

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال

بعنوان:

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري - دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-غرداية-.

تحت اشراف الأستاذ(ة): لعمور رميلة

من اعداد الطالبتين:

-لدهم ايمان

-أولاد يحيى راشدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 12 / 06 / 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شخوم رحيمة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بلعربي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا وممتحنا

الموسم الجامعي: 2025/2024م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال

بغنوان:

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري - دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-غرداية.

تحت اشراف الأستاذ(ة): لعمور رميلة

من اعداد الطالبتين :

-لدهم ايمان

-أولاد يحيى راشدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2025/ 06/ 12

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شخوم رحيمة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	استاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بلعربي محمد	استاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا وممتحنا

الموسم الجامعي: 2025/2024م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ إِن مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا

بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾

سورة الحج الآية ﴿39﴾

الاهداء

الحمد لله الذي علم العلم ورفع أهل العلم فقال: "يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ".

الحمد لله عند البدء وعند الختام

من قال انا لها نالها

لقد كانت طريقا طويلا مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق احلامنا

لحظة لطالما انتظرتها حلمت بها في حكاية اكتملت فصولها

أهدي ثمرة عملي إلى من أوصى الله بهما خيرا، إلى من كان رضاه رضاها إلى من سعيه لإسعادي، إلى من سهر على راحتني ودعمي للمضي قدما في حياتي...

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من زرع في قلبي القيم والأخلاق إلى قدوتي في الحياة، ليس لي أقلام تكفي لأكتب فيك ولا أوراق تتسع

للتعبير عنك، اليك جل التقدير والاحترام **أبي** الغالي..

إلى التي على أبساط الأوجاع ولدتني، وبأيدي الآلام ربتني، وبعيون التعب رعتني

وبصدر المشقات حملتني، إلى التي كانت عيناها تحرسني في غربتي إلى **أمي** أغلى إنسانة

في الكون واعز امرأة في الوجود الغالية حفظها الله وزاد في عمرها وفي

طاعته ان شاء الله.

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواتي.

إلى كل من علموني حرفا وأضافوا في رصيدي معلومة إلى كل أساتذتي شكرا لكم

ايمان

الاهداء

ربي نحمدك حمدا كثيرا بجلالك وعظمتك وجلال سلطانك انه يسعني في هذا المقام

أن اهدي ثمرة جهدي إلى من حملتني وهن على وهن إلى من أفنت عمرها لي بكل حب إلى من علمتني الصبر
وأعطتني حنانها في قلبي وغمرتني بعطفها

وانارت دربي بحبها الى من جعلت خطوات حياتي صفحات دونت من حبر دموعها الى من اوجدت لي ذاتي
ومنهجي وطريقي وسبيلي في الحياة

الى من غرست في قلبي حب العلم ، وزرعت في روحي القوة والعزيمة... الى من كانت دعواتها سر نجاحي
وابتسامتها وقودتي في كل طريقي ...

"امي" غالية حفظها الله ورعاها

الى من كرس حياته من اجلي واهدى شقاء عمره ونور لي مستقبلي الدراسي

الى من ارشد دربي ، كل كلمات العالم لن تكفي لوصف امتناني وحبني لك

انت سندي وقوتي ، واجمل نعمة رزقني الله بها ،

اسأل الله ان يحفظك لنا ويمدك بالصحة والسعادة ، محبتك لا توصف

وتقديرني لك لا حدود له ، الى مثلي الاعلى "ابي" الغالي ادامه الله لنا

الى اختي سرين والى إخواني "محمد وعبد الرزاق" وفقهم الله و حفظهم لي.

الى قرة عيني وبهجة البيت اخي الصغير "عبد الرؤوف"

ادامه الله فرحة بيتنا والى جدتي العزيزة مخلوفي زهراء حفظك الله لنا واطال عمرك.

والى عائلة اولاد يحيى وشارف.

اولاد يحيى راشدة

شكر وعرفان

قال الله تعالى : فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

اما بعد نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والذي الهما

الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذة الدكتورة المشرفة" لعمور رميلة " على كل ما

قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء اللجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم

وقبولهم مناقشة مذكرتنا كما يسرنا أن نتقدم بالشكر إلى السادة الاساتذة المحكمين لما

بذلوه من جهد ووقت في تحكيم الاستبيان، والى كل من قدم لنا نصيحة ومعونة، أو

ساهم في إنجاز هذا العمل.

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى معالجة الاشكالية الرئيسة والمتمثلة في ابراز تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في التمكين الاداري، بمؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء غرداية، ولغرض الوصول لهذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، واسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين بلغ عددهم (48) موظف ، ولغرض اختبار الفرضيات تمت معالجة البيانات بعد جمعها عن طريق مجموعة من الاساليب الاحصائية والبرنامج الاحصائي SPSS 26 ، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- هناك تطبيق لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
- هناك ممارسة لأبعاد التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
- هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الافراد المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الرقمية و التمكين الإداري تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: ادارة موارد بشرية رقمية ، تمكين اداري.

Résumé:

L'étude actuelle visait à aborder le principal problème représenté par la mise en évidence de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines numériques sur l'autonomisation administrative, au sein du Fonds national des travailleurs indépendants à Ghardaia. Pour atteindre cet objectif, l'approche descriptive a été utilisée dans l'aspect théorique et la méthode d'étude de cas dans l'aspect appliqué. Le questionnaire a également été utilisé comme outil de collecte d'informations, car il a été distribué à un échantillon d'employés comptant (48) employés. Afin de tester les hypothèses, les données ont été traitées après avoir été collectées à l'aide d'un ensemble de méthodes statistiques et du programme statistique SPSS 26, et les résultats suivants ont été obtenus :

- Il existe une application des dimensions de la gestion numérique des ressources humaines dans Lieu d'études du point de vue de ses employés.
- Il existe une pratique des dimensions de l'autonomisation administrative dans Lieu d'études du point de vue de ses employés.
- Il existe un effet statistiquement significatif des dimensions de la gestion des ressources humaines numériques sur la réalisation de l'autonomisation administrative dans Lieu d'études.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des personnes interrogées concernant l'habilitation administrative au sein de la Caisse nationale des travailleurs non salariés - Ghardaia, attribuée à la variable (âge, niveau d'études, ancienneté dans l'institution, niveau d'emploi).

Mots clés : Digital humaines ressources Management, autonomisation administrative.

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	كلمة شكر
	ملخص
.I	قائمة المحتويات
.II	قائمة الجداول
.III	قائمة الاشكال
.IV	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
07	تمهيد
08	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الاداري
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء بولاية غرداية	
49	تمهيد
50	المبحث الاول: عموميات حول مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء بولاية غرداية
61	المبحث الثاني: الطريقة والاجراءات
94	خلاصة الفصل الثاني
96	خاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع
105	الملاحق
128	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	آراء الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري	13
2-1	الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية للموارد البشرية	19
3-1	مميزات وعيوب ادارة الموارد البشرية الرقمية	29
4-1	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	42
1-2	انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني	51
2-2	تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني	52
3-2	تصنيف موظفي الوكالة	54
4-2	توزيع الاستبيان الموزع والمعتمد	62
5-2	المقياس المعتمد في الدراسة والمتوسط المرجح	63
6-2	التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة	65
7-2	قياس ثبات الاستبيان	66
8-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب الجنس	67
9-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب السن	68
10-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب المستوى التعليمي	69
11-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب الأقدمية في المؤسسة	70
12-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب المستوى الوظيفي	72
13-2	نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التعلم والتطوير الرقمي في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء	73
14-2	نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد تقييم الأداء الرقمي في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء	74
15-2	نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التدريب الرقمي في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء	76
16-2	نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة	77

	الدراسة على العبارات الخاصة ببعء نظام الاجور والتعويضات الرقمي في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء	
78	نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعء المشاركة في المعلومات في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء	17-2
80	نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعء التدريب في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء	18-2
81	نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعء المشاركة في اتخاذ القرارات في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء	19-2
82	نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعء الحوافز في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء	20-2
83	نتائج اختبار t لمعرفة تطبيق ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة	21-2
85	نتائج اختبار t لمعرفة تطبيق ابعاد ادارة التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة	22-2
87	اختبار معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري	23-2
89	اختبار t test لدراسة الفروق في اجابات الأفراد المبحوثين حول التمكين الاداري في مؤسسة الصندوق الوطني لتعزى لمتغير الجنس	24-2
90	اختبار anova لدراسة الفروق في اجابات الافراد المبحوثين حول التمكين الاداري في مؤسسة الصندوق الوطني تعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي)	25-2

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	د
2-1	أهمية التمكين الإداري	11
1-2	الهيكل التنظيمي للوكالة	55
2-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب الجنس	67
3-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب السن	68
4-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب المستوى التعليمي	70
5-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب الأقدمية في المؤسسة	71
6-2	تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء حسب المستوى الوظيفي	72
7-2	نتائج اختبار t لمعرفة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة	84
8-2	نتائج اختبار t لمعرفة تطبيق أبعاد التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة	86
9-2	نتائج اختبار الفروق في اجابات الأفراد المبحوثين حول التمكين الاداري حسب الجنس	89

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
105	الاستبيان الخاص بالدراسة قبل التحكيم	01
109	الاستبيان الخاص بالدراسة بعد التحكيم	02
116	قائمة الاساتذة المحكمين	03
117	مخرجات برنامج الـ SPSS	04
126	وثيقة تسهيل مهمة	05

مقدمة

١. التوطئة:

يعتبر موضوع التمكين من المواضيع الادارية الحديثة التي اكتسبت اهمية متزايدة في العقود الاخيرة، وذلك راجع لزيادة التركيز على المورد البشري في المؤسسات، حيث تقوم فكرة التمكين على توفير كل ما يجب على العنصر البشري معرفته واحاطته بالمستجدات، ومشاركته في المعلومات، واتخاذ القرارات، وتدريبهم ومنحهم الحرية ما يفجر طاقتهم الكامنة ويزيد من دافعيتهم نحو الانجاز الكفاء وتحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة. يشهد عالم الاعمال اليوم تطوراً كبيراً في التكنولوجيا والذي ظهر جلياً على الكثير من التخصصات التي كانت اهمها ادارة الموارد البشرية ، كونها تحتوي على اهم عنصر وهو المورد البشري التي تسعى المؤسسات اليوم للاستثمار فيه واعتباره كشريك لها والعمل على تطويره والحفاظ عليه من اجل استدامتها وبقائها على أرض المنافسة، حيث تسعى المؤسسات الى الاستفادة من الامكانيات الرقمية المتاحة في ادارة الموارد البشرية بطريقة تزيد من كفاءة عملها وتساعدوا ايضا على توفير الوقت والتكلفة في اتخاذ القرارات التي تتعلق باستقطاب الموظفين والعمل على تدريبهم وفق اساليب تكنولوجيا حديثة وذلك لتحقيق مستويات عالية من الاداء لكل موظف.

II. إشكالية الدراسة: تعتبر مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-غرداية، مؤسسة تهدف الى ضمان التغطية الاجتماعية للأشخاص الذين يمارسون نشاطاً مهنيًا خاصاً بهم، وذلك من خلال تأمينهم للمخاطر المحتملة كالمرض، العجز، الوفاة، التقاعد أو الأمومة، وللمؤسسة اهمية بالغة تكمن في : تحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير الحماية، دعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، تنظيم القطاع غير الرسمي. ان مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-غرداية، من المؤسسات التي تستخدم التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية التي بدورها تمكن الموظف من تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار، وتحفزه على العمل، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية نحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بإدارة الموارد البشرية الرقمية؟ وماهي ابعادها؟
2. ما لمقصود بالتمكين الاداري؟ وماهي ابعاده؟
3. هل توجد علاقة بين ادارة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة؟ وما طبيعة العلاقة ان وجدت؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات الافراد المبحوثين لمستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية الرقمية و التمكين الاداري في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء - غرداية تعزى للخصائص المتغيرات الشخصية والوظيفية الديمغرافية لهم؟ وما طبيعة هاته الفروق ان وجدت؟

III. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

هناك تطبيق لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك ممارسة لأبعاد التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية:

1. هناك اثر ذو دلالة احصائية للتعلم و التطوير الرقمي في التمكين الاداري.
2. هناك اثر ذو دلالة احصائية للتقييم الاداء الرقمي في التمكين الاداري.
3. هناك اثر ذو دلالة احصائية للتدريب الرقمي في التمكين الاداري.
4. هناك اثر ذو دلالة احصائية لنظام الاجور و التعويضات في التمكين الاداري.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الافراد المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الرقمية و التمكين الإداري تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي).

IV. أهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معالجة الاشكالية الرئيسية والتمثلة في: ما مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء - غرداية؟ بالإضافة الى بعض الأهداف الاخرى نذكرها في ما يلي:

- (1)- التعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية الرقمية واهميتها وابعادها؛
- (2)- التعرف على مفهوم التمكين الاداري وأهميته مبادئه وابعاده؛
- (3)- التعرف على العلاقة والأثر بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحقيق التمكين الاداري؛
- (4)- تقديم مجموعة من الاقتراحات من خلال النتائج المتوصل اليها للقائمين في المؤسسة محل الدراسة لحل الإشكالية في مجال ادارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الاداري.

٧. أهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة في ما يلي:

الاهمية العلمية: تظهر الاهمية العلمية جليا في المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال ابعادها (التعلم والتطوير الرقمي، تقييم الاداء الرقمي، التدريب الرقمي، نظام الاجور والتعويضات الرقمي) واثرها على التمكين الاداري في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية، ونرجو ان تكون هذه الدراسة سهلة ومفهومة لإفادة الباحثين لاحقا، والاستفادة من النتائج والتوصيات في اجراء دراسات مستقبلا.

الاهمية العملية: تكمن الأهمية العملية في الإستفادة من النتائج والتوصيات التي تساعد الاطارات المسؤولين بصفة خاصة والموظفين بصفة عامة في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية، على تحقيق التمكين الاداري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية.

٧.١. حدود الدراسة: حددت الدراسة من خلال المجالات التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التعلم والتطوير الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، التدريب الرقمي، نظام الأجور والتعويضات الرقمي)، في تحقيق التمكين الاداري بأبعاده (المشاركة في المعلومات، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات، الحوافز، في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية.

- **الحدود البشرية:** تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية والتي بلغ عددها 42 موظف.

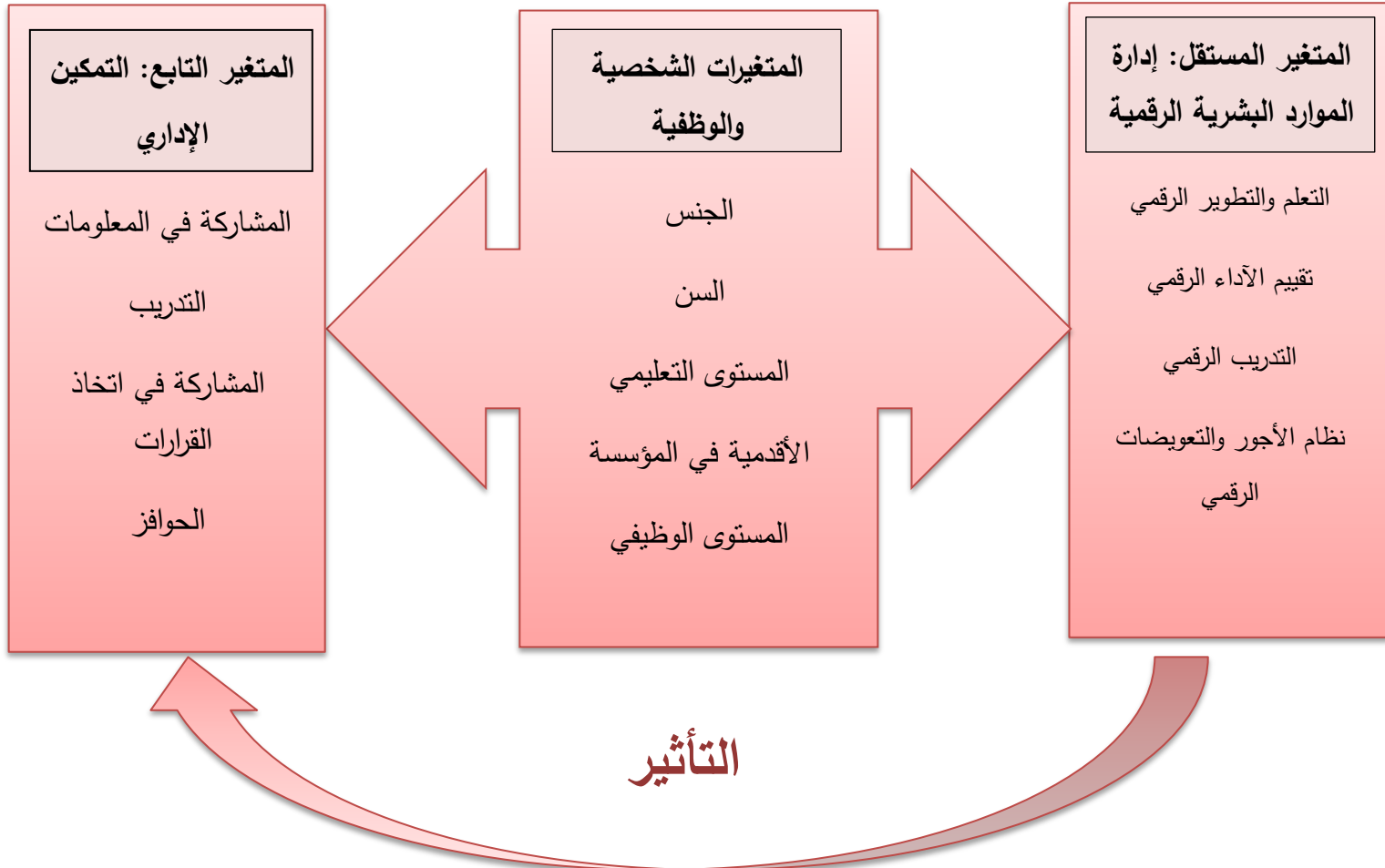
- **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية.

مقدمة

- الحدود الزمنية: اجريت الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية، خلال الفترة الزمنية الممتدة من 02 فيفري 2025 الى 22 فيفري 2025.

VII. نموذج الدراسة:

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين

VIII. منهجية الدراسة :

لحل الاشكالية الرئيسية لهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري، اما في الجانب التطبيقي تم استخدام اسلوب دراسة حالة معتمدين على تصميم الاستبيان وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي ال SPSS ، والكتب والمقالات العلمية.

IX. هيكل الدراسة: تمثلت دراسة موضوعنا في مقدمة التي تحتوي على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء -غرداية؟ ومن أجل التأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا بتقسيمها الى فصلين كما يلي:

الأول الى مبحثين، المبحث الأول تناول مفاهيم عامة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-غرداية، قسمنا الفصل الثاني الى مبحثين، المبحث الأول تناول تقديم عام حول مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-غرداية، أما المبحث الثاني فقد تناول الطريقة والاجراءات المتبعة في هذه الدراسة.

وفي الأخير تم التوصل الى خاتمة الدراسة ومجموعة من النتائج وتقديم بعض التوصيات .

X. صعوبات الدراسة:

من اهم الصعوبات التي واجهتنا اثناء القيام بهذه الدراسة ما يلي:

1- قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

الفصل الاول

الاطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يهدف الى تعزيز دور الموظف داخل المؤسسة الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير لقدراته وهذا قد يرجع بالفائدة للمؤسسة.

في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات اليوم، أصبحت إدارة الموارد البشرية الرقمية من أهم المحاور التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التميز في بيئة العمل، واكتساب الكفاءة، والتعامل مع المورد البشري عن بعد، ولفهم افضل لمصطلحي التمكين الإداري وإدارة الموارد البشرية الرقمية قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين نتحدث فيهما بشيء من التفصيل عن ما يلي:

المبحث الاول : خصص لإبراز مفاهيم عامة حول ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية من خلال التطرق الى مفهومها ، أهميتها ، أهدافها، أبعادها، الشروط اللازمة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية، عناصر الادارة الرقمية للموارد البشرية، واخيرا مميزات وعيوب ادارة الموارد البشرية الرقمية ، والتمكين الإداري من خلال تعريفه ، أهميته ، أبعاده ، خطوات و معوقات تطبيقه.

المبحث الثاني : خصص للدراسات السابقة دراسات باللغة العربية، الدراسات باللغة الاجنبية ومن ثم التطرق الى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول ادارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الاداري

شهدت السنوات الاخيرة استخداما متزايدا للتكنولوجيا وبالأخص الادوات الرقمية داخل المؤسسات ، فمن الواضح أن هاته الادوات أثرت بشكل كبير على المورد البشري، وهذا ما أدى الى تغيير جذري في ممارسات ادارة الموارد البشرية وبالتالي أصبح الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية الى الادارة الرقمية للموارد البشرية امر محتوم، وبما ان المورد البشري هو موضع الاهتمام واهم عنصر في المؤسسة، فعلى المؤسسة تمكينه من أداء عمله ومنحه فرصة اتخاذ القرار لتحسين قدرته والتعامل مع ما يحيط به.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الاداري

أصبح التمكين أحد أهم المفاهيم البارزة في نظرية الإدارة الحديثة وممارستها، ولتحديد مفهوم التمكين لابد من استعراض مجموعة من التعاريف لأهم الباحثين والمهتمين بموضوعه:

الفرع الاول: مفهوم التمكين الاداري وأهميته

ان الهدف الأساسي من التمكين الاداري هو نقل المسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرارات من المستويات الأعلى للمؤسسة الى المستويات الدنيا في المؤسسة.

اولا/ مفهوم التمكين الاداري

لغة:

- يرجع الأصل اللغوي لكلمة التمكين في اللغة العربية إلى مصدر مكن، يمكن، تمكينا، فهو ممكن، ومكن له الشيء أي جعل عليه سلطانا وقدره ، ويقال تمكين المستأجر من العين المؤجرة أي تخويله السلطة عليها إما بالإقامة فيها أو باستغلالها¹.

- اما في اللغة الانجليزية فيعرف التمكين من خلال الفعل "يمكن" "to empower"، اي انه منح السلطة القانونية invest with legal power او تخويل السلطة (القوة) الى شخص ما authorize او انها اتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما to enable².

¹ نعيمة رجيبي، "التمكين الاداري واثره على اداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص 5.

² فوزية برسولي، " اثر التمكين في الاداء البشري"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص ص 6-7.

- عرف سيمون (simons) التمكين الإداري على أنه "امتلاك الفرد الحرية في أداء العمل مع مسؤوليته الكاملة عن النتائج".¹

- عرفه Darlington على أنه "إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة و الأفراد ، بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا".²

- يعرف التمكين الإداري بأنه: "العملية الإدارية التي يتم من خلالها الاهتمام بالموظفين وذلك خلال إثراء معلوماتهم ومعارفهم ، وزيادة مهاراتهم ، وتنمية قدراتهم الفردية، وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".³

- هو السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام مهاراتهم ومواهبهم، والمصادر المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم الوظيفية.⁴

من خلال عرض هذه التعاريف يمكن القول بأن التمكين الإداري متعدد الجوانب لا يمكن حصره في جانب واحد، ولكن رغم اختلاف الباحثين في تعريفه إلا أن معظمهم ركز على أنه إعطاء الموظف حق اتخاذ القرار والمشاركة في الأمور التي تتعلق بمهامهم.

ثانياً/ أهمية التمكين الإداري

يعتبر التمكين من أهم الاستراتيجيات التي تضمن بقاء واستمرار المؤسسة وتتجلى أهميته في ما يلي:

- جعل الموظف يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- زيادة فرصة الابداع والابتكار.⁵

¹ عثمانى محمد عبد المالك ، " أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة تامنغست، 2023، ص 43.

² أحمد الأمين يوسفى، " استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص ص 47-48.

³ Ali ahmed IbrahimAsiri, The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of king Abdul-Aziz Hospital in Makkah City, Jourty, N08, 2020,p159.

⁴ تهاني إبراهيم العلي، التمكين الإداري، الطبعة 1، الاردن، 2023، ص 16.

⁵ تمديلي اسماء، " دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة الابحاث النفسية والتربوية، المجلد 09، العدد 04، 2018، ص 215.

- يعد التمكين ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات والادوار ويتيح للموظفين مساحة اوسع للممارسة نطاق السلطة؛ يساعد التمكين الاداري المنظمة في برامج التطوير والتجديد ، اذ ان الموظف المتمكن هو اكثر رغبة في التغيير؛
- العمل على تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات والابداعات للموظفين؛
- يعزز التمكين الثقة ويحسن العلاقة بين الموظف وبين قياداته الادارية¹.
- يشجع التمكين الموظفين على تحقيق الميزة التنافسية، ويجعلهم يبذلون قصارى جهدهم، وبالتالي تشجيع روح الفريق²
- ترى دراسة Daft : بأنّ التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المنظمة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها³.

وتبرز أهمية التمكين الاداري ايضا في ما يلي:⁴

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة الى أسفل الهرم التنظيمي، وتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار أين يحقق التمكين افضل استجابة للأدوار والمهام عبر مختلف الوظائف؛
- يحقق التمكين الاداري للإدارة العليا توافر الكفاءات متميزة تتسم بالإبداع والالتزام والسرعة في التنفيذ.

