

## البحث السابع :

العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد  
البشرية بالجامعات السعودية

### المصادر :

د. عائشة بنت محله أحمد صفحي  
حاصلة على الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية كلية التربية  
جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية



## العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية

د. عائشة بنت محه أحمد صفحي

حاصلة على الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية كلية التربية  
جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية

### • المستخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرشيدة - ثقافة التعلم في العصر الرقمي - التميز في الممارسة الرقمية - المواطنة الرقمية) بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية (التخطيط - التوظيف - الأجور والحوافز - تقييم الأداء - التنمية المهنية) بالجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعات (طيبة، تبوك، الملك سعود، جازان) والبالغ عددهم (٩٣٠٧)، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠٥) عضو هيئة تدريس موزعين على الجامعات الأربع حيث اختبروا بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، بنسبة ٧.٥٧٪. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) بين درجات عينة الدراسة في أبعاد القيادة الرقمية كل بعد على حدة ومحاور إدارة الموارد البشرية كل بعد على حدة؛ وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنهم مرتبطين ارتباطاً طردياً قوياً فكلما زاد أحدهما زاد الآخر والعكس صحيح.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، إدارة الموارد البشرية، تحسين الأداء.

### *The relationship between applying digital leadership and improving the performance of human resources management in Saudi universities*

Dr. Aishah Mahah Ahmad Safhi

#### Abstract

The study aimed to demonstrate the relationship between the application of digital leadership represented by (good leadership - learning culture in the digital age - excellence in digital practice - digital citizenship) with improving the performance of human resources management (planning - recruitment - wages and incentives - performance evaluation - professional development) in universities. Saudi Arabia. The study used the descriptive approach in its correlational style, and the questionnaire was a tool for collecting data. The study population consisted of all faculty members at the universities of (Taybah, Tabuk, King Saud, Jazan), who numbered (9307), and the study sample consisted of (705) faculty members distributed among The four universities were chosen using a simple random sampling method, with a percentage of 7.57%. The study found that there is a (direct) correlation between the study sample's scores on the dimensions of digital leadership, each dimension separately, and the axes of human resources management, each dimension separately. They are all statistically significant at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ), meaning that they are strongly directly related. The more one increases, the other increases, and vice versa.

**Keywords:** digital leadership - human resources management - performance improvement

• مشكلة البحث:

تبنت المملكة العربية السعودية برنامج التحول الرقمي في إطار رؤيتها (٢٠٣٠)، إذ أسس في عام (٢٠١٧) مركز الابتكار للصناعة الرابعة والتركيز على إيجاد مجتمع رقمي ومدن رقمية وتعليم رقمي وصولاً إلى اقتصاد رقمي يعتمد على الذكاء الاصطناعي، (الخولاني، ٢٠٢١).

كما تم إنشاء هيئة الحكومة الرقمية وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٤١٨) وتاريخ ١٤٤٢/٧/٢٥ هـ وهي جهة مختصة بكل ما يتعلق بالحكومة الرقمية (المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من التقدم الرقمي الذي حققته المملكة العربية السعودية في عدة مجالات، إلا أن بعض الدراسات تشير إلى نوع من الضعف أو القصور في التحول الرقمي في الميدان التعليمي والجامعات السعودية حيث أكدت دراسة العنزي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك تحديات بدرجة كبيرة تواجه التحول الرقمي للتعليم الجامعي السعودي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (كضعف البيئة التحفيزية للتحول الرقمي، وضعف الوعي بأهمية العالم الافتراضي للتحول الرقمي الجامعي).

كما أظهرت نتائج دراسة تكروني والشماسي (٢٠٢٠) التي أجريت على موظفي إدارة العلاقات العامة بالجامعات (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة جدة، وجامعة الملك سعود) أن ممارسة القيادة التحويلية تؤثر في مستوى أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات السعودية، وبينت دراسة الحربي (٢٠٢٠) أن إدارة الموارد البشرية بالجامعات لم تحظ بذلك القدر من الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ولا تزال تستخدم الوسائل التقليدية مما يتطلب إعادة النظر لتطوير وتحديث تلك القيادة في ضوء مستحدثات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، مما يشير إلى أهمية تحسين أداء المورد البشري في ضوء مدخل القيادة الرقمية، كما أوصت دراسة الخثلان (٢٠١٩) التي أجريت على جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بضرورة التخطيط السليم والخبير لإدارة المعرفة، وذلك بدراسة الاحتياج الفعلي لإدارة الموارد البشرية، والدعم المالي الكامل لإدارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير وتدريب منسوبيها، والاهتمام بتوفير التقنيات الحديثة الداعمة لإدارة الموارد البشرية.

كذلك بينت دراسة آل تويم (٢٠١٩) أن درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم جاءت بدرجة متوسطة، وقد أكدت على ضعف القيادة التقليدية في الاستجابة لتغيرات العصر ومتطلباته، كما أشارت كل من دراسة الشهري (٢٠١٨)، ودراسة شرف (٢٠١٨) إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه برامج تطوير

مهارات القادة ومنها مقاومة التغيير والتطوير لتلافي كشف الضعف والقصور في أدايتهم، وضعف توفر الوقت والموارد المادية، وقلة وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء متخصصين في تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة الإداريين، وترتيب الأولويات، وتوصلت دراسة السلمي (٢٠١٧) إلى أن درجة إشباع حاجة منسوبي الجامعات السعودية عن طريق خدمات العلاقات العامة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، في حين توصلت دراسة شاهين (٢٠١٨) إلى أن هناك بعض تحديات الريادة الرقمية في البيئة الرقمية الجامعية، منها الأمن السيبراني.

كما تبين من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان: أن تنظيم عمادة الموارد البشرية لدورات متعلقة بالأمن السيبراني لمنسوبي الجامعة جاءت بدرجة ضعيفة من وجهة نظرهم، كما جاءت درجة موافقتهم على عبارات (تمكن البنية التحتية الرقمية بعمادة الموارد البشرية من إجراء معاملاتنا بسرعة فائقة، وتقديم عمادة الموارد البشرية خدماتها الرقمية بكفاءة وفاعلية، وقيامها باستفتاءات دورية لمعرفة مدى رضا منسوبي الجامعة عن الخدمة، وتنظيم دورات في الإبداع والابتكار، وإتاحة خدماتها عبر البوابة الإلكترونية)، بدرجة متوسطة، وتمثلت أهم معوقات تطبيق القيادة الرقمية بعمادة الموارد البشرية بجامعة جازان من وجهة نظر عينة الدراسة في ضعف البنية التحتية التقنية بفروع الجامعة بالمحافظات.

ويأتي هذا البحث ليكمل بحثين سابقين قامت بهما الباحثة: تناول البحث الأول واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية، وتناول البحث الثاني واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية، حيث يتناول البحث الحالي العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية بعدد من الجامعات السعودية.

#### • سؤال البحث :

ما علاقة القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرشيدة - ثقافة التعلم في العصر الرقمي - التميز في الممارسة الرقمية - المواطنة الرقمية) بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية (التخطيط - التوظيف - الأجور والحوافز - تقييم الأداء - التنمية المهنية) بالجامعات السعودية؟

#### • هدف البحث :

بيان علاقة القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرشيدة - ثقافة التعلم في العصر الرقمي - التميز في الممارسة الرقمية - المواطنة الرقمية) بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية.

#### • حدود البحث:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع هذه الدراسة على درجة تطبيق القيادة الرقمية المتمثلة في ( القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز

في الممارسة الرقمية، المواطنة الرقمية) وعلاقتها بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية.

◀ الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م)

◀ الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على أربع جامعات سعودية هي (جامعة الملك سعود - جامعة جازان - جامعة تبوك - جامعة طيبة)، وتعزو الباحثة اختيارها لهذه الجامعات نظراً لتمثيلها لمناطق المملكة تمثيلاً جغرافياً إلى جانب تمييز بعضها في مجال إدارة الموارد البشرية وأتمتة العمليات الإدارية بها، كجامعة الملك سعود وهي إحدى الجامعات العريقة.

◀ الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسات على عينة من أعضاء هيئة التدريس ممثلة للمجتمع الأصل في الجامعات السعودية التالية: (جامعة الملك سعود، جامعة جازان، جامعة طيبة، جامعة تبوك).

#### • مصطلحات البحث:

##### • القيادة الرقمية :

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها القيادة المعتمدة على الآليات والمنصات والتطبيقات الرقمية المتوفرة لدى الجامعة، والتي من خلالها يمكن تسهيل إجراءات العمل والحد من معوقات التواصل وإجراءات التنفيذ من خلال التركيز على الأبعاد التالية (القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة الرقمية، المواطنة الرقمية).

##### • إدارة الموارد البشرية:

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها الجهة المسؤولة عن أهم العمليات التي تربط الجامعة بالمجتمع المحلي منها اختيار الموظفين وتدريبهم، ومنح الحوافز وتقييم الأداء، والإشراف على الرواتب والبدلات، وكل ما هو متعلق بشؤون الموظفين داخل الجامعة.

##### • تحسين الأداء:

وتعرف الباحثة تحسين الأداء إجرائياً بأنه: العملية التي يتم من خلالها إجراء إصلاحات مستمرة بغرض الارتقاء بأداء موظفي إدارات الموارد البشرية بالجامعات السعودية ومواكبة مستجدات العصر الرقمي بكل كفاءة وفعالية

##### • الإطار النظري:

##### • مفهوم القيادة الرقمية:

إن مفهوم القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً، مما جعل الباحثين والمهتمين ينظرون إليه من زوايا مختلفة، تشترك جميعها في التحول نحو الرقمية أثناء أداء العمل، وتعتمد القيادة الرقمية على مجموعة من وسائل التقنية الحديثة مثل استخدام أجهزة الحاسب والشبكات والبريد الإلكتروني

وغيرها من الوسائل الرقمية التي تساعد على تنفيذ الأعمال والمعاملات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بسرعة ودقة فائقة، مما يحدث تغييرا تاما في أسلوب أداء تلك الأعمال في بيئة العمل بالقيادة الرقمية الحديثة، ولذا فإن مفهوم القيادة الرقمية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة (العنزي، ٢٠٢٢).

ونظراً لأن مثل تلك المفاهيم تعريفاتها نسبية؛ فإن وجهات النظر تختلف تجاه مفهوم القيادة الرقمية كل حسب رؤيته وثقافته، ولذا فإن الفكر الإداري يزخر بالعديد من التعريفات للقيادة الرقمية حيث عرفت بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تخطيط وتنفيذ البرامج الحكومية والمشاريع والأنشطة، المساعدة في تقديم خدمات فعالة من حيث التكلفة وسهولة وصول المستفيد إليها، وتحسين تجهيز المعاملات سواء داخل المؤسسة، أو بينها وغيرها من المؤسسات" (Suklabaidyal & Sen, ٢٠١٣)، كما يعرفها (الداوي، ٢٠٢١) بأنها تبني القادة الأكاديميين للتكنولوجيا الرقمية الجديدة، وقدرتهم على بناء رؤية خاصة بالتحول الرقمي، وإلهامها للعاملين، والتأثير فيهم من أجل تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق تلك الرؤية.

كما يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها "مدخلا إداريا حديثا أو منظومة إدارية رقمية، تعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة و نظم البرامج المتطورة لتوفير الخدمات للمستفيدين والمؤسسات الحكومية، بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم لها، وتعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي، وإنجاز المهام إلكترونيا، عن طريق تحويل العمل الإداري الورقي إلى أعمال تنجز بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة المختلفة عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهيتين وبتكاليف ومجهود أقل، وتبادل البيانات والمعلومات بين العاملين في الجامعة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة وفعالية الأداء بما يساهم في الوصول للمزايا التنافسية للجامعات (البطران، ٢٠٢١).

