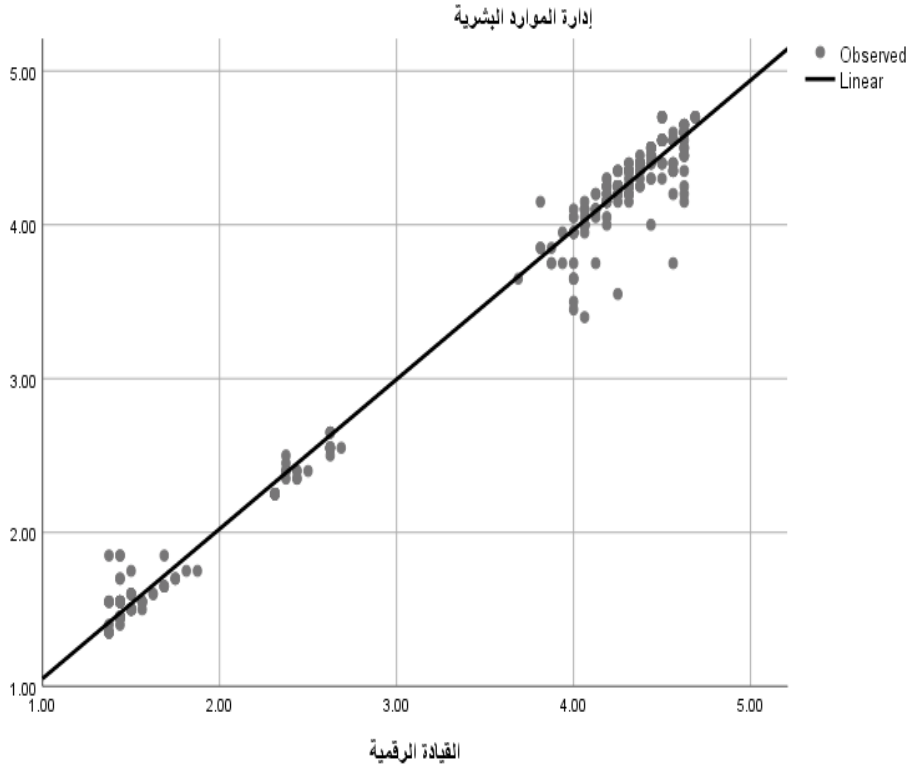
الخطأ	التصحیح المعدل		التحديد	بيرسون
.125	.989		.989	.995
الدالة	الحرية	مربع المتوسط	df	مجموع المربعات
.000	35587.984	557.716	1	557.716
		.016	383	6.002
			384	563.718
				المجموع
				الانحدار
				البواقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج 25 Spss.

يتبين الآتي:

- قيمة الارتباط = 0.995 فالعلاقة بين متغيري الفرضية هي علاقة قوية.
- قيمة التحديد المصحح = 0.989 فالقيادة الرقمية تفسر 98.9% من فارق فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الجامعة التقنية الشمالية في الموصل.
- Sig > 0.05 أي يوجد تأثير للقيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الجامعة التقنية الشمالية في الموصل، أي تم قبول الفرضية.

● الشكل (3): علاقة متغيري الفرضية الأولى



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج Spss 25.

وتفسر البحث هذه النتائج الواردة ضمن الجدول (6) والشكل (3) بتأثير القيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الجامعة التقنية الشمالية في الموصل، وذلك لأن القيادة الرقمية تعمل على تمكين ممارسة إدارة الموارد البشرية من تتبع ومراقبة عمليات ممارسة إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر، والكشف عن أي ممارسات غير ملتزمة بالقوانين وأخلاق العمل الإداري، كما أن القيادة الرقمية تساعد ممارسة إدارة الموارد البشرية على معرفة كيفية استخدام التكنولوجيا وتطوير أدوات تكنولوجية مبتكرة، تمكّنهم من تعزيز شفافية عمليات إدارة الموارد البشرية وتقليل فرص التلاعب في عمليات التوظيف والجدد وتقييم الأداء وترشيح الأفراد لاتباع دورات تدريبية وتقديم الحوافز والتعويضات.