¹سوسن احمد، التمكين الاداري ودوره في رضا الوظيفي للعاملين، مجلة التقنيات، المجلد 05، العدد 03، 2023، ص 269.

² M.SALEH1, The Effect of Administrative Empowerment on the Organizational Effectiveness of Bank Employees, International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol. 7, No. 3, 2022,p14.

³ فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ حجاب نجاة، " دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06،

العدد 02، 2022، ص 212.

-يساهم التمكين الإداري في سيادة الشفافية والعمل الجماعي والمشاركة لدى الموظفين.

الشكل (1-2) أهمية التمكين الإداري



المصدر: من اعداد الطالبتين

يتضح من خلال العناصر السابقة ان التمكين الإداري ليس مجرد المشاركة في القرارات، ومنح الصلاحيات للموظف بل هو ايضا استراتيجية متكاملة تساعد في تطوير بيئة العمل، عن طريق تحفيز الموظفين نحو الابداع والابتكار ورفع كفاءة الاداء.

الفرع الثاني: أبعاد وخطوات تطبيق التمكين الإداري

يعتمد التمكين الإداري على عدة أبعاد رئيسية وخطوات متسلسلة لتحقيق أهداف والنجاح للمؤسسة، نذكرها في ما يلي:

اولا/ أبعاد التمكين الإداري

تعددت الدراسات حول التمكين الإداري وفي كل دراسة حددت ابعاد مختلفة، نذكرها في ما يلي: - المشاركة في المعلومات: تعتبر المعلومات اهم بعد من ابعاد التمكين الإداري حيث تلعب دورا هاما في عصر يتسم بالسرعة والتغيير الدائم ، فمن الضروري ان تشارك المؤسسة موظفيها كل انواع المعلومات وتتيحها لهم بكل وضوح وشفافية، للاطلاع على كيفية سير اعمال المؤسسة، وكل هذا من اجل زرع الشعور لدى الموظفين بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة¹.

¹مهند سلام، التمكين الإداري ودوره في تحسين اداء الموظفين، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد09، العدد02، 2024، ص

فمن خلال حياة الموظفين لهاته المعلومات يمكنهم البدء في استخدام إمكانياتهم ومهاراتهم لزيادة فعالية وتنافسية المؤسسة ، فمشاركة الإدارة المعلومات اللازمة مع الموظفين يجعلهم أكثر مسؤولية ويخلق مناخ من الثقة مما يدفعهم لطرح أفكار جديدة .

وأشار كل من Kouzes & Posner أن عدم توفير المعلومات اللازمة للموظفين يجعلهم غير قادرين على تحمل مسؤولياتهم وكذا التنفيس عن طاقاتهم الإبداعية وبالتالي خلق موظف غير ممكن¹.

-التدريب: يعتبر التدريب احد الابعاد الاساسية لنجاح عملية التمكين الاداري التي تهدف الى تنمية مهارات وخبرات الموظفين نحو كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فمن اولويات المؤسسة الحديثة توجيه الجهود نحو تدريب الموارد البشرية، وتحسين برامج التدريب والتطوير بما يواكب التطورات التقنية والعلمية.

ان البرامج التدريبية تعتبر احدى طرق تطوير وتحسين جودة عمل الموظفين، وذلك راجع الى ان قدرات ومهارات الموظفين الموهوبين اثبتت انها الميزة المهمة والرئيسية في تحديد المزايا التنافسية في الاسواق العالمية².

-المشاركة في اتخاذ القرارات:

أصبح النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، كما تبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية مؤسسة من خلال ارتباطها بجوانب العملية الادارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، اتصالات وغيرها، فهناك اسلوبين لاتخاذ القرارات احدهما تتبعه اليابان والآخر الولايات المتحدة الامريكية، فالأسلوب الياباني يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على إيجاد الحل، و تركيزه على وجهات النظر المختلفة بحيث تتم مناقشة الحل بعد الاتفاق على المشكلة، وتركيزه علو البدائل أكثر من تركيزه على الحل الصائب، فالتركيز على فهم المشكلة و تحديدها و على وجهات النظر المختلفة يعيد الفرصة للاشتراك في صنع القرار، اما الاسلوب الامريكي فيقوم على ضرورة اقناع الموظفين بالقرار أي الترويج للقرار لتنفيذه³.

¹نعيمة رجبى، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

²كامل شكير الوظيفي، التمكين الاداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 11، العدد 04، 2019، ص 251.

³بن طاشة نجمة، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة غرداية، غرداية، 2018، ص ص 39-40.

- التحفيز:

من المعروف ان للحوافز دورا فعالا في تقوية العلاقات بين المؤسسة وموظفيها، قد تكون هذه الحوافز اما مادية او معنوية، وقد تكون فردية او جماعية، فيظهر التحفيز على الموظفين من خلال تعزيز حماسهم لأداء المهام وتنمية احتياجاتهم وتوفير رواتب مناسبة للجهود المبذولة في عملهم¹.

الجدول (1-1) آراء الباحثين حول ابعاد التمكين الاداري

يمكن تلخيص وجهات النظر بخصوص ابعاد التمكين الاداري من خلال الجدول التالي:

لرقم	الباحث	السنة	الابعاد
1	فوزية برسولي	2018	مركز السيطرة، تقدير الذات، وضوح الدور، الاستقلالية، الشعور بالمعنى، الشعور بالإرادة وحرية الاختيار.
2	Eva Leticia Amezcua García, Verónica Pérez Ceballos	2019	السلطة، المعلومات، المكافآت، الكفاءات.
3	أحمد الامين يوسف، د. ابو بكر بوسالم	2019	تكوين الاتجاه، مشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الاسفل الى الاعلى، استقلالية المهام.
4	Mohamed S. Hassan, Mohamed Omar Ahmed, Seham Abo-talib	2019	العمل الجماعي، التدريب والتطوير، الدافع، الهيكل التنظيمي والتواصل الفعال.
5	نعيمة رجيبي	2020	الاستقلالية، المشاركة في المعلومات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز.
6	Oscar Néstor Espinoza-Pauca	2022	القيادة، التواصل، التحفيز.
7	M.SALEH1, H.KABALAN	2022	تفويض السلطة، التواصل الفعال، تدريب الموظفين، الدافع، تحفيز العاملين.
8	حجاب نجا، قرواط يونس	2022	تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال.
9	عثماني عبد المالك، عزاوى عبد الباسط	2023	تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، تحفيز العاملين، فرق العمل، استقلالية العمل.

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة والمراجع المعتمدة

¹ Mohamed Hassan, The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City, IAJFTH, Volume 5 , No, 1 2019, p 8.

من خلال مختلف الابعاد التي ذكرناها سابقا يمكن القول بأن التمكين الاداري عملية شاملة تركز على بناء قدرات الموظفين، وخلق شعور بالملكية والمسؤولية من خلال مشاركتهم في المعلومات والقرارات، وتقدير مساهماتهم، وهذا راجع لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة لكل من التعلم الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء رقميا، كما تقوم بتحفيز الموظفين من خلال نظام الاجور والتعويضات الرقمي، ينتج عن كل هذا بناء بيئة عمل داعمة يسودها الثقة والاتصال الفعال، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة

ثانيا/ خطوات تطبيق التمكين الاداري

ان تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات يتطلب خطوات تنفيذ واضحة لضمان نجاح عملية التمكين الإداري، نذكرها في ما يلي:¹

- أولا: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

ان اول خطوة لتنفيذ التمكين هي ان يقرر المدير لماذا يريد ان يتبنى برنامج لتمكين الموظفين، داخل المنظمة، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم لزيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات الموظفين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير؛

- ثانيا: التغيير في سلوكيات المدراء

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة الى الحصول على دعم والتزام المديرين في التخلي او التنازل عن بعض السلطات للموظفين، وتعتبر هذه الخطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين؛

- ثالثا: تحديد القرارات التي يشارك فيها الموظفين

يفضل على الادارة ان تحدد طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها الموظفين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل دائم وذلك حتى يتمكن المدراء والموظفين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشاركوا فيه؛

- رابعا: تكوين فرق العمل

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة هيكلة العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي ، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي عمل منفردا؛

¹ هدى بنت عمر بن عبد الله باقبض، آلية التمكين الاداري، اطروحة ماجستير في إدارة عامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 21-22.

-خامسا: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن الموظفين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، و يجب أن يتوافر للموظفين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، وتجعلهم يساهمون في فهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة ؛

تابع للخطوات السابقة:¹

- سادسا: اختيار الموظفين المناسبين

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تأهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفر معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل؛

- سابعا: توفر التدريب

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، حل المشكلات الاتصال، إدارة الصراع، وذلك لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين؛

- ثامنا: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين

يجب أن يتم توضيح المقصود بالتمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، و استخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المدراء للموظفين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة؛

- تاسعا: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة؛

-عاشرا: عدم استعجال النتائج

لا يمكن التغيير في بيئة العمل بين يوم و ليلة، و هنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة و بما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة.

¹قريفة أسماء، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد05، جامعة برج بوعريريج، 2019، ص ص 39-40.

ونستنتج مما سبق، أن التمكين الإداري يتطلب تهيئة بيئة العمل الداخلية بشكل متكامل، وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل موظف ويكون ذلك بالتنسيق مع المديرين ورؤساء المصالح، ومتابعة وتقييم الاداء بشكل دائم لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري

- توجد العديد من المعوقات التي تحد وتعرقل عملية التمكين الإداري وتؤدي الى ضعف قدرات الموظفين على الابداع والابتكار، وفي هذا العنصر سنتطرق الى مجموعة من المعوقات نذكرها في ما يلي:¹
- المركزية المفرطة في اتخاذ القرار؛
 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
 - الانظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
 - ضعف التدريب والتطور الذاتي.
 - عدم الرغبة في التغيير؛
 - خوف العاملين من تحمل المسؤولية؛
 - السرية في تبادل المعلومات؛
 - تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية؛
 - اختلاف في أهداف كل من الإدارة والموظفين.²

استنادا الى العناصر السابقة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري، نستنتج ان هذه المعوقات تمثل تحديات حقيقية تتطلب من المديرين والموظفين فهما عميقا ووعيا كبيرا لها وان تجاهل هذه المعوقات قد يؤدي الى فشل مبادرات التمكين وبالتالي اهدار جهود وموارد المؤسسة.

¹فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة، مجلة النهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020، ص 106.

²خلفة سارة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، 2018، ص 363.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية الرقمية

تعددت الآراء حول إدارة الموارد البشرية الرقمية ولتحديد مفهومها بدقة لابد من عرض بعض

التعاريف لأهم الباحثين والمهتمين بموضوعه:

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية وأهميتها

قبل التطرق الى تعريف ادارة الموارد البشرية الرقمية يجب اولا تعريف ادارة الموارد البشرية بشكل عام

اولا/ تعريف ادارة الموارد البشرية الرقمية

1-تعريف إدارة الموارد البشرية

-تعرف ادارة الموارد البشرية على انها "إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد

وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين".¹

-تعرف حمداوي الموارد البشرية بأنها : " مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية ."²

-ويعرف حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية إلى القول بأن الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المؤسسة ، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة المؤسسة ، وتعتبر أكثرها فاعلية على تحقيق أهداف العمل".³

¹نصر عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 23.

²وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25

³حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، 1997، ص 01

-تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية

لغة:¹

- الإدارة: في اللغة تعني التنظيم والتدبير والتسيير؛
- الموارد البشرية: تشير إلى القوى العاملة أو الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- الرقمية: نسبة إلى "الرقم"، وتدل على كل ما يتعلق بالتكنولوجيا الرقمية أو النظم الإلكترونية.

اصطلاحًا:

-إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resource Management) هي: "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحويل ممارسات وإجراءات الموارد البشرية التقليدية، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية من خلال الوسائط الإلكترونية، والتطبيقات المحمولة، والتحليلات، وتكنولوجيا المعلومات بمعنى آخر، تتضمن إدارة الموارد البشرية الرقمية التعامل مع جميع المهام المتعلقة بالموارد البشرية عبر الإنترنت والبرمجيات والتقنيات الذكية².

-يرى Bondarouk&Ruel أن الادارة الالكترونية للموارد البشرية هي مصطلح شامل يشمل جميع اليات التكامل الممكنة، والمحتويات بين ادارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تهدف الى خلق القيمة داخل وعبر المؤسسات للموظفين والادارة المستهدفة³.

-وفي هذا ما أشار اليه Fahimeh قائلاً بأن إدارة الموارد البشرية الرقمية صحيح أنها من أحد الموضوعات الا أنها تم انشائها بهدف تحسين الإجراءات من أجل تشغيل الموارد البشرية بشكل أسرع⁴.

3- تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية والفرق بينها وبين الرقمية

3-1- تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

¹كولار مصطفى، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. دار ألفا للوثائق، الجزائر، 2019، ص 93.

²كولار مصطفى، المرجع السابق، ص 93.

³ حامد جودت أصرف، أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد (2)، 2020، ص 238.

⁴ Fahimeh, Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. International Journal of Business and Social Science, 2014, P 150

- يعرف Michelle & Paul فانه يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية الالكترونية على أنها طريقة لتنفيذ الاستراتيجيات وسياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات ، وذلك يكون من خلال الدعم الواعي والموجه للقنوات القائمة على تكنولوجيا الويب أو مع الاستخدام الكامل لها¹.

3-2- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية للموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث انتقلت من الأساليب التقليدية إلى اعتماد تقنيات حديثة أسهمت في تحسين الأداء وتبسيط الإجراءات، وفي هذا السياق، برز مفهومان مترابطان لكن غير متطابقين، هما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة الرقمية للموارد البشرية. وعلى الرغم من تشابه المصطلحين في الظاهر، إلا أن لكل منهما دلالاته الخاصة ومجاله التطبيقي المختلف.

فالإدارة الإلكترونية غالباً ما ترتبط باستخدام الأنظمة والمواقع الإلكترونية لأتمتة المهام الإدارية وتسهيل العمليات، بينما تتجاوز الإدارة الرقمية هذا الإطار لتدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي، التحليلات المتقدمة، والبيانات الضخمة بهدف إحداث تحول استراتيجي شامل في كيفية إدارة العنصر البشري.

والجدول التالي: يمثل الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية للموارد البشرية

الجدول (1-2) الفرق بين الادارة الالكترونية والادارة الرقمية للموارد البشرية

البند	الإدارة الرقمية للموارد البشرية	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
التعريف	استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية، والأنظمة السحابية لتحويل استراتيجي وشامل لإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على الابتكار وتجربة الموظف.	تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات لأتمتة وظائف الموارد البشرية التقليدية، مثل التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء، باستخدام أنظمة مثل HRIS.
الهدف الرئيسي	تحقيق تحول رقمي شامل يركز على الابتكار، التفاعل الذكي، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.	تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف من خلال أتمتة العمليات الإدارية.

¹ Paul Michelle, Electronic human resource management: Enhancing. SA Journal of Human Resource Management N15, 2017. p 2-3

التقنيات المستخدمة	الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، التحليلات التنبؤية، الحوسبة السحابية، تطبيقات الهاتف المحمول.	أنظمة إدارة معلومات الموارد البشرية (HRIS)، قواعد البيانات، بوابات الموظفين الإلكترونية.
نطاق التطبيق	إعادة تصميم العمليات وتقديم خدمات مخصصة تعتمد على البيانات وتحسين تجربة الموظف.	أتمتة العمليات الإدارية التقليدية وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
التركيز	الابتكار، تجربة الموظف، والمرونة التنظيمية	الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

DiannaL.Stone, The influence of technology on the future of human resource management. Human Resource Management Review, VOL 25 , N(2), 2015, 216–223.

-بالتالي، الإدارة الرقمية تعد أداة أو مرحلة من مراحل الإدارة الإلكترونية وليست مرادفة لها، ولذلك فهما ليسا متطابقين بل بينهما علاقة تكاملية حيث تقود الإدارة الإلكترونية التحول المؤسسي وتدعمها الإدارة الرقمية بالأدوات والتقنيات الرقمية اللازمة.¹

استناداً إلى التعاريف المقدمة، يمكن استخلاص الاستنتاج التالي:

تُظهر التعاريف أن إدارة الموارد البشرية الرقمية والإلكترونية تمثلان تحولاً استراتيجياً في طريقة إدارة رأس المال البشري من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وأنظمة الويب، بهدف تحسين الأداء التنظيمي، وتسهيل العمليات، وتوفير تجربة موظف أكثر كفاءة وتفاعلية.

ثانياً/ أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية

في سياق التحولات العميقة التي يشهدها عالم العمل المعاصر بفعل آخر مخرجات الثورة التكنولوجية التي تعاقبت تلو الأخرى من العولمة، ثم سرعة التغيير، لم يعد طريق الإدارة التقليدية للموارد البشرية هو طريق المؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى تحسين الأداء، تعزيز الكفاءة، والاستجابة بسرعة للمتغيرات.

أعطت الدراسات أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية الرقمية و التي تتجلى في الاتي:¹

¹تعليم جديد، الإدارة الإلكترونية والرقمية <https://www.new-educ.com> ..الإدارة-الإلكترونية-والرقمية تم الاطلاع عليه بتاريخ 25 ماي 2025.

- 1-تحسين تجربة الموظف: تسهم في تعزيز رضا الموظفين من خلال توفير أدوات رقمية تسهل الوصول إلى المعلومات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل والالتزام الوظيفي؛
 - 2-تحسين كفاءة العمليات الإدارية: تعمل على تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية من خلال أتمتة العمليات، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد؛
 - 3-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة: من خلال استخدام تقنيات حديثة في إدارة الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية؛
 - 4-تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية: توفر البيانات الدقيقة والتحليلات المتقدمة التي تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة؛²
 - 5-تمكين العمل عن بُعد:تسمح الأنظمة الرقمية بإدارة شؤون الموظفين دون الحاجة للحضور الفعلي، مما يعزز من مرونة العمل؛
 - 6-الاستجابة السريعة للتغيرات:تسمح الأنظمة الرقمية بالتكيف السريع مع تغيّرات السوق أو القوانين الجديدة؛
- يتضح من العناصر السابقة أن الرقمنة في إدارة الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية العمل. فمن خلال توفير أدوات رقمية متقدمة، تُسهم هذه الأنظمة في تحسين تجربة الموظفين ورفع مستوى رضاهم، إلى جانب زيادة كفاءة العمليات الإدارية عبر الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي . كما تمنح المؤسسات القدرة على التكيف السريع مع متغيرات بيئة العمل، مما يعزز من تنافسيتها.

الفرع الثاني: أهداف وأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية

أولاً/ أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية

حدد الباحثون الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، ويمكن في هذا الصدد استعراض عدد من تلك الآراء، وعلى النحو الآتي :

¹ Dianna L. Stone,. The influence of technology on the future of human resource management. Human Resource Management Review,VOL 25,N(2),2015, p216–223.

² أبو العينين، "أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2019، ص 284

1. تخفيض الكلف وتقليل الوقت اللازم لأداء النشاطات والمهام؛
2. تحسين جودة الخدمة سواء للموظفين أم زبائن المؤسسة ؛
3. تحسين جودة البيانات الخاصة بالموارد البشري في المؤسسة وتسهيل ارتباط البيانات مع بعضها (بيانات الأجور ، والمكافآت، والحضور ، والغياب، وغيرها)؛
4. تعزيز أدوار إدارة الموارد البشرية وزيادة مشاركتها في القرارات والاستراتيجيات المؤسسية .
5. تسهيل مهمة المؤسسة في إجراء عمليات التغيير المستمر؛
6. تقليل بيروقراطية العمل، وتحسين حالات التعاون بين العاملين، والحصول على نماذج جديدة للتوظيف كاعتماد العقود محددة المدة، أو التشغيل بأوقات مرنة قابلة للتغيير بسهولة¹.
7. تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة: تسعى إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى مواءمة استراتيجياتها مع الأهداف العامة للمؤسسة، مما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية؛
8. خلق ثقافة تتمحور حول الموظف: من خلال استخدام الأدوات الرقمية، يمكن تعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار والتواصل المفتوح، مما يزيد من رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة؛

تعكس العناصر المطروحة أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تُعد أداة استراتيجية تمكّن المؤسسة من تحقيق الفعالية والمرونة في الأداء التنظيمي، وذلك عبر تخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لكل من الموظفين والعملاء.

كما تعزز هذه الإدارة من تكامل البيانات ودقة المعلومات، وتسهم في زيادة الشفافية والتعاون وتقليل البيروقراطية، مما يؤدي إلى بيئة أكثر تفاعلية وانسيابية.

¹وعد الله المعاصيدي ، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي: الدور المعدل لموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى البنوك التجارية الأردنية، (دراسة تحليلية)، 2024، ص ص 12-13.

مع التقدم السريع للتكنولوجيا الرقمية، تشهد إدارة الموارد البشرية تحولاً جذرياً يتماشى مع تأثير هذه التكنولوجيا على أساليب العمل في مختلف المؤسسات. ولا تقتصر إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحويل جميع القضايا التقليدية إلى مسائل إلكترونية فحسب، بل هي نظام متكامل يستخدم الأدوات الرقمية لتحسين جميع عمليات الموارد البشرية، بدءاً من التوظيف والتدريب، ومروراً بتقييم الأداء وإدارة التعويضات، ووصولاً إلى تحليل بيانات الموظفين.

1- التقييم الرقمي للأداء

تقييم الأداء أو ما يسميه البعض تقارير كفاءة الأداء، تقدير الأداء أو حتى قياس الأداء كلها مصطلحات تشير إلى العملية التي تستهدف تحليل أداء الأفراد العاملين صفات نفسية وبدنية، مهارات فنية، سلوكية وفكرية وذلك من أجل تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في هذا الأداء بغية تعزيز هذه الأخيرة ومعالجة نقاط الضعف، لضمان الفعالية التنظيمية.¹

ونظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الوظيفة، أصبحت المؤسسات تهتم بكل التطورات التي تخصها ومن بين تمكنت الإدارة الرقمية للموارد البشرية من تخفيض التكاليف وضمان انجاز المهام والأنشطة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تقديم الخدمات بشكل سريع ومبسط؛ ثم إرضاء العاملين من خلال تمكينهم واعطائهم فرص لإبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة، كما ساعدت الإدارة الرقمية للموارد البشرية من خلال التكنولوجيا الرقمية على ضمان توثيق العقود، تسجيل الإجازات المرضية ... الخ أهم هذه التطورات التقييم الرقمي الذي يعتمد أساساً على إجابة المقيمون على استمارة أسئلة إلكترونية²

2- التدريب والتطوير الرقمي

حسب سعيد طارق فإن التدريب يشير إلى ذلك التعديل المنهجي والمخطط لسلوك الأفراد باستخدام وسائل تعلم محددة من أجل تمرير المعرفة لهم واكسابهم مهارات تخولهم للقيام بالمهام الموكلة لهم بطريقة كفوءة، لذا يكون من المهم جداً ارتباط البرامج التدريبية بالأهداف الكلية للمؤسسة.

¹على بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، المجلد 09، العدد 04، جامعة أدرار ، 2010، ص 93.

²بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و "nedjma" قسنطينة، مذكرة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012، ص 112.

يمكن القول بأن عملية التدريب تستهدف استخدام المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة من خلال البرنامج التدريبي في أداء المهام بطريقة أكثر فعالية.

في حين مكنت التطورات في مجال تقنية المعلومات والاتصال تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات والأنظمة التقنية المعتمدة على الحاسوب وشبكاته التي تمكن المتدرب والمدرّب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال التفاعل مع عناصرها في أقصر فترة ممكنة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة وبأعلى مستويات الجودة وذلك بدون مراعاة الحواجز الزمانية والمكانية.¹

3. الإدارة الرقمية للتعويض

التعويض وظيفة أخرى مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتضمن ما يحصل عليه الفرد من أجور ومكافآت وعمولات وحوافز تصنف إلى تعويضات مالية، وتعويضات معنوية مقابل عمله في المؤسسة وقيامه بتأدية المهام الموكلة إليه. ويأتي تأثير أنظمة التعويض على كيفية والسبب الذي دفع الفرد لاختار العمل في مؤسسة ما دون غيرها، وهي بذلك إجمالي ما يحصل عليه الموظف مقابل خدماته للمؤسسة وقد عانت أنشطة إدارة التعويض تقليدياً من الكثير من الانتقادات حول قضايا الاختلاس والفساد واستغلال الأموال العامة لمصالح شخصية، لكن ظهور الأدوات الرقمية من أجهزة وأدوات واستخدامها في أنظمة الأجور والتعويضات كمنهج يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المالية وقدرته على توزيع التعويضات والمكافآت على الأفراد بطرائق متساوية وعادلة .

إن استخدام الوسائل والأدوات الإلكترونية والرقمية لجمع ومعالجة وتخزين وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالأجور والمكافآت، إذ أصبحت ضرورية كونها توفر سجلات إلكترونية تضم ساعات العمل ومتابعة الحضور والغياب والإجازات وتدعم خطط التقاعد العاملين مع إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات في أي زمان ومكان.

4- التعلم الرقمي

يعرف التعلم بأنه عملية تعزيز لقدرة الفرد على اتخاذ الإجراءات وأداء الأنشطة والمهام الخاصة بوظيفته، وهي عملية داخل الإنسان تعزز قدرته على تغيير أدائه عبر التجربة، عبر امتلاك رؤية جديدة، ويتخذ إجراءات يتمكن من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

¹سعيد طارق ، واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03 ، العدد 01، 2019، ص 204.