كما يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها الاستخدام الاستراتيجي للبيانات الرقمية للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف العمل، ويمكن تطبيق القيادة الرقمية على المستويين التنظيمي والفردي، وتحتاج المؤسسات إلى تغيير ممارساتها والاستمرار في التكيف من أجل أن تكون فعالة في عصر الإنترنت، وفي ضوء ذلك، فمن الضروري تقديم المهارات الرقمية التي تميز القائد وتجعل منه قائد رقمي (Antonopoulou et al., 2021).

وتركز القيادة الرقمية على "قلب" التكنولوجيا، بمعنى آخر، أنها عمل يختص بالعلاقات الإنسانية من خلال أدوات الاتصال الاجتماعي لتحسين الذات والآخرين

(Qualman, 2015). ويعتبر ظهور التكنولوجيا الرقمية مفيداً للاقتصاد ككل، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص حيث تمثل القيادة الرقمية دمج تقنيات مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والتعلم الآلي بالإضافة إلى المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والندوات عبر الإنترنت، حيث من الممكن أن تساعد هذه الرقمنة ليس فقط في تعزيز مؤسسات التعليم العالي، ولكن أيضاً في تحويل أماكن العمل التقليدية إلى أماكن عمل رقمية (Byström, 2021)، وبالتالي، يجب تحسين معايير العمل للموظفين بشكل أساسي، ومن ثم، يجب على المديرين الرائدین بذل الجهود لتعزيز معرفتهم بالقيادة الرقمية وأهميتها من أجل التحول إلى قيادة موجهة نحو دمج التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات وتسيير الأعمال الإدارية (Saykilia, 2019).

ويمكن للباحثة تعريف القيادة الرقمية بأنها القيادة المعتمدة على الآليات والمنصات والتطبيقات الرقمية المتوفرة لدى الجامعة، والتي من خلالها يمكن تسهيل إجراءات العمل، والحد من معوقات التواصل، وإجراءات التنفيذ، من خلال التركيز على الأبعاد التالية (القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة الرقمية، المواطنة الرقمية).

#### • القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية:

إن نجاح تطبيق القيادة الرقمية، يحتاج إلى توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراجها إلى حيز الواقع العملي بالجامعات، وفي مقدمتها فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة لتعتمد التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول لتطبيق هذا المشروع، ولا تخلو إدارات الموارد البشرية بالجامعات السعودية من جوانب الارتقاء والتميز، وأيضا من نقاط ضعف في بعض أدائها أو المهام المناطة على عاتق موظفيها، ولذا فالقيادة الرقمية شأنها في ذلك شأن أي نظام إداري يُستخدم في إدارة وتنظيم شؤون هذه الإدارات، وعلى الرغم من إيجابيات القيادة الرقمية، إلا أنه لا يعني أنها الحل الكافي لجميع الصعوبات والمشاكل التي تواجه القيادة، وإنما هي أفضل ما توصل إليه العقل البشري من تقدم ورقي لما فيه من خدمة ورفاهية الإنسان في الفترة الحالية، لذلك يجب أن يؤخذ بالحسبان أنه مع تطبيق إستراتيجية القيادة الرقمية، فهناك حاجة إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، ووجود خطط بديلة أو طارئة (أوماحي، ومصطفى، ٢٠١٩).

#### • مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتا نظر كالتالي:

◀◀ وجهة النظر التقليدية: حيث يرى البعض إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها قليل على نجاح وكفاءة المنشآت. ◀◀ وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة والإنتاجية، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، وتدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت (العريمي، ٢٠١٧).

ولا شك أن محاولة الوقوف على مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة، واختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المؤسسة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية الأنشطة الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة شؤون الموظفين (رمضان، ٢٠٢٠).

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، القيادية، الإشرافية، الاتحادات العملية، وباقي الموارد المشاركة" (بطارسة، ٢٠٢١).

ولا شك أن مفهوم إدارة الموارد البشرية تطور بتطور مهام ونشاط الإدارة وتوسع بتوسعها، فهناك تعاريف كثيرة جدا بالأدب النظري لإدارة الموارد البشرية، وكل تعريف يتطرق لجانب من جوانبها وفيما يلي أبرزها:

◀◀ إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات النشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريقة إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها (رمضان، ٢٠٢٠)

◀◀ إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تسعى لإعداد بنية أساسية تحقق مستوى عالي من الضبط الإداري والتنظيمي للمؤسسة، كما تسعى لاستقطاب وتوظيف أفضل العناصر البشرية المتاحة لتلبية احتياجات المؤسسة، كما وتعمل على تقييم الأداء ورفع مستوى الموظفين تأهيلا وتدريبيا مما يطور مساهمهم الوظيفي بشكل مستمر، وتقديم مستوى عالي من الرعاية المتكاملة والتحفيز المستمر للعاملين بالمؤسسة، مما يمنحهم الرضا الوظيفي التام والانتماء والعطاء الإبداعي الابتكاري الممتد للمؤسسة (آل جبرين، ٢٠٢٠)

« إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف وإعداد العاملين وتنميتهم، وتوفير الطمأنينة لهم وإعداد كادر الرواتب، وتوفير أماكن العمل المناسبة وجمع بيانات كاملة عن جميع الموظفين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بينهم (سليم، ٢٠٢١)

« إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المؤسسة (قريني، ٢٠٢٠)

« أو يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) " هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المؤسسة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع أوهي "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين، وتنمية، ومكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة (القحطاني، ٢٠١٥).

ولقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وتغير مضمونه من مجرد هيكله إدارية للأفراد، إلى تخطيط علمي يوجه الطاقة النفسية الجماعية لتعاضد الطاقة العضلية في عملية الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، مما استدعى تحويل إدارة الأفراد من موظفين بأجر إلى شركاء في العمل، يدمجون في الخبرات والاهتمامات التي يمتلكونها، ويحققون رضا المستفيد ومتطلبات سوق العمل مما يتطلب تأهيل العاملين لاكتساب المزيد من المهارات وأساليب تعزيز ولائهم للمؤسسة (الجهني، ٢٠٢١).

ومن خلال التعاريف السابقة تلخص الباحثة بأن إدارة المورد البشرية: هي مجموعة من العمليات التي تعمل الإدارة من خلالها على اختيار واستقطاب الموارد البشرية وتطويرهم وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة لهم لاستثمار أقصى إبداعاتهم وطاقاتهم للوصول إلى أهداف الجامعة وتحقيق النتائج المخطط لها دون إغفال أهداف الموظفين واحتياجاتهم وطموحاتهم التي من خلال تحقيقها لهم تزداد نسبة الرضا الوظيفي والولاء للجامعة.

#### • الدراسات السابقة:

• المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية:

• الدراسات العربية:

دراسة السلمي (٢٠١٧) والتي هدفت إلى تقييم كفاءة العلاقات العامة الرقمية في الجامعات السعودية، وتحديد مدى قيام إدارة العلاقات العامة فيها بتلبية

احتياجات المنسويين، والتعرف على احتياجات الجماهير من الخدمات الرقمية، وتمثل مجتمع الدراسة من منسوبي الجامعة من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة التدريس؛ وكانت الاستبانة أداة للدراسة، التي استخدم فيها المنهج الوصفي، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة بشكل عام أن هناك تصورا إيجابيا من قبل مجتمع الدراسة نحو العلاقات العامة الرقمية، وأن مستوى تقييم المنسويين لكفاءة العلاقات العامة الرقمية جاء بدرجة كبيرة، وجاء إشباع حاجات المنسويين عن طريق خدمات العلاقات العامة الرقمية بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة آل توييم (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في وزارة التعليم من المديرين في الإدارة العامة في الوزارة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم والذي يبلغ عدد قادتها (١٠٢) بناء على الهيكل التنظيمي بوزارة التعليم، وقد تم عمل حصر شامل لأفراد المجتمع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات في هذه الدراسة، وقد توصلت إلى بعض النتائج أهمها: أن أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة (متوسطة)، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور "مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية" بمستوى (عالي)، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة سعي الوزارة إلى إنشاء مواقع إلكترونية لتبادل الخبرات مع المؤسسات الخارجية، الحاجة لتقديم حافز لمنسوبي الوزارة للتحويل نحو القيادة الرقمية.

كما هدفت دراسة البطران (٢٠٢١) إلى دراسة دور الإدارة الرقمية في تحسين الخدمات الإدارية بالتعليم الجامعي من خلال أثرها على رفع مستوى رأس المال البشري، واعتمدت الدراسة على فرضية أساسية مفادها "لا يوجد تأثير أو علاقة واضحة للإدارة الرقمية في تنمية رأس المال البشري، الإداري في الجامعات المصرية، واقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين ببعض كليات جامعة الفيوم، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي في شقها النظري، كما اعتمدت على الدراسة الميدانية في شقها التطبيقي، وكانت نتائج الدراسة تدل على وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الرقمية على تطوير العمل الإداري، وأيضا على أداء موظفي الكليات في جامعة الفيوم، كما يظهر أن هناك انخفاض نسبي بمعرفة الموظفين بطبيعة الأنظمة المطبقة في كلياتهم، كما أن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة تحتاج لدعم أكبر من قبل الجامعة، وأن المعوقات التي واجهت الموظفين كانت بدرجة متوسطة، وقد حصلت أنظمة الإدارة الرقمية على درجة تقييم كبيرة من حيث فعاليتها.

وهدفت دراسة تكروني والشماسي (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي

إدارة العلاقات العامة بالجامعات الحكومية الذين بلغ عددهم (١٧٤) في أربع جامعات: (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة جدة، جامعة الملك سعود للعلوم الصحية فرع جدة، الجامعة السعودية الإلكترونية فرع جدة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بنسبة مرتفعة بلغت ٧٣،٨٪، وأن مستوى أداء العلاقات العامة الرقمية جاء بنسبة ٧٥٪، وأن هناك أثرا إيجابيا للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية بمحافظة جدة، ويعد بعد التحفيز الملهم الأكثر تأثيرا بين أبعاد القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية، وبناء على ذلك توصي الدراسة بالعمل على استمرارية ممارسة نمط القيادة التحويلية؛ لأنه يغرس في الموظفين حب التغيير والتطور، كما أنه يكون ملهم ومحفز لهم في عملية التواصل وهو جوهر عمل العلاقات العامة.

وأجرت الخولاني (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تقديم آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل الرقمنة بالجامعات المصرية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة بأبعادها المختلفة، والوقوف على ما يفرضه التحول الرقمي الذكي من تحديات على كافة مكونات الجامعة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، للاطلاع على ملامح الثورة الصناعية الرابعة ورصد المتطلبات اللازمة لدمج أنظمة الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة: ضرورة تهيئة الجامعات لاستيعاب متطلبات الرقمنة الذكية، وإيجاد رؤية موحدة لتصميم حرم جامعي ذكي، الحاجة إلى نشر ثقافة الرقمنة الذكية لدى الأطر البشرية بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل نظام التعليم الهجين داخل القاعات التدريسية، وصولا إلى عدد من التوصيات من أهمها: تبني رؤى مستقبلية لتطوير الجامعات المصرية ومواكبة حركة التقدم العلمي لمواجهة التحديات المتلاحقة للثورة الصناعية الرابعة، تعزيز قدرات الموارد البشرية والخدمات الذكية بالجامعات المصرية في مجالات الرقمنة الذكية.

كما تناولت دراسة زابي وبعيطيش (٢٠٢١) إبراز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأعضاء بجامعة محمد بوضياف بالجزائر والممثلين للقيادة الاستراتيجية والبالغ عددهم ٣٦ عضو هيئة تدريس، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي لجامعة محمد بوضياف.

