



أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين

The Impact of Applying Digital Leadership on Human Resources
Management in the General Directorates of Education in the Sultanate of
Oman from the Employees' Point of View

إعداد

عزيزة بنت سعيد آل الشيخ AZEEZA SAID AL AL SHAIKH	أحمد بن سليمان الجابري AHMED SULAIMAN AL JABRI
نجلاء بنت موسى البلوشية NAJLA MOOSA AL BALUSHI	شيخة بنت بطي البلوشية SHEIKHA BATI AL BALUSHI

باحثو دكتوراة الفلسفة في القيادة التربوية، جامعة نزوى

د. ربيع بن المر الذهلي

DR. Rabia Almur AIdhuhli

أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعة نزوى

د. خليفة بن أحمد القصابي

Dr. Khalifa Ahmed Al-Qasabi

أستاذ مشارك القياس والتقويم، جامعة نزوى

د. حمد بن هلال اليحمدي

DR. Hamad bin Hilal Al Yahmadi

أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعة نزوى

Doi: 10.21608/jasep.2024.372761

استلام البحث: ٢٦ / ٤ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٣ / ٥ / ٢٠٢٤

الجابري، أحمد سليمان وآل الشيخ، عزيزة سعيد والبلوشية، نجلاء موسى والبلوشية، شيخة بطي والذهلي، ربيع المر والقصابي، خليفة أحمد واليحمدي، حمد هلال (٢٠٢٤). أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٠)، ٨٩ – ١١٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، مكونة من (٥١) فقرة موزعة على محورين، وبعد التأكد من صدقها وثباتها؛ طبقت على (٢٢٠) من الموظفين. وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الرقمية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان كانت مرتفعة، وجاء مستوى إدارة الموارد البشرية بمستوى مرتفع، كما كشفت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة الرقمية ومجالات إدارة الموارد البشرية. وفي ضوء ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: الاستمرار في إشراك موظفي المديرية التعليمية في بناء الخطط الرقمية للدوائر والأقسام، وتوسعة نطاق التعاون بين الدوائر والأقسام مع المؤسسات المجتمعية المحلية لإقامة شراكات في تقديم الخدمات التقنية والاستفادة منها في العمل القيادي الرقمي.

الكلمات الدالة: القيادة الرقمية، إدارة الموارد البشرية، المديرية العامة للتربية والتعليم.

Abstract:

The current study aimed to know the impact of the application of digital leadership on human resources management in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman; To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used, and the questionnaire was also used as a tool for the study, consisting of (51) paragraphs distributed in two axes, and after confirming its validity and reliability, it was applied to (220) employees. The results of the study revealed that the degree of application of digital leadership in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman and the level of human resources management found at a high level, and the study also showed the existence of a positive correlation with a statistical significance between the fields of

digital leadership and the fields of human resources management. In light of this, a set of recommendations was made, the most important of which were: continuing to involve the staff of educational directorates in building digital plans for things sections and departments and expanding the scope of cooperation between the sections and departments with the local community institutions to establish partnerships in providing technical services and supporting them in digital leadership work.

Keywords: Digital Leadership, Human Resource Management, General Directorates of Education.

مقدمة

تسعى المؤسسات التعليمية للتقدم والتطور بشكل مستمر من خلال استحداث استراتيجيات وأساليب مبتكرة في قيادة مؤسساتها. وتعتبر القيادة الرقمية أحد الأنماط القيادية التي نتجت عن الثورة التكنولوجية لمساعدة القادة التربويين في الارتقاء بالمنظومة التعليمية في ظل التغير الرقمي والمتطلبات العالمية.

وتشير زيادة (٢٠٢١) إلى أن تطبيق القيادة الرقمية يسهم في الدعم والمساندة للإدارة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الجودة وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر، كما أنها تعمل على فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارة المدرسة والأفراد العاملين، مما ييسر الأعمال، ويدعم إدارة المعرفة، وتحقيق التكامل بين وظائف القيادة ويسهم في تقديم خدمات إبداعية.

كما تعد إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي من أهم وظائف منظمات الأعمال، حيث إن رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال، فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتنميتهم يعتبر مهمة أساسية لتلك الإدارة، كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية (الحيارى والزيادات، ٢٠٢٣).

لقد أضحت ضرورياً على المؤسسات التربوية بسلطنة عمان ومنها مديريات التربية أن تتبنى أساليب عمل حديثة تتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة،

وهذا يستوجب من قادة المؤسسات التربوية والعاملين ضرورة التفكير في أساليب وأدوات حديثة يمكن بواسطتها تطوير الموارد البشرية من خلال تبني طرق مناسبة، ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا من خلال تشجيع الأفكار والأساليب الجديدة في إطار من القيادة الرقمية والاهتمام بتطوير الموارد البشرية كما أشارت لذلك دراسة بلهي (٢٠١٧) ودراسة سدران (٢٠٢١).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للبحث عن أثر تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالوظائف الإدارية لتحقيق النجاح من خلال وضع الخطط والسياسات والتشريعات، إلا أنه ما زال هناك قصور في أداء إدارة الموارد البشرية والتي ظهرت من خلال نتائج توصيات العديد من الدراسات والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات في إدارة الموارد البشرية بسلطنة عمان كدراسة كل من: دراسة الشكيلي (٢٠١٠)، ومحمد وآخرون (et al, 2015) (Mohammed, ٢٠١٠)، ومويدنكونتي وآخرون (Moideenkutty, ٢٠١١)، وكاتو وآخرون (Katou, ٢٠١٠). ومن هنا تظهر الحاجة إلى " سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة " (الغامدي، ٢٠٠٢).

وأشارت العديد من الدراسات التي أجريت في سلطنة عمان إلى أهمية توظيف القيادة الرقمية كأحد البدائل المناسبة في تطوير أداء المؤسسات التربوية من خلال الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أهداف تلك المؤسسات كدراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢) ودراسة الحمادي وعويس (٢٠٢١)، ودراسة الذهلي والشعيلي والخروصي (٢٠٢١).