لقد تضاءلت فرصة استخدام الوسائل التقليدية في التعلم على نحو كبير ، فأصبحت المحاضرات والكتيبات والدورات التدريبية التي تقدم في قاعات الدرس من الماضي، بسبب ما تحويه من سلبيات وما تتكبدته المؤسسة من كلف وجهود ووقت لتنظيم عمليات التعلم، وبالمقابل أسهم التطور التكنولوجي وظهور الأدوات الإلكترونية وبرامج التعلم الرقمي بتحقيق إيجابيات كثيرة كونها توفر بيئة تركز على المتعلم عبر منحه مرونة في وقت ومكان التعلم، وفاعلية الكلفة، ووصول غير محدود لتبادل المعرفة والمعلومات مما يعزز رغبة الفرد في تعلم الجديد من التطورات والمعارف. وتتمثل أدوات التعلم الرقمي في الدورات التدريبية عبر الإنترنت وبوابات الويب والكتب الإلكترونية والندوات والتعلم عبر الهاتف المحمول، والواقع الافتراضي، ووسائل التواصل الاجتماعي¹.

وتوجد ابعاد اخرى لم يتم التطرق اليها تم ذكرهم في مراجع اخرى سنخرج اليه فيما يلي²:

1. الموظفون الرقميين : تظهر البراعة الرقمية لدى الموظفين الرقميين إنهم يملكون أجهزة متصلة دائماً بالإنترنت وتكون التطبيقات والخدمات المستندة إلى الويب دائماً متصلة في حياتهم اليومية، فبوجود هؤلاء الموظفين في مكان العمل تحتاج المؤسسة إلى أن تكون رقمية من أجل إشراك الموظفين الرقميين، أن امتلاك الموظفين لكفاءات رقمية يمكن استغلالها لتحسين أداء الاعمال، فقد أشارت الأبحاث والدراسات السابقة إلى أن هؤلاء الموظفين الرقميين لديهم مؤهلات رقمية وقدرات متعددة المهام وميل للتواصل والتعلم عن طريق العمل .

2. العمل الرقمي : بسبب التحول الرقمي أصبح كل أو معظم محتوى عمل المؤسسة رقمياً من خلال استخدام التكنولوجيا، حيث تقوم المؤسسات أيضاً بدمج العناصر الرقمية في معظم عمليات العمل مما يغير العمل الروتيني واليدوي إلى العمل الرقمي، وكذلك يتم استخدام الأدوات والوسائط الرقمية باستمرار في المؤسسة ويعتمد الموظفون عليها بشكل أكبر، كما يمكن أيضاً يتم التواصل مع الموظفين رقمياً وهذا يساعد المؤسسة على النمو وتلبية احتياجات العمل.

¹بلاني، دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التحول الرقمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 4، 2023، 595-612

²الحديراوي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20(عدد خاص)، 2024 ، ص 1847-1848.

3. إدارة الموظفين الرقمية : ويشمل ذلك تخطيط وتنفيذ واستخدام التقنيات الرقمية لدعم أنشطة الموارد البشرية، يتم دعم وتغيير جميع وظائف الموارد البشرية مثل معالجة كشوف المرتبات وصيانة سجلات الحضور والتعويضات وإدارة الأداء وما إلى ذلك عن طرق الرقمنة وقد أدى إلى خفض بعض التكاليف وتحسين سرعة الأداء وتقليل الأخطاء.

تعكس أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية تحولاً استراتيجياً في طريقة إدارة رأس المال البشري، حيث أصبحت الأدوات الرقمية ضرورية لتحقيق الكفاءة والمرونة. تسهم هذه الأبعاد في تحسين جودة الخدمات، ودقة البيانات، وتسريع العمليات. كما تعزز من قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات وتطوير المهارات بشكل مستمر. في ظل البيئة التنافسية، أصبح التحول الرقمي خياراً حتمياً لضمان استدامة وفعالية الأداء المؤسسي.

الفرع الثالث : عناصر الإدارة الرقمية والشروط اللازمة لنجاح إدارة الموارد البشرية الرقمية

شهدت إدارة الموارد البشرية أنواعاً جديدة من التطورات خلال العقود الماضية، مع ظهور التكنولوجيا الرقمية وطريقة انتشارها في مختلف مجالات النشاط. أدت إلى ظهور مفهوم إدارة رقمية للموارد البشرية تستخدم أنظمة وتقنيات حديثة وتراقب الأداء الإداري، وتسهم في زيادة فعالية العمليات، وتعزز التواصل بين العاملين والمؤسسة. وهذا النوع من الإدارة لم يعد مجرد أتمتة للمهام التقليدية؛ بل تحول إلى نظام تكاملي تجاوز قيوداً زمانية أو مكانية أو تنظيمية، مما يعطي للجانب الرقمي من الموارد البشرية المزيد من المرونة والاستجابة لاحتياجات المؤسسات الراهنة.

أولاً/ عناصر الإدارة الرقمية للموارد البشرية

للإدارة الرقمية للموارد البشرية عدة عناصر نذكر منها¹ :

1. إدارة بلا ورق: تتكون من الأرشفة الإلكترونية والأدلة والمفكرات الإلكترونية الوسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛

¹شيكور أيوب، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات جامعة البليدة، العدد 01 13 جوان 2018، ص 73.

2. إدارة بلا مكان : وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الالكترونية.

3. إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛

4. إدارة بلا تنظيمات جامدة : فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد

على صناعة المعرفة، ولتنفيذ ذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية للتحويل الرقمي إلى ضرورة توفر العناصر التالية:

- نظم معلومات والاتصالات؛
- الكوادر البشرية؛
- قاعدة البيانات وبرمجيات إدارة الموارد البشرية؛
- إدارة العلاقات مع العاملين؛
- الاشتراك في الشبكة الدولية للمعلومات؛
- نظم دعم القرار ؛
- تدريب مكثف في إدارة الموارد البشرية على استخدام البرمجيات والحاسبات وإدارة العمليات؛
- استخدام الانترنت للحصول على موقف اسواق العمل والمنافسين وفرص تحديث إدارة الموارد البشرية .

يتضح مما سبق أن الإدارة الرقمية للموارد البشرية تُحدث تحولاً جذرياً في المفهوم التقليدي للإدارة، حيث تُلغي الحواجز الزمنية والمكانية والتنظيمية من خلال الاعتماد على التكنولوجيا. ويُعد هذا التحول مشروطاً

بتوافر بنية تحتية رقمية متكاملة تشمل نظم معلومات متطورة، موارد بشرية مؤهلة، أدوات اتصال حديثة، وقواعد بيانات فعّالة. هذا التكامل الرقمي يمكّن المؤسسات من تحقيق كفاءة أعلى، استجابة أسرع، ومرونة أكبر في إدارة مواردها البشرية.

ثانياً/ الشروط اللازمة لنجاح إدارة الموارد البشرية الرقمية

من أجل الحصول على عملية تحول رقمي ناجحة لإدارة الموارد البشرية، يشدد العلماء على ضرورة توفر بعض الشروط وتتضمن ما يلي¹ :

- التعرف على الأهداف بوضوح؛
 - التعرف على الشخصيات الرئيسية بوضوح؛
 - استخدام الأدوات الرقمية كإضافة إلى الأدوات التقليدية.
- 1 - فمن الضروري أن يكون هناك تعرف واضح ودقيق على الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال هذه العملية داخل المؤسسة هذا في الواقع يتيح للمؤسسة فهم الاتجاه الأفضل الذي يجب توجيه جهودها الرقمية نحوه، كما يتيح للموظفين تحديد كيفية إعادة تحديد دورهم في المؤسسة باستخدام التكنولوجيا؛
- 2 - فإن شرطاً آخر أساسي لتحول إدارة الموارد البشرية الرقمية هو التعرف على الشخصيات الرئيسية داخل المؤسسة. ومن بين هذه الشخصيات نستطيع التأكيد بشكل خاص على الدور الذي يلعبه مديرو الموارد البشرية، وفقاً لـ Bloom و Bengtsson ، فإنه من الضروري أن يعتقد مديرو الموارد البشرية أنهم عوامل أساسية في عملية التحول الرقمي. ويحتاجون إلى تمكين أنفسهم من مواصلة استراتيجيتهم مع الرؤية الشاملة للشركة، ولا سيما أنهم بحاجة إلى تطوير الوعي الرقمي" من أجل تحقيق أقصى فوائد التحول الرقمي؛
- 3- وفقاً لـ Murphy، يجب ألا تعتبر الأدوات الرقمية بديلاً لعمليات إدارة الموارد البشرية التقليدية، بل بدلاً من ذلك يجب أن تُعتبر أدوات تكميلية تساهم في تسهيل تلك العمليات. ومع ذلك، لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، يجب تعديل بعض العمليات التقليدية لتكييفها بشكل أفضل مع التقنيات الجديدة. وهذا ما يؤكد أيضاً Ketolainen الذي يقول إنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على تحقيق التوازن بين الخدمات الإدارية والديناميكية من خلال تقديم خدمات إدارية ذات صلة بأقصى كفاءة ممكنة، وفي الوقت نفسه أن تكون شريكا استراتيجيا قادرا على خلق قيمة للأعمال.
- يمكن استخلاص أن نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية لا يتوقف فقط على تبني الأدوات الرقمية، بل يعتمد بشكل أساسي على وضوح الأهداف، وتحديد الأدوار القيادية المؤثرة، واستخدام التكنولوجيا كوسيلة داعمة وليست بديلاً مطلقاً للطرق التقليدية. إذ يلعب وعي المديرين ومواءمتهم مع الرؤية الاستراتيجية دوراً محورياً في توجيه هذا التحول. كما يتطلب الأمر تكييف العمليات الحالية لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

¹ Mosca Maria, digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade, ibid, p15

الفرع الرابع: مميزات وعيوب إدارة الموارد البشرية الرقمية

مع التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم، الرقمنة دخلت في كل شبر من العمليات الإدارية داخل المؤسسات، خصوصاً في مجال إدارة الموارد البشرية. إدارة الموارد البشرية الرقمية هي أداة حديثة تؤثر في تحسين أداء المؤسسات بنفسها مع اعتماد أنظمة وتكنولوجيا متقدمة تهدف إلى أتمتة العمليات، تسهيل اتخاذ القرارات، والقدرة على توفير قواعد بيانات دقيقة في الوقت الحقيقي.

وبالمقابل، قد يترتب على الإدارة الرقمية مخاطر كثيرة قد تؤثر على نجاح تطبيقها واستمراريتها. إذ إنها من ناحية تقدم حلولاً ناجعة تزيد من كفاءة العمليات الإدارية وتحسّن مناخ العمل، ومن ناحية أخرى، تواجه عدة معوقات، كارتفاع التكاليف والمخاطر الأمنية، قد توصل أمامها أبواب التوجه نحو الرقم.

وبالتالي فإن الإلمام تاماً بمزايا وعيوب إدارة الموارد البشرية الرقمية تمكّن المؤسسات من اتخاذ القرارات التي تعزز تحقيق أكبر فائدة من الرقمنة، وتقليل فرص وتكلفة المخاطر المحتملة.

الجدول (1-3) مميزات وعيوب إدارة الموارد البشرية الرقمية

مميزات إدارة الموارد البشرية الرقمية	عيوب إدارة الموارد البشرية الرقمية
تحسين كفاءة العمليات الإدارية	ارتفاع تكاليف التنفيذ والتشغيل
تعزيز الشفافية والدقة في اتخاذ القرارات	مخاطر أمن المعلومات والخصوصية
تحسين تجربة الموظف وزيادة الرضا الوظيفي	مقاومة التغيير من قبل الموظفين

المصدر : العثماني، إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية .مجلة اقتصاد المال والأعمال، 8(1)،
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر، 685-698، 2023.

تُقدم إدارة الموارد البشرية الرقمية العديد من الميزات التي تُعزز الأداء المؤسسي ، إذ تضمن تعظيم فعالية العمليات الإدارية من خلال أتمتة المهام المتكررة وإثراء إدارة الموارد البشرية بسرعة ودقة أكبر . كما تُسهّل الإدارة الشفافية والدقة في اتخاذ القرارات بفضل توافر معلومات مُحدّثة ومُحلّلة تُمكن القادة من اتخاذ قرارات مدروسة وتقليل احتمالات الخطأ أو الذاتية . إضافةً إلى ذلك ، تدعم إدارة الموارد البشرية الرقمية تحسين تجربة الموظفين ورضاهم الوظيفي ، إذ تُتيح لهم التفاعل بسلاسة مع المهام الإدارية ، مثل طلبات الإجازات أو تقييمات الأداء ، مما يرفع مستوى الارتباط التنظيمي . من ناحية أخرى ، تواجه إدارة الموارد البشرية الرقمية العديد من التحديات ، أبرزها التكلفة العالية للتنفيذ والتشغيل ، إذ تتطلب هذه الأنظمة استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتقنيات المتطورة التي قد تُعيق عمل المؤسسات ، لا سيما الصغيرة والمتوسطة، ومن الواضح جدًا أيضًا أمن المعلومات.

من خلال ما تطرقنا إليه في المبحث الأول حول التمكين الإداري وإدارة الموارد البشرية الرقمية يمكننا القول بأن التمكين الإداري يمثل أحد العوامل الرئيسية في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية والربحية، ويعني إشعار الموظفين بالثقة وتعزيز المسؤولية لديهم ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، في حين تعتبر إدارة الموارد البشرية الرقمية الخروج من النمط التقليدي (الورق) الى النمط الرقمي (التطبيقات والتقنيات الرقمية)، يشمل هذا عمليات التعلم والتطوير، التدريب، تقييم الأداء، ونظام الأجور والتعويضات للموظفين، الجمع بينهما يحقق بيئة عمل متطورة وأكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل

وسنتناول في المبحث الثاني الدراسات السابقة لكلا المتغيرين باللغة العربية واللغات الأجنبية من الأحدث الى الأقدم والنتائج الخاصة بكل دراسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لقد تم تطرق العديد من الباحثين بدراسة وتحليل مواضيع تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية و التمكين الاداري، سواء الدراسات التي تناولت المتغيرين معا او التي تناولت كل متغير على حدا، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والاجنبية وعرضها وفق تتبع الزمني من الأحدث الى الأقدم، ومحاولة اجراء مقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة وتحديد اوجه الاختلاف والتشابه بينهم وتحديد القيمة المضافة التي تم الاستفادة منها من خلال هذه الدراسات.

المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية واللغات الأجنبية

سنتطرق في هذا المطلب على الدراسات باللغة العربية واللغات الاجنبية المتعلقة ب إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري.

الفرع الاول: دراسات باللغة العربية

سنتاول في هذا الفرع بعض من الدراسات السابقة باللغة العربية الخاصة بكلا المتغيرين.

1. دراسة ثابت فرعون الكرعاوي، مازن رشيد يوسف الخزرجي، أحمد محمود كتاب البياتي، بعنوان: دور ادارة

الموارد البشرية الرقمية لتعزيز الثقافة الرقمية لجامعة الكوفة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة

الكوفة، العراق، عدد خاص، 2024

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز الثقافة الرقمية لجامعة الكوفة، ونشر ثقافة داخلها، ومن خلال طرح الاشكالية الرئيسية التالية: كيف تمارس الجامعة التوجه ادارة الموارد البشرية الرقمية في الثقافة الرقمية؟ استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي و اعداد استمارة استبيان موزعة على عينة من مدراء الوحدات والبالغ عددهم 33 ، وقد توصلت الدراسة الى اهم النتائج:

النتائج

(1) - تم استنتاج ان هنالك اتفاق شبه تام بين افراد عينة الدراسة بشأن ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وترتيبها؛

(2) - نتائج الدراسة اثبتت عن وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية ومعنوية بين كل من ادارة الموارد البشرية الرقمية و الثقافة الرقمية في المؤسسة؛

(3) - كنتيجة أخرى اثبتت هذه الدراسة ان هنالك تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الرقمية في الثقافة الرقمية بالمؤسسة.

2. دراسة عادل هادي البغدادي، ليث شاكر أبو طبيخ، رافد حميد الحدراوي، بعنوان: دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، العراق، مجلد 20، عدد خاص، 2024

تهدف الدراسة الى التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة العمل، من خلال طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة العمل؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد في هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين، لقياس علاقة الارتباط والتأثير، باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS V.26)، للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة المكونة من 76 موظفا من العاملين في الاقسام الادارية في كلية الادارة والاقتصاد، حيث تم توزيع 80 استبانة واسترجاع 76 استبانة بنسبة استرجاع 96% ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

النتائج

- (1) - ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية واحدة من اهم نتائج تطور تكنولوجيا المعلومات والتي ادت الى تغير انماط العمل بشكل جذري؛
- (2) - تعتبر تجربة مكان العمل فرصة للتطوير الوظيفي بما توفره من تجربة شخصية ايجابية ناتجة عن التفاعل بين الموظفين والادارة؛

(3) - توصلت نتائج التحليل الاحصائي الى صحة الفرضيتين الرئيسيتين السابقتين، بان هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل على المستوى الكلي للمؤسسة.

3. دراسة عادل هادي البغدادي، ليث شاكر أبو طيخ، رافد حميد الحدراوي، بعنوان: دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، العراق، مجلد 20، عدد خاص، 2024

تهدف الدراسة الى التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة العمل، من خلال طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة العمل؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد في هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين، لقياس علاقة الارتباط والتأثير، باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS V.26)، للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة المكونة من 76 موظفا من العاملين في الاقسام الادارية في كلية الادارة والاقتصاد، حيث تم توزيع 80 استبانة واسترجاع 76 استبانة بنسبة استرجاع 96%، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

النتائج

- (1)- ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية واحدة من اهم نتائج تطور تكنولوجيا المعلومات والتي ادت الى تغير انماط العمل بشكل جذري.
- (2)- تعتبر تجربة مكان العمل فرصة للتطوير الوظيفي بما توفره من تجربة شخصية ايجابية ناتجة عن التفاعل بين الموظفين والادارة.
- (3)- توصلت نتائج التحليل الاحصائي الى صحة الفرضيتين الرئيسيتين السابقتين، بان هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل على المستوى الكلي للمنظمة.

4. دراسة أشكر بحر سلطان، علي حسون فندي، بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 05، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الأداء العالي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية ، وتشخيص العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها ، ولغرض الوصول الى النتائج جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد مثل مجتمع البحث كافة العاملين (الموظفين، والمدراء)، في مركز وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية والبالغ عددهم (578) أما عينة البحث فقد كان عددها (231) تم تحديدها استناداً على معادلة ثامبسون حيث وزعت (240) استبانة واسترجع منها (235) وكان الصالح منها 231 . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة ان مستويات التعلم والتطوير الرقمي كانت بمستويات جيدة داخل الوزارة المبحوثة من وجهة نظر الموظفين وكذلك المدراء، اذ ان هناك توجه في اغلب الدورات التدريبية للاعتماد على التدريب الرقمي، ولكن لم تكن فعالة بصورة حقيقية؛
- 2- ان الوزارة المبحوثة لديها نظام كشوفات الرواتب الرقمية، اي ان جميع رواتب الموظفين تكون رقمية عبر نظام (كي كارد) ، وهذا مما ساهم بصورة فعلية على سرعة اجراءات استلام الرواتب ودقتها وسهولتها سواء للموظف او لموزع الرواتب؛
- 3- ان مستويات جودة الادارة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لم ترتقي الى المستوى الجيد نتيجة وجود تراجع في دعم مقدرات والثقة بالعاملين وهو مما اثر سلباً على مستويات الجودة داخل الوزارة .

5. دراسة ريهام صابر صالح البدوي، بعنوان: دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المجلة العربية للإدارة، جامعة 06 أكتوبر والجامعة البريطانية، مجلد 42، العدد4، مصر، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وتشخيص العلاقة بين المتغيرات وابعادها، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة الاستبيان لتحقيق من اهداف هذه الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والاداريين في الجامعات الخاصة (جامعة 6 أكتوبر، الجامعة البريطانية)، تم التوزيع النسبي لمفردات العينة من الجامعتين بالتساوي عن طريق اختيار عينة عشوائية بسيطة تتمثل في 61 موظف، تم الاختصار على هذا العدد من العينة حسب نسبة الاستجابة حيث تم توزيع 90 استمارة و استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات ونتائج البحث و الاعتماد على المنهج الوصفي نظراً لأنه أكثر وأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

النتائج

- 1) - يعتبر مستوى التدريب الرقمي متوسطاً، ولم يصل إلى المستوى المطلوب من حيث استخدام الوسائل الرقمية ومقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من البرامج، على الرغم من إدراك العينة لأهميته في خفض النفقات؛
 - 2) - يعتبر مستوى نظام التعويضات الرقمي المطبق بالجامعتين محل البحث متوسطاً، ولم يصل إلى المستوى المرتفع الذي يحقق الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب؛
 - 3) - تبين من النتائج أن تقييم الأداء الرقمي يعتبر متوسطاً، ولم يصل إلى المستوى المرغوب فيه.
6. دراسة حجاب نجاه، قرواط يونس، بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الاداري، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، المجلد 06، العدد 02، 2022.

يهدف هذا البحث الى معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة)، في تحقيق التمكين الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف- المسيلة"، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية اعتمد فيها على المنهج الوصفي، وتحليل المعطيات استخدمت مصفوفة الارتباط، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية ، تتشكل من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، بحيث تم توزيع 70 استبيان

توزيع واسترجاع 68 استبيان، وتبين ان هناك استمارتين لا تتسم بالموضوعية وتم الغاؤهما، حيث بلغت نسبة الاستجابة 94,28%، وتم استخدام برنامج الاحصائي SPSS 25 . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

النتائج

- (1) - الفرضية الأولى تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري للموظفين بكلية العلوم الإنسانية" جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"؛
 - (2) - استخدام تكنولوجيا المعلومات أثر الى حد ما في تمكين الموظفين في الكلية محل الدراسة؛
 - (3) - الفرضية الثانية تؤكد بان هناك تأثير لبعدي شبكات الاتصال والأجهزة والبرمجيات على متغير التمكين الإداري، لان مستوى المعنوية اقل من 0.05 الا ان بعد شبكات الاتصال الأكثر تأثيرا من باقي الابعاد الأخرى؛
 - (4) - تساهم الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال في سرعة إيصال المعلومات بين فرق العمل داخل الكلية محل الدراسة مما يساعد في حل مشاكل العمل من زوايا متعددة.
7. دراسة احمد الامين يوسفى، ابو بكر بوسالم، بعنوان: استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها على التمكين الاداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة الاغواط، المجلد 04، العدد 01، 2019.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التوظيف على التمكين الاداري في مستشفى أحميدة بن عجيلة بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لإشكالياتها بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، إذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها 80 مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بياناتها . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

النتائج

- (1) - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط؛
- (2) - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط؛
- (3) - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط.

الفرع الأول: الدراسات باللغة الأجنبية

سنناول في هذا الفرع بعض من الدراسات السابقة باللغات الأجنبية الخاصة بكلا المتغيرين.

1- Hamidreza Nematollahi, Hazratgul Mohammadi, Ariyan Gholipour, Neda Mohammad Esmaeili, Impact of Digital Human Resource Management Practices and Digital Transformation on Human Resource Management System Strength: Evidence from Insurance Industry, Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS), The University of Tehran Press, Iran, Vol 17, N4, 2024.

دراسة حميد رضا نعمت الله، حضرة جول محمدي، اريان قوليبوغ، ندى محمد الاسماعيلي، بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي على قوة نظام إدارة الموارد البشرية: أدلة من صناعة التأمين، مجلة متعددة التخصصات لدراسات الإدارة (IJMS)، جامعة طهران، إيران، المجلد 17، العدد 4، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي على قوة نظام إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين بمحافظة فارس الإيرانية، اعتمد الباحثون على نموذج نظري يبرز دور المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الفائدة المتصورة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use) في العلاقة بين الممارسات الرقمية وقوة النظام، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان شمل 266 موظفاً في شركات تأمين رائدة، مع تحليل النتائج باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامجي SPSS و AMOS لتأكيد الفرضيات وتقييم التأثيرات. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

النتائج:

- (1)-ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي لهما تأثير إيجابي كبير على قوة نظام إدارة الموارد البشرية؛
- (2)-تلعب المتصورة للفائدة (PU) والمتصورة لسهولة الاستخدام (PEOU) دور الوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي من جهة، وقوة نظام إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى؛

- 3-) أظهرت النتائج أن زيادة إدراك الموظفين لفائدة الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها يساهم بشكل كبير في تحسين قوة نظام إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين؛
- 4-) أكدت الدراسة أن التكامل بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية يعزز الكفاءة التنظيمية ويدعم التكيف مع المتغيرات السوقية.

2-Oulladj Malika, Digitization in Human Resource Management, Journal of Law and humanities Sciences, University of Algiers, Vol 17, N04, 2024.

دراسة الباحثة أولادج مليكة بعنوان التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم القانونية والإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد 17، العدد 04، 2024 .

تتناول هذه الدراسة الموسومة بـ "إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي" أهمية التحول الرقمي في تطوير وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في القطاع العام؛ اعتمدت الدراسة على تحليل نظري مدعم بأمثلة تطبيقية، وأكدت أن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات التحديث الإداري والتنافسية في بيئة العمل الحديثة. ، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية لضمان نجاح هذا التحول.