وهدفت دراسة زيدان (٢٠٢١) إلى قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على

جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالجامعة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي (دراسة الحالة) واعتمدت الدراسة على أكثر من أداة بحثية (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة وهم (الأعضاء والإداريين) بمختلف كليات الجامعة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في: اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات، ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة) بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة اللداوي (٢٠٢١) إلى اقتراح نموذج لتطوير الممارسات الإدارية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية، وقد اتبعت الدراسة المنهجية المسحية التطويرية، وتم تطوير استبانة لجمع بيانات الدراسة، حيث كشفت نتائجها أن درجة واقع الممارسات الإدارية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية كانت متوسطة من وجهة نظرهم، وكانت درجة أهمية تطوير تلك الممارسات مرتفعة، وبناء على الفرق بين درجة واقع الممارسات وأهمية تطويرها فقد تبين وجود حاجة دالة إحصائياً لتطويرها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) في متوسط درجة الحاجة لتطوير تلك الممارسات تبعاً لمتغيرات النوع والخبرة والرتبة الأكاديمية، وبناء على تلك النتائج تم اقتراح نموذج لتطوير الممارسات الإدارية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية.

دراسة مرسى (٢٠٢١) وقد هدفت إلى التعرف على دور العلاقات العامة الرقمية في تعزيز الاتصال والتواصل في الجامعات السعودية خلال أزمة وباء كورونا المستجد، والوقوف على مدى استخدام أخصائيي ومديري إدارات العلاقات العامة بالجامعات السعودية عينة الدراسة تكنولوجيا الحديثة خلال أزمة كورونا، وأهم الوسائل الإلكترونية التي استخدمتها إدارة العلاقات العامة، واستراتيجيات الاتصال داخل إدارات العلاقات العامة في الجامعات، واعتمدت الدراسة على منهج المسح باستخدام أسلوب المسح بالعينة بالتطبيق على عينة من ممارسي العلاقات العامة في الجامعات السعودية عينة الدراسة (الملك عبد العزيز - أم القرى - الطائف) قوامها (٦٦ مبحوث)، خلال الفترة من ١/٩/٢٠٢٠ حتى ١٢/١٢/٢٠٢٠. وأظهرت نتائج الدراسة أن البريد الإلكتروني وحسابات الجامعة على وسائل الإعلام الاجتماعي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة ٢٥.٣٣% كأهم الوسائل الإلكترونية التي استخدمتها إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع أزمة كورونا، كما كشفت نتائج الدراسة أن ٥٤% من مديري وأخصائيي إدارات العلاقات العامة

بالجامعات السعودية عينة الدراسة حصلوا على تدريب على تكنولوجيا الاتصال خلال وباء كورونا، كما أكدت نتائج الدراسة أهمية أدوات العلاقات العامة الرقمية لمديري وأخصائي العلاقات العامة بالجامعة، حيث كانت أدوات، العلاقات العامة مضيئة في إمكانية تبادل الآراء والتعليمات في الجامعة أو الكلية بنسبة ١٩.٦، وتحسين بيئة الاتصال بين الإدارات المختلفة بالجامعة بنسبة ١٨.٢٪. وأن استراتيجية الإعلام توفر للعلاقات العامة كل القرارات والإجراءات الاحترافية التي تتخذها الجامعة للتعامل مع أزمة وباء كورونا أهم استراتيجيات الاتصال للعلاقات العامة الرقمية في الجامعة بنسبة ٤١.٣٪.

هدفت دراسة ( حمدون، ٢٠٢٢ ) إلى التعرف على المهارات والأساليب القيادية التي يتبناها الأكاديميون وتحليل وجهة نظرهم تجاه القيادة الرقمية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، شارك أكاديميون يعملون في جامعات في لبنان في تعبئة استبانة القيادة متعددة العوامل، وتم توزيع الاستبانة المغلقة على عينة مكونة من ١١٧ معلماً عن طريق رابط نماذج جوجل، وقامت الدراسة بتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS software ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يُنظر إلى القيادة الرقمية على أنها جانب مهم يمكن أن يعزز وظائف مؤسسات التعليم العالي بأكملها وحافزاً آخر لإشراك هذا المفهوم في أساليب قيادتها، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام القادة بدمج القيادة التربوية في أسس القيادة ومفاهيمها وظروفها جنباً إلى جنب مع القيادة الرقمية، من أجل تحفيز الأكاديميين على العمل على إنجاح وتعزيز مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي يظل المدربون وكذلك أعضاء هيئة التدريس في المناصب الإدارية على اطلاع دائم بجميع التقنيات الجديدة والتسجيل في الدورات التدريبية من أجل فهم القيادة الرقمية فهماً جيداً وكذلك دمجها في أساليب قيادتهم، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بتحديث البرامج والمرافق والبنية التحتية الحالية من أجل الاستمرار في تطبيق الاتجاهات الجديدة في التعليم وإعطاء أهمية للمواهب المستقبلية، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لفهم المزيد حول المكونات الضرورية للتنفيذ الأكثر فعالية للقيادة الرقمية، وضرورة تدريب القادة على المهارات الرقمية الجديدة التي يمكن أن تعزز مهاراتهم القيادية وأنماطهم العامة.

دراسة العنزي (٢٠٢٢) هدفت إلى تحديد أساليب تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع هذا التحول، ومن ثم تقديم تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (١٦١) من القيادات الأكاديمية العاملين في الجامعات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك تحديات بدرجة كبيرة تواجه التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة

العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

• الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة بينسون (Benson,2018) إلى دراسة مهارات القيادة في العصر الرقمي والآثار المترتبة على كليات الأعمال بالجامعة حيث ركزت على المهارات القيادية التي يجب على خريجي كليات إدارة الأعمال بالجامعة أن يكونوا ناجحين بها في العصر الرقمي، وقد تم تحديد الموضوعات المشتركة من أدبيات القيادة أولاً، ثم تم مقارنتها بمتطلبات وكالات اعتماد كليات إدارة الأعمال بالجامعة، واللجان الوطنية، والمؤسسات الراعية، وقد ظهرت عدة موضوعات مشتركة حول مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين للعصر الرقمي والتي لها آثار على مراجعة المناهج وتطويرها في الجامعات.

كما هدفت دراسة شاهين (Shaheen,2018) لاستكشاف وجهات نظر قادة التعليم حول ممارسات القيادة الإلكترونية والطرق التي أثرت بها تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة (ICT) على ممارسات وقدرات القيادة، كما هدفت إلى دراسة الطرق التي يتم بها تطبيق التكنولوجيا على أدوار ومسؤوليات القادة التربويين في بيئة التعليم الجامعي، وتحديد المهارات والتصرفات التي تعتبر مهمة لقادة التعليم الرقمي الحديث، باستخدام أساليب بحثية لمقابلات النخبة النوعية، تمت مقابلة ستة أكاديميين، وخمسة قادة إداريين يعملون في بيئة جامعية، وتظهر النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمارس تأثيراً تحويلياً على ممارسات القيادة من خلال تعزيز قدرات القادة على التواصل على نطاق واسع وفعال، وتحسين إنتاجية القيادة وتوفير سبل جديدة لإمكانية وصول القادة داخل المؤسسة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى بعض تحديات الريادة في البيئة الرقمية بما في ذلك الحفاظ على وجود احترافي فعال على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، وإدارة الوقت الفعالة، والأمن السيبراني.

هدفت دراسة ديورا والبرت (Deborah and Albert, 2018) إلى التعرف على كيف يمكن لتصميم بحث الأساليب المختلطة أن يدعم دراسة القيادة للتعلم المعزز بالتكنولوجيا في التعليم العالي من خلال عدسة محو الأمية في القيادة الإلكترونية، واستكشاف تطوير إطار عمل تعليمي محسن بالتكنولوجيا من خلال دراسة "دلفي" التي تم إجرائها في المرحلة الأولى من الدراسة، وكذلك استكشاف المواقف والعقليات والتفاهات وسلوكيات صناع القرار في التعليم العالي فيما يتعلق بالتعليم والتعلم المدعوم بالتكنولوجيا، بالإضافة إلى وجهات نظرهم الأوسع حول التأثير المجتمعي والبيئي للتكنولوجيا، واستكشاف آراء المعلمين فيما يتعلق بهذه القيادة الرقمية، وكذلك البيئة السياسية والهرمية والثقافية المعقدة التي تعمل فيها هذه القيادة، وتم تصميم الدراسة على ثلاث مراحل، حيث تم إجراء دراسة "دلفي" في ثلاث جولات بين يناير ومارس ٢٠١٨. وتم تحديد ما مجموعه ١١٣ خبيراً دولياً من المؤلفين الذين لهم دراسات منشورة في مجال القيادة

للتعلم المعزز بالتكنولوجيا في التعليم العالي. وكانت معايير اختيار الخبراء هي الخبرة في مجال التكنولوجيا، والقيادة التعليمية المعززة بالتكنولوجيا في التعليم العالي، والمعرفة بالتكنولوجيا "التعلم المعزز على وجه الخصوص من منظور تربوي بدلاً من منظور تقني"، وتغطية كل من التعلم عن بعد والتعليم وجها لوجه في الحرم الجامعي ضمن سياقات التعليم العالي، والتوازن بين الجنسين، وتوصلت الدراسة إلى تصميم طريقة بحث في ثلاث مراحل رئيسية والتي استلزمت تطوير والتحقق من صحة إطار لمحو الأمية في القيادة الإلكترونية للتعلم المعزز بالتكنولوجيا في التعليم العالي، كما توصلت الدراسة إلى أن التعلم المعزز بالتكنولوجيا في التعليم العالي لا يزال غير مرض لتكنولوجيا التدريس والتعلم في التعليم العالي ويرجع ذلك للافتقار إلى التفكير الاستراتيجي ونقص القيادة الإلكترونية.

كما أجرى عبدالقدوس وآخرون (Abdul Quddus & et.al, 2020) دراسة هدفت إلى تحليل تأثير القيادة البيئية والقيادة الخادمة والقيادة الرقمية تجاه أداء الجامعات، واستخدمت المنهج الكمي، مع أدوات معالجة البيانات باستخدام برنامج SmartPLS وتم الحصول على البيانات من استبيان إلكتروني، وكان المشاركون في هذه الدراسة (٢٢٢) محاضرة في جامعة بيليتا هارابان، جامعات إندونيسيا في باتين، وتظهر نتائج تحليل البيانات أن القيادة الخادمة والقيادة الرقمية والقيادة البيئية تؤثر بشكل كبير على أداء الجامعات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تأسيس مؤسسات التعليم العالي الرقمية ثقافة تنظيمية وأن تضع إطاراً محتملاً لقيادة الرقمنة في سياق التعليم العالي، كما يجب أن تولي مؤسسات التعليم العالي اهتماماً وثيقاً لهذه المجالات لتجنب التبديل ذهاباً وإياباً بين مختلف الاستراتيجيات الرقمية الشائعة.

هدفت دراسة إهلرز (Ehlers, 2020) إلى إجراء تحليل للوضع الراهن للقيادة الرقمية وبالتالي القيام بتوفير منهجية لمجالات العمل المحتملة، وكذلك تقديم إطاراً ممكناً لقيادة الرقمنة في سياق التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على حقيقة أنه لا توجد حاجة لتطوير مفهوم جديد للقيادة لتعزيز التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي، وأنه من أجل قيادة التحول الرقمي في سياق التعليم العالي، فهناك حاجة ملحة للاهتمام بمجالات العمل الخاصة بمؤسسات التعليم العالي من أجل تطوير ثقافة مختلفة لمؤسسات التعليم العالي، وتشمل هذه الثقافة هياكل جديدة تتماشى مع الإطار الجديد والمتغير مع التركيز في نفس الوقت على إعادة تنظيم القيم والروتين اليومي وأشكال الاتصال، كما تمثل عمليات التحول الرقمي التي لا تزال قيد التطوير تحدياً لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها طريقة مهنية لممارسة الإدارة.

