



المجلد (12)، العدد (1)، يونيو
م 2026

آفاق اقتصادية Āfāqiqtiṣādīyyat

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

واقع ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين

د. نورية سعد الشخبي

nuria.elsheikhi@uob.edu.ly

كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي - ليبيا

د. أحمد سعد الشخبي

ahmed.elsheikhi@uob.edu.ly

كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي - ليبيا

المؤلفون
Authors

Cite This Article:

اقتبس هذه المقالة (APA):

الشخبي، نورية سعد؛ الشخبي، أحمد سعد. (2026). واقع ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين. مجلة آفاق اقتصادية. 12 [1] 240-270.

واقع ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي، التعويضات الرقمية) في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان أُعدت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (324) مفردة من العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي - الفرع الغربي بمدينة بنغازي، وتم استرداد (278) استمارة، أي بمعدل استرجاع بلغ 86%، ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات ظهرت مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن المستوى العام لتطبيق ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي ضعيفاً، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية بالمنظمة محل الدراسة، وطرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل مساهمتها في تعزيز ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي.

الكلمات الدالة: الإدارة الرقمية للموارد البشرية، صندوق الضمان الاجتماعي، بنغازي، ليبيا.

The reality of digital human resources management practices at the Social Security Fund in Benghazi from the employees' perspective

*Elsheikhi, Nuria Saad “nuria.elsheikhi@uob.edu.ly”
Elsheikhi, Ahmed Saad “ahmed.elsheikhi@uob.edu.ly”*

Abstract : This study aimed to examine the level of implementation of digital human resource management (DHRM) practices-namely (e-recruitment, e-training, e-performance appraisal, and e-compensation) at the Social Security Fund in the city of Benghazi. The study adopted a descriptive approach, and primary data were collected באמצעות a questionnaire specifically designed for this purpose. The questionnaire was administered to a simple random sample of employees at the Social Security Fund – Western Branch in Benghazi, comprising (278) respondents. The findings revealed that the overall level of implementation of DHRM practices at the Social Security Fund in Benghazi was low. The results also indicated that there were no statistically significant differences in respondents' perceptions of DHRM practices attributable to demographic variables within the organization under study. Based on these findings, the study proposed a set of recommendations that are expected to contribute to enhancing the implementation of digital human resource management practices at the Social Security Fund in Benghazi.

Keywords: Digital Human Resource Management, Social Security Fund, Benghazi, Libya.

المقدمة

تشهد المنظمات في الوقت الراهن تحديات متزايدة تتمثل في التدفق الكثيف للمعلومات، والتسارع المستمر في التطورات التكنولوجية والمعرفية، إلى جانب التحول الرقمي المتسارع؛ الأمر الذي يفرض عليها تبني مداخل وأساليب حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، ومواكبة التحولات، وتعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويُعد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية خطوة حيوية لضمان قدرة المنظمة على مواكبة التحولات الرقمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، وتعظيم الاستفادة من رأس المال البشري، حيث تقوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا المتقدمة والأدوات الرقمية لتحديث وتبسيط مختلف العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بدءاً من التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، وصولاً إلى تعزيز تجربة الموظفين وتحليل بياناتهم لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة (Bondarouk & Brewster, 2016).

كما تعتمد الإدارة الرقمية للموارد البشرية على تقنيات متنوعة مثل أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، التعلم الإلكتروني، وأدوات التحليل الذكية، والتي تُسهم بدورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات، وتعزيز شفافية العمليات، وتقليل التكلفة التشغيلية، وتشجيع الابتكار داخل المنظمات باختلاف أنشطتها وأحجامها، وتسهل التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة وتحقيق الاستدامة (Strohmeier, 2007).

علاوة على أن الإدارة الرقمية للموارد البشرية غيرت الطريقة التي تتعامل بها المنظمات مع موظفيها وسهلت وصولهم للخدمات التي تقدمها لهم مثل تقديم طلبات الإجازات أو الوصول إلى كشوف الرواتب عبر التطبيقات الذكية مما يحسن تجربة الموظف ويعزز الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى منصات الإدارة الرقمية للموارد البشرية التي تسمح بمشاركة المعلومات وتبادل الآراء بين الموظفين والإدارة، وتتيح التركيز على المهام الاستراتيجية بدلاً من الأعمال الروتينية (Shahreki, 2019)، وبالتالي أصبحت الإدارة الرقمية للموارد البشرية ضرورة ملحة وليست مجرد خيار للمنظمات التي تسعى لتعزيز تنافسيتها وتحسين كفاءتها التشغيلية.

ومن هنا نشأت فكرة هذه الدراسة لاستكشاف واقع ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن التحول الرقمي يُعد من أبرز الاتجاهات الحديثة التي ينبغي على المؤسسات تبنيها في إدارة مواردها البشرية، بما يساهم به في رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق الشفافية (Alkabi et al., 2023)، فضلاً عن دوره في تسهيل الأعمال الإدارية، ودعم عملية اتخاذ القرار (بن يمينة وآخرون، 2019). فإن العديد من المؤسسات العامة الليبية لا تزال تواجه فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة التي تتناول مدى جاهزية البنية التحتية التقنية الداعمة لهذا التحول (القعود والأشلم، 2024)، فضلاً عن تعميق البحث في مهارات وقدرات الموارد البشرية اللازمة لمواكبة متطلباته، لا سيما في صندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة باعتباره منظمة خدمية ذات بُعد اجتماعي واقتصادي تقوم بدور محوري في حماية العاملين وتوفير مظلة تأمينية تُسهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في الدولة، من خلال ما تقدمه من خدمات لشريحة واسعة من المواطنين؛ كما أن نتائج الدراسات السابقة لا تزال بحاجة إلى مزيد من التفسير والإحاطة بمتطلبات تنفيذ التحول الرقمي داخل المنظمات الليبية، في ظل استمرار التحديات المرتبطة بالكفاءات البشرية، والتأهيل التقني، والبنية التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي (Adiazmil et al., 2024؛ أبوشعالة وهميلة، 2024؛ القعود والأشلم، 2024؛ الفيتوري، 2025؛ الشريف وآخرون، 2026).