- الفرضية الثانية: يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تأثير للقيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الجامعة التقنية الشمالية في الموصل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار ANOVA كما يلي:

الجدول (7): اختبار الفرضية الثانية

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	76.817	3	25.606	19.631	.000
Within Groups	496.948	381	1.304		
Total	573.765	384			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل برنامج Spss 25.

- نجد أن  $0.05 > \text{Sig} = 0.00$  وبالتالي نرفض الفرضية العدم أي يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تأثير للقيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الجامعة التقنية الشمالية في الموصل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- وتفسر الباحثة هذه النتائج الواردة ضمن الجدول (7) بإدراك أفراد العينة كافة بتأثير القيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الجامعة التقنية الشمالية في الموصل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لإدراكهم بأن القيادة الرقمية تعمل على تلبية حاجات إدارة الموارد البشرية العملية وتحسين عملية حفظ واستدعاء المعلومات، وتحديث المعلومات بشكل مستمر، المساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن الجامعة ككل، وتحسين الأداء وتقليل الأخطاء، وتوفير الوقت والجهد والمال، وتحسين المخرجات المادية والبشرية كماً ونوعاً وتحسين التفاعل بين أطراف إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة، مما يشير إلى أن تبني القيادة لأساليب العمل الرقمية يساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز فاعلية وظائفها المختلفة.

بينت النتائج أن أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في كفاءة القائد الرقمي، وقدراته، وهيكـل المنظمة، واستراتيجية المنظمة تسهم بصورة مجتمعة في تفسير التغيرات في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يعكس أهمية التكامل بين الجوانب القيادية والتنظيمية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية.

أوضحت النتائج أن تأثير القيادة الرقمية يمتد ليشمل مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، والحوافز والتعويضات، وتقييم الأداء، وهو ما يدل على أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً محورياً في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية داخل البيئة الجامعية.

تشير النتائج بشكل عام إلى أن توظيف التكنولوجيا في القيادة يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز سرعة إنجاز الإجراءات، ورفع مستوى دقة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى أدائها التنظيمي.

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الباحثة من الدراسة في ضوء الأدوار الاستراتيجية التي تؤديها القيادة الرقمية في تعزيز كفاءة العمليات التنظيمية داخل المؤسسات المعاصرة، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً محورياً في توجيه التحول التنظيمي عن طريق توظيف التقنيات الحديثة وتحسين آليات اتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى، فوجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية يعكس قدرة القيادة على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لاستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يسهم في تطوير عمليات التخطيط والاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز.

كما يمكن تفسير هذه النتائج من منظور النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View)، التي ترى أن القدرات القيادية والتكنولوجية تمثل مورداً استراتيجياً يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ إن القيادة الرقمية توفر البنية التنظيمية والتكنولوجية التي تمكن إدارة الموارد البشرية من العمل بكفاءة أعلى عن طريق تحسين تدفق المعلومات، وتقليل الوقت والجهد، وزيادة دقة القرارات الإدارية، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.

ومن ناحية أخرى تعكس النتائج طبيعة العلاقة التكاملية بين القيادة الرقمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ إن القيادة الرقمية لا تؤثر فقط في الجانب التقني، بل تسهم أيضاً في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتحفيز العاملين على تبني الابتكار، وتطوير مهاراتهم الرقمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فاعلية البرامج التدريبية ورفع مستوى الاستفادة من أنظمة تقييم الأداء، ويبدو أن هذا التأثير أكثر وضوحاً في البيئة الجامعية التي تعتمد بصورة متزايدة على نظم المعلومات والتقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مما يجعل القيادة الرقمية عاملاً حاسماً في نجاح التحول الإداري داخل الجامعات.