النتائج

- 1-) لعبت الرقمنة دوراً كبيراً في تحسين جودة وفعالية الخدمات العامة؛
- 2-) تأثرت إدارة الموارد البشرية بشكل كبير بالتحول الرقمي، مما أدى إلى ثورة في الخدمات التي يقدمها هذا القطاع؛
- 3-) التحول الرقمي له تأثير كبير على دور الموارد البشرية في المنظمات، حيث ساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع والابتكار؛
- 4-) تسمح الرقمنة بتحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل النفقات؛
- 5-) تلعب التكنولوجيا دوراً حيوياً في استكشاف إمكانيات جديدة في الموارد البشرية؛
- 6-) يساعد التحول الرقمي في توظيف أفضل المواهب والاحتفاظ بالموظفين؛
- 7-) تعتبر تطورات وتقنيات المعلومات والاتصالات من أهم الظواهر المرافقة للتحول الرقمي والمحرك الرئيسي له.

3- Rafid Hameed Al-Hadrawi, Natalya Ahmed Alkaseer, Afnan Abd Ali

Alasady, The Role of Digitalization of Human Resources Management (HRM) Practices in Promoting Employees Green Creativity: An Analytical Study, Journal of Information Systems Engineering and Management, University of Kufa, Iraq, Vol 08, N04, 2023.

دراسة حميد رافد الحضراوي، أحمد ناتاليا القصير، أفنان عبد العلي السعدي، بعنوان: دور رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الأخضر لدى الموظفين: دراسة تحليلية، مجلة نظم وإدارة المعلومات الهندسية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 8، العدد 4، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الإبداع الأخضر لدى الموظفين في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الفرات الأوسط في العراق، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وُجُمعت البيانات من عينة عشوائية تضم 240 موظفًا، وتم تحليلها باستخدام أداة SMART . PLS أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي واضح لرقمنة ممارسات الموارد البشرية على سلوكيات الإبداع الأخضر، حيث تبين أن التوظيف الإلكتروني كان الأكثر تأثيرًا، في حين بلغ مقدار التباين الذي تفسره الرقمنة في سلوكيات الإبداع الأخضر 45%. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

النتائج:

- (1)-تبين وجود تأثير معنوي قوي لرقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الإبداع الأخضر لدى الموظفين.
- (2)-بعد التوظيف الإلكتروني كان له التأثير الأكبر على السلوك الإبداعي الأخضر.
- (3)-نسبة التباين في سلوك الإبداع الأخضر التي تفسرها الرقمنة بلغت 45%.
- (4)-وجود قصور واضح في بعض جوانب الإبداع الأخضر داخل المؤسسة، خصوصًا السلوك والدافع.

4- Roberta Fenech, Human Resource management in a digital era through the lens of next generation human resource managers, Journal of Management Information and Decision Sciences, Higher Colleges of Technology, USA, Vol 25, Special Issue 1, 2022.

- دراسة روبرتا فينيش ، بعنوان: إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي من خلال عدسة مدير الموارد البشرية من الجيل القادم، مجلة علوم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار، كلية التقنية العليا، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 25، العدد خاص، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تصورات طلاب إدارة الموارد البشرية بشأن أثر التحول الرقمي على ممارسات ووظائف الموارد البشرية، اعتمدت الباحثة منهجية نوعية تمثلت في إجراء مجموعتي تركيز مع طلاب جامعيين في السنة النهائية من تخصص إدارة الموارد البشرية، بهدف الوقوف على آرائهم حول مزايا وتحديات الرقمنة، ومدى استعدادهم للقيام بأدوار قيادية مستقبلية في بيئة رقمية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج

النتائج:

- (1)-يعتقد طلاب إدارة الموارد البشرية أن التحول الرقمي لا يغيّر الوظيفة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، لكنه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية وإنتاجية؛
- (2)-التحول الرقمي ساعد في تبسيط إجراءات التوظيف، وتحليل البيانات، وزيادة سرعة اتخاذ القرار.
- (3)-من أبرز المزايا التي ذكرها المشاركون: تقليل التكاليف، تحسين إدارة المعرفة، تحسين المراقبة، وتوفير الوقت؛
- (4)-في المقابل، واجهت الرقمنة تحديات مثل: مقاومة التغيير، ضعف البنية التحتية، نقص الاستراتيجية الرقمية، ومخاوف تتعلق بأمن البيانات؛
- (5)-تم التأكيد على الحاجة إلى مهارات جديدة لمديري الموارد البشرية، مثل: التحليل، التعامل مع البيانات، التكنولوجيا، الذكاء الاصطناعي، والروبوتات.

5- Stefan Strohmeier, Digital Human Resource management: A conceptual Clarification, Germany Journal of Human Resource management, Saarland University, Germany, Vol 34, N 03, 2020.

- دراسة ستيفان شتروماير، بعنوان: إدارة الموارد البشرية الرقمية: توضيح مفاهيمي، المجلة الألمانية لإدارة الموارد البشرية، جامعة سارلاند، ألمانيا، المجلد 34، العدد 3، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بـ إدارة الموارد البشرية الرقمية، نظراً للغموض الكبير والتداخل بين مصطلحات مثل "الرقمنة"، و"التحول الرقمي"، و"الاضطراب الرقمي". يستخدم الباحث هذه المقالة لوضع تعريفات وتصنيفات دقيقة ومبسطة للمفاهيم ذات الصلة، مما يساعد في تحسين الفهم وتسهيل التواصل بين الباحثين في هذا المجال، وكذلك في توجيه البحوث المستقبلية. كما تُعد الدراسة خطوة مفاهيمية لتطوير الفهم النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية الرقمية.

النتائج:

- (1)-الرقمنة (Digitization): تحويل معلومات من شكل تناظري إلى رقمي.
- (2)-التحول الرقمي (Digital Transformation): استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق تغييرات استراتيجية وتشغيلية.
- (3)-الاضطراب الرقمي (Digital Disruption): تأثيرات سلبية ناتجة عن التحول الرقمي، قد تؤدي لتهميش منظمات قائمة.
- (4)-أربعة نماذج مثالية للمنظمات الرقمية (غير رقمية، تطبيق رقمي عملي، توافق استراتيجي، تكامل استراتيجي).
- (5)-أربعة أنواع لإدارة الموارد البشرية الرقمية (تقليدية، تطبيق رقمي، توافق استراتيجي، تكامل استراتيجي).
- (6)-وجود تبعيات متبادلة بين رقمنة المنظمة ورقمنة إدارة الموارد البشرية.
- (7)-تقديم تصنيف متكامل لإدارة الموارد البشرية الرقمية في السياق التنظيمي.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

لكي تكون أي دراسة ذات قيمة يجب ان يركز على مجموعة من الدراسات السابقة ، وان يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الاساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في كونها:

الجدول (1-4) مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
-دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-غرداية. -تناولت الدراسة متغيرين متغير مستقل) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأبعاده: التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب مهارات البشرية لعملية الرقمنة. (و متغير تابع) الثقافة الرقمية). -المنهج الوصفي. - عينة بلغ عددها 33. -طبقت الدراسة على مجموعة من مدراء الوحدات. -سنة الدراسة 2024.	باللغة العربية ثابت فرعون الكرعاوي، مازن رشيد يوسف الخزرجي، أحمد محمود كتاب البياتي	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي الSPSS.	-دراسة حالة جامعة الكوفة. -تناولت الدراسة متغيرين متغير مستقل) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأبعاده: التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، اعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب مهارات البشرية لعملية الرقمنة. (و متغير تابع) الثقافة الرقمية). -المنهج الوصفي. - عينة بلغ عددها 33. -طبقت الدراسة على مجموعة من مدراء الوحدات. -سنة الدراسة 2024.
أقسام وأعاون إدارية. -العينة مكونة من 42			-جامعة الكوفة. - تناولت الدراسة

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

متغيرين متغير مستقل) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأبعاده: الموظفين الرقميين، العمل الرقمي، إدارة الموظفين الرقمية). 76 موظفا من العاملين في الاقسام الادارية في كلية الادارة والاقتصاد سنة الدراسة 2024م.	- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. SPSS V.26	عادل هادي البغدادي، ليث شاكر أبو طيخ، رافد حميد الحدراوي	موظف. -الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان الذي تم تحليله بواسطة البرنامج الاحصائي ال SPSSV.26.
-دراسة حالة في جامعة بغداد. -تتاولت الدراسة متغير المستقل ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التعلم والتطوير الرقمي، كشوف الرواتب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، الخدمة الذاتية الرقمية). -مجتمع الدراسة الموظفين، والمدراء في مركز وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية. -مقابلات شخصية. -عينة الدراسة 231 موظف. -سنة الدراسة: 2022.	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي الSPSS.	أشكر بحر سلطان، علي حسون فندي	-المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي في الجانب التطبيقي وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي. - تمت الدراسة سنة 2025م.
-جامعة 06 اكتوبر	أبعاد المتغير المستقل:	ريهام صابر صالح	

والجامعة البريطانية. - أعضاء هيئة التدريس والاداريين في الجامعات الخاصة (جامعة 6 أكتوبر، الجامعة البريطانية). -عينة الدراسة 90 موظف. -المنهج الوصفي. -سنة الدراسة:2022.	(التعلم والتطوير الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، التدريب الرقمي، نظام الأجور والتعويضات الرقمي). - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي الSPSS.	البدوي	
-جامعة محمد بوضياف-المسيلة. -المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة). المنهج الوصفي. -تحليل المعطيات استخدمت مصفوفة الارتباط. - موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية " جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عينة الدراسة: 68 موظف. -استخدام برنامج الإحصائي SPSS .	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	حجاب نجاة، قرواط يونس	

25.			
-سنة الدراسة: 2022.			
-الدراسة في جامعة الأغواط. - المتغير المستقل استراتيجية التوظيف بأبعاده) استقطاب، اختيار، تعيين الموارد البشرية)، وأبعاد التمكين الإداري(تكوين الاتجاه، مشاركة المعلومات، حل المشكلات من الأسفل الى الأعلى، استقلالية المهام). -عينة الدراسة :80 موظف. -سنة الدراسة: 2019.	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي ال SPSS.	احمد الامين يوسفى، ابو بكر بوسالم	
-جامعة طهران، ايران. - الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use) - استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM). -برنامج AMOS. -عينة بلغ عددها 266 موظف. -سنة الدراسة 2024.	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي ال SPSS.	باللغات الأجنبية Hamidreza Nematollahi, Hazratgul Mohammadi, Ariyan Gholipour, Neda Mohammad Esmacili	
-مكان الدراسة:المديرية العامة لتوزيع الكهرباء.		Rafid Hameed Al-Hadrawi, Natalya Ahmed Alkaseer, Afnan	

-المنهج الوصفي التحليلي. -عينة عشوائية تضم 240 موظف. - تحليل البيانات بواسطة أداة SMART PLS		Abd Ali Alasady	
كلية التقنية العليا، الولايات المتحدة الأمريكية. - منهجية نوعية تمثلت في إجراء مجموعتي تركيز مع طلاب جامعيين في السنة النهائية من تخصص إدارة الموارد البشرية. -سنة الدراسة: 2022.		Roberta Fenech	
-جامعة سارلاند، ألمانيا -متغير واحد في المقالة -عدم استخدام الأساليب الإحصائية .	- نفس المتغير المستقل	Stefan Strohmeier	
-جامعة الجزائر. - اعتمدت الدراسة على تحليل نظري مدعم بأمثلة تطبيقية. -عدم استخدام الأساليب الإحصائية.		Oulladj Malika	

خلاصة الفصل:

تم التطرق الى الاطار النظري لمفهومي ادارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الاداري من خلال عدة اتجاهات للباحثين ، حيث تعتبر ادارة الموارد البشرية الرقمية مفهوم يشير الى تحول ادارة الموارد البشرية التقليدية التي تستخدم الورق الى ادارة تستخدم التكنولوجيا في تطوير، وتدريب، وتقييم وتحفيز موظفيها، في حين يعتبر التمكين الاداري مفهوم يشير الى حق الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة.

ومن اجل اثراء الدراسة النظرية قمنا بإدراج الدراسات السابقة العربية والاجنبية للتأكد مما توصلنا اليه نظريا، ومعرفة ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

وسنتطرق في الفصل الثاني الى دراسة الحالة لإعطاء صورة أوضح للتأثير المتبادل بين ادارة الموارد البشرية الرقمية و التمكين الاداري، والتي طبقت على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء-غرداية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي دراسة حالة

مؤسسة الصندوق الوطني للعمال

غير الأجراء - غرداية

تمهيد:

بعد ما تم عرضه في الجانب النظري لمفاهيم أساسية حول ادارة الموارد البشرية الرقمية، والتمكين الاداري، سنحاول في هذا الفصل من خلال دراسة الحالة اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-غرداية ومن أجل الاجابة على فرضيات الدراسة، وبناءا على ما سبق سيتم في هذا الفصل عرض شامل للدراسة الميدانية وذلك من خلال مبحثين:

- **المبحث الاول:** عموميات حول مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء-غرداية، وذلك من خلال نبذة عن الصندوق والتعريف به، مهامه وأهدافه، هيكله التنظيمي وتحليله.

المبحث الثاني: الطريقة والاجراءات، وذلك من خلال الاساليب المستخدمة في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المعتمد، دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، اختبار الفرضيات ومناقشتها، التوصل الى نتائج الخاصة بالفرضيات.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-

غرداية

يعتبر الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، سنحاول التطرق للتنظيم الإداري للصندوق بصفة عامة والوكالة الولائية بغرداية بصفة خاصة، مع دراسة هيكلها التنظيمي وتعريف مختلف المصالح مع إبراز المهام التي تقوم بها.

المطلب الأول : نبذة عن الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء

الفرع الأول : النظام القانوني للصندوق الوطني للعمال غير الأجراء.

لقد تأسس الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى نهاية سنة 1974 وكان يغطي إلا أداءات التقاعد (VS)، وابتداء من سنة 1975 أصبحت التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية (AS) (الأمومة، العجز، المرض، الوفاة)، وفي سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، أدمج صندوق الوطني للعمال غير الأجراء (CASNOS) في النظام الواحد والموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) ومهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) ;

وتعود نشأة الصندوق كغيره من شبكات النظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للعمال غير للأجراء (CNAS) الذي بدا التحضير له بتاريخ 04 جانفي 1992 وذلك في إطار الاجتماع الإداري الذي حضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم واحد وعشرين عضوا وهم:

- ستة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن ؛
- أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن ؛
- أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية؛
- أربع (04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات الآتية:
الصحة، نقابة المحامين، ومكاتب الدراسات التقنية والمعمارية والمالية والمحاسبة، ويتم تعيينهم من قبل منظماتهم المهنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني ؛

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

- عضوان (02) ممثلين عن الأعضاء الصناعيين؛
- عضو (01) ممثل لمستخدمي الصندوق تعينه لجنة المساهمة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما؛

لقد استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية والمهنية والمالية للصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS) إلى غاية سنة 1995 من تاريخ استقلالية CASNOS وبداية نشاطه كجهاز مستقل مكون من (وحدة مركزية) مديرية مركزية (مقرها الاجتماعي بنهج فيكتور هيجو بالجزائر) ووكالات جهوية وفروع ولائية وشبابيك مختصة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1) يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني

مقر الوكالة	الولايات الملحقة
الجزائر	الجزائر العاصمة
عنابة	عنابة / قالمة / الطارف / سوق أهراس
باتنة	باتنة / أم البواقي / بسكرة / خنشلة
بشار	بشار / ادرار / البيض / تندوف / النعامة
البليدة	البليدة / تيبازة / المدية / الجلفة
الشلف	الشلف / عين الدفلى / تيسمسيلت
قسنطينة	قسنطينة / جيجل / سكيكدة / ميله / تبسة
وهران	وهران / معسكر / عين تموشنت
مستغانم	مستغانم / غليزان / تيارت
ورقلة	ورقلة / الوادي / غرداية / الاغواط / تمنراست / اليزي
سطيف	سطيف / بجاية / برج بوعريج / المسيلة
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس / تلمسان / سعيدة
تيزي وزو	تيزي وزو / البويرة / بومرداس

المصدر: الدليل بفرع غرداية رقم 04- 2004

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

أما في سنة 2015 وفي إطار إعادة الهيكلة بمقتضى القرار المؤرخ في 15 جانفي 2015 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للعمال الخاص بغير الأجراء والذي بمقتضاه تم إنشاء الوكالات الولائية للصندوق، حسب المادة رقم 17 من القرار تم تصنيف الوكالات الولائية إلى ثلاث (03) أصناف على أساس المعايير التالية:

- عدد المكلفين والمنتسبين للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛
- عدد المؤمن لهم اجتماعيا؛
- اشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الاداءات؛

جدول رقم (2-2) يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني.

الوكالات الولائية الصنف الأول	الوكالات الولائية الصنف الثاني	الوكالات الولائية الصنف الثالث
الجزائر شرق- الجزائر غرب- سطيف- تيزي وزو- تلمسان- وهران - بجاية - البليدة - قسنطينة - باتنة	غرداية - المسيلة- برج بوعرييج - بومرداس- عنابة - الشلف - مستغانم - بسكرة - سيدي بلعباس - ميلة - جيجل - الوادي - تيبازة - ورقلة - تيارت - البويرة - معسكر - سكيكدة - المدية- قالمة- غليزان - عين تموشنت - أم البواقي - الجلفة- عين الدفلى - تبسة	سوق أهراس - خنشلة- الطارف - الاغواط- سعيدة - بشار- البيض- تيسمسيلت - ادرار- النعامة- تامنراست - اليزي- تندوف

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخة في 5 أفريل 2015

الفرع الثاني: تعريف الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء-وكالة غرداية

إن الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء (casons) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية والتي تعني:

- الصناعيين، الحرفيين ، التجار ، الفلاحين ؛
 - أصحاب المهن الحرة (محامين، خبراء محاسبين، صيادلة، أطباء وغيرهم) ؛
 - السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص) ؛
 - أصحاب المؤسسات الخاصة (SNC، EURL،SARL) .
- أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الوطني للعمال غير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية وذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة:
- شباك مختص تابع لدائرة المنية الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 وعدد عماله ثلاثة (03) ولديهم مستوى جامعي ؛
 - شباك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 وعدد عماله اثنان (02) ولديهم مستوى جامعي ؛
 - شباك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 وعدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين والآخر لديه مستوى ثانوي ؛
 - شباك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة وتم فتحه في شهر جويلية 2001 وعدد عماله ثلاثة (03) ولديهم مستوى جامعي ؛
 - أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة.
- إن الوكالة الولائية تضم (48) ثمانية وأربعون موظفا موزعين على الوكالة الولائية وعلى الشبائيك المختصة التابعة للوكالة من بينهم (31) واحد وثلاثون لديهم مستوى جامعي وهم موزعين كما يلي:

جدول رقم (2-3): يوضح تصنيف موظفي الوكالة

الجنس	العدد الإجمالي	الصف		
			ذكور	إناث
إطارات سامية	04	0	18 إلى ما فوق	04
إطارات	13	01	من 14 إلى 17	14
التحكم	20	07	من 10 إلى 13	24
التنفيذ	01	01	من 01 إلى 09	02
المجموع	39	09	/	48

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات مصلحة المستخدمين

المطلب الثاني: مهام واهداف الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء/وكالة غرداية

فرع الاول: مهام الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء/وكالة غرداية

يمكن تحديد مهام الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء في العناصر التالية:

- تسيير الإعانات الطبيعية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الاجراء على مستوى الولاية والشبابيك المختصة ؛
- استلام وتسوية وصرف منح ومعاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الوطني للعمال لغير الاجراء ؛
- ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء ؛
- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق وتقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour)، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب (attestation de non affiliation) ؛
- تسيير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات ؛
- تقديم الإحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة ؛
- متابعة ملفات المنخرطين للولاية ؛

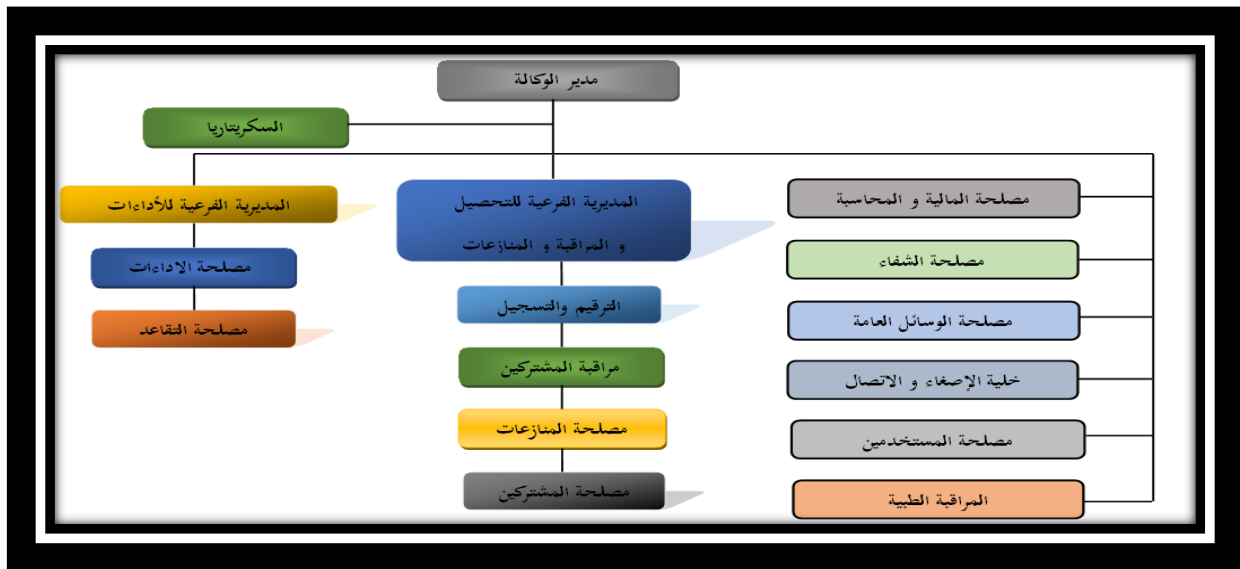
- ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية.

فرع الثاني: اهداف الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء/وكالة غرداية

- يهدف الصندوق إلى لعب الدور الهام والفعال في المجال الاجتماعي والاقتصادي على مستوى الولاية، حيث يعمل على استقبال دفعات المشتركين وتحويلها فيما بعد إلى تعويضات مختلفة حسب الطلب وحسب مبدأ الأحقية (مباشرة أو غير مباشرة)؛
- كما أن الصندوق ملزم بتقديم الوثائق الضرورية الخاصة بالمكلفين كشهادات الانتساب والانخراط، التي تسمح بتأدية مهام مختلفة تكون تأشيرة المرور (الشطب، المناقصة وغيرها)؛
- ويتطلع الصندوق إلى إيجاد وسيلة كفيلة للقضاء على السوق السوداء وذلك من خلال :
- التمكن من تسجيل جميع الأشخاص الذين يمارسون النشاطات المهنية غير المأجورة (التجار، المهن الحرة، وغيرهم) ؛
- توسيع مجال خدماتها التأمينية.

الفرع الثالث: هيكل التنظيمي للصندوق الوطني للعمال غير الاجراء /وكالة غرداية وتحليله

الشكل رقم (2-1): يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر :من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

تحليل الهيكل التنظيمي

1. مدير الوكالة:

يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بالصندوق. وذلك في حدود الأطر التنظيمية والقانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة كل مهام الصندوق والتصديق على كل الوثائق والبيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية ؛
- متابعة نشاط وأعمال الصندوق، تقديم التقارير وتمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية .

2. نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات:

تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية:

1.2 مصلحة الترقيم والتسجيل: Service de la Numérotation et de l'enregistrement

وتبرز مهامها في متابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل، الترقيم، الشطب، إعادة النشاط، امتهان نشاطات تجارية أخرى وأيضاً تطهير وتصفية الملفات. هذا ما يجعل هذه المصلحة ذات أهمية بالغة لأنه هو الذي يقوم بتأسيس الملف وبالتالي قيام عناصر التكليف ;

2.2 مصلحة مراقبة المشتركين Service contrôle

يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني، وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم وديونهم تجاه الصندوق، أو تسجيل المتأخرين والممتنعين عن الانخراط وفقاً لأحكام القوانين السارية المفعول، تقديم الإحصائيات عن النشاط .