ومن هنا ظهرت أهمية هذه الدراسة والتي تبرز الحاجة الماسة إلى الجمع بين متغيرين يعتبران ركنين أساسيين لتطوير أية منظومة تعليمية تسعى إلى التنافسية في العصر الرقمي والثورات الصناعية العالمية؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث حول درجة تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما درجة تطبيق القيادة الرقمية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟
 - ٢- ما مستوى إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟
 - ٣- ما أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟
- أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين.
 ٢. التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين.
 ٣. الكشف عن أثر تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين.
- أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية:

الأهمية العملية: مساعدة المديريات العامة للتربية والتعليم والمعنيين بوزارة التربية والتعليم في التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وكذلك مستوى إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم والعلاقة بينهما وأثر تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وكذلك تساعد هذه الدراسة في الميدان التربوي المعنيين على الوقوف على جوانب القوة وأولويات التطوير والتحسين من خلال تعزيز نقاط القوة بما يضمن الاستمرار والتطوير والتغلب على جوانب القصور والتدني من خلال تبصير مديري دوائر الشؤون الإدارية بها وإعطاءهم البدائل للتغلب عليها، والمتابعة المستمرة لمستوى إدارة الموارد البشرية ونتائج المترتبة على الموظفين. كما ستقدم التغذية الراجعة لصناع القرار في مديرية التربية والتعليم في المحافظات ووزارة التربية والتعليم حول درجة تطبيق القيادة الرقمية ومستوى إدارة الموارد البشرية.

الأهمية النظرية: من الناحية النظرية من المحتمل أن تضيق تعريف مديري الدوائر بمستوى القيادة الرقمية، وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية نحو إنجاز أعمالهم، وستكون نواة لدراسات مستقبلية تتناول هذه المتغيرات بمساعدة الباحثين في إيجاد

بحوث ودراسات جديدة، كذلك إثراء للمكتبة العمانية والعربية بما يحتويه إطار نظري يتناول محوري الدراسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية درجة تطبيق القيادة الرقمية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال المجالات (الاستراتيجيات الرقمية- ثقافة التعلم الرقمي- الممارسات المهنية- التحسين والتغيير- المواطنة الرقمية). ومستوى إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال المجالات (التخطيط - التدريب- التقييم - الحوافز).

الحدود البشرية: اقتصر على الموظفين والموظفات العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة (مسقط - الباطنة شمال - الداخلية - الظاهرة) بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: أجريت في العام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.

الحدود المكانية: طبقت في المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات (مسقط - الباطنة شمال - الداخلية - الظاهرة) بسلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

القيادة الرقمية: هي "الوصول إلى المعلومات والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة بالإضافة إلى استخدام القادة البيئة والتكنولوجيا لتعزيز التعاون بينهم" (الحربي، ٢٠٢٠، ص. ١٥١).

وتعرف القيادة الرقمية إجرائيا في الدراسة الحالية: الدرجة التي تحصل عليها فقرات مجالات القيادة الرقمية والتي تشير إلى توظيف القادة للتقنيات الحديثة والاستفادة من البيانات والمؤشرات الرقمية لاتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

إدارة الموارد البشرية: هي " نشاط إداري مهمته وضع الخطط لضمان استمرار وجود المورد البشري بما يخدم المؤسسة، والسعي نحو تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعملية والعلمية" (الجرايدة، ٢٠١١، ص. ٢٣٣).

وتعرف إجرائيا وفق هذه الدراسة: هي الدرجة التي تحصل عليها فقرات الاستبانة الخاصة بمجالات إدارة الموارد البشرية والتي تعبر عن مجموعة الأنشطة والعمليات التخطيطية والرقابية للمورد البشري تتمثل في تخطيط وتدريب وتحفيز وتقييم الموارد

البشرية في المؤسسات التعليمية، وتعنى بكافة أمورهم الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتربوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

المحور الأول القيادة الرقمية

أصبحت القيادة الرقمية من المواضيع ذات الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية نظراً لما تتميز به من سرعة إنجاز المعاملات وتحقيق أكبر قدر من دقة البيانات وسهولة التواصل. وتقوم القيادة الرقمية على ممارسات رقمية تمارسها القيادة وتعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات؛ لزيادة كفاءة العمليات التنظيمية وتوفير الجهد والوقت والمال في التواصل التنظيمي، وتستمر من خلال القدرة والابتكار في اتخاذ قرارات سريعة وشاملة لتحقيق الاستدامة التنظيمية (عثمان وعبدالله والطائي، ٢٠٢٤، ص.٤٢١)

ويرى الحربي (٢٠٢٠) القيادة الرقمية أنها "الوصول إلى المعلومات والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة بالإضافة إلى استخدام القادة البيئة والتقنيات لتعزيز التعاون بينهم" (ص.١٥١). وتعرف كذلك بأنها: "قدرة مديري المؤسسات التربوية في التأثير على الآخرين، ومواكبة التغيرات الحديثة، وإدارة العمليات الإدارية والتعليمية باستخدام أنظمة وأدوات تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والوصول للموارد عبر الشبكة العنكبوتية والتواصل بين أعضاء المؤسسة التربوية" (المطيري والثبيتي، ٢٠٢٣، ص.٦٦). ويرى الباحثون من خلال تحليل المفاهيم السابقة أن القيادة الرقمية تسعى لتنفيذ مهامها من خلال مجموعة من الإجراءات الرقمية تستخدم لإنجاز المعاملات بسرعة أكبر، وجهد وتكلفة أقل، بمزيد من الدقة، مع السماح بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمستندات رقمياً لتسهيل عملية استرجاعها.

ولكي تتبلور فكرة القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية وينتشر مفهومها لدى الموظفين لا بد من المرور بمراحل مختلفة حددها أبو عاشر والنمري المشار إليه في سدران (٢٠٢١) بمجموعة من المراحل وهي: مرحلة التوثيق الإداري ويتم في هذه المرحلة توثيق واعتماد الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والمسؤوليات وثم مرحلة التطوير القيادي وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال في داخل المؤسسات التعليمية، حيث يتم التطوير الإداري وتسهيل الإجراءات الإدارية ويأتي بعد ذلك مرحلة التطوير التقني وتركز على تحسين وتجهيز وهيئة وتفعيل كافة الجوانب التقنية والفنية وتوفير كافة الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بأعلى كفاءة وفعالية.

وتطبيق القيادة الرقمية في مؤسسات التربية في سلطنة عمان تتمثل في الجانب الإداري من خلال المعاملات الرقمية مثل طلب الإجازات بأنوعها المختلفة ومعرفة الرصيد من الإجازات وتقديم طلب الاستقالة عن طريق نظام مورد ، وكذلك عملية تسجيل الطلبة ونقلهم بين المدارس الحكومية والخاصة عن طريق العمليات الإدارية (eportal)، وكذلك تعريف الشعب الدراسية والشواغر في البوابة التعليمية والمخاطبات الرسمية بين تقسيمات الوزارة والمديريات عن طريق نظام المراسلات، والجانب الإحصائي : يتمثل في الإحصائيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالمدارس (الحكومية والخاصة) والطلبة والهيئة الإدارية والتدريسية والإشرافية والفنية، والموظفين التابعين لوزارة التربية والتعليم.