وفي المقابل، فإن تبني ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية يُعد مدخلاً أساسياً لمواجهة هذه التحديات، من خلال أتمتة العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما أن توظيف الأنظمة الرقمية الحديثة في مجالات التوظيف والتدريب والتقييم والتعويضات يتيح فرصاً أكبر لتطوير مهارات العاملين، وتقليل الهدر الزمني والمالي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يعزز من فاعلية الموارد البشرية ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى (Bratamangala, 2023).

وانطلاقاً مما سبق، فإن دراسة واقع تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية تُعد ضرورة علمية وعملية، لما قد تسهم به من تقديم توصيات لصناع القرار في صندوق الضمان الاجتماعي لتحسين ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية، والوقوف على مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية، وكفاءة الموارد البشرية وقدرتها على التكيف مع التحول الرقمي، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا التطبيق. الأمر الذي قد يساعد في وضع استراتيجيات رقمية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، بما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين والمستفيدين من خدمات الصندوق.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، النقيم الرقمي للأداء، والتعويضات الرقمية) في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في الدراسة حول تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي.

2. معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الصندوق).

3. تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل مساهمتها في تعزيز ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها المتمثل في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي يسهم في تعزيز كفاءة المنظمات ورفع مستوى أدائها وتحقيق تميزها التنظيمي في بيئات العمل المعاصرة.

كما تتجلى أهمية الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الرقمية بصفة عامة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، من خلال تقديم معالجة تحليلية لمفهوم الإدارة الرقمية وتطبيقاته في السياقات التنظيمية المختلفة، بما يعزز من التراكم المعرفي في هذا المجال.

وتبرز أهمية الدراسة أيضاً فيما يمكن أن تضيفه من آفاق بحثية مستقبلية، من خلال ما ستوفره من نتائج ومؤشرات يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بهذا المجال، بما يسهم في دعم وتطوير الدراسات ذات الصلة، وإثراء المكتبة العلمية الليبية في هذا التخصص.

كذلك تستمد الدراسة أهميتها من كونها تُطبق على أحد القطاعات الحيوية في ليبيا، وهو قطاع الضمان الاجتماعي، الذي يُعد من القطاعات ذات الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية المهمة، لما له

من دور في دعم الاستقرار الاجتماعي والمساهمة في الجوانب التنموية. وتتبع أهمية الدراسة في قيمتها التطبيقية، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في تزويد صناع القرار في المستويات الإدارية العليا بصندوق الضمان الاجتماعي بالأدلة والمعطيات اللازمة، بما يدعم اتخاذ القرارات التطويرية من منظور موضوع الدراسة.

وأخيراً، تبرز أهمية الدراسة بالنسبة للباحثين في كونها تمثل إضافة علمية قابلة للبناء عليها في دراسات مستقبلية، وتوفر قاعدة معرفية تدعم تطوير الأبحاث المتعلقة بالإدارة الرقمية للموارد البشرية في البيئات العربية والليبية على وجه الخصوص.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي والمتمثلة في (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، التعويضات الرقمية).
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في الفرع الغربي لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين بالفرع الغربي لصندوق الضمان الاجتماعي.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال شهر نوفمبر، 2025.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تستند إليها الدراسة الحالية، حيث يقدم أساساً علمياً ومنهجياً لفهم موضوعها وأبعاده المختلفة، كما يساهم في استعراض المفاهيم والنماذج النظرية المرتبطة بممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية، إلى جانب تحليل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، ويساعد ذلك في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، بما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية.

أولاً: الإطار النظري

مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية

يُعد مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، نظراً لما يشهده المجال الإداري من تطور متسارع في توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات. وفي هذا الإطار، عُرفت الإدارة الرقمية بصفة عامة بأنها "عملية تطبيق تقنيات

المعلومات في تحويل الخدمات والإجراءات الإدارية إلى صيغة إلكترونية، بما يُسهّم في تقديم الخدمات للأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة وفعالية عالية" (الأقرع، 2020، ص 138).

أما الإدارة الرقمية للموارد البشرية فقد عرفها Mia & Faisal (2020, p19) بأنها "عملية استخدام التقنيات الرقمية والبيانات المناسبة لتحسين كفاءة وفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية وتتضمن تطبيق الأجهزة والتكنولوجيا الرقمية والإنترنت والأنظمة المستندة إلى الويب لتمكين المديرين والموظفين وأخصائيين الموارد البشرية للتفاعل على منصة رقمية واحدة". كما اتفق مع هذا التعريف (Halid (2020, p97) حيث أكد على أنها "عملية استخدام الأجهزة والتكنولوجيا الرقمية والإنترنت لتسهيل التفاعل بين الموظفين والمديرين وإدارة الموارد البشرية في منصة واحدة". في حين عرفها (Sitaniapessy et al. (2021, p2) على أنها "عملية صياغة السياسات والممارسات وتنفيذها عبر التكنولوجيا، أي التوجه نحو التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات والوظائف والخدمات الإدارية بما يعزز التفاعل الإيجابي والالتزام في المنظمة.

ويشير البغدادي وآخرون (2024، ص 1846) إلى أنها "إدارة جميع أعمال الموارد البشرية عبر التطبيقات والبرامج والإنترنت والتقنيات الأخرى القائمة على الويب". بينما يرى عبد المجيد (185:2024) بأنها "التطبيق العملي للإستراتيجيات والسياسات التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية من خلال الدعم الموجه والاستخدام الأمثل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية".

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تلخيص أبرز ملامح الإدارة الرقمية للموارد البشرية في النقاط الآتية:

1. استخدام التقنيات الرقمية الحديثة (مثل الإنترنت والأنظمة الإلكترونية) في إدارة مختلف أنشطة الموارد البشرية.
2. تحويل الإجراءات والخدمات التقليدية للموارد البشرية إلى صيغ إلكترونية أكثر كفاءة وفعالية.
3. تمكين التفاعل والتواصل بين الموظفين والمديرين وإدارة الموارد البشرية عبر منصات رقمية موحدة.
4. تبسيط وتسريع العمليات الإدارية مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة شؤون العاملين.
5. تعزيز مستوى الالتزام والتفاعل الإيجابي داخل المنظمة من خلال البيئة الرقمية.
6. الاعتماد على التطبيقات والبرمجيات والشبكات الداخلية والخارجية في إدارة رأس المال البشري.
7. دعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويرى الباحثان أن الإدارة الرقمية للموارد البشرية هي: "ممارسة مختلف أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية من خلال توظيف التقنيات الرقمية، بما في ذلك التطبيقات والبرمجيات والإنترنت والتقنيات القائمة على الويب، بما يُسهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي".

أهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية

تتمثل أهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية في الآتي (عبد المجيد، 2024):

1. تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
2. تحسين الخدمة المقدمة للموظفين.
3. دمج الوصول إلى قواعد البيانات لتوسيع تغطية المعلومات.
4. تمكين الموظفين من الوصول إلى قواعد بيانات الموارد البشرية عبر بوابات إلكترونية متكاملة، بما يعزز كفاءة إدارة العمليات المختلفة مثل التوظيف، وسجلات الحضور والانصراف، وتقارير الأداء، ونظم المكافآت، ونماذج تقييم الأداء، وغيرها.
5. تعزيز التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
6. التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة.

ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية

ويقصد بها مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتربطة التي تنفذها إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، بما يسهم في دعم وترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية ورفع كفاءتها وفعاليتها، وتتمثل هذه الممارسات في عدد من الأبعاد التي تُعد الأكثر تناوُلًا في الأدبيات والدراسات السابقة من قبل الباحثين والمهتمين، نظراً لدورها المحوري في تفعيل التحول الرقمي داخل الوظيفة الإدارية للموارد البشرية (Bhagat, 2020; Mia et al., 2020; Alhamad et al., 2022)؛ الفيتوري، 2025)، وتشتمل هذه الممارسات على مجموعة من الأبعاد الرئيسية، أبرزها:

1) التوظيف الرقمي

يقصد به توظيف التقنيات الرقمية في إدارة وتنفيذ مختلف مراحل عملية التوظيف بصورة متكاملة، بدءاً من الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر المواقع الإلكترونية الرسمية للمنظمة والمنصات الرقمية المتخصصة ومواقع التوظيف على الإنترنت، بهدف الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من

الكفاءات. كما يشمل استقبال طلبات التوظيف والسير الذاتية إلكترونياً، سواء من خلال تعبئة النماذج المخصصة على المواقع الإلكترونية أو عبر البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية.

ويتم التوظيف الرقمي ليشمل استخدام الأنظمة الذكية في فرز وتحليل بيانات المتقدمين وفق معايير محددة مسبقاً، بما يساهم في تسريع عملية الاختيار ورفع مستوى دقتها، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة المرتبطة بالأساليب التقليدية، كذلك تُستخدم تقنيات الاتصال المرئي لإجراء المقابلات عن بُعد، بما يُتيح تقييم الجوانب الفنية والمعرفية والسلوكية للمرشحين بكفاءة.

كما تتضمن هذه العملية تحليل نتائج المقابلات والاختبارات بشكل رقمي، ومقارنتها بمؤشرات الأداء والكفاءة المعتمدة، وصولاً إلى اختيار المرشح الأنسب واتخاذ قرار التوظيف بشكل موضوعي. ويُستكمل ذلك بإبرام عقود العمل إلكترونياً، وإتاحة السياسات واللوائح التنظيمية للموظفين الجدد عبر المنصات الرقمية، بما يساعدهم على الاندماج السريع والتعرف على بيئة العمل.

(2) التدريب الرقمي

هي عملية منهجية متكاملة تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتشخيص وتحديد المهارات والقدرات والمعارف المتوفرة لدى المنظمة ومواردها البشرية، وتحليل الفجوات بين الوضع الحالي والاحتياجات المستقبلية، وذلك بهدف إعداد وتنفيذ خطط تطوير وتدريب تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتتم هذه العملية في بيئة تفاعلية مرنة تعتمد على توظيف تطبيقات التكنولوجيا الرقمية، من خلال استخدام الإنترنت، وأجهزة الحاسوب متعددة الوسائط، والأجهزة المحمولة، بما يتيح تقديم البرامج والمشروعات التدريبية والحقائب الإلكترونية بكفاءة وفعالية.

كما تشمل هذه العملية تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب الإلكتروني، سواء كانت مترامنة أو غير مترامنة، من خلال أنظمة تدريب ذاتي وتفاعلي تدعم التعلم المستمر، وتساهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي. ويتيح هذا النمط من التدريب تحقيق أهدافه بغض النظر عن اختلاف مستويات المتدربين، وظروف عملهم ومعيشتهم، ومواقعهم الجغرافية، مما يعزز من مرونة العملية التدريبية ويزيد من قدرتها على الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل الحديثة.

(3) التقييم الرقمي للأداء

هو عملية تقييم الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث يقدم المديرين في المنظمة معلومات تقييم الأداء مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية عبر نماذج الكترونية، وهذا يقلل التكلفة والوقت والجهد المبذول ويعزز سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، ويقلل استخدام الورق، حيث توجد تطبيقات ذاتية للمديرين تتيح لهم إدخال نتائج تقييم الأداء على الفور، بالإضافة إلى إمكانية تحديد أهداف أداء الموظف والنتائج وتخطيط الأداء والنشر على صفحاتهم الشخصية عبر نظام

إلكتروني رقمي محوسب يُستخدم للوصول إلى البيانات عبر الإنترنت من خلال تسجيل الدخول لكل مستخدم لأداء عملية التقييم والاطلاع عليها مما يتيح للأفراد معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

(4) التعويضات الرقمية

يقصد بها استخدام التكنولوجيا الرقمية والمنصات الإلكترونية في تصميم وتنفيذ ومتابعة أنظمة التعويض، بما يسهم في تحقيق العدالة والشفافية والمرونة، ويعزز تجربة الأفراد داخل منظماتهم. وتشمل هذه العملية إدارة الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت عبر أنظمة إلكترونية متخصصة، تتيح مستوى عالٍ من الدقة والسرعة في احتساب وصرف المستحقات، مع الحد من الأخطاء والتأخير المرتبط بالإجراءات التقليدية.