كما يمكن تفسير النتائج بوجود توجه إداري داخل الجامعة نحو تبني ممارسات رقمية حديثة في إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذا التوجه ما يزال في مرحلة التطور، الأمر الذي يفسر ظهور التأثير المعنوي للقيادة الرقمية في تحسين الممارسات الإدارية، إذ تسهم القيادة في توفير الدعم التنظيمي والتكنولوجي اللازم لتطوير الوظائف الإدارية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي عن طريق دعم التحول الرقمي وتطوير القدرات البشرية داخل المؤسسات (Wang et al., 2024; Sahaw, 2025)، مما يعزز من مصداقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

## ثانياً: التوصيات:

- على إدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية في الموصل وضع خطط عملية، وتحفيز العاملين للانخراط في رحلة التحول الرقمي وتحفيز تبني الأفكار الرقمية الجديدة للوصول إلى القيادة الرقمية الأكثر فعالية وتطور ضمن الجامعة.
- يتوجب على إدارة الجامعة تطوير خطة طويلة الأجل لممارسة إدارة الموارد البشرية متكامل مع التخطيط الاستراتيجي للجامعة.
- يتوجب على القيادة في الجامعة الاهتمام في وضع خطة واضحة وشاملة للتحول الرقمي تتضمن الأهداف الرقمية، الخطط التنفيذية، المؤشرات التي يتم عن طريقها تقييم التقدم، والسياسات التي تدعم تكامل التكنولوجيا مع الرؤية العامة للجامعة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. البغدادي، عادل هادي؛ أبو طبيخ، ليث شاكر؛ الحدراوي، رافد حميد. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة. مجلة غاري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد20.
2. حسن، إسراء؛ عبد الكريم، إسراء. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في جامعة بابل. شهادة بكالوريوس. جامعة بابل. العراق.
3. القعود، معيثة أحمد؛ الأشلم، مصطفى مفتاح. (2024)، التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية. مجلة الاصاله، المجلد9، العدد3.

4. المالكي، عادل؛ اليزيدي، نايف؛ اليزيدي، عبد الرحمن؛ الطويرقي، وليد؛ الجيني، عبید الله. (2021)، درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مجلة كمية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 37، العدد 1.
5. كاظم، لطيف؛ الغزالي، فاضل؛ الكرعوي، محمد. (2025). دور القيادة الرقمية في الحد من الاستقالة الصامتة بين موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان. مجلة الريادة والأعمال. المجلد 6. العدد الخاص.
6. شلبي، محمد صلاح السيد. (2025)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة، مجلة بحوث الأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول.
7. العريقي، نصيره عبد الجليل جميد، وأمين، عبد الجبار الطيب. (2025)، مستوى تطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالتمكين الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 5، العدد 3.
8. شرف الدين، سمية حمود، وعرشان، اتحاد محمد. (2025)، دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 7، العدد 1.
9. نويرات، سعاد، والطيف، عبد الكريم، وبوعوز، جهاد. (2025)، دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 9، العدد 2.
10. الثقافي، ماجد بن حمود بن مبارك. (2025)، دور القيادة الرقمية في تحسين سير العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانية بمدينة الطائف، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد 39، الجزء 2.
11. عبد القادر، أيمن مصطفى مصطفى، وزيان، عبد الرزاق محمد إبراهيم، وأبو زيد، تهماني محمد أحمد. (2025)، التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح في ضوء مدخل القيادة الرقمية: دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية جامعة مطروح، المجلد السابع، العدد العاشر.
12. خوصة، مصطفى. (2022). التحول الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر.
13. الخطيب، اريج محمد سعود. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
14. بن صافي، أسماء، وبن جيلالي، مريم. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز، رسالة ماجستير، جامعة عين تموشنت \_ بلحاج بوية.
15. البريكي، كريمة ميلود عبد السلام، والهوني، حسناء احمد حبيب، وصوان، عبد الباسط على أبو عائشة. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في نجاح المشروعات الزراعية. المجلة الأفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة (AJAPAS)، 280-296.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Sahaw, A. K. H. (2025). Digital Leadership as an Approach to Implementing E-Human Resource Management Practices: An Analytical Study of the Perspectives of a Sample of

- Employees at the North Refineries Company—Baiji. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(1), 83-111.
2. Utami, A., Ashari, D. R. W., Muchsin, S., Afiffudin, A., & Hidayat, M. S. (2025). The Role Of Leadership in Human Resources Management in the Digital Government Era. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 8(1), 1342-1352.
  3. Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Heliyon*, 10(16).
  4. Yusof, m. R., yaakob, m. F. & ibrahim m. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in malaysia. *International journal of innovative technology and exploring engineering (ijitee)*, 8(9), 1481-1485.