وهناك عدة مجالات للقيادة الرقمية في المؤسسات التربوية تبدأ من الاستراتيجية الرقمية وهي بداية تغيير جذري في المؤسسة التربوية وسبيل التحول الناجح من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية ويشير المولى والسلمان (٢٠٢٣) إلى إن تنفيذ الاستراتيجية الرقمية بشكل فعال ومتقن هي جوهر كل تحول ناجح للتحول الرقمي لأنها تمكن من تحديد المتطلبات التقنية للمؤسسة ومواءمتها مع الاستراتيجيات على المستويات كلها، أما المجال الثاني يتمثل في ثقافة التعليم الرقمي فمع التطور التقني تطورت الثقافة الرقمية في مجال التعليم وأصبحت التقانة واحدة من أهم الأدوات التي تغذي الحقل التربوي بالمعارف والمهارات فكان لها دور مهم في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي ويشير (السقاء والحمدان، ٢٠١٢، ص. ٤٨) "هو مفهوم يشير إلى استخدام الوسائل الرقمية الحديثة في مجال التعليم، والتي يمكن خلالها تخزين وتجميع وتوصيل المعلومات المتعلقة بالمواد الدراسية المختلفة وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبتين لنظام التعليم"

ويتمثل المجال الثالث في الممارسات المهنية لسلوك الأفراد والقائد في المؤسسة التربوية وهي عملية تفاعل مستمرة تؤثر سلباً أو إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها وتنبع هذه السلوكات والممارسات من قيم وأخلاقيات المهنة، والمجال الرابع يهتم بالتحسين والتطوير وهي عملية مستمرة نتيجة تغير الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة التربوية حيث المتغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية والتطور العلمي والتقني ، وإدارة التغيير هي عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعاش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (Crow & Lockhart, 2016)، كما تناول العمري (٢٠٢٠) المجال الخامس هو مجال المواطنة الرقمية وتعرف بأنها مجموعة الأسس التي لا بد أن يلتزم بها

مستخدمو شبكة الإنترنت عند استخدامهم التكنولوجيا الرقمية المتمثلة في مجموعة من الواجبات التي تفرض عليهم أن يلتزموا بها أثناء استخدامهم للتكنولوجيا.

المحور الثاني إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الشاملة لأدوار وأنشطة الموارد البشرية في المؤسسات، فعرفها سشُلر (Schuler, 1987, p. 5) بأنها "مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز، وبشكل فعال، لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين".

وعرف رشيد (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها "مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة)، واستخدامهم، ورفع كفاءتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض" (ص. ٢٤٩).

إن نشاطات إدارة الموارد البشرية تعد ذات أهمية كبيرة للمؤسسة حيث إن العنصر البشري وهو الأهم ضمن عناصر الإنتاج، ومن خلال إدارة الموارد البشرية يتم جذب واستقطاب العنصر البشري المؤهل وتدريبه وتحفيزه. ويذكر بلوط (٢٠٠٢) في هذا المجال إن من واجب المؤسسة أن تعمل على تزويد الموظفين بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم. كما ترجع أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على زيادة فعالية المؤسسة مع الاهتمام بحاجات الموظفين بشكل تكاملي، والاهتمام بالموظف ليس كعنصر إنتاجي فقط، بل كمورد ثمين إذا ما أحسنت إدارته وتنميته واستغلاله بما يحقق أهداف المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها (هاني، ٢٠١٤). وأوضح جودة (٢٠١٠) أن إدارة الموارد البشرية تتلخص أهميتها في قدرتها على التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط اللازمة، وتحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها واستقطاب واختيار وتوظيف الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وتحديد الأجور ومراجعتها لدورها في استقرار الموظف وتحفيزه لبذل المزيد من الجهود.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بعدة أنشطة مهمة تتمثل في التخطيط، وعرفه الوليد (٢٠٠٩، ص. ٢٧) بأنه: "التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من القوى البشرية". وأشار الصباغ (٢٠١٠) إلى أن للتخطيط أهمية تتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية ومن ثم خفض أو زيادة الموارد البشرية، كما أنه يساعد في إظهار الضعف في نوعية وأداء تلك الموارد وتحديد ما يتطلبه من

برامج تدريب وتطوير. كما أنه يهيئ المؤسسة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ويساعدها على تحقيق التكامل والترابط.

ويرى محمد وآخرون (٢٠١٥, Mohammed et al) بأن التدريب من أبرز أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهو نشاط مستمر لتزويد الفرد المهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما، بهدف الزيادة الإنتاجية له والجهة التي يعمل بها، وللتدريب أهمية وفوائد جمة فقد ذكر (الكرخي ٢٠١٤) بأنه يقلل من معدلات دورية العمل والغياب والشكاوى ويساعد المؤسسة على ملء بعض الوظائف الشاغرة، كما يساعد التدريب في تقليص النفقات وتخفيض حوادث العمل، ويرفع من حماس ودافعية الموظفين.

وتعتبر أنظمة تحفيز الموظفين من أبرز أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث ذكر الموسوي (٢٠٠٨) بأن نظم الحوافز تساعد في زيادة عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع الموظفين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته. ويضيف محمود (٢٠١٣) نشاط آخر لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التقييم حيث أوضح أهمية تقييم الموظفين في مساهمته بإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المؤسسة، كما أنه يعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة حيث تم تقسيمها إلى قسمين، القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية، مرتباً حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث

الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

هدفت دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢١) إلى معرفة درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية، وبيان جوانب القوة والضعف في توظيف هذا النوع من القيادة، وبلغ عدد عينة الدراسة (٢٠٧) مديراً ومديرة من مختلف المحافظات التعليمية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بتوظيف المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم مرتفعة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس للقيادة الرقمية ومجالاتها تعزى لمتغيرات الدراسة.

جاءت دراسة الشمري (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل، وتمثلت عينتها (١٠٧) موظفاً، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات، ومن أبرز نتائج القيادة أن القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل يمارسون القيادة الرقمية بدرجة عالية، وأن المتوسط العام لتقدير العينة لسبل تطوير ممارسة القيادات التعليمية للقيادة الرقمية جاء بدرجة أهمية عالية جداً.

وهدف دراسة الفهداوي (٢٠٢٢) إلى تحديد دور القيادة الرقمية بأبعادها: الكفاءة الرقمية والبصيرة الرقمية، والثقافة الرقمية والاستراتيجية الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي بأبعاده التألق بالقيادة التألق بالخدمة والابتكار، وبلغت عينة الدراسة (١٠٢) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج أن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات تؤدي دوراً حيوياً في تقدم الشركة.