كما تُمكن هذه الأنظمة من ربط التعويضات بمؤشرات الأداء، من خلال استخدام قواعد بيانات متكاملة تدعم اتخاذ القرار، حيث يمكن تقديم الحوافز عبر بطاقات رقمية أو منصات مكافآت إلكترونية، أو من خلال أنظمة قائمة على الأداء تُدار إلكترونياً وفق بيانات الإنجاز الفعلي، بما يعزز كفاءة نظام التعويض ويزيد من مستوى رضا ودافعية العاملين.

ثانياً: الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية وأهميتها في المنظمات، ومن بينها دراسة الفيتوري (2025) والتي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي لشركة الواحة للنفط بترابلس. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تضم (52) موظفاً من إدارة الموارد البشرية في الشركة؛ وأظهرت وجود أثراً إيجابياً لأبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية تطبيق أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي تحسين كفاءة الأداء. كما بينت نتائج الدراسة أن بعد التدريب والتطوير يُعتبر الأكثر أهمية بين أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط، وهذا مؤشر على أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات موظفيها، وتوصي الدراسة بتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين جميع العاملين بشركة الواحة للنفط، من خلال تقديم ورش عمل ودورات تدريبية تعزز من مفهوم وأهمية التحول الرقمي لدى العاملين بشركة الواحة.

وأكدت دراسة (2025) Kaya على أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية للموارد البشرية في القطاع العام مما يؤدي إلى تحسين فعالية التشغيل، ويقلل من البيروقراطية ويزيد من كفاءة وشفافية اتخاذ القرارات من خلال اعتماد الأتمتة، والأدوات الرقمية، وتحليل البيانات.

كما اختبرت دراسة (Awad et al. (2024) أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مديريات التعليم في مصر، حيث أُجريت على عينة قوامها (413) مسؤولاً إدارياً، في ثمان مديريات تعليم تم اختيارها بشكل عشوائي من أصل 27 مديرية تعليم بمصر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية الرقمية وتدريب الموظفين، ودعم القيادات المحلية للتحول الرقمي في القطاعين العام والخاص.

وهدف دراسة (Atta (2024) إلى التعرف على أثر الإدارة الرقمية للموارد البشرية على التنوع والشمول من خلال ثقافة المنظمة والمشاركة الرقمية للموظفين كمتغيرات وسيطة، حيث أُجريت الدراسة على عينة من (387) موظفاً في قطاع تقنية المعلومات (IT) في إسلام آباد في باكستان، واستخدمت المنهج الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على التنوع والشمول ويزداد هذا التأثير بوجود ثقافة تنظيمية إيجابية وتمكين كبير للموظفين الرقميين، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالبرامج التدريبية التي تدعم استخدام أدوات الإدارة الرقمية للموارد البشرية لتعزيز التنوع والشمول.

وسعت دراسة (Adiazmil et al. (2024) للتعرف على كيفية موازنة تخطيط الموارد البشرية مع ديناميكيات التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال مراجعة نظرية معمقة للأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى أن دمج التكنولوجيا في تخطيط الموارد البشرية يساعد في فعالية وكفاءة التخطيط للموارد البشرية مما يزيد من فعالية وكفاءة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وإن تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا يساعد في اتخاذ قرارات مدعومة بالحقائق، وأشارت الدراسة إلى أن أهم تحديات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية هي مقاومة التغيير، عدم الثقة في التكنولوجيا، وصعوبة التنبؤ بالمهارات التي تحتاجها المنظمة.

وتشير دراسة البغدادي وآخرون (2024) إلى دور ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تحسين تجربة مكان العمل في جامعة الكوفة واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة قوامها (76) موظفاً من الموظفين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة في العراق، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية كان مرتفعاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية وتجربة مكان العمل، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام جميع المنظمات بشكل عام بالإدارة الرقمية للموارد البشرية، ودعم برامج التدريب والتطوير لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري.

وسعت دراسة عبد المجيد (2024) إلى التعرف على أثر تطبيق التعاملات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية على تعزيز التميز المؤسسي في الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)، حيث تم تبني منهج دراسة الحالة كأسلوب لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اتباع أسلوب المسح الشامل، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالشركة متوسط، كما أكدت أن التعاملات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وتعزز التميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة مصطفى (2023) إلى معرفة الدور الذي تؤديه الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية في القطاع الحكومي الجزائري، وذلك من خلال العرض النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، رقمنة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية)، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المورد البشري كان ومازال أهم المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات، وهذا يتطلب تحسين كفاءته بما يتوافق مع التحولات الرقمية وينعكس إيجابياً على أداء الحكومة الإلكترونية.

استناداً إلى ما سبق يمكن القول، إن الدراسة الحالية تتقاطع مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الرقمية للموارد البشرية، إلا أن تلك الدراسات قد عالجت هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ حيث اتجه بعضها إلى بحث علاقته بعدد من المتغيرات التنظيمية، مثل تحسين الأداء، والتميز المؤسسي، والتنوع، وثقافة المنظمة، في حين ركزت دراسات أخرى على تحديد متطلبات تطبيقه واستكشاف المعوقات التي قد تحد من فعاليته في بيئات تنظيمية ومجالات تطبيقية مختلفة.

كما يتبين من مراجعة الأدبيات أن الاهتمام البحثي في مجال التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية قد انصب بدرجة ملحوظة على عدد من الأبعاد الرئيسة الأكثر شيوعاً في التطبيق والدراسة، وهي: التوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، والتقييم الرقمي للأداء، والتعويضات الرقمية، باعتبارها تمثل المحاور الأساسية لتجسيد ممارسات الرقمنة في إدارة الموارد البشرية.

وفي المقابل، تتميز هذه الدراسة بسعيها إلى استكشاف واقع تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي - ليبيا، بما يساهم في تقديم فهم أكثر عمقاً للسياق التطبيقي لهذا المفهوم داخل المؤسسات الليبية.