هدفت دراسة أنطونو بلاو وآخرون (Antonopoulou et al., 2021) إلى محاولة الجمع بين أنواع القيادة التربوية والمهارات الرقمية للقائد، وتم إجراء الدراسة باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل، والتي تم تحديثها باستخدام أسئلة

إضافية تتعلق بمهارات إلكترونية محددة، وفقاً لدراسة الاتحاد الأوروبي "القيادة الإلكترونية: مهارات التنافسية والابتكار". وركزت الدراسة بشكل خاص على مهارات القيادة الإلكترونية والتي تميز القائد بأنه قائد رقمي، وتم جمع العينة على مرحلتين، المرحلة الأولى في العام الدراسي ٢٠١٨ - ٢٠١٩ من قبل مجلس معهد التعليم التكنولوجي لغرب اليونان والمرحلة الثانية في العام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ من قبل مجلس جامعة باتراس باليونان، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية، وتم جمع البيانات العلمية من خلال استخدام المقاييس التي تحتوي على أسئلة ذات صلة بنطاق محدد وقابل للقياس، ثم قامت الدراسة بتحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية لها علاقة إيجابية قوية بالقيادة التحويلية وفي نفس الوقت تتعايش الدرجة الكبيرة من القيادة التحويلية مع الدرجة الكبيرة من تنفيذ القيادة الرقمية في التعليم العالي، وأوصت الدراسة بأنه تحتاج الجامعات، مثلها مثل باقي المؤسسات، إلى تغيير ممارساتها والاستمرار في التكيف من أجل أن تكون فعالة في عصر الإنترنت، كما أنه من الضروري الاستفادة من المهارات الرقمية التي تميز القائد ورؤية المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي والقيادة.

وهدفت دراسة لوفرو وآخرون (Laufer & et.at, 2021) إلى معرفة دور التعليم الرقمي في تعزيز الوصول والتعلم والتعاون خلال جائحة COVID-19، إذ كان على أنظمة التعليم العالي نقل التدريس عبر الإنترنت، من خلال نهج مختلط متسلسل، كما هدفت إلى التحقق من كيفية تجربة ٨٥ من قادة التعليم العالي في ٢٤ دولة لهذا التحول الرقمي السريع من خلال تجاربهم، وتحديد العوامل المتعددة والمتداخلة التي تساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق إمكانات التعليم الرقمي، من حيث الوصول والتعلم والتعاون، مع تسليط الضوء على أوجه عدم المساواة المتجذرة بعمق على المستوى الفردي والمؤسسي والنظام، وبالاعتماد على هذه التجارب، قدمت هذه الدراسة توصيات لسد الفجوات الرقمية، منها ضرورة تقديم حوافز لقادة التعليم العالي، ومنحهم صلاحيات تسمح لهم بتجاوز الاعتماد الطارئ للتعلم عبر الإنترنت نحو رؤى شاملة وطويلة الأجل للتعليم الرقمي.

هدفت دراسة نينا كوتال (Nina Kotula et al.2021) إلى فحص نشاط رؤساء الجامعات والعمداء خلال الفترة من مارس ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢١ على "لينكد إن وتويتر"، والتحقق مما إذا كان قادة كليات إدارة الأعمال يتكيفون مع حقائق الرقمنة والتحول الرقمي، وبحث الدراسة عن المشاركات المتعلقة بموضوع منشورات كوفيد -١٩، والمشاركات حول عمل الكليات والجامعات، والمشاركات حول التوصيات الحكومية، وما إلى ذلك، والتي كتبها أو شاركها مالك الحساب من رؤساء الجامعات والعمداء، ولكي تقوم الدراسة بالتحقق مما إذا كان قادة كليات إدارة الأعمال يتكيفون مع حقائق الرقمنة والتحول الرقمي، تم تحليل اتصالاتهم

على وسائل التواصل الاجتماعي فيما يتعلق بوباء كوفيد -١٩، ونظراً لأن التصنيفات الدولية والاعتمادات لها دور مهم في مؤسسات التعليم العالي، فقد استندت العينة إلى قائمة المدارس المعتمدة من الاتحاد الأوروبي للتنمية الإدارية، وتضمنت قاعدة بيانات الدراسة ١٩٦ كلية إدارة أعمال من ٤٣ دولة، وتم تحديد وتصنيف البلدان في المجموعات الإقليمية وفقاً لمخطط الأرض للأمم المتحدة، ومع ذلك، وبسبب التغييرات القيادية في ٢٢ كلية، تضمنت عينة الدراسة ٢١٩ شخصاً من العمداء ورؤساء الجامعات - ١٨٧ منهم من الرجال بنسبة ٨٥.٤٪. ونظراً لوجود عدد كبير من المنشورات واستحالة تحليلها بين مارس ٢٠٢٠ ومارس ٢٠٢١، تم استبعاد ٣ عمداء / رؤساء الجامعات من التحليلات الأعمق التي تحدد التواجد على "لينكد إن و تويتر"، وكانت هذه الدراسة عبارة عن دراسة وصفية بطبيعتها، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى أن بعض رؤساء الجامعات والعمداء اختاروا التواصل حول كوفيد -١٩ فقط كجزء من تواصلهم عبر " لينكد إن و تويتر"، لكنهم لم يتبعوا أي استراتيجية اتصال، مما يؤكد نتائج الأبحاث السابقة حول نشاط الأكاديميين على وسائل التواصل الاجتماعي، ومع ذلك فقد لوحظت بعض الأنماط المثيرة للاهتمام التي تربط مناطق العالم وظهور رؤساء الجامعات والعمداء على منصات وسائل التواصل الاجتماعي، ويعتبار "لينكد إن" موقع تواصل اجتماعي احترافي، فبالتالي ينظر إليه قادة كليات إدارة الأعمال على أنه أكثر أهمية وملاءمة من منظور التواصل لديهم مقارنة بمنصة التواصل الاجتماعي مثل تويتر، كما توصلت الدراسة إلى أنه في مجموعة العينة التي تم إجراء الدراسة عليها لم يمكن تحديد استراتيجية عالمية للاتصال، إلا أنه ظهرت بعض أنماط الاتصال الرقمي في مناطق العالم المختلفة.

#### • المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية:

##### • الدراسات العربية:

دراسة العريمي (٢٠١٧) وهدفت إلى بيان "تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٥٧ فرداً من المدير العام ومساعديه، ومديري الدوائر ونوابهم في المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بالوزارة، وعمداء كليات العلوم التطبيقية ومساعديهم، ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام الأكاديمية والأكاديمية المساندة والإدارية بكليات العلوم التطبيقية، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: أن مجال تقويم أداء الموارد البشرية قد حصل على المرتبة الأولى، وحصول مجال تدريب الموارد البشرية على المرتبة الثانية عند تطوير إدارة الموارد البشرية بالكليات إلا أن هذين المجالين يخضعان إلى سلطة شبه مركزية مقارنة بالمجالات الأخرى، كما طرحت الدراسة عدد من التوصيات منها: تحديد رؤية ورسالة واضحة المعالم لإدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية، تتضمن تطوير إدارة الموارد البشرية في

الجوانب "التخطيطية، والوظيفية، والتدريبية، والتنفيذية، والتقويمية"، وعلى المعنيين بالوزارة تنفيذها والتصدي للصعوبات والتحديات الإدارية والمالية التي تعوق تنفيذها، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

دراسة أحمد (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على كيفية الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وذلك من خلال: التعرف على تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر المدارس الفكرية المختلفة، والكشف عن مراحل تطور أداء إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري، والوقوف على موقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، وتحديد كيفية الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية للتغلب على التحديات التي تواجهها، وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها العلمية وتجنب عن تساؤلاتها، ونتج عن الدراسة بعض المقترحات للارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية ومنها: تحديد مقومات تطوير أداء الموارد البشرية من خلال اختيار الكفاءات الكبيرة التي تمتلك المهارات الفائقة للعمل بهذه الإدارة، إيجاد التكنولوجيا الإدارية والبعد عن الإدارة التقليدية من خلال تدريب العاملين في إدارة الموارد البشرية على استخدام التقنية الحديثة، وضع خطة لتطوير أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية مع مراعاة الثورات العصرية خاصة ثورة المعلومات والثورة التكنولوجية، العمل على تكامل الوحدات التنظيمية والتخطيطية والمالية التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق جودة العمل الإداري، التركيز على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال: الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين عبر العمل المناسب والأجر العادل والحوافز المخصصة للجهود المتميزة، التحرر من البيروقراطية الإدارية مع تبسيط الإجراءات وإعادة النظر في القوانين واللوائح الحاكمة لعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية، إنشاء قاعدة معلومات متكاملة لكافة مناشط إدارة الموارد البشرية.

دراسة عبيد (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والتقييم، والتمكين) في استقرار أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال والبالغ عددهم (٥٥٩) عضواً، وتم توزيع (٢٢٦) استبانة، وقد استخدمت الدراسة برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية والاستقرار في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بمستوى ممارسة متوسطة، وجود أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والتمكين) في استقرار أعضاء هيئة التدريس، باستثناء بعد (التقييم) إذ لا يوجد أثر في استقرار أعضاء هيئة التدريس، وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: ضرورة قيام إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال

مراجعة الاستراتيجية المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع تلبية رغبات أعضاء هيئة التدريس فيها.

كما هدفت دراسة الخثلان (٢٠١٩) إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ووضع مقترحات لتطوير تطبيقها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) فرداً من المجتمع الكلي، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات أهمها: التخطيط السليم والخبير لإدارة المعرفة بالجامعة، وذلك بدراسة الاحتياج الفعلي لإدارة الموارد البشرية، الدعم المالي الكامل لإدارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير وتدريب منسوبيها بما يتسق مع إدارة المعرفة، الاهتمام بتوفير بيئة جامعية داعمة للابتكار والابداع بإدارة الموارد البشرية، الاهتمام بتوفير التقنيات الحديثة الداعمة لإدارة الموارد البشرية بالجامعة، الاستفادة من أصحاب الخبرات والجهات المتميزة في مجال تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.

هدفت دراسة (Fenech et al., 2019) إلى استكشاف الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، وتبنت الدراسة المنهجية النوعية واستخدمت المقابلات شبه المؤسسة مع خمسة متخصصين في الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتناولت المقابلات شبه المؤسسة مجالات تخطيط الموارد البشرية وإدارة المكافآت وإدارة الأداء والتدريب والتطوير والصحة والسلامة وعلاقات الموظفين وتغييرها في عصر التحول الرقمي، وقامت الدراسة بتحليل النتائج باستخدام التحليل الموضوعي للمحاور الرئيسية للدراسة والمواضيع الفرعية، وتوصلت الدراسة إلى أنه تُظهر نتيجة التحليل الموضوعي نهجين رئيسيين للتفكير في التحول الرقمي من قبل مديري إدارات الموارد البشرية، وهذين النهجين الرئيسيين مقسمين إلى مواضيع رئيسية وموضوعات فرعية، والنهج الأول هو التفكير في دور الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي، والنهج الثاني هو كيفية إحداث هذا التحول الرقمي ثورة في ممارسات الموارد البشرية اليومية، وهذا الأخير هو النهج الرئيسي الذي اتبعه مدراء الموارد البشرية الخمسة المشاركون في هذه الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي هو تحول العمليات والهيكل من أجل استثمار فوائد التكنولوجيا الجديدة في البحث عن الميزة التنافسية التي قد تنتج عن استراتيجية التحول الرقمي، والإقرار بشكل متزايد بأهمية رأس المال البشري ورأس المال الفكري والمعرفة كمكونات حاسمة في نجاح المؤسسات، وتبني وجهة نظر قائمة على الموارد حيث يُنظر إلى موارد المؤسسة (التكنولوجيا ورأس المال البشري) على أنها أصول وكفاءات تملكها أو تسيطر عليها والتي تولد قيمة للأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة فيما يخص دور الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي في المؤسسات، فقد أشار مدير واحد فقط من مديري الموارد البشرية -عينة الدراسة- إلى الدور المهم لإدارة الموارد البشرية في إحداث التحول الرقمي "الموارد البشرية لدينا لها دور كبير في إحداث التغيير ودعم التحول الرقمي".