وأجرى تشو، زانج، كسي وكو (Zhu, Zhang, Xie&Cao ٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين القيادة الرقمية وإبداع الموظفين، بعينة بلغت (٣٥٧) موظفاً من مختلف الشركات الصينية، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأهم نتائجها أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على إبداع الموظفين، وأن الملاءمة بين الشخص والمؤسسة تخفف بشكل إيجابي من التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية على إبداع الموظف من خلال صياغة وظائف الموظفين.

ودراسة الشمراني والعمرى (٢٠٢٣) التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، وبلغت عينة الدراسة (٤٤) موظفاً إدارياً، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر إيجابي لبعيد القيادة الرقمية (الابتكار والاقناع والمعرفة) لتحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين.

وأجرى الشعلي وإبراهيم (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية بالمديرية العامة بالتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، وتكونت العينة من (١٠٠) موظفاً إدارياً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج أن مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية جاء متوسطاً بصورة إجمالية، كما جاء متوسطاً في مجالي مهارات استخدام التكنولوجيا، والثقافة والمعرفة الرقمية والمهارات الإدارية.

وهدفت دراسة أونغل، جينسل، كلنك، ألتيندا وتاتيلي (Çelik, ٢٠٢٣، Öngel, Günsel, Altında & Tatlı) إلى معرفة تأثير القيادة الرقمية على الإبداع الفردي وأداء الموظفين: من خلال وجهة نظر مجموعة من مختلفي العمر من الموظفين بالشركات السويسرية، فكانت عينة الشركات (٣٤٨) موظفاً و (١٠٠٠) من طلبة التعليم العالي وتم توظيف الاستبانة لجمع البيانات وطبقت على مجموعات مختلفة الأعمار من الشركات والجامعات وفق المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي في صيغة مجموعات، وأهم نتائجها أن القيادة الرقمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين، وأن الموظفين يشعرون بالارتياح أكثر مع القادة الرقميين، وأن الأجيال الشابة هم أكثر توظيفاً وكفاءة للتكنولوجيا الرقمية.

الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

أجرى خدام وارثيمة وبدر (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى معرفة الأثر المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظفاً من العاملين في المستويات الإدارية في الصيدليات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائجها أنه يوجد أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في المنظمات الذكية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على عمل المؤسسات.

وهدفت دراسة بطارسة والشرفات (٢٠٢١) معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٨) مديراً ومساعداً ومعلماً، بتوظيف الاستبانة كأداة للدراسة وفق المنهج الوصفي المسحي، ومن نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية على المدارس الخاصة.

وأجرى كمال ومحمود (٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف على القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، ووظفت الدراسة الاستبانة كأداة، بعينة بلغت (١٢٥) من القيادات الأكاديمية، مستخدمة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها أن مستوى المرونة التنظيمية بالجامعة كان متوسطاً.

وأجرى دراسة عمران والهوري (Emran & Elhony ٢٠٢٣) هدفت إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع التعليمي، وتكونت العينة من (٣٧) قيادياً بجامعة فزان، ووظفت الاستبانة كأداة للدراسة على، مطبقة المنهج الوصفي التحليلي، وتشير أهم النتائج إلى وجود تأثير كبير للتحول

الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والحاجة الملحة لتسليط الضوء على حاجة المؤسسات إلى تكيف وإدخال التكنولوجيا في أنظمتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وأجرى يوسف، آخرون (٢٠٢٣, Yusuf, at el) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (٧٦٠) من أصحاب الشركات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وبينت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الرقمية لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، والابتكار الرقمي له تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية، وتم استعراض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الهدف العام: حيث ركزت أغلب الدراسات من حيث الموضوع على أثر القيادة الرقمية على الإبداع والتألق الوظيفي بالمؤسسات، ماعدا دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢١) ودراسة الشمري (٢٠٢٢) فقد هدفت إلى تفصي مدى تطبيق المؤسسات للقيادة الرقمية. وجاءت موضوعات الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في أداء المؤسسات، تعددت متغيرات الدراسات إلا أنها ركزت أغلبها على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونجاح المؤسسات.

من حيث المنهج: اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في استخدام المنهج الوصفي للدراسة.

من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

من حيث العينة: تطابقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في العينة وهم الموظفين. بينما اختلفت مع دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢١)، والفهداوي (٢٠٢٢)، ودراسة بطارسة والشرفات (٢٠٢١) فكانت العينة من المديرين. بينما دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢) ودراسة عمران والهوني (٢٠٢٣) فكانت العينة من القيادة الأكاديمية.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان والتي لم يسبق أن تم تناولها في سلطنة عمان، كما اختلفت في الحد الزمني والمكاني عن الدراسات السابقة، وفي عدد عينة البحث.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ وذلك من أجل التعرف على درجة توظيف القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة المعلمين وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، ومن أجل التوصل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها هذه الدراسة وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي وتحليل ووصف البيانات المتحصل عليها يهتم بتحديد العلاقات والارتباطات التي توجد بين الوقائع، وتصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها (البرجاوي، ٢٠١٦)

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات (مسقط - الباطنة شمال - الداخلية - الظاهرة) بسلطنة عمان وعددهم (٢٨٤٤) موظفاً وموظفة في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م منهم (٢٠١٥) موظفاً و(٩٢٩) موظفة، وفق احصائية المديرية العامة للتخطيط التربوية وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٤).

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة المتاحة، حيث تم استهداف (٢٨٥) موظف وموظفة ما نسبته (١٠ %) من مجتمع الدراسة الأصلي، وبلغت عدد الاستبانات التي استرجعت (٢٢٠) مستجيباً وهو يمثل (٨ %) من الاستبانات الموزعة، وقد تم تصميم الاستبانة إلكترونياً بالاستعانة بنماذج جوجل (Google Form)، وتوزيعها عبر نظام المراسلات الخاص إلى جميع الموظفين والموظفات بالمحافظات التعليمية وكذلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وكانت جميع الاستبانات التي تم استرجاعها صالحة للتحليل لاكتمالها، والجدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات في نطاق الدراسة.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة على المحافظات الأربع

المحافظات	العدد (ذكور وإناث)	النسبة في عينة الدراسة
مسقط	٧٥١	%١٠
شمال الباطنة	٨٦٨	%٨
الداخلية	٧١٨	%٧
الظاهرة	٤٧٤	%٥
المجموع	٢٨١١	%٨

أدوات الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرقمية مثل دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة الفهداوي (٢٠٢٢)، والدراسات السابقة لموضوع إدارة الموارد البشرية مثل دراسة بطارسة والشرفات (٢٠٢١)، ودراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢)، ودراسة عمران والهنوي (٢٠٢٣)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تطوير أداة الاستبانة، كما تم الرجوع إلى دليل تقنية المعلومات ودليل الموارد البشرية للاستعانة به في ربط المهام بمجالات كل من القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية وصياغة عبارات الاستبانة منها.

وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة محاور على النحو الآتي: المحور الأول شمل تعريف عام بعنوان الدراسة ومصطلحاتها والبيانات وبيانات موقع العمل حسب المديرية العامة للتربية والتعليم والدوائر والأقسام التابعة لها، أما المحور الثاني فقد خُصص لقياس درجة تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين، وتكون من (٢٥) فقرة، توزعت على (٥) مجالات. أما المحور الثالث فتناول قياس مستوى إدارة الموارد البشرية، وتكون من (٢٥) فقرة، موزعة على (٤) مجالات. وقد تم اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (كبير جدًا، كبير، متوسط، قليل، قليل جدًا) لتحديد درجة تطبيق القيادة الرقمية ومستوى إدارة الموارد البشرية.

الصدق والثبات

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة تم حساب صدقها بطريقتين هما الصدق الظاهري أي صدق المحكمين، وكذلك حساب صدق بناء فقرات الاستبانة.

الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة المدرسية، والقياس والتقييم، والاحصاء، وتم الحصول على

تحكيم عدد (٩) محكمين من جامعات ومؤسسات تربوية مختلفة داخل وخارج سلطنة عمان، وذلك بهدف أخذ آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات المذكورة، أيضا للوقوف على مدى مناسبة الصياغة اللغوية لكل فقرة، ومدى حاجتها للحذف والإضافة بما يتلاءم وأهداف الدراسة.

وقد نتج عن عملية التحكيم في المحور الثاني الخاص بالقيادة الرقمية، حذف بعض فقرة رقم (٢٠)، واستبدالها بفقرتين، كما تم اقتراح تعديل صياغة بعض الفقرات ذوات الأرقام (٧-١٤-١٧-٢٠). أما بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بمقياس بمستوى إدارة الموارد البشرية، حذف بعض الفقرات ذوات الأرقام (٤٦-٢٤) وتم استبدال الفقرة ٢٤ بفقرتين منفصلتين، كما تم اقتراح تعديل صياغة بعض الفقرات ذوات الأرقام (٢٢-٢٣-٣٥-٣٦). وبناء على التغييرات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (٥١) فقرة.

صدق البناء: القيادة الرقمية

لأغراض التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة: اختبرت عينة استطلاعية مؤلفة من (٤٠) موظفا خارج عينة الدراسة، حيث تم تحليل فقرات الأداة وحساب معامل الارتباط كل فقرة من الفقرات. حيث إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى. والجدول (٢) والجدول (٣) يوضحان ذلك.

جدول (٢): معامل ارتباط بيرسون المصحح بين كل فقرة من فقرات المقياس المتعلقة بمجالات تطبيق القيادة الرقمية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع		المجال الخامس	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	٠.٧٥	٧	0.71	١١	0.76	١٦	0.91	٢٢	0.66
٢	٠.٨٠	٨	0.78	١٢	0.90	١٧	0.71	٢٣	0.82
٣	٠.٩٠	٩	0.69	١٣	0.88	١٨	0.78	٢٤	0.75
٤	٠.٨٤	١٠	0.59	١٤	0.86	١٩	0.88	٢٥	0.80
٥	٠.٩١			١٥	0.85	٢٠	0.87	٢٦	0.84
٦	٠.٧٥					٢١	0.81	٢٧	0.72

يوضح جدول (٢) أن جميع الفقرات ترتبط بالمجال الذي تدرج تحته ارتباطا قويا، حيث كانت معاملات ارتباط الفقرات متقاربة وجميعها أكثر من ٠.٢٠، وتراوحت ما

بين (٠.٥٩ – ٠.٩١) وبالتالي يمكن اعتبار فقرات المقياس صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

جدول (٣): معامل ارتباط بيرسون المصحح بين كل فقرة من فقرات المقياس المتعلقة بمجالات إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
٠.٧٤	٢٨	٠.٨٥	٣٥	٠.٥٦	٤٢	٠.٧٧	٤٧
٠.٨٥	٢٩	٠.٨٥	٣٦	٠.٧٧	٤٣	٠.٨٣	٤٨
٠.٧٦	٣٠	٠.٥١	٣٧	٠.٨٤	٤٤	٠.٨٧	٤٩
٠.٧٧	٣١	٠.٨١	٣٨	٠.٦٠	٤٥	٠.٦٧	٥٠
٠.٨٢	٣٢	٠.٧٧	٣٩	٠.٥٩	٤٦	٠.٦٧	٥١
٠.٧٩	٣٣	٠.٨٨	٤٠				
٠.٨٤	٣٤	٠.٨٧	٤١				

يوضح جدول (٣) أن جميع الفقرات ترتبط بالمجال الذي تندرج تحته ارتباطاً جيداً، حيث كانت معاملات ارتباط الفقرات متقاربة وجميعها أكثر من ٠.٢٠، وتراوح ما بين (٠.٥١ - ٠.٨٨) وبالتالي يمكن اعتبار فقرات المقياس صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

صدق البناء الداخلي: لأغراض التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها، احتسبت معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة من جهة، وبين أداة الدراسة ببعضها، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) قيم معاملات ألفا لكر و نباخ للمجالات والمقياس ككل

المحور	مجالات المقياس	عدد الفقرات	ألفا كرو نباخ
تطبيق القيادة الرقمية	الاستراتيجية الرقمية	٦-١	٠.٩٤
	ثقافة التعلم الرقمي	١٠-٧	٠.٨٥
	الممارسات المهنية	١٥-١١	٠.٩٤
	التحسين والتغيير	٢١-١٦	٠.٩٤
	المواطنة الرقمية	٢٧-٢٢	٠.٩١
مستوى إدارة الموارد البشرية	التخطيط	٣٤٣-٢٨	٠.٩٤
	التدريب	٤١-٣٥	٠.٩٣
	الحافز	٤٦-٤٢	٠.٨٥
	التقييم	٥١-٤٧	٠.٩٠
	المقياس ككل	٥١-١	٠.٩٩

يلاحظ من جدول (٤) أن معامل ألفا كرو نباخ للمقياس ككل في بلغ 0,99 وهي تمثل قيمة ثبات عالية جداً، وتراوحت معاملات الثبات بالنسبة للمجالات بين (0,85 - 0,94). وهي أيضاً قيم ذات درجة مناسبة جداً من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشر على مدى الاتساق الداخلي لمجالات المقياس. ومما تقدم يتضح من خلال دلالات الصدق والثبات أن الأداة مناسبة للتطبيق النهائي للدراسة على العينة المستهدفة.