كما تُظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود محدودية في تناول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في ضوء بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (Persson, M., & Wallo, 2024)، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى فحص الفروق بين الأفراد وفق هذه المتغيرات؛ ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا الجانب، بما قد يساهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية تعزز

من فهم الاختلافات في ممارسات الإدارة الرقمية داخل بيئات العمل المختلفة، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً في هذا المجال.

منهجية الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المنهج المُتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، والذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل أبعادها ومكوناتها بصورة منهجية، وتُعد هذه الدراسة ذات طابع استكشافي، إذ تسعى إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي، من خلال جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة وتحليلها، بهدف الكشف عن مستوى التطبيق، وتحديد أبرز الممارسات والتحديات المرتبطة بها، وصولاً إلى استخلاص نتائج وتوصيات تساهم في تطوير هذا المجال.

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي في مدينة بنغازي كمجال لتطبيق هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي الفرع الغربي، حيث بلغ حجم المجتمع (2050) عاملاً، وحيث أنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع العاملين بالفرع محل الدراسة، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول (krejcie and Morgan (1970)، حيث تحدد حجمها بعدد (324) مفردة.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الإطار النظري، والعديد من الدراسات السابقة حول موضوع الإدارة الرقمية للموارد البشرية مثل دراسات (Stachovat and Stacho,2022; Azra and Mohamed,2025؛ عبد المجيد،2024) تم تطوير استمارة استبيان تتكون من جزئين، الجزء الأول يتعلق بجمع بعض البيانات الوظيفية والديموغرافية عن أفراد العينة وتشمل (النوع، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة بصندوق الضمان الاجتماعي)، بينما خصص الجزء الثاني لاستقصاء آراء أفراد العينة حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية، ويتضمن (20) عبارة لقياس أربعة أبعاد، وزعت كما يلي: عبارات التوظيف الرقمي (1-5)، عبارات التدريب الرقمي (6-10)، والعبارات المتعلقة بالتقييم الرقمي للأداء (11-15)، وأخيراً العبارات الخاصة بالتعويضات الرقمية (16-20).

كما تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير وسطه الحسابي المرجح (من 1.00 إلى أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 1.80 إلى أقل من 2.60) ضعيف، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 2.60 إلى أقل من 3.40) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 إلى أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 إلى 5) مرتفع جداً (عبد الفتاح، 2008).

ثبات وصدق مقاييس الدراسة

(1) اختبار الثبات:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وذلك باستخدام برنامج SPSS، حيث تنحصر قيمة معامل ألفا بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح كان المقياس أكثر ثباتاً، والجدول رقم (1) يعرض معاملات ألفا لمقاييس الدراسة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
مقياس التوظيف الرقمي	5	0.76	0.87
مقياس التدريب الرقمي	5	0.72	0.85
مقياس التقييم الرقمي للأداء	5	0.73	0.85
مقياس التعويضات الرقمية	5	0.71	0.84
مقياس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	20	0.70	0.84

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (1) أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمقاييس الدراسة تراوحت بين (0.70-0.76)، وهي قيم تشير إلى مستوى ثبات مقبول إحصائياً وفقاً لما أورده إدريس (2008): (433) بأن القيم التي تتجاوز (0.70) تُعد مناسبة لأغراض البحث العلمي. وعليه، فإن المقاييس المستخدمة تتمتع بدرجة اتساق داخلي مقبولة، مما يسمح بالاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

(2) اختبار الصدق:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity، حيث يُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبالنظر إلى الجدول (1)

نلاحظ أن معاملات الصدق لمقاييس الدراسة تراوحت بين (0.84-0.87)، مما يدل على الثقة في صدق مقاييس الدراسة وأنها تقيس بالفعل ما صممت لقياسه.

توزيع الاستبانة

وبعد تحديد حجم العينة وطريقة سحبها، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (324) عامل، وبعد تجميع الاستمارات ومراجعتها، تبين أن عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (278) استمارة، ما نسبته 86% من الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008؛ عبيد، 2003)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت حوالي خمسة أسابيع (من 2 إلى 27 نوفمبر 2025)، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحثان على الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية ومدى تشتتها.
2. اختبار T (Independent-Samples T Test) لقياس الفروق بين آراء مفردات العينة حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية التي يمكن أن تُعزى للنوع.
3. تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لقياس الفروق بين آراء المستجيبين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية التي قد تُعزى للمستوى التعليمي أو مدة الخدمة.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشة النتائج:-

تم تخصيص هذه الفقرة لعرض نتائج التحليل الإحصائي والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول

ما مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء مفردات عينة الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية، ومن ثم ترتيب ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم

الرقمي للأداء، التعويضات الرقمية) ترتيباً تنازلياً من الأكثر ممارسة إلى الأقل وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو مبين في الجدول رقم (2).

جدول (2) مستوى ممارسات الإدارة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة من حيث الأهمية

المستوى	الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية
متوسط	2	52,5%	0.5750	2.625	5	التوظيف الرقمي
متوسط	1	55%	0.6132	2.750	5	التدريب الرقمي
ضعيف	3	50.2%	0.5275	2.508	5	التقييم الرقمي للأداء
ضعيف	4	41.1%	0.4940	2.057	5	التعويضات الرقمية
ضعيف			0.3093	2.485	20	الإدارة الرقمية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول رقم (2) أن مستوى ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية بشكل عام ضعيف، وذلك وفقاً للمعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على جميع عبارات الاستبانة (2.485)؛ واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة عبد المجيد (2024)، ودراسة مصطفى (2023)، ودراسة القعود والاشلم (2024)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة كل من البغدادي وآخرون (2024)، والفيتوري (2025).

كما أشارت النتائج إلى الأهمية النسبية لممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية محل الدراسة، حيث تبين أن التدريب الرقمي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.750)، وبمستوى ممارسة متوسط، يليه التوظيف الرقمي بمتوسط حسابي قدره (2.625)، وبمستوى ممارسة متوسط أيضاً، بينما جاء كل من التقييم الرقمي للأداء والتعويضات الرقمية في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسطات حسابية قيمتها (2.508، 2.057) على التوالي وبمستوى ممارسة ضعيف. وبالنظر إلى هذه النتائج نلاحظ أنه على الرغم من وجود تفاوت نسبي بين ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية، إلا أن جميع المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة جاءت في مستوى متوسط فأقل، الأمر الذي يعكس ضعف الاهتمام بتطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي، الفرع الغربي بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين به.