3.2 مصلحة التحصيلات Service de recouvrement

حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشترون بدراسة الملفات وتحديد ما يلي:

التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباتها إضافة الى ذلك زيادة التأخير الناتجة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الآجال القانونية (Pénalisation de retard, majoration de retard)؛ وفي حالة وجود امتناع عن الدفع

- يقوم القسم بإصدار الإنذارات الموجهة إلى المعنيين التي تقدم فيما بعد إلى مصلحة المراقبة كي تباشر من جهتها عملها الميداني ؛
- تحصيل الاشتراكات: وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحققاتها، والتي يقوم المشترك بتسديدها على مستوى صندوق الشبكة لدى شباك التخلي ؛
- إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات (Mise à jour) وفقا لطلب المؤمن وذلك حسب الحالة مثل:
 - ✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء (attestation affiliation et mise à jour)؛
 - ✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء والشطب (attestation de Radiation)؛
 - ✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء للبنك (Attestation affiliation Pour la banque)؛
 - ✓ كشف سنوات العمل (Situation de cotisation) قصد طلب منحة التقاعد ؛
 - ✓ كما تلزم بتقديم وثائق عدم الانتساب (Non affiliation) للمواطنين على مستوى الولاية وهذا بعد التحقق من عدم انخراطهم بهدف استخدامها وفق الحاجة ؛

4.2 مصلحة المنازعات: Service des litiges

- تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة بالنسبة للصندوق ولذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:
- المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالمتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحققاتهم بالطرق السلمية، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قد يصل إلى حد مصادرة الأملاك أو السجن، حفاظا على هيئة الصندوق من جهة وحماية مصادر تمويله من جهة أخرى ؛
 - متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق (CRP) وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين ؛
 - متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés) وإعادة تحصيلها؛

3. نيابة المديرية الفرعية للأداءات:

والتي تتولى ما يلي:

- ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع اداءات التأمينات الاجتماعية ومعاشات ومنح التقاعد المنجزة ؛
 - ضمان متابعة وتنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية ؛
 - تقييم نشاطات الشبابيك المختصة التابعة للوكالة الولائية ؛
 - السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية.
- وتتضمن هذه المديرية المصالح التالية :

3.1. مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية: Service des prestations de la sécurité sociale

- تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات والأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ التعويضات، وتشرف المصلحة على:
- أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا ؛
 - أداءات الأمومة ؛
 - منحة رأسمال الوفاة ؛
 - استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب المستشار وإصدار القرارات المناسبة في حقها ؛
 - للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة وأربع أعوان، وتكمن الوظائف التي تؤديها فيما يلي:

- استلام الوثائق اللازمة من المنخرطين ؛
- مراقبة الوثائق والتأكد من استيفاء الأخير لكافة اشتراكاته ومستلزماته ؛
- دراسة الوثائق وتحديد ما يكفله الصندوق من تعويض للمؤمنين ودوي حقوقهم ؛
- إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق: حساب جاري بريدي ؛
- إرسال الملفات إلى مصلحة المالية والمحاسبة للقيام بعملية التخليص ؛
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا وسنوياً للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة ؛

3.2. مصلحة أداءات التقاعد: Service des prestations de retraite

من مهام هذه المصلحة نجد:

- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول ومعالجتها وإصدار القرارات المناسبة لذلك ؛
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا وسنوياً للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة ؛

3.3. مصلحة المراقبة الطبية: Service de la surveillance médicale

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة، وتتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهامها مكملة لأعمال مصلحة التعويضات والأداءات، وجوهره يكمن في:

- إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية ؛
- التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض والغير قابلة للتعويض ؛
- الموافقة على قائمة الأجهزة والأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض ؛
- إدارة الملفات الطبية ؛
- منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80 % و 100 % ؛
- التأشير على الأداءات الواجبة الدفع ورفض الأداءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (الغش، الإفراط) التي قد تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب ؛
- إعادة فحص المرضى والتأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة ؛

3.4. مصلحة المحاسبة والمالية: Service de la comptabilité et des finances

يؤدي هذا الجهاز دورا هاما وأساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو القلب النابض له، وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي:

- ✓ إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص:
- إحصائيات المداخيل (الاشتراكات) (Les encaissements) ؛
- إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال (Les virements) ؛

- إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع (Les chèques impayés) ؛
- إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorerie) ؛
- ضبط حالات الصندوق ورصيده (Les P.V caisse) ؛
- جداول كشوف المراقبة. (Les états de rapprochements) ؛
- حالات الأداءات والتعويضات. (Les états de prestation) .
- ✓ كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية والمالية للوكالة ؛
- ✓ استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة ؛
- ✓ دفع مخالصات رأس مال الوفاة. (Capitaux décès) .
- كما تسيير المصلحة أربع حسابات بنكية:
- حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات والتعويضات المؤشر عليها ؛
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات ؛
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، خاص بالتعويضات الطبية للصيديات المتعاقدة مع الصندوق ؛
- حساب في القرض الشعبي الجزائري (CPA) .
- ولتسهيل عمليات المصلحة فإنها تقوم بتسيير صندوقين:
- الصندوق الرئيسي (Caisse principale) والتي تتعلق باشتراكات المنخرطين ؛
- الصندوق الثانوي (Caisse régie) المخصص لتمويل بعض النفقات الصغيرة للوكالة ؛
- أيضا نجد من بين المهام الرئيسية للمصلحة:
- إعداد الميزانية السنوية للصندوق وضمان متابعة تنفيذها ؛
- ضمان العمليات المالية والمحاسبة ؛
- السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق وتحيينها ؛
- ضمان تنظيم المحاسبة والمالية وتسييرها وتنسيقها ومراقبتها ؛
- إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير المحاسبة .

3.5. مصلحة الموارد البشرية وتسيير الأجور Service des ressources humaines et de la gestion des salaires

وتتولى ما يلي:

- تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق ؛
- إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية ؛
- متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار المهني وتنظيمها ؛
- تسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل ؛
- اعداد الاجور .

المبحث الثاني : طريقة و الإجراءات

سيتم في هذا المبحث تقديم منهجية الدراسة، وتعريف مجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما سيتم استعراض أدوات الدراسة ومصادر المعلومات المستخدمة، وكذلك الطرق الإحصائية المعتمدة في المعالجة ، مروراً بفحص أداة الدراسة ومدى ثباتها والوصول الى اختبار الفرضيات ومناقشتها، وعرض النتائج الخاصة بها.

المطلب الأول : الادوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الاول: منهجية وعينة الدراسة

اولا/ منهجية اسلوب دراسة حالة

تم الاعتماد على اسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، لتحديد النتائج المتعلقة بدراسة واقع تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحقيق التمكين الإداري، حيث تركزت الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء في غرداية، و يُعتبر هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة والأسلوب الملائم لتحقيق الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية المحددة في مقدمة البحث.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

ثانيا/ مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء في غرداية، تم اختيار المجتمع ككل، بلغت العينة 43 مفردة من أصل 48 موظفًا، وشملت رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب والأعوان الإداريين وبقية الموظفين، و تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المختارة، وكان العائد 43 استبيانًا من أصل 48، ما شمل نسبة معقولة تتيح إجراء التحليل المطلوب. يوضح الجدول التالي توزيع الاستبيانات الموزعة والمعتمدة للدراسة (الصالحة للاستخدام).

جدول رقم (2-4) يوضح توزيع الاستبيان الموزع والمعتمد

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المعتمدة
العدد	48	43	43
النسبة	100	89,58%	89,58%

المصدر : من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة ومصادر المعلومات

أولاً/ أداة الدراسة ومصادر المعلومات

لمعالجة جوانب الموضوع وجمع المعلومات اللازمة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة ، حيث تم تصميم الاستبيان خصيصًا لجمع المعلومات والبيانات الضرورية، وتم توزيع 43 استبيانًا داخل مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء في غرداية، بهدف تقصي آراء المبحوثين حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحقيق التمكين الإداري، وفيما يلي، سيتم تقديم مزيد من التفاصيل حول الأداة المستخدمة.

- الاستبيان:

قمنا بتصميم هذا الاستبيان من أجل الإجابة على الفرضيات اما بإثباتها أو نفيها، وقد قسم الاستبيان إلى فقرة تعريفية بموضوع هذه الدراسة والتأكيد على الموظفين بأن معلوماتهم سوف تأخذ لغرض الدراسة فقط ، تليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تتمثل في: (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ،الأقدمية في المؤسسة ، المستوى الوظيفي) ، تليها محورين:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

- المحور الأول: يخص إدارة الموارد البشرية الرقمية والمكون من 20 عبارة

- المحور الثاني: يخص البيانات المتعلقة بالتمكين الإداري والمكون من 12 عبارة .

هذا وقد تم تدريج هذه العبارات على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكارت) وذلك كما هو مبين الجدول

الموالي: الجدول رقم (2-5) المقياس المعتمد في الدراسة والمتوسط المرجح

العبارات	المتوسط المرجح	سلم ليكارت الخماسي
01	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
02	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
03	من 2.60 إلى 3.39	محايد
04	من 3.40 إلى 4.19	موافق
05	من 4.40 إلى 5	موافق بشدة

يوضح الجدول رقم (2-5) المقياس المعتمد لتفسير المتوسطات المرجحة للإجابات على فقرات الاستبيان ، ويعرف هذا المقياس على أنه سلم ليكارت الخماسي المتدرج، والذي يشمل خمس درجات للإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبيان.

وفقاً للمقياس فإن المتوسط المرجح للإجابات الذي يقع بين 1 و 1.79 يُفسر على أنه "غير موافق بشدة"، والمتوسط المرجح بين 1.80 و 2.59 يُفسر على أنه "غير موافق"، والمتوسط المرجح بين 2.60 و 3.39 يُفسر على أنه "محايد"، والمتوسط المرجح بين 3.40 و 4.19 يُفسر على أنه "موافق"، والمتوسط المرجح بين 4.20 و 5 يُفسر على أنه "موافق بشدة" ، وعليه يعبر التقسيم حول إمكانية الطالبتين من تفسير وتحليل النتائج المستخلصة من إجابات المستجيبين على فقرات الاستبيان بطريقة موضوعية وهذا ما يساعد الطالبتين في التعرف على مستوى الاتجاهات والآراء نحو المتغيرات والمفاهيم الواردة في الدراسة.

ثانيا/ الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل إجابات الاستبيان واختبار الفرضيات، كما تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع الطبيعي: يُستخدم لتحديد ما إذا كانت مجموعة البيانات تتبع توزيعاً عادياً ما يساعد في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- معامل كرونباخ ألفا: يُستخدم لقياس ثبات الأداة، حيث تقيس قيمته مدى اتساق العناصر داخل مقياس معين، وتعتبر قيمة أعلى من 0.7 مقبولة.
- التكرارات والنسب المئوية: تُستخدم لتلخيص البيانات الوصفية، حيث تظهر عدد مرات ظهور كل فئة وتفصيلها كنسبة مئوية من الإجمالي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تُستخدم لقياس المركز والانتشار في البيانات، حيث يُعبر المتوسط عن القيمة المتوسطة، بينما يُظهر الانحراف المعياري مدى تشتت البيانات حول المتوسط.
- اختبار T test: يُستخدم لمقارنة متوسطين بين مجموعتين مستقلتين، لاختبار ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بينهما.
- الانحدار المتعدد: يُستخدم لاختبار الفرضية الثانية، حيث يتيح تحليل تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.
- اختبار One Way ANOVA: يُستخدم لاختبار الفرضية الثالثة، حيث يقارن متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر لتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بينها.
- مستوى المعنوية 0.05: يُعتمد لتحديد الحدود التي تُعتبر عندها النتائج ذات دلالة إحصائية، حيث يشير إلى احتمال الخطأ المقبول في رفض الفرضية الصفرية.

الفرع الثالث: التوزيع الطبيعي و ثبات قياس الاستبيان

أولاً/ التوزيع الطبيعي:

يمثل الجدول الموالي التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة ، والذي من خلاله سنعرف إن كان أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، أما لا وهذا من اجل الاختيار الصحيح للأدوات الإحصائية - المعلمية واللامعلمية - التي تستعمل لاختبار الفرضيات، وعليه نطرح التساؤل التالي ، هل تتوزع أفراد عينة الدراسة توزيعاً طبيعياً ؟

الجدول (2-6) يوضح التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة

التمكين الإداري	التعلم والتطوير الرقمي	تقييم الأداء الرقمي	التدريب الرقمي	نظام الأجور والتعويضات الرقمي	إختبار Shapiro-Wilk
43	43	43	43	43	<i>Df</i>
0.879	0.853	0.956	0.892	0.767	<i>Statistic</i>
0.850	0.630	0.432	0.901	0.200	<i>.Sig</i>

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات SPSSv26

بناءً على الجدول (2-6) الذي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) لمتغيرات الدراسة، يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهرت قيم إحصائي الاختبار، والتي تراوحت بين 0.767 و 0.956، وهذا يعني أن مستويات الدلالة المرتبطة بها جميعها كانت أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ما يؤكد أن البيانات المتعلقة بهذه المتغيرات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا يعني أن الشروط اللازمة لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في التحاليل اللاحقة قابلة للاستخدام، ما يسمح باستخدام الأساليب بثقة في تحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً/ قياس صدق وثبات الاستبيان :

ويقصد بالصدق أن عبارات أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين هما :

- الصدق الظاهري للأداة : تم عرض الاستبيان في صورته الأولية (انظر الملحق رقم 01) على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة متخصصين في الإدارة والإحصاء ، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات والتعديلات المقدمة ، وبذلك تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 02).

- ثبات أداة الدراسة : تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-7) يوضح قياس ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية الرقمية	20	0.936
التعلم والتطوير الرقمي	05-01	0.922
تقييم الأداء الرقمي	10-06	0.900
التدريب الرقمي	15-11	0.840
نظام الأجور والتعويضات الرقمي	20-16	0.920
التمكين الإداري	12	0.883

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات SPSSv26

استنادًا إلى الجدول رقم (7) الذي يوضح قياس ثبات الاستبيان المستخدم في الدراسة، يتضح ما يلي:

بالنسبة لمحاور الاستبيان، تم قياس معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور على حدة، حيث بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية الرقمية" 0.936، وللبعد الأول "التعلم والتطوير الرقمي" 0.922، وللبعد الثاني "تقييم الأداء الرقمي" 0.900، وللبعد الثالث "التدريب الرقمي" 0.840، وللبعد الرابع "نظام الأجور والتعويضات الرقمي" 0.920، أما بالنسبة للمتغير التابع "التمكين الإداري"، بلغ معامل الثبات 0.883، وعليه فإن جميع القيم لمعامل الثبات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو 0.70، ما يدل على وجود درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وأنه يتمتع بدرجة مرتفعة من الموثوقية والاعتمادية في قياس المفاهيم والمتغيرات المستهدفة في الدراسة.

المطلب الثاني : دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المطلب تحليل بيانات الاستبيان باستخدام التكرارات، النسبة، لتحديد واقع كل متغير وأبعاده.

الفرع الأول: تحليل محاور المعلومات الشخصية

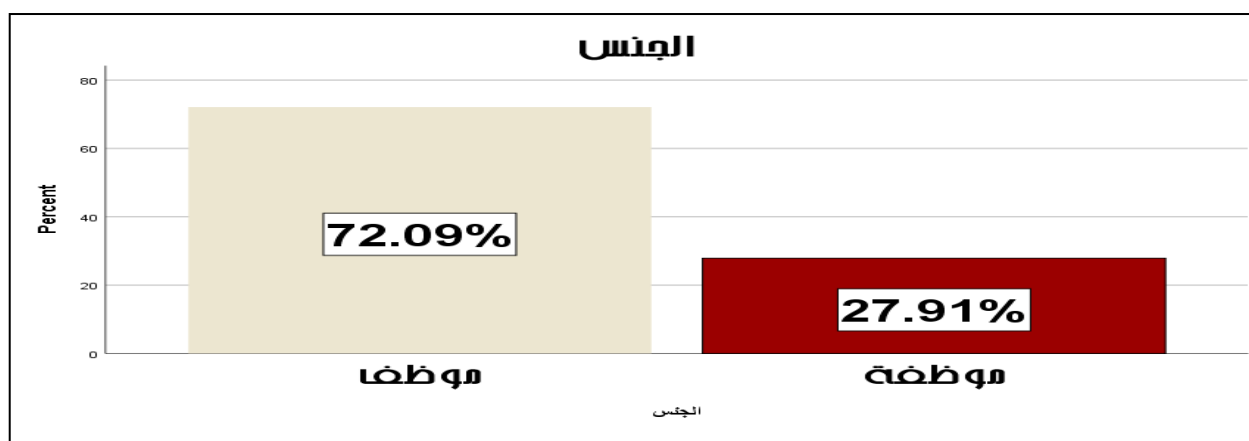
تضمن الاستبيان الموزع 5 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي، بعد جمع الاستبيانات، تم تحليل هذه المتغيرات باستخدام أسلوب التكرار والنسب المئوية، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم : (2-8) توزيع موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
موظف	31	72.09%
موظفة	12	27.91%
المجموع	43	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

الشكل رقم (2-2) توزيع موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب الجنس .



المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات ال SPSSV26

بناءً على الجدول رقم (2-8) الذي يوضح تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب الجنس، يتضح ما يلي: من إجمالي عدد الموظفين البالغ 43 موظفًا، حيث وجد 31 موظفًا بنسبة 72.09%، بينما عدد الموظفات 12 بنسبة 27.91% ، وعليه توضح النتائج أن فئة الذكور شكلت الغالبية ضمن الموظفين في الصندوق الوطني لغير الأجراء، ويعزى ذلك لطبيعة المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة في الصندوق الوطني لغير الأجراء والذي يعكس واقع سوق العمل في هذا المجال.

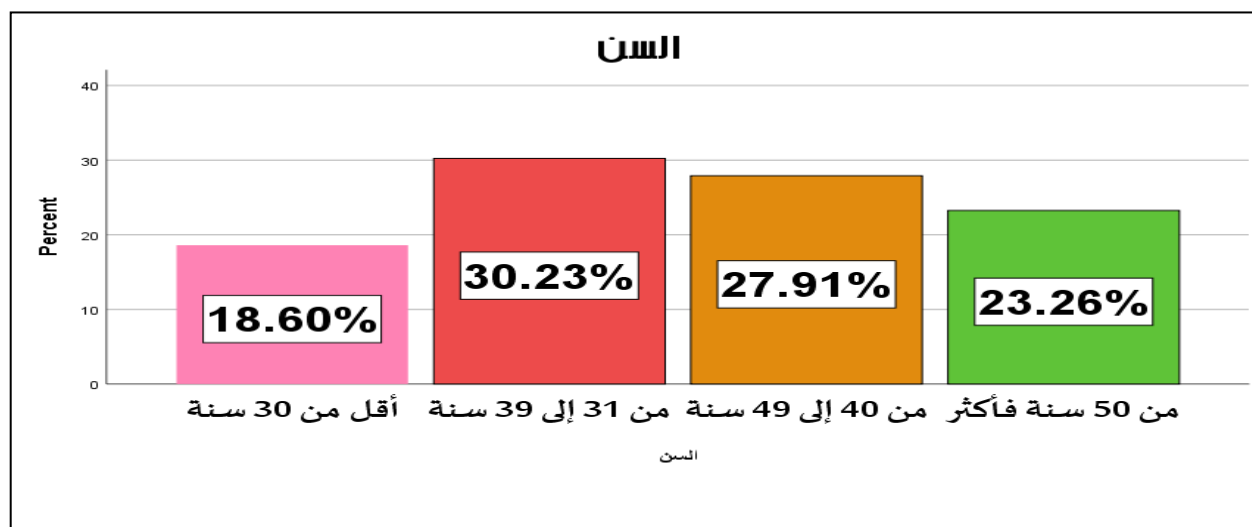
ثانيا/ السن:

الجدول رقم : (2-9) توزيع موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	18.60%
من 31 إلى 39 سنة	13	30.23%
من 40 إلى 49 سنة	12	27.91%
من 50 سنة فأكثر	10	23.26%
المجموع	43	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

الشكل رقم (2-3) توزيع موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات ال SPSSV 26

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

ووفقاً للجدول رقم (2-9) يوضح تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب السن، يتبين ما يلي: أكبر نسبة من الموظفين هي الفئة العمرية من 31 إلى 39 سنة، حيث شكلت 30.23% من إجمالي الموظفين، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 27.91%، ثم الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 23.26%. أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة فتشكل 18.60% فقط من إجمالي الموظفين، وعليه تظهر النتائج أن الصندوق الوطني لغير الأجراء يتميز بوجود غالبية من الموظفين في الفئات العمرية الوسطى والأكبر سناً، مع نسبة أقل للفئة العمرية الأصغر، ويعزى ذلك لواقع استراتيجية التوظيف والترقية المتبعة في الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء - غرداية.

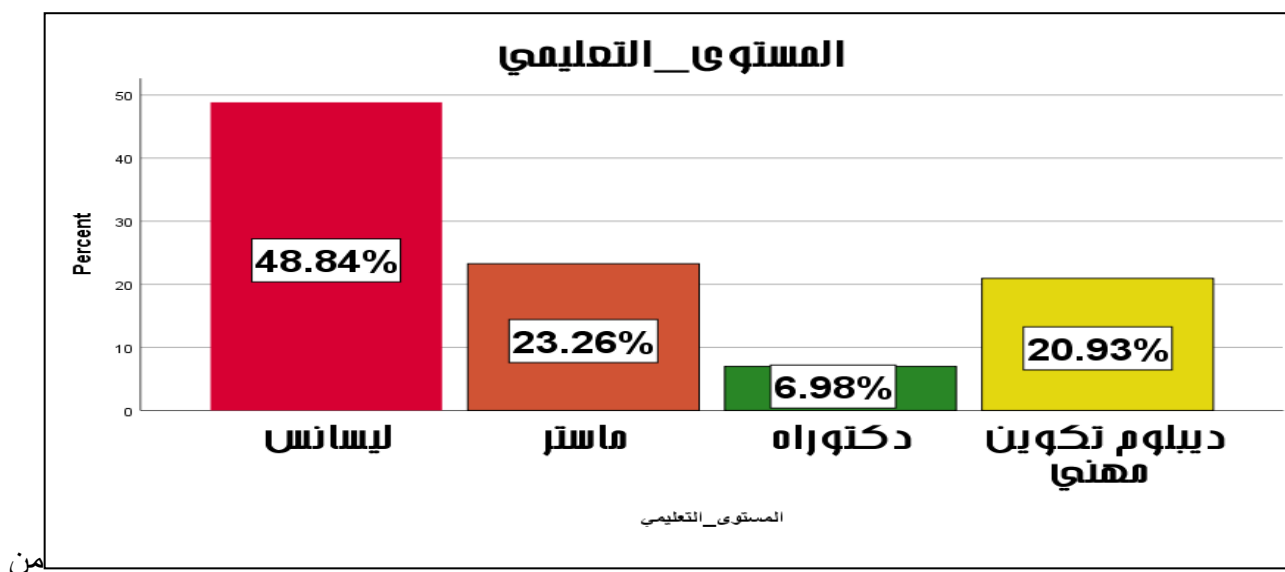
ثالثاً/ المستوى التعليمي :

الجدول رقم (2-10) توزيع موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
48.84%	21	ليسانس
23.26%	10	ماستر
06.98%	03	دكتوراه
20.93%	09	ديبلوم تكوين مهني
100%	43	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

الشكل رقم (2-4) توزيع موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSSV26

بناءً على الجدول رقم (2-10) الذي يوضح تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب المستوى التعليمي، يتضح ما يلي: أكبر نسبة من الموظفين هم من حملة شهادة الليسانس، حيث بلغت نسبتهم 48.84% من إجمالي عدد الموظفين، يليهم فئة حملة شهادات الدبلوم التكوين المهني بنسبة 20.93%، أما الموظفون من حملة شهادة الماستر فمثلوا ما نسبته 23.26%، بينما شكلت فئة حملة شهادة الدكتوراه أقل نسبة، وهي 6.98% فقط، وعليه فإن التوزيع للمستويات التعليمية للموظفين يُظهر هيمنة الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية الأولية (الليسانس) على القوى العاملة في الصندوق الوطني لغير الأجراء.