كما هدفت دراسة القريني (٢٠٢٠) إلى توضيح دور عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين من خلال بيان أثر كل من (الدور التنظيمي، الدور التدريبي، الدور التطويري، والدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة إذ تم توزيعها إلكترونياً، وقد تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد أما الأثر الفردي فوجود أثر لكل من (الدور التنظيمي، الدور التدريبي، والدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، وعدم وجود أثر للدور التطويري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، وقد أوصت الدراسة بضرورة الربط بين ما يقدم من برامج تطويرية وبين الاستراتيجية الخاصة بعمادة الموارد البشرية بالجامعة، والعمل على استخدام نظام المجموعات في التدريب والذي يسمح بالتفاعل بين أكبر عدد من المتدربين في مواقع تدريبية مختلفة في آن واحد لتبادل الخبرات.

#### • الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة نور (Nor, 2018) إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتخطيط الوظيفي وفرص التطوير والتدريب والتعويضات والمكافآت و التقدير والتوازن بين العمل والحياة والمشاركة في اتخاذ القرار بشأن أداء الموظف، وركزت هذه الدراسة على مراجعة نتائج الدراسات والأدبيات السابقة التي أجراها باحثون مختلفون، واستخدمت الدراسة تصميم الدراسة الوصفي واستخدمت المصادر الثانوية فقط لجمع البيانات من المقالات البحثية في المجالات البحثية المختلفة غير محددة العدد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، وأنه يمكن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة لتحسين أداء الموظفين في المؤسسات والشركات، وأوصت الدراسة بإدارات الموارد البشرية بالمؤسسات بتقديم مجموعة متنوعة من المكافآت وبرامج التقدير لتحفيز السلوك الذي يعزز الأداء العالي، وتوفير فرص التطوير الوظيفي لمساعدة الموظفين على الحفاظ على المهارات التي يحتاجون إليها ليظلوا قادرين على البقاء في سوق العمل، وتقديم نظام مكافآت وتعويض شامل يساهم بشكل كبير في جذب الموارد البشرية التنافسية والاحتفاظ بها ويمكنه أيضاً تشكيل السلوكيات الإيجابية للموظفين ويعزز أداء الموظفين، وتوفير بيئة مناسبة لمشاركة الموظفين لتحسين الإنتاجية.

هدفت دراسة ستروهيمار (Strohmeier, 2020) إلى محاولة التوصل إلى التوضيح المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الرقمية والمفاهيم ذات الصلة لرقمنة إدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، والاضطراب والتشوش الرقمي لإدارة الموارد البشرية، حيث يكتسب مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية مكانة بارزة في المناقشة العلمية، إلا أن استخدام هذه المفاهيم يكون ضمناً وغير

متجانس ومنتشر في آن واحد، وبالتالي، فإن هذه المفاهيم تفتقر إلى الوضوح المفاهيمي الضروري في الدراسة، واستخدمت الدراسة عدداً غير محدد من الأدبيات العامة حول المؤسسات الرقمية لتطوير مصطلحات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتصنيفها، من أجل إجراء هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نجاحها في تقديم توضيحاً مفاهيمياً لإدارة الموارد البشرية الرقمية والمفاهيم ذات الصلة، كما توصلت إلى أنه يمكن تطوير مصطلحات إدارة الموارد البشرية الرقمية و كذلك تصنيفها، كما تشير النتائج إلى منظور لا يختلف اختلافاً جوهرياً عن وجهات النظر السابقة حول إدارة الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا، ولكنه يشتمل على المنظور السابق ويطوره بشكل أكبر، ويكمن التقدم الأساسي لهذه الدراسة في تقديمها لفكرة التكامل الاستراتيجي للتقنيات الرقمية (استراتيجية الموارد البشرية الرقمية) وما يقابلها من تطوير إضافي لمفهوم التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، كما أن دمج رقمنة إدارة الموارد البشرية مع رقمنة المؤسسات يمثل خطوة مفاهيمية إلى الأمام، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية الرقمية تشكل خطوة تطويرية أخرى في تصور إدارة الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا، ومع تسارع رقمنة إدارة الموارد البشرية، تزداد الحاجة إلى جهود الدراسة المقابلة، وتوفر هذه الدراسة أساساً مفاهيمياً لمثل هذه الدراسات وتهدف إلى دعم الخطوة التالية من الدراسات في إدارة الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا.

هدفت دراسة سومرو وآخرون (Soomro, et al., 2020) إلى استكشاف دور ممارسة الموارد البشرية على أداء المؤسسة، وتحديد ممارسات وعناصر إدارة الموارد البشرية التي يمكن لجامعات القطاع العام من خلالها تحسين أدائها، وتم تطوير الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة وتم دعم النموذج أيضاً من قبل العديد من الباحثين، وتم جمع البيانات من المبحوثين عينة الدراسة من ثلاث فئات مختلفة وهم: أعضاء هيئة التدريس والموظفين وواضعي السياسات (أعضاء مجلس الجامعات والنقابة) من تسع جامعات مختلفة مسجلة في فئة التعليم العام وفئة التعليم الهندسي وفئة التعليم الطبي في مقاطعة "السند". وتم تلقي إجمالي عدد ٢٣٥ استجابة قابلة للاستخدام من خلال تقنية أخذ عينات عشوائية بسيطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج الإحصاء (SPSS 26.0 and Smart PLS-3)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المتنبئات بتوجه الموظف كمتغير وسيط، ووجود دور إيجابي وهام بين توجه الموظف والأداء التنظيمي الداخلي للمنشأة، ودور ممارسات الموارد البشرية الهام في تعزيز الأداء التنظيمي، كما كشفت الدراسات التي استخدمتها الدراسة الحالية أن الموظف هو العامل الرئيسي في المؤسسة، وإذا ما كانت السياسات لصالح الموظف، فسيكون الموقف إيجابياً داخل المؤسسة وستحقق المؤسسة في النهاية أهدافها المنشودة، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الموارد البشرية بطريقة فعالة لإيجاد ميزة تنافسية لممارسة أفضل تأثير لهذه الأصول البشرية.

هدفت دراسة جوفاند وناباز (Govand and Nabaz, 2021) إلى استكشاف أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية في بيئة اقتصادية سريعة التغير، تتميز باتجاهات مثل العولمة، وزيادة طلبات المستثمرين والعملاء، إلى جانب زيادة المنتجات في المنافسة في السوق، كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الرئيسية التي تنطوي عليها إدارة الموارد البشرية التي لها هذا التأثير، كما هدفت إلى التوصل إلى التوصيات أو الاستراتيجيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية قيد المراجعة والتي يمكن أن تعزز وتحسن أداء المؤسسات الحكومية، وتبنت الدراسة طريقة الدراسة الكمي كنهج بحثي حيث أنه هو الأفضل في تقييم تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية وكذلك تحديد المتغيرات وارتباطها في الدراسة، واستخدمت الدراسة طرق جمع البيانات الأولية، كما أن الطريقة الأساسية لجمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي المسح باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت الدراسة تقنيات أخذ العينات لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام طرق العينات المختلفة، وكان أفراد العينة المستهدفة في هذه الدراسة هم العاملون في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في إقليم كوردستان، وبلغ حجم العينة المختارة لهذه الدراسة ٢٤٠ مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط وثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما أنه يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تؤثر على المهارات والقدرات والمواقف والسلوك والمعرفة لدى الموظفين وبالتالي تؤثر على الأداء التنظيمي، كما توصلت إلى أنه يحتاج نظام العمل ذو الأداء المتميز إلى ممارسات موارد بشرية داعمة تعمل على تطوير مهارات العمال وتقديم مكافآت للعاملين لتحفيزهم لاستخدام مهاراتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.

هدفت دراسة ريزا وآخرون (Reza et al., 2021) إلى تحديد التحديات والاستراتيجيات غير المعروفة والقرارات غير العادية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال بخلاف المؤسسات الطبية أثناء جائحة كوفيد - ١٩، واستخدمت الدراسة ما مجموعه ٧٩٧ سجلاً، حتى ٢٠ نوفمبر ٢٠٢٠، من قواعد البيانات، وبعد ذلك، قام الباحثون بتحديث الدراسة إلى الربع الأول من عام ٢٠٢١، والذي تضمن ٤٨٤ سجلاً، وبعد إزالة التكرارات ومراجعة المقالات وفقاً لمعايير التضمين والاستبعاد، تم استخدام ١٥ مقالة للدراسة الحالية، وأخيراً، قامت الدراسة بتطوير إطاراً مفاهيمياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بناءً على نتائج الأدبيات المتعلقة بمكافحة جائحة كوفيد - ١٩، وتم إجراء بحث منهجي في قواعد البيانات الإلكترونية الدولية، بما في ذلك: Scopus و Web of Sciences و PubMed للبحث عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و جائحة كوفيد - ١٩، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارات الموارد البشرية قامت بمشاركة فعالة في الوقاية من كوفيد - ١٩، حيث أن الاهتمام بصحة الموظفين هو عامل مهم للغاية في أداء المؤسسات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات التي استخدمتها إدارة الموارد البشرية في الاستجابة للمناقشة تشمل المرونة، واستخدام الفضاء السيبراني في الأنشطة المتعلقة بالعمل، وسلامة الموظفين، والتركيز على ظروف

العمل، والمشاركة، والتطوير، وتحفيز الموظفين من خلال التواصل المستمر معهم واستخدام الأساليب الإبداعية، وتوفير دورات تدريبية للموظفين، واستخدام طرق إبداعية لدعم الموظفين وضمان صحتهم ورفاهيتهم، واستخدام أنشطة ترفيهية إبداعية للموظفين، وضمان توفير بيئة مناسبة للعمل الفعال عن بعد، وتعزيز الكفاءة الداخلية واكتساب المواهب، والتزام المدراء، والاختيار الأمثل للموظفين ومشاركتهم في صنع القرار، وتعزيز التماسك وتبادل الخبرات، وإجراء التغييرات اللازمة بناءً على التقييم التنظيمي والبيانات المتاحة.

هدفت دراسة نافاري وريزاي (Nafari and Rezaei , 2022) إلى التحقق من العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي على أساس بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من أن أحد العوامل المهمة لتحقيق ميزة تنافسية هو الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية المناسبة، واستخدمت الدراسة منهج الدراسة المقطعية والتي تم إجرائها على الطاقم الطبي والإداري في مستشفى عام في محافظة أصفهان بإيران، وتم تطبيق الدراسة على جميع الموظفين المؤهلين للدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام استبانتين خلال شهر يوليو ٢٠١٨، واشتملت الاستبانة الرئيسية على ٣٢ عبارة بحثت في استراتيجيات الموارد البشرية (بما في ذلك سبعة أنواع من الاستراتيجيات) والأداء التنظيمي بناءً على نهج بطاقة الأداء المتوازن، وتم تحليل البيانات عن طريق معامل ارتباط بيرسون والانحدار متعدد المتغيرات، وتم تقييم استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي على المستوى المتوسط، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث كان الأداء التنظيمي في منظور التعلم والنمو هو الأكثر ارتباطاً باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بينما كان المنظور المالي هو الأدنى ارتباطاً، وأظهر تحليل الانحدار متعدد المتغيرات أن جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت فعالة على الأداء التنظيمي، وكان لاستراتيجية تدريب وتطوير الموظفين، واستراتيجية تعويضات ومكافآت الموظفين، واستراتيجية التوظيف التأثير الأكبر على الأداء التنظيمي على التوالي.

#### • منهج البحث وإجراءاته

##### • منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي؛ وتم استخدام استبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

##### • مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التالية: جامعة الملك سعود، وجامعة جازان، وجامعة طيبة، وجامعة تبوك، والبالغ عددهم (٩٣٠٧).