كما تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية محل الدراسة، وذلك كما يلي:

(1) التوظيف الرقمي: يوضح الجدول رقم (3) ترتيب العبارات التي تقيس ممارسة التوظيف الرقمي وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك مستوى موافقة أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات المقياس.

جدول رقم (3) إجابات مفردات العينة عن عبارات التوظيف الرقمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1.	يعلن صندوق الضمان الاجتماعي عن الوظائف الشاغرة عبر منصات إلكترونية رسمية.	2.766	0.788	1	متوسط
2.	يتم استلام وفرز طلبات التوظيف في الصندوق الإلكتروني.	2.694	0.817	2	متوسط
3.	تستخدم الأنظمة الرقمية لاختيار وفرز المرشحين بناء على معايير موضوعية.	2.547	0.804	4	ضعيف
4.	يعقد الصندوق مقابلات توظيف أولية باستخدام أدوات الاتصال المرئي الرقمي.	2.507	0.768	5	ضعيف
5.	التوظيف الرقمي ساعد على تسريع وتبسيط إجراءات التعيين في الصندوق.	2.608	0.833	3	متوسط
	التوظيف الرقمي ككل	2.625	0.575		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بممارسة التوظيف الرقمي تراوحت ما بين (2.507 - 2.766)، حيث جاءت العبارة المتعلقة بالإعلان عن الوظائف عبر المنصات الإلكترونية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.766) وبمستوى موافقة متوسط، مما يدل على أن الصندوق يعتمد جزئياً على القنوات الرقمية في نشر الفرص الوظيفية. كما أظهرت نتائج عبارتي استلام وفرز طلبات التوظيف إلكترونياً، وكذلك دور التوظيف الرقمي في تسريع إجراءات التعيين، مستويات متوسطة، وهو ما يعكس وجود بعض الممارسات الرقمية في الجوانب الإجرائية للتوظيف.

في المقابل، جاءت العبارات المرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية في اختيار وفرز المرشحين، وكذلك إجراء المقابلات عبر أدوات الاتصال المرئي، بمستوى ضعيف، ما يشير إلى محدودية توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة في مراحل التقييم والاختيار.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن التوظيف الرقمي في الصندوق لا يزال يتركز في مراحله الأولى (مثل الإعلان واستقبال الطلبات)، بينما يغيب أو يضعف في المراحل الأكثر تطوراً، كالفرز

الإلكتروني وإجراء المقابلات الرقمية، وهو ما يؤكد أن الصندوق لم يصل بعد إلى مرحلة التبني الكامل للتوظيف الرقمي.

(2) التدريب الرقمي: تم ترتيب العبارات التي تقيس التدريب الرقمي وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة ترتيباً تنازلياً، كما تم حساب الانحراف المعياري وتحديد مستوى موافقة المبحوثين عن كل عبارة من عبارات المقياس وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) إجابات المبحوثين عن عبارات التدريب الرقمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.6	يوفر الصندوق برامج تدريبية إلكترونية للعاملين بشكل دوري.	2.752	0.907	3	متوسط
.7	يتاح للعاملين في الصندوق المشاركة في الدورات التدريبية عبر منصات التعلم الإلكتروني.	2.684	0.833	4	متوسط
.8	يستخدم التدريب الرقمي لتطوير مهارات العاملين للتعامل مع الأنظمة التأمينية.	2.776	0.923	2	متوسط
.9	يتم متابعة حضور وتقدم المتدربين عبر أنظمة إدارة التعلم الرقمية.	2.626	0.767	5	متوسط
.10	يسهم التدريب الرقمي في الصندوق في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	2.914	0.866	1	متوسط
	التدريب الرقمي ككل	2.750	0.613		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول رقم (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالتدريب الرقمي جاءت جميعها بمستوى موافقة متوسط، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.626 - 3.914)، كما جاءت العبارة التي تشير إلى إسهام التدريب الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في المرتبة الأولى بمتوسط (2.914)، وهو ما يعكس إدراك المبحوثين لأهمية هذا النوع من التدريب في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما أظهرت العبارة المتعلقة باستخدام التدريب الرقمي في تطوير مهارات العاملين للتعامل مع الأنظمة التأمينية مستوى متوسط أيضاً، مما يُشير إلى وجود توجه نحو ربط التدريب بالاحتياجات الوظيفية.

في المقابل، جاءت العبارات المتعلقة بإتاحة المشاركة في الدورات عبر منصات التعلم الإلكتروني، ومتابعة حضور وتقدم المتدربين من خلال أنظمة إدارة التعلم، في مراتب متأخرة نسبياً رغم بقائها

ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يعكس وجود قصور في توظيف الأنظمة الرقمية بشكل متكامل في إدارة العملية التدريبية.

وتشير النتائج بشكل عام إلى أن التدريب الرقمي في الصندوق يُمارس بصورة جزئية، مع تركيز أكبر على الجوانب المرتبطة بإدراك أهميته ونتائجه، مقابل ضعف نسبي في البنية التطبيقية والتقنية الداعمة له، مما يدل على أن المنظمة لا تزال في مرحلة انتقالية نحو تبني التدريب الرقمي بشكل شامل وفعال.

(3) التقييم الرقمي للأداء: تم ترتيب العبارات التي تقيس التقييم الرقمي للأداء وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، وكذلك الانحراف المعياري ومستوى موافقة مفردات العينة عن كل عبارة من عبارات المقياس وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول رقم (5) إجابات مفردات العينة عن عبارات التقييم الرقمي للأداء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11.	يعتمد الصندوق على أنظمة رقمية لرصد وتقييم الموظفين بشكل مستمر.	2.446	0.821	4	ضعيف
12.	يتيح التقييم الرقمي للعاملين الاطلاع على نتائج أدائهم عبر المنصات الإلكترونية.	2.363	0.776	5	ضعيف
13.	يتم ربط التقييم الرقمي بالأهداف الاستراتيجية للصندوق.	2.496	0.719	3	ضعيف
14.	التقييم الرقمي يساهم في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.	2.565	0.761	2	ضعيف
15.	انظمة التقييم الرقمي تعزز العدالة والشفافية في تقييم الأداء.	2.669	0.735	1	متوسط
	التقييم الرقمي للأداء ككل	2.508	0.527		ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتقييم الرقمي تراوحت ما بين (2.363-2.669)، حيث جاءت العبارة رقم (15) التي تنص على أن أنظمة التقييم الرقمي تعزز العدالة والشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط (2.669) وبمستوى متوسط، مما يدل على وجود إدراك نسبي لأهمية هذا النمط من التقييم.