رابعاً/ الأقدمية في المؤسسة :

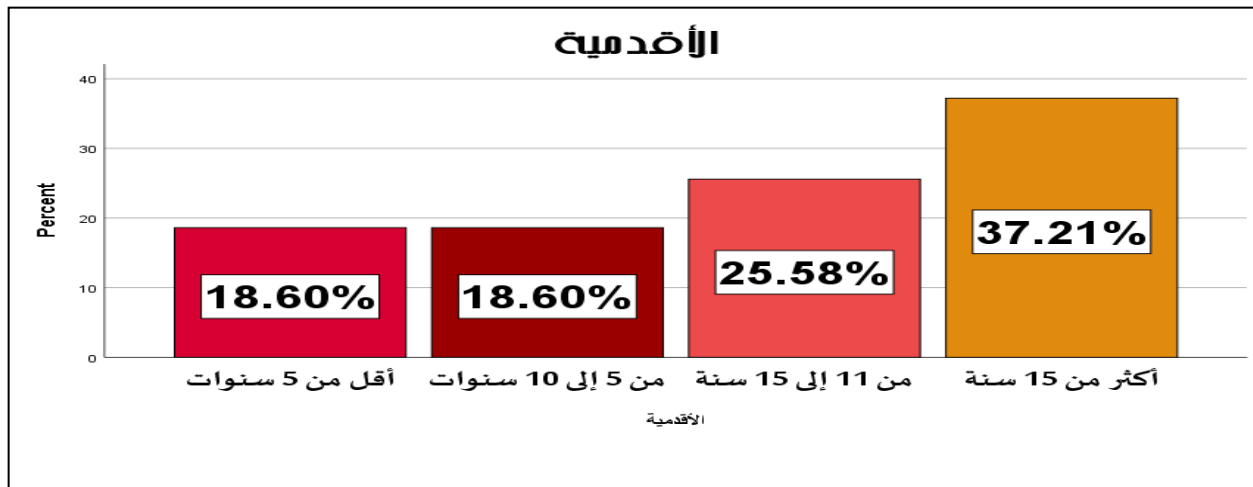
الجدول رقم : (2-11) تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	18.60%
من 5 إلى 10 سنوات	08	18.60%
من 11 إلى 15 سنة	11	25.58%

37.22%	16	أكثر من 15 سنة
100%	43	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

الشكل رقم (2-5) تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا علة مخرجات الSPSSV26

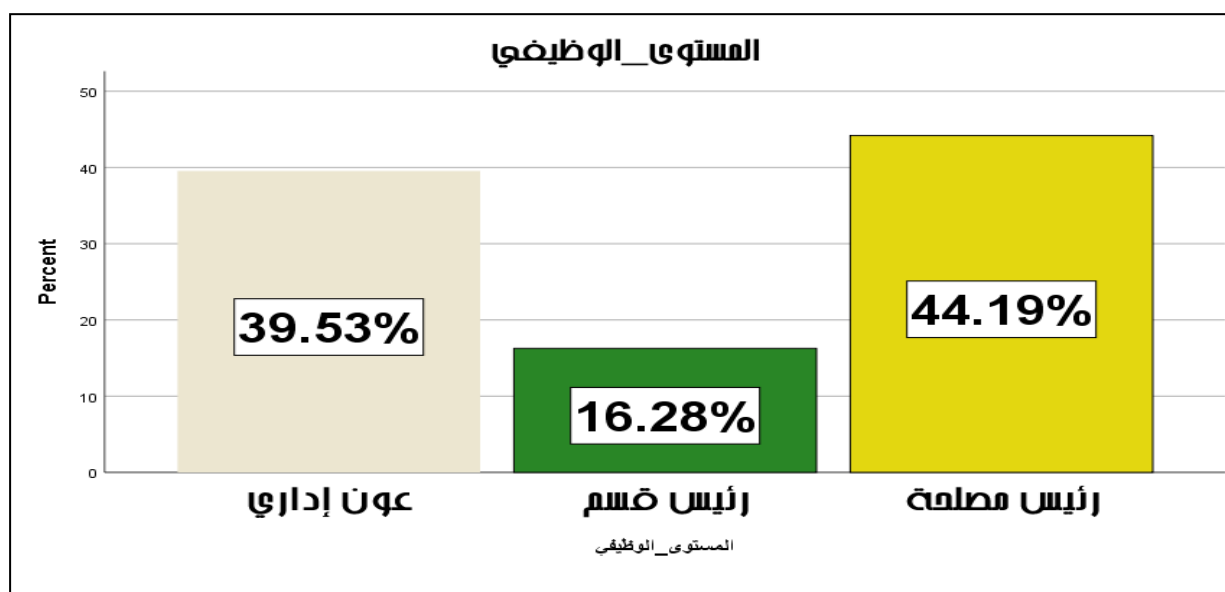
من خلال البيانات الواردة في الجدول، يتضح أن توزيع الموظفين حسب الأقدمية في المؤسسة يظهر مستويات متباينة، حيث بلغت نسبة الموظفين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات 18.60%، وهي نفس النسبة للموظفين لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات، وهذا يوضح إلى أن ما يقارب 37% من الموظفين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات في المؤسسة، من ناحية أخرى فإن نسبة الموظفين لديهم أقدمية تتراوح بين 11 و 15 سنة بلغت 25.58%، في حين أن نسبة الموظفين الذين لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة بلغت 37.22%، وهذا يشير إلى أن أكثر من ثلث الموظفين لديهم خبرة طويلة في المؤسسة تزيد عن 15 سنة، وعليه يتضح أن توزيع الموظفين في الصندوق الوطني لغير الأجراء متوازن إلى حد ما بين الموظفين ذوي الأقدمية القصيرة والطويلة، وهذا يعكس استقرار وتنوع في تركيبة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول رقم (2-12) تقسيم موظفي الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء حسب المستوى الوظيفي

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
عون إداري	17	39.53%
رئيس قسم	07	16.28%
رئيس مصلحة	19	44.19%
المجموع	43	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

الشكل رقم (2-6) تقسيم موظفي الصندوق الوطني لغير الأجراء حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSSV26

يوضح الجدول رقم (2-12) تقسيم موظفي الصندوق الوطني لغير الأجراء حسب المستوى الوظيفي، حيث يتبين أن نسبة الموظفين على مستوى "عون إداري" بلغ 39.53% وهي الأعلى بين المستويات الوظيفية المدرجة في الجدول. في حين أن نسبة الموظفين على مستوى "رئيس مصلحة" بلغ 44.19% وهي النسبة الأعلى، وهذا يوضح أن المؤسسة تتمتع بهيكل تنظيمي متوازن إلى حد ما مع وجود عدد كبير من المسؤولين على المستوى الإداري الأعلى، أما بالنسبة لمستوى "رئيس قسم"، فق بلغ نسبة الموظفين على هذا

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

المستوى 16.28% فقط، وهي النسبة الأدنى مقارنة بالمستويات الأخرى، وعليه يشير أن توزيع الموظفين وفق المستويات الوظيفية في المؤسسة يتسم بالتنوع والتوازن إلى حد ما، مع وجود تركيز أكبر على المستويات الإدارية العليا والدنيا .

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة

في إطار عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة، تم تفريغ الاستجابات الواردة في قوائم الاستبيان وتحويلها إلى درجات وفقاً لمقياس ليكرت، وهذا منطلق الإجراء من اختبار فرضيات الدراسة بطريقة منهجية وموضوعية.

1- نتائج تحليل فقرات المتعلقة ببعد التعلم والتطوير الرقمي .

يعرض الجدول رقم (2-10) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التعلم والتطوير الرقمي كما يلي:

الجدول رقم (2-13) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات

الخاصة ببعد التعلم والتطوير الرقمي في الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء كما يلي :

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	لقد ساعدتني المعلومات المقدمة رقمياً على تحسين مهاراتي بشكل كبير	3.81	0.764	موافق	02
02	أجد أن التعلم الذاتي بديل فعال للتعلم التقليدي	3.53	1.032	موافق	05
03	أرى أن التعلم والتدريب عبر الأنترنت يعد محفزاً للعمل والتعلم	3.67	0.865	موافق	04
04	أشعر بالثقة عند استخدام أدوات التعلم الرقمي	3.79	0.833	موافق	03
05	التقنيات المستخدمة في البرامج التعليمية مبتكرة وجيدة	3.93	0.632	موافق	01
المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التعلم والتطوير الرقمي		3.74	0.688	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

ينعكس من نتائج الجدول رقم (2-13) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التعلم والتطوير الرقمي في الصندوق الوطني لغير الأجراء، أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.74 بانحراف معياري 0.688، ما يدل على موافقة عامة من قبل أفراد العينة. فعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة "التقنيات المستخدمة في البرامج التعليمية مبتكرة وجيدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.632، تلتها العبارة "لقد ساعدتني المعلومات المقدمة رقمياً على تحسين مهاراتي بشكل كبير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.764، أما العبارة "أشعر بالثقة عند استخدام أدوات التعلم الرقمي" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.833، في حين جاءت العبارة "أرى أن التعلم والتدريب عبر الإنترنت يعد محفزاً للعمل والتعلم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.865، وجاءت العبارة "أجد أن التعلم الذاتي بديل فعال للتعلم التقليدي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.032، وعليه إنطلاقاً من النتائج التي أشارت إلى أن الصندوق الوطني لغير الأجراء تبنى التحول الرقمي في مجال التعلم والتطوير، ويرى الموظفون أن التقنيات مبتكرة وفعالة في تحسين مهاراتهم، كما أنهم شعروا بالثقة عند استخدام أدوات التعلم الرقمي.

2- نتائج تحليل فقرات المتعلقة بعد تقييم الأداء الرقمي .

الجدول رقم (2-14) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد

تقييم الأداء الرقمي في الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء كما يلي :

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تعتبر التطبيقات الرقمية أداة مساعدة لتحسين أدائي	3.84	0.688	موافق	01
02	مكنتني البرمجيات الرقمية من أداء عملي بكفاءة أكبر	3.81	0.764	موافق	02
03	ساعدني نظام التقييم والمراقبة الرقمي على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائي	3.74	0.790	موافق	03
04	أرى أن معايير تقييم الأداء رقمياً واضحة وعادلة للجميع	3.51	0.856	موافق	04

05	موافق	0.798	3.49	أنا راض تماماً عن نظام تقييم الأداء رقمياً	05
موافق		0.617	3.67	المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد تقييم الأداء الرقمي	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSV26

من خلال نتائج الجدول رقم (2-14) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد تقييم الأداء الرقمي في الصندوق الوطني لغير الأجراء، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.67 وانحراف معياري 0.617.

على مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة "تعتبر التطبيقات الرقمية أداة مساعدة لتحسين أدائي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.688، العبارة، تلتها العبارة "مكنتني البرمجيات الرقمية من أداء عملي بكفاءة أكبر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.764، أما العبارة "ساعدني نظام التقييم والمراقبة الرقمي على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائي" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.790، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على هذه العبارة. بالمقابل، جاءت العبارة "أرى أن معايير تقييم الأداء رقمياً واضحة وعادلة للجميع" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.856، وجاءت العبارة "أنا راض تماماً عن نظام تقييم الأداء رقمياً" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.798، وعليه توضح النتائج على أن الصندوق الوطني لغير الأجراء تبنى تقنيات رقمية في تقييم أداء الموظفين، والتي ساهمت في تحسين الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، كما أن الموظفين يرون أن هذه التطبيقات الرقمية مفيدة وساعدتهم في أداء أعمالهم بكفاءة أكبر.

- نتائج تحليل فقرات المتعلق بعد التدريب الرقمي:

الجدول رقم (2-15) نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات

الخاصة ببعد التدريب الرقمي في الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء كما يلي :

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	حصلت على الدعم اللازم عندما واجهت صعوبات أثناء التدريب المباشر على البرامج الجديدة	3.42	0.698	موافق	02
02	يعد التدريب المباشر على البرامج التدريبية الجديدة سهلة الاس	3.65	0.686	موافق	05
03	أشعر بالرضا عن تجربة التدريب الرقمي بشكل عام	3.63	0.655	موافق	04
04	أجد ان التدريب عن بعد أكثر فعالية من التدريب التقليدي	2.98	0.988	موافق	03
05	لقد حققت نتائج إيجابية في عملي بعد التدريب الرقمي	3.58	0.731	موافق	01
المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التدريب الرقمي		3.45	0.543	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

من خلال نتائج الجدول رقم (2-15) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التدريب الرقمي في الصندوق الوطني لغير الأجراء، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.45 بانحراف معياري 0.543، ما يدل على موافقة عامة من قبل أفراد العينة، فعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة "لقد حققت نتائج إيجابية في عملي بعد التدريب الرقمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.731، تلتها العبارة "حصلت على الدعم اللازم عندما واجهت صعوبات أثناء التدريب المباشر على البرامج الجديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.698، أما العبارة "أجد أن التدريب عن بعد أكثر فعالية من التدريب التقليدي" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 0.988، في حين جاءت العبارة "أشعر بالرضا عن تجربة التدريب الرقمي بشكل عام" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.655، وجاءت العبارة "يعد التدريب المباشر على البرامج التدريبية الجديدة سهلة الاستخدام" في المرتبة الأخيرة

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.686، ما يشير لموافقة أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة متوسطة.

وعليه توضح النتائج على أن الصندوق الوطني لغير الأجراء تبنى التدريب الرقمي بشكل فعال، حيث ساعد الموظفين على تحقيق نتائج إيجابية في أعمالهم، كما أن الموظفين كانوا راضين عن تجربة التدريب الرقمي وشعروا بالدعم الكافي عند مواجهة صعوبات، و مع ذلك يوجد بعض من التحفظات لديهم حول مدى فعالية التدريب عن بعد مقارنة بالتدريب التقليدي، وكذلك حول سهولة استخدام برامج التدريب الرقمية.

4- نتائج تحليل فقرات المتعلق ببعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي .

الجدول رقم (2-16) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات

الخاصة ببعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي في الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء كما يلي:

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يساعد البرنامج سكرابل على تسهيل العمليات التي تتعلق بالرواتب	3.84	0.688	موافق	05
02	يوفر برنامج سكرابل إمكانية الوصول بسهولة إلى كشوف الرواتب والتعويضات	3.93	0.507	موافق	01
03	يعمل برنامج سكرابل بكفاءة	3.84	0.615	موافق	04
04	أستطيع بسهولة تنزيل كشوفات الرواتب من النظام في أي وقت	3.84	0.615	موافق	03
05	يتميز برنامج سكرابل بالسرية التامة حول المعلومات الموظفين	3.91	0.526	موافق	02
المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي		3.86	0.487	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

استناداً إلى نتائج الجدول رقم (2-16) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي في الصندوق الوطني لغير الأجراء، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.86 بانحراف معياري 0.487، ما يدل على موافقة عامة من قبل أفراد العينة.

على مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة "يوفر برنامج سكرابل إمكانية الوصول بسهولة إلى كشوف الرواتب والتعويضات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.507، تلتها العبارة "يتميز برنامج سكرابل بالسرية التامة حول معلومات الموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.526، أما العبارة "أستطيع بسهولة تنزيل كشوفات الرواتب من النظام في أي وقت" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.615، في حين جاءت العبارة "يعمل برنامج سكرابل بكفاءة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.615، أما العبارة "يساعد البرنامج سكرابل على تسهيل العمليات التي تتعلق بالرواتب" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.688، وعليه تشير هذه النتائج إلى أن الصندوق الوطني لغير الأجراء قد طبق نظام الأجور والتعويضات الرقمي بشكل فعال، حيث وفر البرنامج المستخدم (سكرابل) إمكانية الوصول السهلة والأمنة لكشوفات الرواتب والتعويضات، كما أن الموظفين راضون عن كفاءة البرنامج وقدرته على تسهيل العمليات المتعلقة بالرواتب، وعليه يبدو أن نظام الأجور والتعويضات الرقمي في الصندوق الوطني لغير الأجراء يتميز بالفعالية والكفاءة والموثوقية.

5- نتائج تحليل فقرات المتعلقة بالبحر الثاني : أبعاد التمكين الإداري .

5-1- نتائج تحليل فقرات المتعلقة ببعد المشاركة في المعلومات

الجدول رقم (2-17) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات

الخاصة ببعد المشاركة في المعلومات لدى الصندوق الوطني للعمال لغير الأجراء كما يلي:

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يقوم رئيسي المباشر بتوفير المعلومات حول نشاط المؤسسة بشكل مستمر	3.84	0.615	موافق	03

02	موافق	0.570	3.91	يقوم رئيسي المباشر باطلاعي على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	02
01	موافق	0.375	3.95	تمتلك إدارة المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها	03
موافق		0.457	3.89	المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة في المعلومات	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

يوضح بالجدول رقم (2-17) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد المشاركة في المعلومات لدى الصندوق الوطني لغير الأجراء، حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.89 بانحراف معياري قدره 0.457، وهذا يبرز وجود درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة حول هذا البعد، و وعلى مستوى العبارات الفردية، فقد جاءت العبارة "تمتلك إدارة المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري 0.375، تليها العبارة "يقوم رئيسي المباشر باطلاعي على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.570، وأخيرا العبارة "يقوم رئيسي المباشر بتوفير المعلومات حول نشاط المؤسسة بشكل مستمر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.615، وهذا يوضح جليا على أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية حول جميع العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في المعلومات في الصندوق الوطني لغير الأجراء.

5-2- نتائج تحليل فقرات المتعلقة ببعد التدريب

الجدول رقم (2-18) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات

الخاصة ببعد التدريب لدى الصندوق الوطني للعمال لغير الأجراء كما يلي:

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	توفر إدارة المؤسسة فرصا لتطوير مهاراتي من خلال برامج تكوينية وتدريبية	3.21	0.914	موافق	03
02	تسعى إدارة المؤسسة بشكل دوري إلى تقديم أفكار جديدة في العمل	3.60	0.791	موافق	01
03	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية محددة وكافية للبرامج التدريبية	3.47	0.827	موافق	02
المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التدريب		3.42	0.706	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSV26

تشير نتائج الجدول رقم (2-18) الذي يعرض احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعث التدريب لدى الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء، إلى متوسط حسابي عام قدره 3.42 وانحراف معياري 0.706، مما يدل على درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على هذا على مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة "تسعى إدارة المؤسسة بشكل دوري إلى تقديم أفكار جديدة في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.791، تلتها العبارة "تخصص إدارة المؤسسة ميزانية محددة وكافية للبرامج التدريبية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.827، أما العبارة "توفر إدارة المؤسسة فرصا لتطوير مهاراتي من خلال برامج تكوينية وتدريبية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.914، وهذا يعني أن تركز أفراد العينة أتى محايدا فيما يتعلق بهذه العبارة.

وعليه يتضح من نتائج هذا الجدول أن الصندوق الوطني لغير الأجراء يولي اهتماما كبيرا ببعث التدريب، حيث وفر فرصا للتدريب والتطوير المهني لموظفيه، وخصص له ميزانية كافية لذلك، كما سعى بشكل دوري لتقديم أفكار جديدة في العمل ، إلا أنه يوجد بعض التحفظات من قبل الموظفين فيما يتعلق بمدى توفير فرص التطوير المهني من خلال البرامج التدريبية البعد.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

3-5- نتائج تحليل فقرات المتعلقة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (2-19) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات

الخاصة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات لدى الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء كما يلي:

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يشاركني رئيسي المباشر في عملية صنع القرار	3.42	0.698	موافق	03
02	يمنحني رئيسي المباشر عدة فرص لأعبر عن رأيي	3.65	0.686	موافق	02
03	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام خبرتي في العمل	3.81	0.588	موافق	01
	المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات	3.62	0.489	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSV26

استناداً لنتائج الجدول رقم (2-19) الذي يعرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات لدى الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.62 بانحراف معياري 0.489، وهذا يشير لدرجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة.

فعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة "يشجعني رئيسي المباشر على استخدام خبرتي في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.588، تلتها العبارة "يمنحني رئيسي المباشر عدة فرص لأعبر عن رأيي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.686، أما العبارة "يشاركني رئيسي المباشر في عملية صنع القرار" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.698، وعليه يتضح من خلال النتائج أن الصندوق الوطني لغير الأجراء وفر بيئة عمل داعمة للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث شجع الرؤساء المباشرون موظفيهم على المشاركة من خلال إبداء الرأي والاستفادة من خبراتهم، كما منحوا لدى الموظفين فرصاً متعددة للتعبير عن آرائهم، ورغم ذلك يوجد بعض من التحفظات فيما يتعلق بمشاركة الموظفين بشكل مباشر في عملية صنع القرار.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

4-5- نتائج تحليل فقرات المتعلقة بعد الحوافز

الجدول رقم (2-20) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات

الخاصة بعد الحوافز لدى الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء كما يلي:

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتناسب الراتب الذي أتلّقه مع الجهد الذي أبذله	3.40	0.849	محايد	02
02	تقدم إدارة المؤسسة نظاماً عادلاً للحوافز مادية ومعنوية للموظفين	3.37	0.900	محايد	03
03	يشجّعني نظام الحوافز والمكافآت الذي تتبناه المؤسسة على الإبداع في عملي	3.42	0.794	موافق	01
المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الحوافز		3.39	0.746	محايد	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

استناداً إلى نتائج الجدول رقم (2-20) الذي يعرض احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعده الحوافز لدى الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء، يتبين أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.39 وانحراف معياري 0.746، ما يشير لدرجة محايدة من قبل أفراد العينة، فعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة "يشجّعني نظام الحوافز والمكافآت الذي تتبناه المؤسسة على الإبداع في عملي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.794، أما العبارة "يتناسب الراتب الذي أتلّقه مع الجهد الذي أبذله" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.849، وجاءت العبارة "تقدم إدارة المؤسسة نظاماً عادلاً للحوافز مادية ومعنوية للموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.900.

وعليه يتضح من هذه النتائج أنه يوجد بعض التحفظات لدى أفراد العينة فيما يتعلق ببعده الحوافز في الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء، فعلى الرغم من أن نظام الحوافز والمكافآت يشجع الموظفين على الإبداع في العمل، إلا أن هناك شكوك لديهم حول عدالة نظام الحوافز المطبق والتناسب بين الراتب والجهد المبذول.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

من خلال طرح اشكالية دراستنا : ما مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية؟ "فقد تم إجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك:

- اختبار T test: لمقارنة متوسطين بين مجموعتين مستقلتين، لاختبار ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بينهما.
- الانحدار المتعدد : لاختبار الفرضية الثانية، حيث يتيح تحليل تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.
- اختبار One Way ANOVA: لاختبار الفرضية الثالثة، حيث يقارن متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر لتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بينها.

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية

اولا/ اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

التي تنص على:

" هناك تطبيق لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها"، و لاختبار هذه

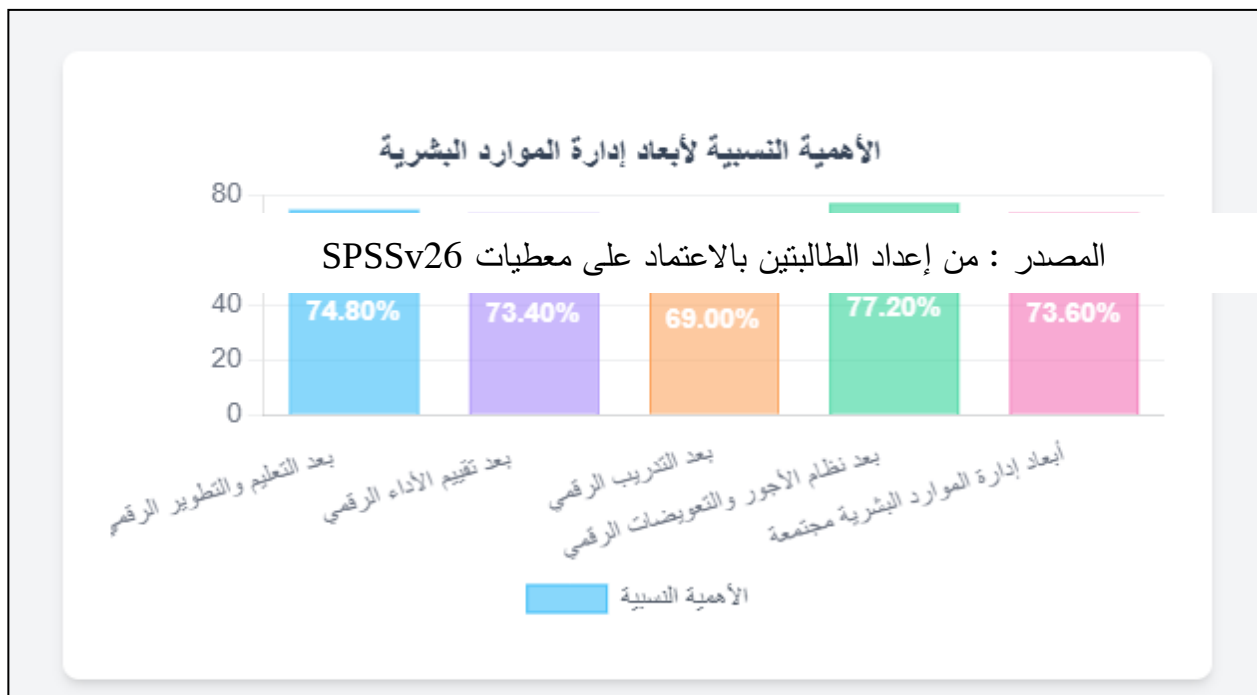
الفرضية تم استخدام اختبار T test ، والجدول رقم (2-18) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

الجدول رقم (2-21) يوضح نتائج اختبار t لمعرفة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	SIG
بعد التعليم والتطوير الرقمي	3.74	0.688	74.80%	35.689	0.000
بعد تقييم الأداء الرقمي	3.67	0.617	73.40%	39.074	0.000

0.000	41.637	69.00%	0.543	3.45	بعد التدريب الرقمي
0.000	52.029	77.20%	0.487	3.86	بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي
0.000	49.563	73.60%	0.487	3.68	أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة

الشكل رقم (2-7) نتائج اختبار تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الـ SPSSV26

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

بناءً على نتائج الجدول رقم (2-21) الذي يوضح نتائج اختبار T لمعرفة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة، يمكن القول ما يلي:

من الناحية الكمية، وضحت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية المدروسة بلغ 3.68 بانحراف معياري 0.487، وبأهمية نسبية 73.60%، وهذا يدل على موافقة العاملين بدرجة كبيرة على تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسة، فعلى مستوى الأبعاد الفردية، جاء بعد "نظام الأجور والتعويضات الرقمي" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية 77.20% ومتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.487، يليه بعد "التعليم والتطوير الرقمي" و"تقييم الأداء الرقمي" بأهمية نسبية 74.80% و 73.40% على التوالي، أما بعد "التدريب الرقمي" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية 69.00%.

من الناحية الكيفية، تشير قيم Sig الناتجة من اختبار T إلى أن الفروق بين المتوسط الحسابي المرجح والمتوسط الفرضي (3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط المرجح، وهذا يثبت صحة الفرضية البديلة H1: والتي نصت على أنه: هناك تطبيق لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، يعني أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية كانت مطابقة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين.