• عينة البحث:

حددت الباحثة حجم عينة البحث وكانت (٧٠٥) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة (جامعة الملك سعود، جامعة جازان، جامعة طيبة، جامعة تبوك). بنسبة ٧.٥٧٪ من المجتمع الأصلي (بناء على ما حصلت عليه الباحثة من بيانات بمجتمع الدراسة من الجامعات المستهدفة). وقد قامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية لجميع أفراد مجتمع الدراسة [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScgnAY13dE0RWZ7LKzOWiXQhc1G\\_WAPsu1sBkzfzZ\\_nbwpn3hA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScgnAY13dE0RWZ7LKzOWiXQhc1G_WAPsu1sBkzfzZ_nbwpn3hA/viewform)

• أدوات البحث:

أعدت الباحثة استبانتين مغلقتين مغلقتين العبارات  
 «الاستبانة الأولى خاصة بأبعاد القيادة الرقمية الأربعة وهي: (المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة الرقمية، القيادة الرشيدة) ويشتمل على (٣٤) عبارة.  
 «الاستبانة الثانية خاصة بأبعاد أداء إدارة الموارد البشرية وهي: (التوظيف، الترقيات، نظام الأجور والحوافز، التدريب) ويشتمل على (٤٠) عبارة.  
 وقد تم ضبط أداتي البحث من حيث الصدق والثبات في بحثين سابقين قامت بهما الباحثة.

• عرض نتائج البحث ومناقشتها

• نتائج إجابة سؤال البحث: ما علاقة أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرشيدة - ثقافة التعلم في العصر الرقمي - التميز في الممارسة الرقمية - المواطنة الرقمية) بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية (التخطيط - التوظيف - الأجور والحوافز - تقييم الأداء - التنمية المهنية) بالجامعات السعودية؟

قامت الباحثة استناداً لنتائج البحثين السابقين الذين تمت من خلالها تحديد مدى توافر أبعاد القيادة الرقمية، ومدى توافر أبعاد إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson؛ لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة الرقمية، المواطنة الرقمية) وبين تحسين أداء إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، الأجور والحوافز، تقييم الأداء، التنمية المهنية) بالجامعات السعودية

كما هو مبين بالجدول (١): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية (ن=٧٠٥)

يتضح من جدول (١) وجود علاقة ارتباطيه (طردية) بين درجات عينة الدراسة في أبعاد الإدارة الرقمية كل بعد على حدة ومحاور إدارة الموارد البشرية كل بعد على حدة؛ وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، أي أنهم مرتبطين ارتباط طردي قوي فكلما زاد أحدهما زاد الآخر والعكس صحيح.

جدول (١) معاملات الارتباط بين متغيري القيادة الرقمية وأداء إدارة الموارد البشرية

أبعاد القيادة لرقمية					المتغيرات	أداء الموارد البشرية
الدرجة الكلية	القيادة الرهيدة	التميز في الممارسة الرقمية	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	المواطنة الرقمية		
♦♦٠.٩٩٣	♦♦٠.٩٧٧	♦♦٠.٩٨٤	♦♦٠.٩٨٤	♦♦٠.٩٩٦	التخطيط لإدارة الموارد البشرية	
♦♦٠.٩٩٤	♦♦٠.٩٨٢	♦♦٠.٩٨٦	♦♦٠.٩٩٩	♦♦٠.٩٨١	الاستقطاب والتعيين والتوظيف	
♦♦٠.٩٩٥	♦♦٠.٩٨٧	♦♦٠.٩٩٩	♦♦٠.٩٨٦	♦♦٠.٩٨١	نظام الأجور والحوافز	
♦♦٠.٩٩٣	♦♦٠.٩٩٦	♦♦٠.٩٨٩	♦♦٠.٩٨٥	♦♦٠.٩٧٧	تصميم الأداء الوظيفي	
♦♦٠.٩٩٣	♦♦٠.٩٨٥	♦♦٠.٩٨٨	♦♦٠.٩٨٩	♦♦٠.٩٨١	التنمية المهنية	
♦♦٠.٩٩٩	♦♦٠.٩٩٠	♦♦٠.٩٩٣	♦♦٠.٩٩٤	♦♦٠.٩٨٩	الدرجة الكلية	

(♦♦) دالة عند مستوى (٠.٠١)

### • توصيات البحث:

من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسة فقد خلصت إلى تقديم مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار بالجامعات السعودية والتي قد تساهم في تحسين أداء عمليات إدارة الموارد البشرية على ضوء أبعاد القيادة الرقمية، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (٢) : توصيات البحث

البعد	التوصية	آليات التنفيذ
المواطنة الرقمية	ضرورة تخزين ومعالجة البيانات بطريقة رقمية ذكية.	توفير تقنيات رقمية حديثة بالجامعات السعودية إضافة إلى إيجاد شراكة مع شبكة معلومات دولية هدفها تحسين أداء الموارد البشرية.
	حفظ المعلومات بمستوى أمان مرتفع، مع ضرورة حصول الموظفين على دورات معتمدة في الأمن السيبراني.	انعقاد الدورات التدريبية من قبل متخصصين وخبراء في التقنيات.
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	عمل اتفاقات دولية مع جامعات متقدمة والعمل على تدويل الموارد البشرية للاستفادة من الخبرات العالمية.	من خلال عقد شراكات مع جامعات عالمية متقدمة تقنيا، وتوقيع مذكرات تعاون لتبادل المصالح المشتركة.
	نشر ثقافة الذكاء الاصطناعي والتدريب على تطبيقاته.	التعاون مع الجهات المختصة في مجالات الذكاء الاصطناعي للعمل على ارتقاء إدارة الموارد البشرية.
التميز في الممارسة الرقمية	إصدار تعميم يلزم الموظف بممارسة سلوكيات العمل الرقمي، كالاتصال ومشاركة المعلومات، والملفات عبر الإنترنت بشكل افتراضي.	استخدام التطبيقات السحابية الذكية لحفظ الملفات، بالإضافة إلى التواصل الذكي عبر تطبيقات وبرامج التواصل الرقمية.
	تصنيف الموظفين في إدارة الموارد البشرية إلى فئات حسب المهارة في ممارسة العمل الرقمي، والاستناد على هذا التصنيف أثناء وضع تقييم الأداء الوظيفي، وإطلاعهم على نتيجة التقييم.	إضافة متطلبات المهارة في التعاملات الرقمية إلى بنود استمارة تقييم الموظفين في إدارة الموارد البشرية، وتحويل الموظف ذو المهارة المتدنية إلى وظيفة أخرى لا تتطلب تلك المهارة العالية.
	عقد الاجتماعات الرقمية مع منسوبي إدارات الموارد البشرية بالجامعات السعودية لتبادل الخبرات.	تعقد هذه الاجتماعات عن طريق الشاشات التفاعلية الذكية.
	تحديث البيانات وقواعد المعلومات بصفة دورية مستمرة، ومن ذلك البوابة الالكترونية الخاصة	تعيين موظفين مختصين بعمليات إحصاء وتحديث البيانات، ومتابعة الخدمات الالكترونية وتلبية حاجات

<p>المستفيدين المقدمة من خلالها.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية وخدماتها المقدمة للمستفيدين.</p>	
<p>وضع جهاز استقبال لا يستطيع الزائر الاستفادة من خدمات الإدارة إلا بإدخال بياناته الرسمية والحصول على رقم للخدمة.</p>	<p>الاستغناء عن موظفي الاستقبال الذين يقومون بكتابة بيانات الزائرين في سجلات ورقية.</p>	
<p>استخدام أنظمة الملفات عالية الأداء، لها القدرة على قراءة البيانات، وكتابتها بمعدلات إنتاجية عالية، ويسهل من خلالها نشر مجموعة متنوعة من الملفات على نطاق واسع وبسعة معالجة فائقة.</p>	<p>استخدام برامج تخزين الملفات المتطورة التي تسمح بتداولها مع ذوي الاختصاص على نطاق واسع محليا ودوليا.</p>	
<p>نشر الإعلانات الخاصة بالوظائف المتاحة بشروطها المطلوبة على البوابة التابعة لإدارة الموارد البشرية، ومتابعة الطلبات أيضا من خلال البوابة حتى الوصول لآخر مراحل الترشيح وهي المقابلات التي يجب أن يتواجد فيها طالب الوظيفة شخصيا.</p>	<p>عقد تعاون مستمر مباشر مع وزارة الموارد البشرية لخصر متطلبات سوق العمل ليعمل توازن في إعلان الوظائف الشاغرة.</p>	
<p>تقديم حوافز مجزية لكل من ينضم لمركز ريادة الأعمال ويخرج بمنهج يساهم في تقدم الأداء بالجامعة.</p>	<p>إجراء اتفاقيات تعاون بين إدارة الموارد البشرية ومركز ريادة الأعمال الذكيفة لإتاحة الفرصة للمبدعين في هذا الجانب.</p>	<p>القيادة الرشيدة</p>
<p>هندرة البنية التحتية التقنية الحالية لتجهيز البيئة بما يتلاءم ومتطلبات العصر الرقمي.</p>	<p>إعداد بنية تحتية قوية تستقبل العمل الرقمي بفاعلية، ودون تعثر.</p>	
<p>الاستعانة بخبراء التخطيط من داخل وخارج الجامعة لرسم خطة التحول الرقمي.</p>	<p>بناء استراتيجية للتحول الرقمي يتم العمل وفقها.</p>	<p>التخطيط لإدارة الموارد البشرية</p>
<p>يتكون الفريق من قادة العمل الإداري في إدارة الموارد البشرية، إضافة لموظفي الإدارة، ومجموعة من المستفيدين من خدماتها كأعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>أن يضم فريق التخطيط نخبة من كافة الأطراف المعنية والمستفيدة من خدمات إدارة الموارد البشرية</p>	
<p>يكون التخطيط رقميا بحيث يسهل استدعاء البيانات المطلوبة بسرعة لرسم الخطط لدى إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>وضع خطط بديلة لمواجهة التغيرات السريعة في اللوائح الحكومية، وصياغة مؤشرات مناسبة لقياس تحقق الأهداف الرقمية الموضوعية.</p>	
<p>يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة لطالب التوظيف بتتبع سير معاملته رقميا، ومعرفة أسباب ترشيحه من عدمها.</p>	<p>أن يجري توظيف الكوادر رقميا، وحسب النتائج المدخلة في البيانات، مع شفافية مطلقة في مراحل التوظيف.</p>	
<p>يكون ذلك من خلال الاتفاقيات بين الجامعات وما تقتضيه المصلحة العامة.</p>	<p>تفعيل التدوير الوظيفي بين موظفي إدارات الموارد البشرية ككل خمسة أعوام تحقيقا لمبدأ تبادل الخبرات.</p>	<p>الاستقطاب والتوظيف</p>
<p>تفعيل برنامج حضوري لمتابعة انضباط الموظفين في إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>أن يرتبط الحسم من راتب الموظف من خلال الرقابة الرقمية على حضوره وانصرافه.</p>	
<p>أن ترتبط ملفات الموظفين وتحدث باستمرار على حساب قائد إدارة الموارد البشرية ليقوم بتتبع الإنجاز المقدم من كل موظف</p>	<p>أن تتوفر ملفات إنجاز الكترونية لكل موظف يسهل على القادة الاطلاع عليها في أي وقت ومكان وبناء عليها يقدم الحافز المناسب للموظف المستحق.</p>	<p>نظام الأجور والحوافز</p>
<p>تتاح هذه الخدمة من خلال البوابة الالكترونية حيث يمكن للمستفيد أن يدخل بحسابه الجامعي ويقيم نفسه تمهيدا لعرض التقييم على القيادة.</p>	<p>أن تتوفر منصة تقييم الأداء الذاتي مع إرفاق كافة الشواهد الدالة على الإنجاز ومن ثم عرضها على القيادة لاعتمادها والموافقة عليها.</p>	<p>تقييم الأداء</p>
<p>من خلال اتفاقيات تبادل الصالح والخبرات مع الجامعات المحلية والعالمية.</p>	<p>أن تعقد إدارة الموارد البشرية شراكات محلية ودولية لتدريب منسوبيها.</p>	
<p>تكلف اللجنة بعمل خطة مستقلة لتنفيذ مبادرات البرنامج وقياس الأثر.</p>	<p>تكوين لجنة لتنفيذ مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية الخاص برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠</p>	<p>التنمية المهنية</p>

• مقترحات البحث:

- ◀◀ الاحتياجات التدريبية لقيادات التعليم العام في المملكة العربية السعودية على ضوء القيادة الرقمية.
- ◀◀ تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان على ضوء مدخل القيادة الرقمية.
- ◀◀ تطوير مهارات إدارة التحول الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" برنامج تدريبي مقترح".
- ◀◀ مستوى مهارات القيادة الرقمية لدى مديري إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية.
- ◀◀ إجراء دراسات ميدانية لقياس درجة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضوء نماذج عالمية متقدمة.
- ◀◀ إجراء دراسات توضح دور القيادة الرقمية في تصنيف الجامعات محلياً وعالمياً.
- ◀◀ إجراء دراسات تهدف إلى تقديم نموذج مقترح للتحول الرقمي في التعليم الجامعي.
- ◀◀ إجراء دراسات مشابهة على جامعات أهلية بالمملكة العربية السعودية للتحقق من مدى تعميم نتائج الدراسة الحالية.