وفي المقابل، جاءت بقية العبارات بمستوى ضعيف، حيث أظهرت النتائج ضعف اعتماد الصندوق على الأنظمة الرقمية في رصد وتقييم الأداء بشكل مستمر، وكذلك محدودية إتاحة نتائج التقييم

للعاملين عبر المنصات الإلكترونية، وهو ما يشير إلى غياب الشفافية الرقمية الفعلية في هذا الجانب.

كما كشفت النتائج عن ضعف ربط التقييم الرقمي بالأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى محدودية دوره في تحديد احتياجات التدريب والتطوير، مما يعكس غياب التكامل بين نظام تقييم الأداء وبقية وظائف إدارة الموارد البشرية.

وتشير هذه النتائج إلى أن التقييم الرقمي للأداء في الصندوق لا يزال في مراحله الأولية، ويعاني من قصور واضح على مستوى التطبيق العملي، الأمر الذي يؤكد أن الصندوق لم يتبنى بعد نظاماً رقمياً متكاملًا لتقييم الأداء، بل ما يزال يعتمد بدرجة كبيرة على الأساليب التقليدية في هذا المجال.

(4) التعويضات الرقمية: تم ترتيب العبارات التي تقيس التعويضات الرقمية وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، وكذلك الانحراف المعياري ومستوى موافقة مفردات العينة عن كل عبارة من عبارات المقياس وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6) إجابات مفردات العينة عن عبارات التعويضات الرقمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16.	يتم صرف رواتب العاملين وحوافزهم في الصندوق عبر أنظمة دفع إلكترونية.	2.076	0.719	3	ضعيف
17.	يمكن للعاملين الاطلاع على تفاصيل رواتبهم ومكافآتهم عبر البوابة الرقمية للصندوق.	2.029	0.749	4	ضعيف
18.	تربط الرواتب والحوافز بنتائج الأداء التي تقاس عبر النظام الرقمي.	2.155	0.716	1	ضعيف
19.	توجد آليات الكترونية واضحة وشفافة لتقديم الحوافز للموظفين.	1.917	0.781	5	ضعيف
20.	التعويضات الرقمية في الصندوق ساهمت في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم	2.108	0.644	2	ضعيف
	التعويضات الرقمية ككل	2.057	0.494		ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة عن العبارات المتعلقة بالتعويضات الرقمية تراوحت ما بين (1.917-2.155)، وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن مستوى ممارسة التعويضات الرقمية في صندوق الضمان الاجتماعي ضعيف، وهو ما يعكس غياب أو محدودية تبني الأنظمة الرقمية في إدارة الرواتب والحوافز والمكافآت داخل الصندوق. وعلى مستوى العبارات، جاءت جميعها ضمن المستوى الضعيف، حيث احتلت عبارة ربط الرواتب والحوافز بنتائج الأداء المرتبة الأولى بمتوسط (2.155)، إلا أنها لا تزال ضمن المستوى

الضعيف، مما يشير إلى ضعف التكامل بين أنظمة التعويضات ونظم تقييم الأداء الرقمي. كما أظهرت النتائج انخفاضاً ملحوظاً في متوسطات العبارات المتعلقة بصرف الرواتب عبر أنظمة إلكترونية، وإتاحة الاطلاع على تفاصيل التعويضات عبر البوابة الرقمية، وهو ما يعكس استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة التعويضات.

كذلك جاءت عبارة وجود آليات إلكترونية واضحة وشفافة لتقديم الحوافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.917)، وهو ما يدل على غياب الشفافية الرقمية في هذا الجانب، وضعف البنية التنظيمية والتقنية الداعمة لنظم التعويضات الرقمية. كما أن انخفاض متوسط العبارة الأخيرة المتعلقة بدور التعويضات الرقمية في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم يعكس محدودية تأثيرها، وبالتالي انخفاض مستوى الموافقة عليها نتيجة ضعف تطبيقها في الواقع العملي.

وتشير هذه النتائج إلى أن التعويضات الرقمية تُعد من أضعف أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية في الصندوق، حيث لم يتم تبنيها بصورة فعلية، مما يؤكد استمرار الفجوة الرقمية في هذا المجال، والحاجة إلى تطوير الأنظمة الإلكترونية الداعمة لإدارة التعويضات.

ب. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة بالصندوق)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T) (Independent-Samples T Test) لقياس الفروق بين آراء المبحوثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي التي يمكن أن تُعزى للنوع، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لقياس الفروق بين آراء المبحوثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي والتي يمكن أن تُعزى للمستوى التعليمي أو مدة الخدمة بالصندوق، وذلك على النحو التالي:

1. النوع: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين آراء المبحوثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تُعزى إلى النوع تم إجراء اختبار (T)، والجدول رقم (7) يعرض نتائج الاختبار.

جدول رقم (7) نتائج اختبار (T) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين وفقاً للنوع

الدلالة sig	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	العمليات
0.422	0.804	0.574	2.649	154	ذكر	التوظيف الرقمي
		0.577	2.593	124	أنثى	
0.392	0.857	0.589	2.722	154	ذكر	التدريب الرقمي
		0.642	2.785	124	أنثى	
0.997	0.004	0.492	2.508	154	ذكر	التقييم الرقمي للأداء
		0.570	2.508	124	أنثى	
0.328	0.965	0.522	2.031	154	ذكر	التعويضات الرقمية
		0.457	2.088	124	أنثى	
0.662	0.438	0.287	2.477	154	ذكر	ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية
		0.336	2.494	124	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، والتعويضات الرقمية) تُعزى إلى النوع. أي أنه لا يوجد اختلاف بين آراء المبحوثين حول الممارسات المشار إليها وفقاً للنوع سواء كان ذكر أو أنثى.