ثانياً/ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

التي تنص على:

"هناك ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T test ، والجدول رقم (2-19) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الجدول رقم (2-22) يوضح نتائج اختبار t لمعرفة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة

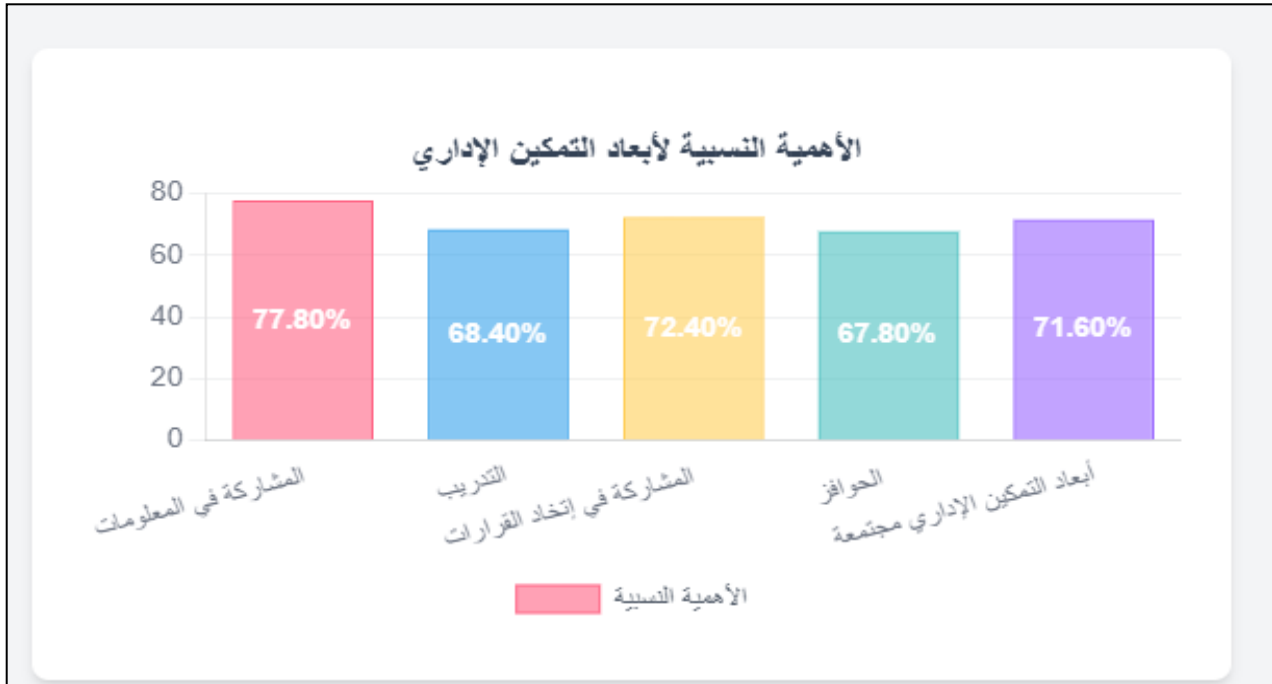
البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	SIG
المشاركة في المعلومات	3.89	0.457	77.80%	55.905	0.000
التدريب	3.42	0.706	68.40%	31.804	0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.62	0.489	72.40%	48.642	0.000

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

0.000	29.835	67.80%	0.746	3.39	الحوافز
0.000	50.935	71.60%	0.461	3.58	أبعاد التمكين الإداري مجتمعة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSV26

الشكل رقم (2-8) نتائج اختبار تطبيق لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSSV26

بناءً على نتائج الجدول رقم (2-22) الذي يوضح نتائج اختبار T لمعرفة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة، يمكن استخلاص ما يلي:

من الناحية الكمية، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد التمكين الإداري المدروسة بلغ 3.58 بانحراف معياري 0.461، وبأهمية نسبية 71.60%، وهذا يبرز موافقة العاملين بدرجة كبيرة على تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسة.

فعلى مستوى الأبعاد الفردية، جاء بعد "المشاركة في المعلومات" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية 77.80% ومتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.457، يليه بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" بأهمية نسبية 72.40% ومتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.489، في حين جاء بعد "التدريب" في المرتبة الثالثة

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

بأهمية نسبية 68.40% ومتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.706، وبعد "الحوافز" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية 67.80% ومتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.746، ومن الناحية الكيفية، تشير قيم Sig الناتجة من اختبار T إلى أن الفروق بين المتوسط الحسابي المرجح والمتوسط الفرضي (3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط المرجح ، وهذا يعني أن أبعاد التمكين الإداري مطبقة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين، وهذا يثبت صحة الفرضية البديلة H1 والتي نصت على أنه : هناك ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها

ثالثاً/ اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

التي تنص على:

هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية :

a. هناك اثر ذو دلالة احصائية للتعليم و التطوير الرقمي في التمكين الاداري.

b. هناك اثر ذو دلالة احصائية لتقييم الاداء الرقمي في التمكين الاداري.

c. هناك اثر ذو دلالة احصائية للتدريب الرقمي في التمكين الاداري.

d. هناك اثر ذو دلالة احصائية لنظام الاجور و التعويضات في التمكين الاداري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول رقم (2-20) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

الجدول رقم (2-23) اختبار معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في

تحقيق التمكين الاداري

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R Square	الدلالة الإحصائية
التعلم و التطوير الرقمي	0.451	2.053	0.000	0.528	0.428	0.000
التقييم الاداء الرقمي	0.560	3.273	0.000	0.660	0.546	0.000

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

0.000	0.237	0.492	0.000	4.153	0.336	التدريب الرقمي
0.000	0.629	0.781	0.000	5.399	0.734	نظام الاجور و التعويضات

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

على ضوء نتائج الجدول رقم (2-23) الذي يوضح معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحقيق التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة، يتضح أن هناك علاقة قوية بين هذه الأبعاد والتمكين الإداري للعاملين ، فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد $R(0.781)$ ، ما يؤكد وجود قوة هذه العلاقة، كما أن قيمة معامل التحديد (R Square) البالغة 0.629 تعني أن 62.90% من التباين في التمكين الإداري يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية المدروسة.

حيث جاء بعد "نظام الأجور والتعويضات الرقمي" كأكثر الأبعاد تأثيراً على التمكين الإداري بمعامل انحدار 0.734، وهذا يبرز أن تطبيق نظام أجور وتعويضات رقمي فعال في المؤسسة حيث شكل دوراً رئيسياً في تعزيز مشاركة الموظفين وتمكينهم، يليه بعد "تقييم الأداء الرقمي" بمعامل 0.560، و"التعلم والتطوير الرقمي" بمعامل 0.451، ما يؤكد أهمية الممارسات الرقمية في تحقيق التمكين الإداري، وبالمقابل جاء بعد "التدريب الرقمي" كأقل الأبعاد تأثيراً بمعامل 0.336، وهذا يبين الحاجة لتطوير برامج التدريب الرقمي في المؤسسة لتعزيز دورها في تمكين الموظفين، وعليه يثبت صحة الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه : هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في المؤسسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ومناقشة الفرضيات

اولا/ اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

"هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الافراد المبحوثين في مؤسسة محل الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي)".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T test بالنسبة لمتغير الجنس ، والجدول رقم (2-21) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

أ- بالنسبة لمتغير الجنس :

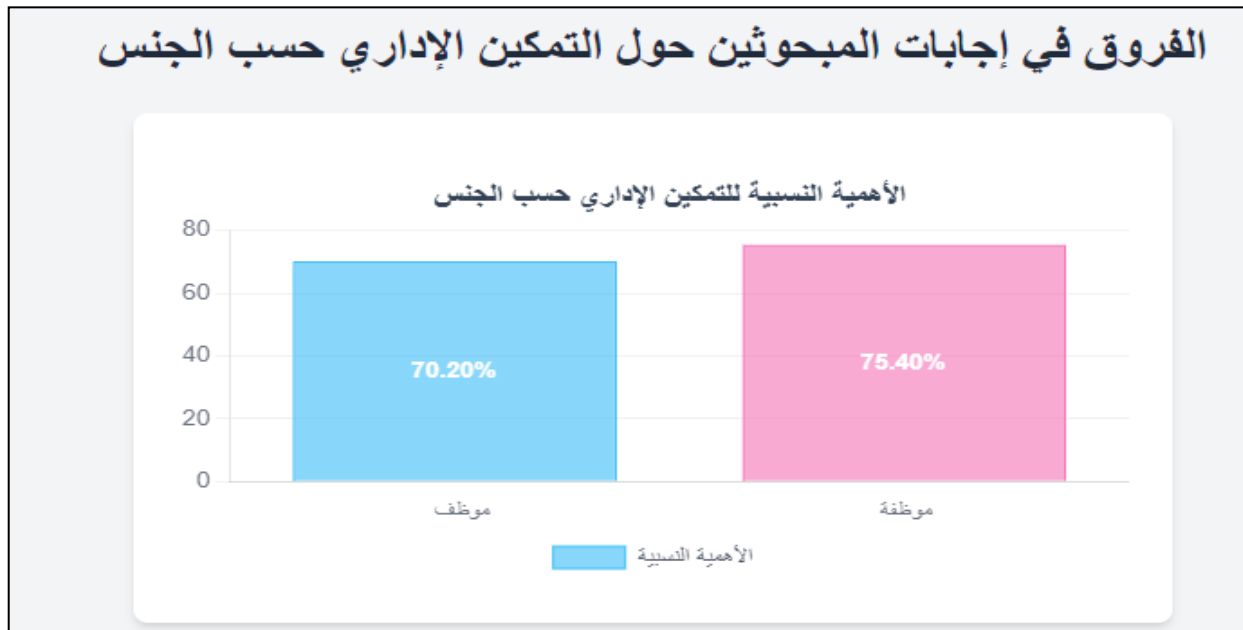
الجدول رقم (2-24): اختبار T test، لدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول التمكين الإداري في

مؤسسة الصندوق الوطني تعزى لمتغير الجنس

SIG	F	قيمة T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الشخصية
0.023	0.169	55.905	70.20%	0.459	3.51	موظف
		31.804	75.40%	0.428	3.77	موظفة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

الشكل رقم (2-9) نتائج اختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSSV26

بناءً على نتائج الجدول رقم (2-24) وشكل رقم (2-8) المتعلقين بدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول التمكين الإداري في مؤسسة الصندوق الوطني تبعاً لمتغير الجنس، يمكن استخلاص النتائج

التالية:

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة حالة

من الناحية الكمية، يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين بلغ 3.77 بانحراف معياري 0.428 وبأهمية نسبية 75.40%، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين 3.51 بانحراف معياري 0.459 وبأهمية نسبية 70.20%، وعليه تبرز النتائج إلى أن إدراك الموظفين لمستوى التمكين الإداري في المؤسسة كان أعلى من إدراك الموظفين.

من الناحية الكيفية، تشير قيمة اختبار T البالغة 55.905 وقيمة Sig المرتبطة بها والبالغة 0.023 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات الموظفين والموظفين حول التمكين الإداري لصالح الموظفين، كما يتضح من قيمة اختبار F البالغة 0.169 وقيمة Sig المرتبطة بها والبالغة 0.023 أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية معنوية، وتتوافق هذه النتائج مع ما يوضحه الشكل رقم (2-8)، حيث يظهر أن متوسط إجابات الموظفين كان أعلى من متوسط إجابات الموظفين بشكل واضح.

وعليه تشير النتائج إلى أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة أدركن مستوى التمكين الإداري بشكل أكبر من الموظفين، وهذا يعكس وجود فروق في إدراك وتصورات الجنسين حول ممارسات التمكين الإداري المطبقة في المؤسسة، وعليه تم إثبات صحة الفرضية البديلة H1 التي نصت على أنه يوجد : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء - غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لهم لعينة الدراسة (الجنس).

ب- بالنسبة لمتغيرات: (السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي)

الجدول رقم (2-25) اختبار ANOVA، لدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول التمكين

الإداري في مؤسسة الصندوق الوطني تعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة،

المستوى الوظيفي)

التمكين الإداري	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F	احتمالية الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
التباين داخل المجموعات	0.281	3	0.094	0.420	0.739	0.05
التباين بين المجموعات	8.677	39	0.222			
المجموع	8.958	42	/			

مستوى الدلالة	احتمالية الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التمكين الإداري
						المستوى التعليمي
0.05 لا توجد فروق	0.065	3.488	3.488	3	1.895	التباين داخل المجموعات
			3.488	39	7.063	التباين بين المجموعات
			/	42	8.958	المجموع
مستوى الدلالة	احتمالية الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التمكين الإداري
						الأقدمية في المؤسسة
0.05 لا توجد فروق	0.369	1.079	0.229	3	0.687	التباين داخل المجموعات
			0.212	39	8.271	التباين بين المجموعات
			/	42	8.958	المجموع
مستوى الدلالة	احتمالية الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التمكين الإداري
						المستوى الوظيفي
0.05 لا توجد فروق	0.488	0.731	0.158	2	0.316	التباين داخل المجموعات
			0.216	40	8.642	التباين بين المجموعات
			/	42	8.958	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSSv26

بناءً على نتائج الجدول رقم (2-25) الذي يوضح نتائج اختبار ANOVA لدراسة الفروق في إجابات الأفراد الباحثين حول التمكين الإداري في مؤسسة الصندوق الوطني تبعاً لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي)، يمكن استنتاج ما يلي:

بالنسبة لمتغير السن، بلغت قيمة F المحسوبة 0.420 بقيمة Sig تساوي 0.739. وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التمكين الإداري تعزى لاختلاف أعمارهم ، وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، بلغت قيمة F المحسوبة 3.488 بقيمة Sig تساوي 0.065، وهذا يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التمكين الإداري تعزى لاختلاف مستوياتهم التعليمية، وبالنسبة لمتغير الأقدمية في المؤسسة، بلغت قيمة F المحسوبة 1.079 بقيمة Sig تساوي 0.369، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التمكين الإداري تعزى لاختلاف سنوات خبرتهم في المؤسسة، وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، بلغت قيمة F المحسوبة 0.731 بقيمة Sig تساوي 0.488،

وهذا يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى لاختلاف مستوياتهم الوظيفية.

بالنظر إلى قيم Sig الناتجة من اختبار ANOVA ، نجد أنها كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المتغيرات، وهذا يثبت صحة فرضية H0 التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى لاختلافاتهم (السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي)

وهذا يوضح على أن إدراك العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمستوى التمكين الإداري لا يختلف باختلاف عمرهم، مستواهم التعليمي، سنوات خبرتهم في المؤسسة، أو مستواهم الوظيفي، ويعزى ذلك لتوفر ممارسات التمكين الإداري بصورة متساوية بين مختلف فئات العاملين في المؤسسة.

ثانيا/ مناقشة فرضيات الدراسة

➤ فيما يتعلق بالفرضية الأولى: هناك تطبيق لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

فيما يتعلق بالفرضية التي افترضت وجود تطبيق لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، فإن النتائج الإحصائية الكيفية أكدت صحة الفرضية، ويعزى ذلك لكون المؤسسة نجحت في تبني ممارسات رقمية فعالة في مجالات تقييم الأداء، التدريب، وخاصة بعد نظم الأجور والتعويضات، والتعلم والتطوير، وهذا عد مؤشراً إيجابياً على جهود المؤسسة في مواكبة التحول الرقمي في إدارة مواردها البشرية، وهذا يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة اهتمت بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية المعاصرة، وهذا ما يفسر إدراك العاملين لوجود هذه الممارسات بدرجة كبيرة في المؤسسة.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية: هناك ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

أسفرت النتائج الإحصائية الكيفية وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط المرجح والمتوسط الفرضي لصالح المتوسط المرجح والذي أكد صحة الفرضية، ويعزى تفسير ذلك لكون المؤسسة نجحت في تطبيق ممارسات التمكين الإداري بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين، واتخاذ خطوات فعالة لتمكين موظفيها من خلال إشراكهم في المعلومات والقرارات، وتوفير بيئة عمل مشجعة على المشاركة والاستقلالية.

➤ فيما يتعلق بالفرضية الثالثة: هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة.

أبرزت النتائج الإحصائية الكيفية وجود دلالة معنوية لتأثير هذه الأبعاد تؤكد صحة هذه الفرضية، ويعزى تفسير ذلك بأن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية كالتقييم الأداء الرقمي، والتدريب الرقمي، ونظام الأجور والتعويضات الرقمي ساهم بشكل فعال في تعزيز مشاركة الموظفين وتمكينهم في المؤسسة، فمن منطلق الممارسات الرقمية ساعدت في تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم، ما عكس إيجاباً على مستوى التمكين الإداري لديهم.

➤ فيما يتعلق بالفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الافراد المبحوثين في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء - غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لهم لعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي).

➤ بالنسبة لمتغير الجنس: أوضحت النتائج الإحصائية الكيفية التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين والموظفات لصالح الموظفين وأكدت صحة الفرضية، ويعزى ذلك لكون الموظفات أدركن مستوى التمكين الإداري بشكل أكبر من الموظفين، وعكس ذلك وجود اختلافات في إدراك وتصورات الجنسين حول ممارسات التمكين المطبقة في المؤسسة.

➤ بالنسبة لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي): أما بالنسبة للفرضية الرابعة التي افترضت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، والمستوى الوظيفي، فإن النتائج الإحصائية الكيفية أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية، ويعزى ذلك لكون ممارسات التمكين الإداري في المؤسسة متوافرة بصورة متساوية بين مختلف فئات العاملين، بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والوظيفية، وهذا يوضح جهود المؤسسة في تطبيق سياسات وممارسات عادلة تراعي احتياجات جميع الموظفين

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في: الى اي مدى تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء- غرداية؟ تناولنا في هذا الفصل مبحثين: المبحث الاول والذي عرفنا من خلاله المؤسسة محل الدراسة اقسامها ومصالحها واهم الخدمات التي تقدمها، اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى الطريقة والاجراءات والذي تناولنا فيه طرق مناقشة واختبار الفرضيات اذ قمنا باستعراض عينة مجتمع الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان الذي تم اعتماده وسيلة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها .بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات العينة وذلك من خلال حساب المتوسط الحساب والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة ، اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان، بواسطة برنامج الحزم الإحصائية .SPSS

خاتمة

وفي الختام لهذه الدراسة التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري بمؤسسة الصندوق الوطني لعمال غير الأجراء-غرداية-، فمن المؤكد أن هناك دعمًا وتعزيزًا لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية -وعلى نحو بالغ الأهمية- من أجل التمكين الإداري وكسب المردود على المستوى المؤسسي، ومن خلال ما تم جمعه من الاستبيان وعينة الدراسة توصلنا الى عدة نتائج وتوصيات تمثلت في:

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا الى عدة نتائج نذكرها في ما يلي:

-هناك تطبيق لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؛
-هناك ممارسة لأبعاد التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
-هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة؛

-هناك اثر ذو دلالة احصائية للتعلم و التطوير الرقمي في التمكين الاداري؛

-هناك اثر ذو دلالة احصائية للتقييم الاداء الرقمي في التمكين الاداري؛

-هناك اثر ذو دلالة احصائية للتدريب الرقمي في التمكين الاداري؛

-هناك اثر ذو دلالة احصائية لنظام الاجور و التعويضات في التمكين الاداري؛

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة حول ممارسة التمكين الإداري لمتغير الجنس.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الافراد المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الرقمية و التمكين الإداري تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي).

اقتراحات الدراسة :

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، قدمنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات على النحو التالي:

ضرورة استمرار المؤسسة في تعزيز ممارسات التمكين الإداري لدى جميع العاملين، وذلك من خلال:

- تطوير برامج تدريبية وتحفيزية تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين في مجالات صنع القرار والاستقلالية

والمبادرة

- زيادة مشاركة الموظفين في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية للمؤسسة؛

- توفير قنوات اتصال فعالة لتدفق المعلومات والمعارف بين الإدارة والموظفين.

ضرورة الاهتمام بالتطوير المستمر لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بما يعزز من فاعليتها في تمكين الموظفين، وذلك من خلال:

-تحسين نظم التدريب الرقمي لتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع التقنيات الحديثة؛

-تطوير منظومة الحوافز والمكافآت الرقمية لتعزيز الدافعية والالتزام لدى الموظفين؛

-الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بكفاءة.

ضرورة التركيز على معالجة الفروق في إدراك التمكين الإداري بين الموظفين والموظفات من خلال:

-تصميم برامج تطوير قيادي مخصصة للموظفات لتنمية قدراتهن على المشاركة والقيادة؛

-تعزيز ثقافة العدالة والتمكين بين الجنسين في بيئة العمل.

ضرورة مواصلة جهود المؤسسة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بشكل متوازن بين مختلف فئات الموظفين، وذلك من خلال:

-تصميم برامج تدريبية رقمية تراعي الاختلافات في خصائص وقدرات الموظفين؛

-تطوير نظم التقييم الرقمي للأداء بما يضمن الموضوعية والعدالة بين الموظفين؛

-تحسين نظم الأجور والحوافز الرقمية لتعكس مساهمات كافة الموظفين بشكل عادل.

آفاق الدراسة:

انثناء دراستنا لموضوع تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري والخوض في تفاصيل متغيري هذه الدراسة ، والتأثير الحاصل بينهما، نود ان ننبه الى عدة مواضيع تستحق الاهتمام نذكرها في ما يلي:

- تأثير أتمتة العمليات على كفاءة المورد البشري؛
- إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور التعلم الرقمي في تمكين المورد البشري؛
- التدريب الرقمي وأثره على التمكين الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا/ الكتب:

- 1- تهناني إبراهيم العلي، التمكين الاداري، الطبعة 1، الاردن، 2023.
- 2- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، 1997.
- 3- كولار مصطفى، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار ألفا للوثائق، الجزائر، 2019.
- 4- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.

ثانيا/ المقالات في المجلات العلمية:

- 1- أحمد الأمين يوسف ، أبو بكر بوسالم، " استراتيحية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، 2019.
- 2- الحديراوي، أبو طبيع، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20 (عدد خاص)، 2024.
- 3- العثماني، إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 8(1)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر، 2023.
- 4- بلاني، زيد وحسين، سنان ، دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التحول الرقمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دھوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز المجلد 4، 2023.

قائمة المراجع

- 5- حامد جودت أصرف، أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 40 ، العدد (2)، 2020.
- 6- حجاب نجاة، قرواط يونس، " دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 02، 2022.
- 7- خلفه سارة، عيسوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، 2018.
- 8- سعيدي طارق ،لعربي سارة واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03 ، العدد 01، 2019.
- 9- سوسن احمد، محمود شكري، عامر عبد اللطيف كاظم، ، التمكين الإداري ودوره في رضا الوظيفي للعاملين، مجلة التقنيات، المجلد 05، العدد 03، 2023.
- 10- شيكر أيوب، قاشي خالد نظام معلومات الموارد البشرية الالي كمجال لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات جامعة البليدة، العدد 13 01 جوان 2018.
- 11- عثمانى محمد عبد المالك، عزوي عبد الباسط،" أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة تامنغست، 2023.
- 12- فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة، مجلة النهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020.
- 13- قريفة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيمى للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، جامعة برج بوعريرج، 2019.
- 14- كامل شكير الوظيفي، أ. عدنان شمخي جابر، ، التمكين الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 11، العدد 04، 2019.
- 15- لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، المجلد 09، العدد 04، جامعة أدرار ، 2010.
- 16- مهند سلام، احمد عامر كاظم، ، التمكين الإداري ودوره في تحسين اداء الموظفين، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 09، العدد 02، 2024.

قائمة المراجع

17- نمديلي اسماء، " دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة الابحاث النفسية والتربوية، المجلد 09، العدد 04، 2018.

18- وعد الله المعاضيدي، العفيشات، تيسير محمد، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي: الدور المعدل لموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى البنوك التجارية الأردنية"، دراسة تحليلية، 2024.

ثالثا/ الرسائل والاطروحات الجامعية

1- أبو العينين، محمد عبد الوهاب محمد. "أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2019.

2- بن طاشة نجمة، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة غرداية، غرداية، 2018.

3-بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي " mobilis " و " nedjma " قسنطينة، مذكرة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012.

4-بوالبعير خديجة ، مخلوفي فدوى صفاء، دور التمكين اداري في تعزيز السلوك اداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة، 2024.

5- فوزية برسولي، " اثر التمكين في الاداء البشري"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

6-نعيمة رجيمي، "التمكين الاداري واثره على اداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.

7- هدى بنت عمر بن عبد الله باقبض، آلية التمكين الإداري، أطروحة ماجستير في إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018.

رابعاً/ المواقع الإلكترونية:

1-تعليم جديد، الإدارة الإلكترونية والرقمية/ <https://www.new-educ.com/>.. الإدارة الإلكترونية والرقمية

تم الاطلاع عليه بتاريخ 25 ماي 2025.

خامساً/ المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Ali ahmed IbrahimAsiri, Omar Al Sharqi, The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of king Abdul-Aziz Hospital in Makkah City, Jourty, N08, 2020.
- 2- Fahimeh, B, Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. International Journal of Business and Social Science,2014.
- 3- Mohamed Hassan, Mohamed Omar Ahmed, Seham Abo-talib, The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City, IAJFTH, Volume 5 , No, 1 2019.
- 4- Mosca Maria, digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade, ibid.
- 5-SALEH1, KABALAN , The Effect of Administrative Empowerment on the Organizational Effectiveness of Bank Employees, International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol. 7, No. 3, 2022.
- 6- Paul, Michelle, Electronic human resource management: Enhancing. SA Journal of Human Resource Management,N 15, 2017.
- 7-Dianna L. Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, R, The influence of technology on the future of human resource management. Human Resource Management Review, VOL25,N(2),2015.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 استمارة الاستبيان قبل التحكيم الخاص بالدراسة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر ادارة اعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة اما بعد

نضع بين ايديكم استبيان بعنوان " تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري-دراسة حالة مؤسسة-الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء-غرداية " .