• المراجع:

• المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم، وغيث، خالد أحمد محمد سالم، و شعلان، عبدالحميد عبدالفتاح.(٢٠١٩). "تطور أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية". مجلة المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية، مج٧، ع١٤ ص ١٠٨-١٢٧.
- أحمد، محمد أحمد حمدتو. (٢٠١٥). "مطلوبات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً: دراسة وصفية تحليلية". مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - مركز بحوث القرآن الكريم والسنة النبوية س١٨، عدد خاص ص ٢٠١-٢١٥.
- أخلية، سمير بر (٢٠١٨) تأثير الإدارة الالكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.
- أصرف، حامد جودت(٢٠٢٠). "أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان". المجلة العربية للإدارة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مج٤، ع٢٤.
- إعراب، محمد. (٢٠١٤). تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتحويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ١٩.
- آل تويم، هياء إبراهيم عبد الرحمن. (٢٠١٩). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع١٦، ص ٢٢٩-٢٤٩.
- آل جبرين، فهد بن سعد بن محمد.(٢٠٢٠) تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

- أوماحي، عائشة ومصطفى، بوادي. (٢٠١٩). دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية، الواقع والمأمول، دفاثر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، مج ١١، ١٤، ص ١٩٤-٢٠٤.
- بدوي، خالد رفعت. (٢٠١٣). أثر استخدام الإدارة الالكترونية على أداء العنصر البشري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر.
- برقعان، أحمد محمد والمحمدي، وردة أحمد (٢٠١٣). متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة حضرموت من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية، مجلة الأندلس للبحوث.
- بطارسة، رانيا عيسى سليم. (٢٠٢١). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- البطران، شيماء عبد الله عبدالعال. (٢٠٢١). الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية على موظفي الإدارة بجامعة الفيوم)، مصر.
- بلقرة، زين الحياة (٢٠١٧). ماهية إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد، ١-٢٦.
- بن ميري، مصطفى، وفلاق، علي. (٢٠٢١). الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيببوتيكال بالمدينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة ٢ مج ٧، ١٤، ص ٣٩-٦٢.
- بوجمعة، العولي. (٢٠١٩) آثار تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية، مجلة الشؤون القانونية والقضائية، أحمد ناه بوكنين، ٥، ص ١٢٩-١٥٠.
- بوخويدم، فارس، ومعمر، جميلة. (٢٠٢١) "مستوى تكوين الموارد البشرية ودوره في تعزيز جاهزية مؤسسة الأرشيف الوطني الجزائري للإيضاح بمتطلبات البيئة الرقمية". مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية مج ٣٤، ٣٤، ص ١٠٣٤-١٠٧٣.
- تكروني، دنيا عبد الرحمن، والشماسي، أريج عبد الرحمن. (٢٠٢١) أثر القيادة التحولية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢، ص ١٨٥-٢٠٨.
- الثبتي، نجوى نوار خضر. (٢٠٢٢) التحول الرقمي وأثره في أداء العاملين في جامعة بيشة، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية إدارة الأعمال، جامعة بيشة.
- جامعة الملك سعود <https://etc.ksu.edu.sa/ar/node/381> مسترد بتاريخ ٤ نوفمبر ٢٠٢١ الساعة ٢٩:٢ صباحا.
- جبيرات، سناء. (٢٠١٨). نظام معلومات الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر.
- الجهني، رسمية بنت عياد بن مرشود. (٢٠٢١). تطوير إدارة مكاتب التعليم بالملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الرقمي: تصور مقترح، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- جيلالي، بوزكري. (٢٠١٦) الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الحازمي، الحسن بن علي يحيى. (٢٠٢١). دور التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مج ٤٥، ١٩، ص ٥١-٧٠.
- حافظ، عبدالناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين. (٢٠١٦). الأنماط القيادية الطرييق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، (ط١)، الأردن، دار غيداء.

- الحربي، بدرية فهد. (٢٠١٥). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله. (٢٠٢٠). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١١٢(١)، ١٤٧-١٨٠.
- الحمادي، منصور عبدالله رباح سالم. (٢٠١٩). "استراتيجية الذكاء الصناعي وآثارها على وظائف الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة". مجلة القانون المغربي: دار السلام للطباعة والنشر، ٤٢، ص ٢٣٣-٢٥٩.
- الحيت، أحمد فتحي. (٢٠١٥). مبادئ الإدارة الالكترونية، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخالدي، مشعل خالد إسماعيل. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٦٣، ع ٣، ص ٣١٤-٤١٩.
- الختلان، منصور بن زيد. (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية (دراسة حالة)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الختلان، منصور بن زيد. (٢٠١٩). توظيف مدخل إدارة المعرفة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج ٣٨، ١٨١(٢)، ١٠٧-١٣٥.
- الخولاني، مروة محمود إبراهيم. (٢٠٢١). تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، ٨(٨٧)، ١٤٠٩-١٤٩٩.
- الدهشان، جمال علي خليل. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، ع ٧٨، أكتوبر.
- زابي، صالح، وبعبطيش، شعبان. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، ١(١)، ١٤٤-١٦٤.
- زويطي، سارة. (٢٠٢٠). دور المعلوماتية في تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مج ١٠، ع ١، ص ٤٩-٦٧.
- زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج ١٤، ع ٢، ص ٨٥-١٨٨.
- زيدان، أمل. (٢٠٢١) التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات جامعة الأزهر نموذجاً، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع ٧٥، ٤٦٣-٥١٠.
- سدران، وجدان هادي. (٢٠٢١). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي، مشكلات وحلول، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، الرياض.
- السلمي، أفنان. (٢٠١٧). تقييم أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر منسوبيها: جامعة أم القرى نموذجاً. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة.
- الشدوخي، نهى محمد صالح. (٢٠١٨). متطلبات الإدارة الرقمية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة حائل.

- شرف، عليّة محمد إسماعيل (٢٠١٨). الاحتياجات التدريبيّة اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للدراسات التربويّة والنفسية. (٢٠٣). ص ٢٦٩-٢٩١
- الشريف، جاسم بن نايف محمد. (٢٠١٨). مدى الوعي بالتقنيات التعليميّة الرقمية والذكاة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها، مجلة كلية التربية (١٧٩)، جامعة الأزهر، ص ٦٠١-٦٥٠.
- الشهري، عجلان محمد (٢٠١٨). القيادة الإلكترونيّة: منهج عملي مقترح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. (٩)، ٢٧-٣٩.
- الصقير، فاطمة بنت عبدالله بن عبدالرحمن. (٢٠١٧). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة حائل.
- الصياد، عبد العاطي (١٩٨٩م). جداول تحديد حجم العينة في الدراسة السلوكية، القاهرة: رابطته التربية الحديث.
- الطائي، يوسف حجيّم سلطان، والحدراوي، باقر خضير عبد العباس. (٢٠١٩). "أثر القيادة الرقمية في تبنى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث، غزة مج ٣، ع ٦٤ ص ١٩-٣٩.
- طلحي، فاطمة، وسيف الدين، رحايله. (٢٠١٥) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونيّة بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الأول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة السلطان محمد.
- العازمي، خالد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتعزيز الوعي بالمتطلبات الرقمية كمدخل لإدارة العلاقة الأكاديمية بين الطالب والأساتذة الجامعي على ضوء رؤية الكويت ٢٠٣٥، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مج ٤٨، ع ٤، ص ٣١٣-٣٣٦.
- عبدالرحمن، إيمان. (٢٠١٨). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونيّة في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ع ٦، ص ٢٥٢-٣٣٢.
- عبيد، أحمد مزبان، والعون، سالم سفاح. (2019). مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثره في استقرار أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة آل البيت، المرق. عبيدات، ذوقان، وعبدالحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (٢٠٠٧م)، الدراسة العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- العبيدي، بشرى عبدالعزيز. (٢٠١٤). مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونيّة وأثرها في درجة تطبيقها: دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصور، العراق، (٢٢) ص ٥٩-٨٦.
- العتيبي، عزيزة عبدالرحمن. (٢٠١٩). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، دراسة مقدمة للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بلندن.
- العريضي، حصّة سعد. (٢٠١٩). تصور مقترح قائم على الحوسبة السحابية لتطوير أداء القيادات الجامعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٧، ع ٣، ص ١٦٥-١٨٨.
- العريمي، حليس بن محمد بن حليس. (٢٠١٧). تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، مج ٢٥، ع ١٤، ص ٧٥-١١٨.
- العشماوي، عبد الله بن طاهر، والعصيمي، خالد بن محمد (٢٠٢١). القيادة الإلكترونيّة وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، ع ٢٦، ٥٦٦-٥٦٦.

- علي، محمد بخاري حسن، والكاتب، محمد بشر. (٢٠٢١). "أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث، غزة مج ٥، ع ٢٤، ص ١٠٣-١١٨.
- العماري، سعيد. (٢٠١٨) الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ع ٧٤، جامعة 20 أوت، الجزائر.
- العنزي، حمود عايد جمعان. (٢٠٢٢). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك.
- فطيمة، رابحي و صليحة، كاريش. (٢٠٢٠). العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من الخبراء، مجلة معهد العلوم الاقتصادية.
- القحطاني، صالح محمد. (٢٠١٠). تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا بالرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، محمد بن دليم. (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (ط ٤)، الرياض، المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر.
- قريشي، محمد، و بومجان، عادل، وسلطاني، محمد رشدي. (٢٠١٧). "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة." مجلة العلوم الانسانية: جامعة محمد خيضر بسكرة ع ٤٧، ص ١٤٧- ص ١٦٠.
- قريني، الحسين يحيى النعمي. (٢٠٢٠). دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين- دراسة تطبيقية على عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد، المحلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
- كريمية، فيجي. (٢٠١٢). تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسات المصرفية: دراسة لعينة من البنوك التجارية في منطقة ورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- اللداوي، سعيد عمر خالد. (٢٠٢١). نموذج مقترح لتطوير الممارسات الإدارية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- المالكي، رياض صالح. (٢٠١١). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل التوعية الأمنية لمنسوبي العلاقات العامة بقطاعات وزارة الداخلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا بالرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- دراسة العلاقات العامة بقطاع الإعلام، ص ٣٣٧-٣٧١.
- السعودي، سميرة مطر. (٢٠١٠). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، المملكة المتحدة، قسم التعليم عن بعد، الجامعة الافتراضية الدولية.
- مصيلحي، حسين. (٢٠٢١). التحول الرقمي، جمهورية مصر العربية، دار الكتب والوثائق القومية.
- معروف، ونام علي أمين، والكردي، أسماء صفوت جمال. (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة قائمة على إدارة المعرفة الرقمية لتعزيز القدرات التنافسية لدى الشباب الجامعي، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، مج ٣٧، ع ٢٤، ص ٤١٥-٤٦٤.
- ملحم، سامي محمد (٢٠٠٢م): مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ناصف، أحمد مصطفى. (٢٠١٩). الثورة الرقمية وآثارها الإيجابية الداعمة في تحقيق السعادة الوظيفية في منظمات القرن الحادي والعشرين، إدارة الأعمال: جمعية إدارة الأعمال العربية، ع ١٦٥، ص ٥٨-٧٠.