إجراءات الدراسة

بعد أن تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، عرضت على مجموعة من المحكمين، ثم طبقت على عينة استطلاعية للتأكد من صدقها وثباتها وبعد اعتمادها طبقت على عينة الدراسة؛ ثم جمع البيانات ومعالجتها واستخلاص النتائج.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات وتقريرها إلكترونياً، تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليلها، وقد استخدمت معادلة (ألفا كرونباخ) (Cronbach - Alpha) لتحديد معامل ثبات الاتساق الداخلي، كما احتسبت ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون).

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثاني: احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الرقمية، ومستوى إدارة الموارد البشرية، مع مراعاة ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجالات وفقاً للمجالات التي تتبع لها مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: احتسب معامل الارتباط لمعرفة تأثير توظيف القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين واتبعت بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن المجالات الأكثر تأثيراً.

معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بمستوى عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً) وهي تمثل رقمياً (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج وفق احتساب طول الفئة، من خلال طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة (٥ - ١ = ٤)، وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على

أعلى قيمة بالمستويات (٥/٤=٠.٨)، ثم إضافة النتيجة التي حصلنا عليها وهي (٠.٨) إلى أقل قيمة من بين المستويات وهو (١) لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى وتساوي (٠.٨=١+٠.٨)، بهذه العملية تم إيجاد باقي القيم، لتحديد كافة مستويات الاستبانة، واعتماد المقياس الموضح في الجدول (٥) في تفسير نتائج الدراسة.

جدول (٥) المعيار الإحصائي المعتمد للحكم في تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة
الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة (المستوى)
4.20 - 5	مرتفعة جداً
3.40 - 4.19	مرتفعة
2.60 - 3.39	متوسطة
1.80 - 2.59	قليلة
1 - 1.79	قليلة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة الرقمية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين والمتمثلة في (الاستراتيجيات الرقمية- ثقافة التعلم الرقمي- الممارسات المهنية- التحسين والتغيير- المواطنة الرقمية)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية لمحور تطبيق القيادة الرقمية، ويوضح جدول (٦) نتائج السؤال الأول.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوظيف القيادة الرقمية

الرقم	الرتبة	المجال N= 220	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٥	1	المواطنة الرقمية	3.90	0.68	مرتفعة
٣	2	الممارسات المهنية	3.69	0.86	مرتفعة
١	3	بعد الاستراتيجية الرقمية	3.59	0.83	مرتفعة
٤	4	التحسين والتغيير	3.55	0.82	مرتفعة
٢	5	ثقافة التعلم الرقمي	3.41	0.83	مرتفعة
		المقياس ككل	3.64	0.73	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٦) أن متوسط الاستجابة للمقياس الكلي لدرجة تطبيق القيادة الرقمية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين بلغ (3.64)، بانحراف معياري (0.73)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، كذلك جاءت سائر المجالات مرتفعة حيث تراوحت قيم متوسطات الاستجابة فيها بين (3.41- 3.90) وبانحرافات معيارية متقاربة، وكلها تشير إلى ارتفاع درجة تطبيق القيادة الرقمية من قبل عينة الدراسة. حيث جاء مجال المواطنة الرقمية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٠). بينما جاء مجال الممارسات المهنية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) أما في الرتبة الثالثة فكان لمجال الاستراتيجية الرقمية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٥٩)، وفي الرتبة الرابعة مجال التحسين والتغيير بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، أما في الرتبة الأخيرة فكان لمجال ثقافة التعلم الرقمي حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٤٢).

وقد يعزى حصول درجة توظيف القيادة الرقمية في المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظات (مسقط وشمال الباطنة والداخلية والظاهرة) على درجة (مرتفعة)، نظرا للجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم ممثلة بالمديريات العامة للتربية والتعليم على وجه الخصوص، والحكومة في سلطنة عمان على وجه العموم للتحويل الرقمي والتوجه نحو الحكومة الذكية، من خلال تفعيل تقنية المعلومات والاتصالات، وتقديم الدعم والمساندة في هذا المجال لجميع المؤسسات، وإيجاد بيئات عمل تزرخ بالخدمات الالكترونية الامنة والأكثر فاعلية، حيث تم انشاء موقع البوابة التعليمية (الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم) في عام والذي ساهم في إنجاز الكثير من العمليات الإدارية مثل متابعة الحضور والانصراف والغياب للموظفين ومتابعة غياب الموظفين وتوفير معلومات حول الموارد البشرية والسير الذاتية وكذلك متابعة المدارس والإشراف عليها وتنفيذ العمليات التي يحتاجها المستفيد بطريقة رقمية مثل فتح الشعب الدراسية ونقل الطلبة بين المدارس وتسجيل المستجدين كما أنه توفر بيانات ومعلومات وإحصائيات حول كل ما يختص بالعملية التعليمية لتسهيل صناعة واتخاذ القرارات الإدارية كما تم استحداث نظام للمراسلات للتواصل ومخاطبة مختلف التقسيمات الإدارية في المحافظات والوزارة والمدارس كما تم استحداث نظام مورد لطلاب الإجازات بمختلف انواعها وكذلك نظام إجابة لتقييم أداء موظفي الوزارة كل ذلك ساهم بشكل فعال في توظيف القيادة الرقمية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢١) والشمري (٢٠٢٢) وتختلف مع نتائج دراسة الشعلي وإبراهيم (٢٠٢٣).

وجاء في الرتبة الأولى مجال المواطنة الرقمية وبدرجة تطبيق مرتفعة وقد يفسر ذلك إلى حرص دوائر والأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم على سرية البيانات الرقمية في بيئة العمل، والاستخدام الآمن للبيانات الرقمية في بيئة العمل، كما قد يعزى ذلك إلى اعتماد دوائر والأقسام على التطبيقات الرقمية المتوافقة مع المبادئ والمعايير الأخلاق التربوية، والالتزام باحترام حقوق الملكية الفكرية في مواقع العمل المختلفة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفهداوي (٢٠٢٢) وأونغل وآخرون (٢٠٢٣)، وتختلف مع نتائج دراسة الشعلي وإبراهيم (٢٠٢٣).