من أجل إعداد مشروع تخرج ماستر إدارة أعمال جامعة غرداية راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي باختيار الإجابة المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي من وجهة نظركم ، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

• الطالبات: لدهم ايمان، اولاد يحيى راشدة

• المشرفة: د. لعمور رميلة

يتضمن الاستبيان جملة من الأسئلة ذات علاقة بموضوع الدراسة والذي يشمل المتغيرين:

ادارة الموارد البشرية الرقمية: تعني استخدام التكنولوجيا لتحسين وتسيير العمليات الادارية المتعلقة بالموظفين.

التمكين الاداري: هو عملية تهدف الى تعزيز قدرة الافراد او الفرق على اتخاذ القرارات والمبادرة في العمل.

شكرا لكم على مساهمتكم في البحث العلمي

قائمة الملاحق

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- السن: اقل من 30 سنة من 31 الى 39 من 40 الى 49 اكبر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا
- 4- الاقدمية في المؤسسة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة
- 5- المستوى الوظيفي: اطار سامي اطار منصب اخر

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بتأثير ادارة الموارد البشرية الرقمية

الرقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول: بعد التعلم و التطوير الرقمي: هو استخدام التكنولوجيا لتحسين مهارات الموظفين.						
1	لقد ساعدني المحتوى الرقمي على تحسين مهاراتي بشكل كبير.					
2	اجد أن التعلم الرقمي بديل فعال للتعلم التقليدي.					
3	وجدت التعلم الرقمي مثيرًا للاهتمام وممتعًا.					
4	أشعر بالراحة والثقة عند استخدام أدوات التعلم الرقمي.					
5	التقنيات المستخدمة في البرنامج التعليمي مبتكر وجيدة.					

قائمة الملاحق

البعد الثاني: بعد تقييم الأداء الرقمي: عملية قياس وتحليل أداء الموظفين باستخدام أدوات وتقنيات رقمية.					
6	لقد ساعدتني الأدوات الرقمية المستخدمة في تحسين أدائي في العمل.				
7	أتاحت لي الحلول الرقمية القيام بعملتي بكفاءة أكبر.				
8	ساعدني نظام الدرجات الرقمية على فهم نقاط القوة والضعف في أدائي.				
9	أرى ان معايير تقييم الأداء الرقمي واضحة وعادلة للجميع.				
10	انا راضٍ تمامًا عن نظام تقييم الأداء الرقمي .				
البعد الثالث: بعد التدريب الرقمي: استخدام التكنولوجيا لعرض البرمجيات والدورات التدريبية الالكترونية.					
11	لقد تلقيت الدعم اللازم عندما واجهت مشاكل أثناء التدريب.				
12	كانت منصة التدريب الرقمية مستقرة وسهلة الاستخدام.				
13	أشعر بالرضا عن تجربة التدريب الرقمي بشكل عام.				
14	يتم تقديم المعلومات بطريقة سهلة الفهم ومناسبة للكل.				
15	لقد حققت نتائج إيجابية في عملي بعد التدريب الرقمي.				
البعد الرابع: بعد نظام الأجور و التعويضات الرقمي: نظام يستخدم التكنولوجيا لتحسين ادارة المرتبات والمكافآت.					
16	يساعد هذا النظام على تسهيل عمليات التي تتعلق بالرواتب.				
17	يوفر النظام إمكانية الوصول بسهولة إلى كشوف الرواتب والتعويضات.				
18	يضمن النظام دقة عالية في حساب الرواتب والأجور.				
19	أستطيع بسهولة تنزيل كشوفات الرواتب من النظام في أي وقت.				
20	يسعدني كفاءة وبساطة نظام الأجور و التعويضات الرقمي.				

قائمة الملاحق

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالتمكين الإداري

الرقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: المشاركة في المعلومات: عملية تبادل البيانات والمعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة.						
1	تتم مشاركة العاملين بالمعلومات الكافية حول نشاط المؤسسة بشكل كامل					
2	تقوم المؤسسة بنشر المعلومات في وقتها المحدد في مختلف المستويات					
3	يوجد في المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها					
البعد الثاني: التدريب: عملية تهدف الى تطوير المهارات لدى الموظفين لتعزيز الكفاءة في اداء المهام.						
4	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات.					
5	تسعى المؤسسة دائما الى تقديم افكار جديدة في العمل.					
6	تخصص المؤسسة مبالغ مالية محددة للبرامج التدريبية.					
البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات: اشراك الموظفين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة.						
7	يشرك المدير الموظفين في عملية اتخاذ القرار.					
8	لدى الموظف الحق في ابداء رأيه في القرارات المتعلقة بعمله.					
9	يشجع المدير الموظفين على استخدام مهاراتهم وخبرتهم في العمل.					
البعد الرابع: الحوافز: هي المكافآت والعلاوات التي تهدف الى تحفيز الموظفين لتحقيق الاهداف المرجوة.						
10	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله					
11	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية (مكافآت مالية، رسائل شكر....).					
12	يشجع المدير الموظفين على تبني الافكار الابداعية (العصف الذهني).					

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان بعد التحكيم الخاصة بالدراسة



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة اما بعد

نضع بين ايديكم استبيان بعنوان " تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري-دراسة حالة مؤسسة-الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء-غرداية ".

من أجل إعداد مشروع تخرج ماستر تخصص إدارة أعمال جامعة غرداية راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي باختيار الإجابة المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي من وجهة نظركم ، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

• الطالبات: لدهم ايمان ladhemimane@gmail.com

• اولاد يحيى راشدة rachdaouladyahia@gmail.com

• المشرفة: أ.د لعمور رميلة

يتضمن الاستبيان جملة من الأسئلة ذات علاقة بموضوع الدراسة والذي يشمل المتغيرين:

ادارة الموارد البشرية الرقمية: تعني استخدام التكنولوجيا لتحسين وتسيير المهمات الادارية المتعلقة بالموظفين.

التمكين الاداري: هو عملية تهدف الى تعزيز قدرة الموظفين او فرق العمل على اتخاذ القرارات والمبادرة في العمل.

شكرا لكم على مساهمتكم في البحث العلمي

قائمة الملاحق

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: موظف موظفة
- 2- السن: اقل من 30 سنة من 31 الى 39 سنة من 40 الى 49 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ليسانس ماستر دكتورا دبلوم تكوين مهني اخرى حددتها رجاءا
- 4- الاقدمية في المؤسسة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الوظيفي: عون اداري رئيس قسم رئيس مصلحة اخرى حددتها رجاءا

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية

الرقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول: بعد التعلم و التطوير الرقمي: هو استخدام تطبيقات رقمية لتحسين مهارات الموظفين.						
1	لقد ساعدتني المعلومات المقدمة رقميا على تحسين مهاراتي بشكل كبير.					
2	اجد أن التعلم الذاتي بديل فعال للتعلم التقليدي.					
3	أرى ان التعلم والتدريب عبر الانترنت يعد محفزا للعمل و التعلم.					
4	أشعر بالثقة عند استخدام أدوات التعلم الرقمي .					
5	التقنيات المستخدمة في البرامج التعليمية مبتكرة وجيدة.					

قائمة الملاحق

البعد الثاني: بعد تقييم الاداء الرقمي : نظام رقمي محوسب على شبكة الانترنت يستخدم لإجراء عملية تقييم الاداء					
1	تعتبر التطبيقات الرقمية أداة مساعدة لتحسين ادائي.				
2	مكنتني البرمجيات الرقمية من أداء عملي بكفاءة أكبر.				
3	ساعدني نظام التقييم و المراقبة الرقمي على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائي.				
4	أرى ان معايير تقييم الأداء رقميا واضحة وعادلة للجميع.				
5	انا راضٍ تمامًا عن نظام تقييم الأداء رقميا.				
البعد الثالث: بعد التدريب الرقمي : عملية تعليمية تستخدم فيها برامج ودورات تدريبية رقميا.					
1	حصلت على الدعم اللازم عندما واجهت صعوبات أثناء التدريب المباشر على البرامج الجديدة.				
2	يعد التدريب المباشر على البرامج التدريبية الجديدة سهلة الاستخدام.				
3	أشعر بالرضا عن تجربة التدريب الرقمي بشكل عام.				
4	اجد ان التدريب عن بعد أكثر فعالية من التدريب التقليدي.				
5	لقد حققت نتائج إيجابية في عملي بعد التدريب الرقمي.				

قائمة الملاحق

البعد الثاني: بعد تقييم الاداء الرقمي : نظام رقمي محوسب على شبكة الانترنت يستخدم لإجراء عملية تقييم الاداء					
1	تعتبر التطبيقات الرقمية أداة مساعدة لتحسين ادائي.				
2	مكنتني البرمجيات الرقمية من أداء عملي بكفاءة أكبر.				
3	ساعدني نظام التقييم و المراقبة الرقمي على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائي.				
4	أرى ان معايير تقييم الأداء رقميا واضحة وعادلة للجميع.				
5	انا راضٍ تمامًا عن نظام تقييم الأداء رقميا.				
البعد الثالث: بعد التدريب الرقمي : عملية تعليمية تستخدم فيها برامج ودورات تدريبية رقميا.					
1	حصلت على الدعم اللازم عندما واجهت صعوبات أثناء التدريب المباشر على البرامج الجديدة.				
2	يعد التدريب المباشر على البرامج التدريبية الجديدة سهلة الاستخدام.				
3	أشعر بالرضا عن تجربة التدريب الرقمي بشكل عام.				
4	اجد ان التدريب عن بعد أكثر فعالية من التدريب التقليدي.				
5	لقد حققت نتائج إيجابية في عملي بعد التدريب الرقمي.				

البعد الرابع: بعد نظام الاجور والتعويضات الرقمي: نظام يستخدم لإدارة الرواتب والحوافز للموظفين رقميا.					
1	يساعد برنامج سكرابل على تسهيل العمليات التي تتعلق بالرواتب.				
2	يوفر برنامج سكرابل إمكانية الوصول بسهولة إلى كشوف الرواتب والتعويضات.				
3	يعمل برنامج سكرابل بكفاءة.				
4	أستطيع بسهولة تنزيل كشوفات الرواتب من النظام في أي وقت.				
5	يتميز برنامج سكرابل بالسرية التامة حول لمعلومات الموظفين.				

قائمة الملاحق

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالتمكين الإداري

الرقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول: المشاركة في المعلومات : عملية تبادل البيانات والمعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة.						
1	يقوم رئيسي المباشر بتوفير المعلومات حول نشاط المؤسسة بشكل مستمر.					
2	يقوم رئيسي المباشر باطلاعي على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.					
3	تمتلك ادارة المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها.					
البعد الثاني: التدريب : عملية تهدف الى تطوير المهارات لدى الموظفين لتعزيز الكفاءة في اداء المهام.						
4	توفر ادارة المؤسسة فرصا لتطوير مهاراتي من خلال برامج تكوينية وتدريبية.					
5	تسعى ادارة المؤسسة بشكل دوري الى تقديم افكار جديدة في العمل.					
6	تخصص ادارة المؤسسة ميزانية محددة وكافية للبرامج التدريبية.					
البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات : مشاركة المشرفين الموظفين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة.						
7	يشركني رئيسي المباشر في عملية صنع القرار.					
8	يمنحني رئيسي المباشر عدة فرص لأعبر عن رأيي.					
9	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام خبرتي في العمل.					
البعد الرابع: الحوافز : هي المكافآت والعلاوات التي تهدف الى تحفيز الموظفين لتحقيق الاهداف المرجوة.						
10	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله.					

قائمة الملاحق

					تقدم ادارة المؤسسة نظاما عادلا للحوافز مادية ومعنوية للموظفين.	11
					يشجعي نظام الحوافز والمكافآت الذي تتبناه المؤسسة على الابداع في عملي.	12

الملحق رقم 03 : قائمة أسماء الاساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة
د. شرع مريم	استاذة التعليم العالي
د. عجيلة حنان	استاذ محاضر أ
د. جقاوة اميرة	استاذة مؤقتة
د. بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر أ
د. مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ
د. بن الزين حمزة	أستاذ محاضر أ

الملحق رقم 04: مخرجات الـ SPSS لخصائص عينة الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality			
	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
التمكين الإداري	.879	43	.850
بعد التعليم والتطوير الرقمي	.853	43	.630
بعد تقييم الأداء الرقمي	.956	43	.432
بعد التدريب الرقمي	.892	43	.901
بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي	.767	43	.200
a. Lilliefors Significance Correction			

المتغير : إدارة الموارد البشرية الرقمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.936	21

البعد الأول :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	6

البعد الثاني :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	6

البعد الثالث :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.840	6

البعد الرابع :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	6

المتغير التابع:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.883	13

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	31	72.1	72.1	72.1
	موظفة	12	27.9	27.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	8	18.6	18.6	18.6
	من 31 إلى 39 سنة	13	30.2	30.2	48.8
	من 40 إلى 49 سنة	12	27.9	27.9	76.7
	من 50 سنة فأكثر	10	23.3	23.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	21	48.8	48.8	48.8
	ماستر	10	23.3	23.3	72.1
	دكتوراه	3	7.0	7.0	79.1
	ديبلوم تكوين مهني	9	20.9	20.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

الأقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	18.6	18.6	18.6
	من 5 إلى 10 سنوات	8	18.6	18.6	37.2
	من 11 إلى 15 سنة	11	25.6	25.6	62.8
	أكثر من 15 سنة	16	37.2	37.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
إدارة الموارد البشرية الرقمية	43	3.6872	.48784
بعد التعليم والتطوير الرقمي	43	3.7488	.68881
S1	43	3.81	.764
S2	43	3.53	1.032
S3	43	3.67	.865
S4	43	3.79	.833
S5	43	3.93	.632
بعد تقييم الأداء الرقمي	43	3.6791	.61743
S6	43	3.84	.688
S7	43	3.81	.764
S8	43	3.74	.790
S9	43	3.51	.856
S10	43	3.49	.798
بعد التدريب الرقمي	43	3.4512	.54352
S11	43	3.42	.698
S12	43	3.65	.686
S13	43	3.63	.655
S14	43	2.98	.988
S15	43	3.58	.731
بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي	43	3.8698	.48772
S16	43	3.84	.688
S17	43	3.93	.507
S18	43	3.84	.615
S19	43	3.84	.615
S20	43	3.91	.526
Valid N (listwise)	43		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
التمكين الإداري	43	3.5872	.46182
المشاركة في المعلومات	43	3.8992	.45736
S001	43	3.84	.615
S002	43	3.91	.570
S003	43	3.95	.375
بعد التدريب	43	3.4264	.70645
S004	43	3.21	.914
S005	43	3.60	.791
S006	43	3.47	.827
بعد المشاركة في إتخاذ القرارات	43	3.6279	.48908
S007	43	3.42	.698
S008	43	3.65	.686
S009	43	3.81	.588
الحوافز	43	3.3953	.74626
S010	43	3.40	.849
S011	43	3.37	.900
S012	43	3.42	.794
Valid N (listwise)	43		

اختبار الفرضية الأولى : هناك تطبيق لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الموارد البشرية الرقمية	43	3.6872	.48784	.07439
بعد التعليم والتطوير الرقمي	43	3.7488	.68881	.10504
بعد تقييم الأداء الرقمي	43	3.6791	.61743	.09416
بعد التدريب الرقمي	43	3.4512	.54352	.08289
بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي	43	3.8698	.48772	.07438

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة الموارد البشرية الرقمية	49.563	42	.000	3.68721	3.5371	3.8373
بعد التعليم والتطوير الرقمي	35.689	42	.000	3.74884	3.5369	3.9608
بعد تقييم الأداء الرقمي	39.074	42	.000	3.67907	3.4891	3.8691
بعد التدريب الرقمي	41.637	42	.000	3.45116	3.2839	3.6184
بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي	52.029	42	.000	3.86977	3.7197	4.0199

اختبار فرضية :هناك ممارسة لأبعاد التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين الإداري	43	3.5872	.46182	.07043
المشاركة في المعلومات	43	3.8992	.45736	.06975
بعد التدريب	43	3.4264	.70645	.10773
بعد المشاركة في إتخاذ القرارات	43	3.6279	.48908	.07458
الحوافز	43	3.3953	.74626	.11380

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمكين الإداري	50.935	42	.000	3.58721	3.4451	3.7293
المشاركة في المعلومات	55.905	42	.000	3.89922	3.7585	4.0400
بعد التدريب	31.804	42	.000	3.42636	3.2089	3.6438
بعد المشاركة في إتخاذ القرارات	48.642	42	.000	3.62791	3.4774	3.7784
الحوافز	29.835	42	.000	3.39535	3.1657	3.6250

قائمة الملاحق

اختبار فرضية 3 : هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية:.

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.793 ^a	.616	.600	.46428	.616	12.889	4	38	.080
a. Predictors: (Constant), بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي , بعد تقييم الأداء الرقمي , بعد التدريب الرقمي , بعد التعليم والتطوير الرقمي									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.767	4	6.192	12.889	.008 ^b
	Residual	8.191	38	3.216		
	Total	8.958	42			
a. Dependent Variable: a. التمكين الإداري						
b. Predictors: (Constant), بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي , بعد تقييم الأداء الرقمي , بعد التدريب الرقمي , بعد التعليم والتطوير الرقمي						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4.759	.636		7.479	.000	3.471	6.048
	بعد التعليم والتطوير الرقمي	.451	.504	.016	2.053	.000	.403	.424
	بعد تقييم الأداء الرقمي	.560	.482	.066	3.273	.000	.418	.318
	بعد التدريب الرقمي	.336	.638	.043	4.153	.000	.519	.446
	بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي	.734	.767	.247	5.399	.000	.572	.104
a. Dependent Variable: a. التمكين الإداري								

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.528 ^a	.428	.304	.46079	.428	13.187	1	41	.002
a. Predictors: (Constant) بعد التعليم والتطوير الرقمي									

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4.009	.393		10.193	.000	3.215	4.803
	بعد التعليم والتطوير الرقمي	.512	.103	.368	4.090	.282	.321	.096
a. Dependent Variable: a. التمكين الإداري								

قائمة الملاحق

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.660 ^a	.546	.502	.46142	.546	12.074	1	41	.006

a. Predictors: (Constant), بعد تقييم الأداء الرقمي

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4.027	.430		9.364	.000	3.158	4.895
	بعد تقييم الأداء الرقمي	.619	.115	.460	1.036	.006	-.352	.113

a. Dependent Variable: التمكن الإداري

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.492 ^a	.237	.213	.45871	.237	11.571	1	41	.017

a. Predictors: (Constant), بعد التدريب الرقمي

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.781 ^a	.629	.617	.44854	.619	13.525	1	41	.008

a. Predictors: (Constant), بعد نظام الأجور والتعويضات الرقمي

اختبار فرضية يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الافراد المبحوثين في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء - غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لهم لعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي).

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكن الإداري	موظف	31	3.5134	.45952	.08253
	موظفة	12	3.7778	.42837	.12366

Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
التمكين الإداري	Equal variances assumed	.169	.003	1.723	41	.023	.26434	.15346
	Equal variances not assumed			1.778	21.423	.010	.26434	.14867

ANOVA					
التمكين الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.281	3	.094	.420	.739
Within Groups	8.677	39	.222		
Total	8.958	42			

ANOVA					
التمكين الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.895	3	.632	3.488	.065
Within Groups	7.063	39	.181		
Total	8.958	42			

التمكين الإداري		
Scheffe ^{a,b}		
السن	N	Subset for alpha = 0.05
		1
من 40 إلى 49 سنة	12	3.4653
من 31 إلى 39 سنة	13	3.5962
من 50 سنة فأكثر	10	3.6583
أقل من 30 سنة	8	3.6667
Sig.		.814
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10.383.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

قائمة الملاحق

التمكين الإداري		
Scheffe ^{a,b}		
المستوى التعليمي	N	Subset for alpha = 0.05
		1
دكتوراه	3	3.1667
ماستر	10	3.3083
ليسانس	21	3.6984
دبلوم تكوين مهني	9	3.7778
Sig.		.090
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 6.756.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.687	3	.229	1.079	.369
Within Groups	8.271	39	.212		
Total	8.958	42			

التمكين الإداري		
Scheffe ^{a,b}		
الأقدمية	N	Subset for alpha = 0.05
		1
من 11 إلى 15 سنة	11	3.4470
أكثر من 15 سنة	16	3.5521
أقل من 5 سنوات	8	3.6146
من 5 إلى 10 سنوات	8	3.8229
Sig.		.360
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9.915.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.316	2	.158	.731	.488
Within Groups	8.642	40	.216		
Total	8.958	42			

التمكين الإداري		
Scheffe ^{a,b}		
المستوى_الوظيفي	N	Subset for alpha = 0.05
		1
رئيس مصلحة	19	3.4912
عون إداري	17	3.6569
رئيس قسم	7	3.6786
Sig.		.623
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.797.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

الملحق رقم 05: وثيقة تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم:...../ ق.ع. ت / 2025

غرداية في: 20 02 2025

إلى السيد:..مدير الصندوق الوطني لغير الأجراء غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و
بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل
مهمة إجراء بحث بمؤسستكم لصالح الطلبة الآتية أسماؤهم:

1..أولاد يحي راشدة.... المستوى: ...الثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.

2..لدهم ايمان..... المستوى: ... الثانية ماستر التخصص: ... ادارة أعمال.

لإنجاز بحث أكاديمي معمق بعنوان:

تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الاداري - دراسة حالة -
تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

قسم علوم التسيير

جامعة بغداد

مكتب العلوم الاقتصادية والقانونية وعلوم التسيير

أ. م. هادي بن علي



مدير الوكالة الوطنية
عمار بن عبد الله

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	كلمة شكر
	ملخص
.I	قائمة المحتويات
.II	قائمة الجداول
.III	قائمة الاشكال
.IV	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
07	تمهيد
08	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول ادارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الاداري
08	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
08	الفرع الاول: : مفهوم التمكين الاداري واهميته
08	اولا/ / مفهوم التمكين الاداري
09	ثانيا/ أهمية التمكين الاداري
11	الفرع الثاني: أبعاد وخطوات تطبيق التمكين الاداري
11	اولا/ أبعاد التمكين الاداري
14	ثانيا/ وخطوات تطبيق التمكين الاداري
16	الفرع الثالث: معوقات تطبيق التمكين الاداري
17	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية الرقمية
17	الفرع الاول: تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية وأهميتها
17	اولا/ مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية
20	ثانيا/ أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية
21	الفرع الثاني: أهداف وأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية
21	اولا/ أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية
23	ثانيا/ وأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية
26	الفرع الثالث: عناصر الإدارة الرقمية والشروط اللازمة لنجاح إدارة الموارد البشرية الرقمية
26	أولا/ عناصر الإدارة الرقمية

قائمة المحتويات

28	ثانيا/ الشروط اللازمة لنجاح إدارة الموارد البشرية الرقمية
29	الفرع الرابع: مميزات وعيوب إدارة الموارد البشرية
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية واللغات الأجنبية
31	الفرع الاول: الدراسات باللغة العربية
37	الفرع الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
42	الفرع الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء ولاية غرداية
49	تمهيد
50	المبحث الاول: عموميات حول مؤسسة الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء ولاية غرداية
50	المطلب الاول: نبذة عن الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء
50	الفرع الاول: النظام القانوني للصندوق الوطني للعمال لغير الاجراء
53	الفرع الثاني: تعريف الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء-وكالة غرداية
54	المطلب الثاني: مهام واهداف الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء/وكالة غرداية
54	فرع الاول: مهام الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء/وكالة غرداية
55	فرع الثاني: اهداف الصندوق الوطني للتأمين لغير الاجراء/وكالة غرداية
55	الفرع الثالث: هيكل التنظيمي للصندوق الوطني للعمال غير الاجراء /وكالة غرداية وتحليله
61	المبحث الثاني: الطريقة والاجراءات
61	المطلب الاول: الادوات المستخدمة في الدراسة
61	الفرع الاول: منهجية وعينة الدراسة
61	أولا/ منهجية الدراسة
62	ثانيا/ مجتمع وعينة الدراسة
62	الفرع الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة ومصادر المعلومات
62	أولا/ أداة الدراسة ومصادر المعلومات
64	ثانيا/ الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة
64	الفرع الثالث: التوزيع الطبيعي وثبات قياس الاستبيان
64	أولا/ التوزيع الطبيعي

قائمة المحتويات

65	ثانيا/ قياس وثبات الاستبيان
66	المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان
66	الفرع الاول: تحليل محاور المعلومات الشخصية
73	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والثانية
83	أولا/ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
85	ثانيا/ اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
87	ثالثا/ اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
88	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة ومناقشة فرضيات الدراسة
88	أولا/ اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة
92	ثانيا/ مناقشة فرضيات الدراسة
94	خلاصة الفصل الثاني
96	خاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع
105	قائمة الملاحق
128	الفهرس