- نبشي، إسرائ (٢٠١٤) دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- نصار، عرفات علي. (٢٠١٣). أثر الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير الأداء الإداري في كليات التقنية في محافظات غزة، بحث المؤتمر العلمي الأول، (دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع)، خانيونس: كلية العلوم والتكنولوجيا.

#### • المراجع الأجنبية:

- Antonopoulou H., Constantinos H., Olympia B., Grigoris N. Beligiannis (2021). *Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic*, *Emerging Science Journal*,5(1).
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O. & Beligiannis, Grigoris. (2021). *Digital leader and transformational leadership in higher education*. 9616-9624. 10.21125/inted.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice – A guide people management*. US Kogan Page Limited.
- Asbari, M. Wijayanti, L. Hyun, C.C, Purwanto, A, Santoso, P. B. (2020). *How to Build Innovation Capability in the RAC Industry to Face Industrial Revolution 4.0? International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 24(6). 2008-2027. DOI: 10.37200/IJPR/V24I6/PR260192
- Bartolomé, A., Castañeda, L., & Adell, J. (2018). *Personalization in educational technology: The absence of underlying pedagogies*. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. <https://doi.org/10.1186/s41239-018-0095-0>
- Benson, L. E. (2018). *Leadership Skills in the Digital Age: Implications for University Business Schools*. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 5(2).
- Bernarto, D. Bachtiar, N.Sudibjo, I. Nurpatricia S., Agus P., Masduki A. (2020). *Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction toward Life Satisfaction: Evidence from Indonesian Teachers*. *International Journal of Advanced Science and Technology*.29 (3). 5495 -5503
- Byström, H. V. (2021). *Challenges to learning and leading the digital workplace*. *Studies in Continuing Education*
- Castañeda, L., & Selwyn, N. (2018). *More than tools? Making sense of the ongoing digitization of higher education*. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. <https://doi.org/10.1186/s41239-018-0109-y>
- Cortellazzo L., E. Bruni, R. Zampieri(2019).*The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review*. *Frontiers in Psychology Journal* 10 (August), 2019. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.

- Deborah A. & Albert S. (2018). *E-Leadership Literacies for Technology-Enhanced Learning in Higher Education: A Mixed Methods Research Design and Preliminary Framework*, *Proceedings of the European Distance and E-Learning Network 2018 Annual Conference*, Genova, 17-20 June.
- Desky, H., Mukhtasar., Istan. M., Ariesa. Y., Dewi. I. B. M., Fahlevi. M., Abdi. M. N., Noviantoro. R. & Purwanto.(2020) *Did Trilogly Leadership Style, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Organizational Commitment (OCO) Influence Financial Performance? Evidence from Pharmacy Industries. Systematic Reviews in Pharmacy Journal*, 11 (10), 297-305. doi:10.31838/srp.2020.10.50
- Ehlers U. D. (2020). *Digital leadership in higher education. Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14. DOI: <https://dx.doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>
- Eric Sheninger (2014). *Digital Leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks, CA: Corwin A Sage Company.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). *The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation. Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(166).
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). *Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. Internet Research*, 29(3), 430-447.
- Garcia, A., & Lee, C. H. (2020). *Equity-centered approaches to educational technology. In M. J., Handbook of research in educational communications and technology* (pp. 247–261). Springer.
- Govand A., & Nabaz A., N. (2021). *The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1),Jan-Feb, 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Hamdoun A. (2022). *Digital leadership and leadership styles among leaders in the lebanese higher education*, Faculty of International Economics and Administration, Varna Free University, Bulgaria .
- Josie A. (2015). *Developing Digital Student Leaders:A Mixed Methods Study of Student Leadership, Identity, and Decision Making on Social Media*, doctoral thesis, School of Education ,USA.
- Kartika, H., Norita. D., Triana. N. E., RoswanBaktidi. I., Rahim. A., Naro. A., Izzati. T., Munita. A. A., Junaedi. D., Suprihatiningsih. W., Purwanto. A. & Bakti. C. S. (2020). *Six Sigma Benefit for Indonesian Pharmaceutical Industries Performance: A Quantitative*

- Methods Approach. Systematic Reviews in Pharmacy Journal*, 11 (9), 466-473.doi:10.31838/srp.2020.9.66
- Kasaya, M., & Munjuri, M. (2018). *Effect of Employee involvement on job performance in the medical research industry in Kenya. International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. VI, Issue 5, pp. 826-847.
  - Kazim, F. (2019). *Digital Transformation and Leadership Style: A Multiple Case Study*, *IMS Journal*, 3(1), 24- 33.
  - Khanna, P. (2014). *Recruitment & Selection, A Need of the Hour for Organizational Success. IRACT- International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*, ISSN: 2249-9563, Vol. 4, No.3.
  - Koirala K. (2019). *Successful Leadership Practice in School. Education and Development Journal*, 29 (December): 119–31, 2019. <https://doi.org/10.3126/ed.v29i0.32576>
  - Laufer, M., Leiser, A., Deacon, B., Perrin de Brichambaut, P., Fecher, B., Kobsda, C., & Hesse, F. (2021). *Digital higher education: a divider or bridge builder? Leadership perspectives on edtech in a COVID-19 reality. International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 1-17
  - Mertala, P. (2020). *Paradoxes of participation in the digitalization of education: A narrative account. Learning, Media and Technology Journal*, 45(2), 179–192. <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1696362>
  - Muhammad. I., Mashi, M. S., & Salisu, I. M. (2017). *Job Attitude and Employee Performance: An Empirical Study of Non-Academic Staff of Bauchi State University Gadau Nigeria. International Journal of Business and Management Future*, 1 (1) : 01-13.
  - Muries B & Marsele J. (2017). *Explaining Electronic Learning Management Systems (ELMS) continued usage intentions among facilitators in Higher Education Institutions (HEIS) in Tanzania International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology (IJEDICT)* 13(1).pp. 123-141.
  - Nafari, E.& Rezaei, B. (2022). *Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. BMC Health Serv Res* 22, 363 (2022). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
  - Nhat T. P., Tan Vo Thanh, Zuzana T. & Vo Thi N. T. (2020). *The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis, International Journal of Hospitality Management*, 88 (2020)

- ,102392,ISSN0278-4319,https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392.
- Nina Kotulaa, Dkezmarekc. & Grzegorz. (2021) social media e-Leadership Practices During the COVID-19 Pandemic in Higher Education *Procedia Computer Science Journal*, 192 (2021) 4741-4750.
  - Nor, Abdijabbar. (2018). Enhancing employee performance through human resource management practices: a review of literature. Volume 2. 10.5281/zenodo.2528901.
  - Patnaik, B. M., & Padhi, P. C. (2018). *Compensation Management: A theoretical preview. Asian Journal of Marketing & Management Research*, Vol.1 Issue 1, pp 40.
  - Pramono, R. Kristianti, T., Purwanto, A. (2020). *Character Development Training for Adults (A Case Study of Heartmaster Program in Jakarta). Test Engineering & Management Journal*. 83. 5809-581. <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/4556>
  - Qualman, E. (2015). *What happens on campus stays on YouTube*. Cambridge, MA: Equal-man Studios.
  - Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., ... & Sudargini, Y. (2020). *Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University Performance? Evidence from Indonesian Universities*. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408-417
  - Reid, W. M. (2020). *The Study of Leadership. Open Journal of Leadership*, 89-116.
  - Reza M. A., Rasha A., Arash Z., Jaffar A.& Roya N.( 2021). *Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach, Heliyon*, 7(6).
  - Sancho-Gil, J. M., Rivera-Vargas, P., & Miño-Puigcercós, R. (2020). *Moving beyond the predictable failure of Ed-Tech initiatives. Learning, Media and Technology Journal*, 45(1), 61–75. <https://doi.org/10.1080/17439884.2019.1666873>
  - Sartika. N. S., Subroto. D. E., Mauladaniyati. R., Rosdianwinata. E., Rifai. R., Sujana. A., Abidin. Z., Priadi. M. D., Setiawati. E., Yanti. D. & Purwanto. A. (2020) *Effect of Pedagogic, Professional Competency, and Work Motivation toward Indonesian Primary School Teachers Performance*. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 617-626.doi:10.31838/srp.2020.9.91
  - Saykilia, A. (2019). *higher education in the digital age.journal of educational technology & online learning*, 1-15.

- Serrat, O. (2020). *The Full Range Leadership Model: Essentials and Practicum*. Retrieved from researchgate.net: [https://www.researchgate.net/publication/342782205\\_The\\_Full\\_Range\\_Leadership\\_Model\\_Essentials\\_and\\_Practicum](https://www.researchgate.net/publication/342782205_The_Full_Range_Leadership_Model_Essentials_and_Practicum).
- Shaheen, M. (2018). *Digital communication technologies and leadership practice in higher education*, (Doctoral dissertation, Memorial University of Newfoundland).
- Shailashri, V., & Shenoy, S. (2016). *Study to identify the relationship between recruitment, selection towards employee engagement*. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, Volume I, Issue II.
- Sheninger-E.C.(2019).*Digital leadership: Changing paradigms for changing times*(2nd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.
- Sofijanov, E., & Chatleska, V. (2013). *Employee involvement and organizational performance: Evidence from the manufacturing sector Macedonia of Macedonia*. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 11, Suppl. 1, pp 31 - 36.
- Soomro, F. & Shah, A. & Memon, M. (2020). *Role of employee attitude as mediating variable between hr practice and organizational performance: evidence from public sector universities*.
- Soomro, F. A., Shah, M. A., & Memon, M. S. (2020). *Role of employee attitude as mediating variable between hr practice and organizational performance: Evidence from public sector universities*. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1032-1044.
- Strohmeier, S. (2020). *Digital human resource management: A conceptual clarification*. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Suklabaidyal, Sudip and Sen, Angshu.(2013). *Challenges and Prospects of E-governance in 5 -Education*. *International Journal*.
- Ulf D. E. (2020). *Digital leadership in higher education*. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14. DOI: <https://dx.doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>
- Varela, N. D.-M. (2020). *Measuring transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams in Mexico*. Retrieved from revista.
- Vizano, N. A., Utami. W., Johan. S., Herawati. A., Aima. H., Sutawijaya. A. H., Purwanto. A., Supono. J., Rahayu. P., Setiyani. A., Widayati. C. C. & Elmi. F. (2020) *Effect of Career, Organizational Commitment on Turnover Intention through Mediation of Organizational Culture: Evidence from Indonesian*

*Companies. Systematic Reviews in Pharmacy Journal*, 11 (9), 931-937. doi:10.31838/srp.2020.9.136

- Zhao, W., Wang, X., Wu, S., Cui, S., Gerada, C., & Yan, H. (2019). *Research on the Compensation Matching Design and Output Performance for Two-Axis-Compensated Compulsators. IEEE Transactions on PIDOIa Science Journal*, doi: 10.1109/TPS.2018.2889490.

• مواقع الإنترنت:

- موقع المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢١). تم استرجاعه بتاريخ ١٣/٤/١٤٤٣هـ متاح على رابط [https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation#header2\\_2](https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation#header2_2)
- موقع وزارة التعليم الرسمي. (٢٠٢١). تم استرجاعه بتاريخ ١٩/٢/١٤٤٣هـ متاح على الرابط <https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx>
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). تم استرجاعها بتاريخ ١٦/٢/١٤٤٣هـ متاح على الرابط <https://www.vision2030.gov.sa/ar>