وجاء في الرتبة الأخيرة مجال ثقافة التعلم الرقمي وبدرجة تطبيق مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى حرص أغلب المديرية العامة للتربية والتعليم على استقطاب خبراء متخصصين في مجال التقنية الرقمية لإقامة برامج تدريبية لموظفي الدائرة والقسم. كما تقوم بعض الدائرة/ القسم بعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم خدمات تقنية للاستفادة منها في العمل القيادي الرقمي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أونغل وآخرون (٢٠٢٣) والشمراني والعمرى (٢٠٢٣) ويوسف وآخرون (٢٠٢٣)، وتختلف مع نتائج دراسة الشعلي وإبراهيم (٢٠٢٣).

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين والمتمثلة في (التخطيط - التدريب - التقييم - الحوافز)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية، ويوضح جدول (٧) نتائج السؤال الثاني.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الموارد البشرية

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
N= 220					
١	١	التخطيط	3.71	0.78	مرتفع
٤	٢	التقييم	3.60	0.88	مرتفع
٣	٣	الحوافز	3.43	0.89	مرتفع
٢	٤	التدريب	3.42	0.88	مرتفع
		المقياس ككل	3.54	0.78	مرتفع

تظهر قيم المتوسطات بجدول (٧) أن متوسط الاستجابة للمقياس الكلي لمستوى إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين بلغ (3.54)، بانحراف معياري (0.78)، وهو متوسط

مرتفع، كذلك جاءت سائر المجالات مرتفعة حيث تراوحت قيم متوسطات الاستجابة فيها بين (3.42- 3.71) وبانحرافات معيارية متقاربة، وكلها تشير إلى ارتفاع مستوى إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، حيث جاء مجال التخطيط في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧١). بينما جاء مجال التقييم في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠). أما في الرتبة الثالثة فكان لمجال الحافز حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٤٣). أما في الرتبة الأخيرة فكان لمجال التدريب حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٤٢).

ويعزى حصول مستوى إدارة موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات (مسقط وشمال الباطنة والداخلية والظاهرة) في إدارة الموارد البشرية على مستوى (مرتفع)، نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح المؤسسات والتي تسهم بشكل كبير في اختيار الموارد المناسبة والفاعلة وتطويرها وتوفير البيئة المناسبة لها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة خدام وآخرون (٢٠٢٠)، وتختلف مع نتائج دراسة بطارسة والشرفات (٢٠٢١) وكمال ومحمود (٢٠٢٢).

وجاء في الرتبة الأولى مجال التخطيط وبمستوى مرتفع وقد يعزى ذلك إلى حرص الدوائر والأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم على الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة في موقع العمل حيث يتم توزيع مهام العمل على الموظفين وفق الاحتياجات، كما تحرص الدائر والأقسام على تعريف الموظفين بخطة الدائرة/ أو القسم وأعمالها، ولربما لحرص مديري الدوائر على إشراك الموظفين في وضع خطط الدائرة/ القسم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة خدام وآخرون (٢٠٢٠)، وتختلف مع نتائج دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢).

وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التدريب وبمستوى مرتفع وقد يفسر ذلك إلى قيام أغلب الدوائر والأقسام على توفير بيئة عمل محفزة للتطوير، كما تعمل على تطوير مهارات الموظفين بصفة دورية. وقد يعزى أيضا إلى حرص بعض الدوائر والأقسام على متابعة أثر التدريب على أداء الموظفين، وإلحاقهم بدورات وبرامج متخصصة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢١) والشمري (٢٠٢٢) ودراسة الفهداوي (٢٠٢٢) وتختلف مع نتائج دراسة الشعلي وإبراهيم (٢٠٢٣).

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما تأثير تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال وبغرض الحصول على نموذج يوضح تأثير متغير الدراسة المستقل (القيادة الرقمية) بمجالاته المختلفة في متغير الدراسة التابع (إدارة الموارد البشرية) بالمديرية العامة للتربية والتعليم تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما يوضحه الجدول (8) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم

الجدول (٨) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير توظيف القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	نموذج الانحدار
	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجات الحرية
قيمة F	مستوى الدلالة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
٠.٩٩	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
٠.٠٥	٢.٠١	٠.١٣	٠.٠٠١
٠.٣١	١.٠٣	٠.٠٧	٠.٠٠١
٠.٢٤	-١.١٩	-٠.٠٨	٠.٠٠١
٠.٠٠	٥.٥٨	٠.٤٢	٠.٠٠١
٠.٠٠	٦.١٧	٠.٤٣	٠.٠٠١
		الثابت	
		الاستراتيجية الرقمية	
		ثقافة التعلم الرقمي	
		الممارسات المهنية	
		التحسين والتغيير	
		المواطنة	
		المجموع	

يتضح من الجدول (٨) تأثير توظيف القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم في سلطنة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير موجب دال احصائيا عند مستوى دلالة معنوية ٠.٠٥ لتوظيف القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٧) ويفسر ما نسبته ٧٦% من التغيرات في إدارة الموارد البشرية ناتج من توظيف القيادة الرقمية. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة تأثير مجال الاستراتيجيات الرقمية بلغت ٠.١٣، كما بلغت قيمة تأثير مجال ثقافة التعلم الرقمي ٠.٠٧، أما الممارسات المهنية فقد بلغت قيمة تأثيرها -٠.٠٨، بالإضافة إلى أن قيمة تأثير التحسين والتغيير ٠.٤٢، وبلغت قيمة تأثير المواطنة الرقمية ٠.٤٣ مما يشير إلى أن التغيير والتحسين والمواطنة الرقمية كان لهما التأثير الأكبر في إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك من خلال المعادلة الآتية: إدارة الموارد البشرية = ٠.٠٠١ + ٠.٤٢ x (التحسين والتغيير) + ٠.٤٣ x (المواطنة)

ويعزى ارتفاع قيمة تأثير كلا من مجال المواطنة الرقمية ومجال التحسين والتغيير في إدارة الموارد البشرية في اهتمام المديرية التعليمية في نشر ثقافة المواطنة الرقمية والاهتمام بتدريب الموظفين للتحسين والتغيير المستمر، كما قد يعزى انخفاض قيمة تأثير الثقافة الرقمية في إدارة الموارد البشرية إلى الحاجة الماسة للتعريف الموظفين بالبرامج المستحدثة رقمياً عن طريق التوأمة مع مؤسسات رقمية عالمية وكذلك الحاجة إلى تكوين فريق تقني لتبادل الخبرات وضمان استدامة ذلك التبادل في المعرفة والثقافة الرقمية. كما يعزى قيمة التأثير السالب للممارسات المهنية إلى وجود تأثير للممارسات المهنية في إدارة الموارد البشرية، ولكن بعلاقة عكسية؛ ومن الضرورة هنا وجود ممارسات تقنية يومية واضحة الهدف لدى الموظفين بالمديرية.

التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:
- الاستمرار في إشراك موظفي المديرية التعليمية في بناء الخطط الرقمية للدوائر والأقسام.
 - توسعة نطاق التعاون بين الدوائر والأقسام والمؤسسات المجتمعية المحلية لإقامة شراكات في تقديم الخدمات التقنية والاستفادة منها في العمل القيادي الرقمي.
 - تكثيف الجهود المبذولة من قبل الدوائر والأقسام في إلحاق الموظفين بدورات تدريبية للبرامج الرقمية المستحدثة في إدارة الموارد البشرية.
 - تشكيل فريق متخصص في عمليات التحول الرقمي في جميع دوائر وأقسام الموارد البشرية بالمديرية التعليمية للاستفادة من الخبرات وتحقيق الاجادة والاستدامة الرقمية.
 - ضرورة الاستمرار في العمل على تحقيق الميزة التنافسية الرقمية بين موظفي المديرية التعليمية، وربطها بأهداف وخطط الدوائر والأقسام.
 - رفع الوعي الثقافي بالمفاهيم الرقمية كالمواطنة الرقمية والمسؤولية المترتبة على استخدام التقنية.

المقترحات

- إجراء دراسات بحثية مستقبلية حول التوأمة الرقمية مع المؤسسات الرقمية العالمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للموظفين بالمديرية التعليمية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول تمكين موظفي المديرية والأقسام بالسلطنة من التفوق الرقمي العالمي وأثر البرامج التدريبية المنفذة في هذا المجال.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البرجاوي، مولاى المصطفى. (٢٠١٦). البحث التربوي: قضايا منهجية وإشكالات بحثية. الوعي الإسلامي، ٥٣ (٦١٥)، ٤٩
- بطارسة، رانيا، والشرفات، صالح. (٢٠٢١). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت)، الأردن.
- بلهي، حسينة. (٢٠١٧). التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات. التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١ (٥٠)، ١١٣-١٣١.
- بلوط، حسن إبراهيم. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية.
- الجرايدة، محمد سليمان. (٢٠١١). نظم معلومات الموارد البشرية، مفاهيم وتطبيقات تربوية. دار الكتاب الإسلامي.
- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحربي، حمدان. (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، ١١٢ (١)، ١٥١.
- الحمادي، عدنان وعويس، إيهاب. (٢٠٢١). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سينز الإسلامية ماليزيا.
- الحيارى، محمد والزيادات، أحمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط من وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٨١ (٨١)، ١٩٧-٢٤٠.
- خدام، أمينة وارتيمة، هاني وب، باسمه. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٨ (١)، ١١٧-١٤٧.
- الذهلي، ربيع والشعيلي، صالح و الخروصي، حسين. (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين انفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٣٣)، ٧٩-٩٣.
- رشيد، مازن. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان.

زيادة، رانيا. (٢٠٢١). دور القيادة الرقمية في تنمية القيادة الداعمة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٤ (٢)، ٨٩-١١٦.

سدران، وجدان. (٢٠٢١)، يناير ١-٨) واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، المؤتمر الدولي (الافتراضي) للتعليم في الوطن العربي مشكلات وحلول، نجران المملكة العربية السعودية.

السقاء، زياد هاشم والحمدان، خليل إبراهيم. (٢٠١٣). دور التعليم الإلكتروني في زيادة وفاعلية التعليم المحاسبي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (٢)، ٤٧-٦٤.

الشعيلي، سعود، وإبراهيم، حسام الدين. (٢٠٢٣). مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٤٦)، ٦١-٨٥.

الشكيلي، أحمد. (٢٠١٠). تطوير برامج تدريب المعلمين بسلطنة عمان في ضوء التوجهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية بجمهورية مصر العربية.

الشمrani، مها والعمرى، ثنوى. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، (٥٨)، ٤٩٨-٥٤٧.

الشمري، غادة. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطورها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٤٨)، ١٩٧-٢١٨.

الصباغ، زهير. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع.

عثمان، سرهنك إبراهيم وعبد الله، ده رون فريون والطائي، محمد عبد الحسن. (٢٠٢٤). القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في أقاليم كردستان العراق. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ٥ (١)، ٤٢١-٤٥٠.

العمرى، ربي أحمد. (2020) درجة وعي طلبة الجامعات الأردنية لمفهوم المواطنة الرقمية وعلاقتها بمحاورها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية.

الغامدي، سالم مطر. (٢٨-٣١ / أكتوبر ٢٠٠٢). التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة والمهارات الإدارية المعاصرة. المؤتمر العربي الثالث في الإدارة والقيادة

الإبداعية منظور فكري إبداعي لإدارات التطوير الإداري بالمؤسسات العامة ببيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الفهداوي، محمد عادل. (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٢)، ٢٤١-٢٥٦.

الكرخي، محمد. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع.

كمال، حنان ومحمود، حنان (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية، ١ (٤)، ١٣٦-٢٢٨.

محمود، رضوان. (٢٠١٣). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. عرب جروب للتدريب والشر.

المطيري، سلطان والثبيتي، عبد الله. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد وعلاقتها بالأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (٢٧)، ٦٦.

الموسوي، سنان. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

هاني، محمد. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية (ط٢). المعنز للنشر والتوزيع.

المولى، شعيب أحمد عزيز والسلمان، ثائر أحمد سعدون. (٢٠٢٣). تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي - دراسة لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (١٥)، ٤٩.

الوليد، بشار. (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. دار الراية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Crow, P. R., & Lockhart, J. C. (2016). How boards influence business performance: Developing an explanation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1022-1037.

Emran, H. A. A., & Elhony, F. M. (2023). The Implications of Digital Transformation and Its Impact on Human Resource Management Strategies. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1765-1772.

- Katou, A. A., Budhwar, P. S., Woldu, H., & Al-Hamadi, A. B. (2010). Influence of ethical beliefs, national culture and institutions on preferences for HRM in Oman. *Personnel Review*, 39(6), 728-745.
- Mohammed, D. M., Abdul Rahman, Asma & Al- Yaaqoubi, Ali Rashid Salim. (2015). The effectiveness of the strategic planning of the human resources the educational system in the sultanate of Oman as A model. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(2), 150-154.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Sree Rama Murthy, Y. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239-251.
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2023). Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens. *Behavioral Sciences*, 14(1), 3.
- Schuler, R. S. (1987). *Personnel and human resource management*. West Publishing Co.
- Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., Kurniasih, D., & Setyoko, P. I. (2023). Investigating the Effect of Digital HRM and Digital Innovation and the SMEs Performance in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02751-e02751.
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13 (827057), 1-12. <https://www.frontiersin.org>