2. **المستوى التعليمي:** يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية وفقاً للمستوى التعليمي.

جدول (8) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية وفقاً للمستوى التعليمي

الممارسات	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوظيف الرقمي	أقل من الجامعي	76	2.592	0.564
	جامعي	182	2.646	0.581
	ما فوق الجامعي	20	2.550	0.576
التدريب الرقمي	أقل من الجامعي	76	2.671	0.583
	جامعي	182	2.804	0.624
	ما فوق الجامعي	20	2.560	0.583

الممارسات	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقييم الرقمي للأداء	أقل من الجامعي	76	2.566	0.546
	جامعي	182	2.481	0.504
	ما فوق الجامعي	20	2.530	0.663
التعويضات الرقمية	أقل من الجامعي	76	1.989	0.507
	جامعي	182	2.100	0.503
	ما فوق الجامعي	20	1.920	0.278
ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية	أقل من الجامعي	76	2.455	0.315
	جامعي	182	2.508	0.304
	ما فوق الجامعي	20	2.390	0.324

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية يمكن أن تُعزى إلى المستوى التعليمي تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، والذي أظهر النتائج الموضحة بالجدول رقم (9).

جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لإجابات المبحوثين وفقاً للمستوى التعليمي

العمليات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوظيف الرقمي	بين المجموعات	0.276	2	0.138	0.416	0.660
	داخل المجموعات	91.318	275	0.332		
	الكلية	91.594	277			
التدريب الرقمي	بين المجموعات	1.734	2	0.867	2.328	0.099
	داخل المجموعات	102.421	275	0.372		
	الكلية	104.155	277			
التقييم الرقمي للأداء	بين المجموعات	0.393	2	0.197	0.705	0.495
	داخل المجموعات	76.690	275	0.279		
	الكلية	77.083	277			
التعويضات الرقمية	بين المجموعات	1.058	2	0.529	2.186	0.114
	داخل المجموعات	66.564	275	0.242		
	الكلية	67.622	277			
الإدارة الرقمية للموارد البشرية	بين المجموعات	0.347	2	0.173	1.822	0.164
	داخل المجموعات	26.160	275	0.095		
	الكلية	26.507	277			

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (9) أن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، والتعويضات الرقمية) تُعزى إلى المستوى التعليمي.

3. مدة الخدمة: يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية وفقاً لمدة الخدمة بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

جدول (10) المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية وفقاً لمدة الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مدة الخدمة	العمليات
0.640	2.884	31	أقل من 5 سنوات	التوظيف الرقمي
0.540	2.686	77	من 5 إلى أقل من 10	
0.594	2.614	98	من 10 إلى أقل من 15	
0.535	2.491	46	من 15 إلى أقل من 20	
0.472	2.408	26	من 20 فأكثر	
0.765	2.877	31	أقل من 5 سنوات	التدريب الرقمي
0.545	2.823	77	من 5 إلى أقل من 10	
0.590	2.749	98	من 10 إلى أقل من 15	
0.607	2.548	46	من 15 إلى أقل من 20	
0.659	2.746	26	من 20 فأكثر	
0.450	2.432	31	أقل من 5 سنوات	التقييم الرقمي للأداء
0.393	2.447	77	من 5 إلى أقل من 10	
0.556	2.549	98	من 10 إلى أقل من 15	
0.609	2.547	46	من 15 إلى أقل من 20	
0.689	2.534	26	من 20 فأكثر	
0.392	1.974	31	أقل من 5 سنوات	التعويضات الرقمية
0.505	2.031	77	من 5 إلى أقل من 10	
0.504	2.108	98	من 10 إلى أقل من 15	
0.475	1.991	46	من 15 إلى أقل من 20	
0.561	2.154	26	من 20 فأكثر	
0.244	2.542	31	أقل من 5 سنوات	الإدارة الرقمية للموارد البشرية
0.281	2.497	77	من 5 إلى أقل من 10	
0.311	2.505	98	من 10 إلى أقل من 15	
0.328	2.395	46	من 15 إلى أقل من 20	
0.396	2.465	26	من 20 فأكثر	

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتي يمكن أن تُعزى إلى مدة الخدمة بالصندوق، قام الباحثان بإجراء تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ، والذي أظهر النتائج الموضحة بالجدول رقم (11).

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لإجابات الباحثين وفقاً لمدة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الممارسات
0.069	2.253	0.719	4	2.876	بين المجموعات	التوظيف الرقمي
		0.319	273	87.171	داخل المجموعات	
			277	90.047	الكلي	
0.113	1.884	0.700	4	2.799	بين المجموعات	التدريب الرقمي
		0.371	273	101.356	داخل المجموعات	
			277	104.155	الكلي	
0.607	0.679	0.190	4	0.759	بين المجموعات	التقييم الرقمي للأداء
		0.280	273	76.324	داخل المجموعات	
			277	77.083	الكلي	
0.416	0.986	0.241	4	0.963	بين المجموعات	التعويضات الرقمية
		0.244	273	66.659	داخل المجموعات	
			277	67.622	الكلي	
0.230	1.411	0.134	4	0.537	بين المجموعات	الإدارة الرقمية للموارد البشرية
		0.095	273	25.970	داخل المجموعات	
			277	26.507	الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء الباحثين حول مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بشكل عام، وكذلك بالنسبة لجميع ممارساتها المتمثلة في التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، والتعويضات الرقمية، تُعزى إلى متغير مدة الخدمة بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

النتائج والتوصيات

أ. ملخص نتائج الدراسة:-

(1) أن مستوى ممارسة الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي- الفرع الغربي من وجهة نظر الموظفين بشكل عام ضعيف؛ يمكن تبرير هذه النتيجة في ضوء مجموعة من الاعتبارات التنظيمية والتقنية والبشرية التي قد تحدّ من مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية، وذلك على النحو الآتي:

يمكن تفسير انخفاض مستوى التوظيف الرقمي في هذا الصدد، خاصة في بعدي التوظيف والتقييم، إلى محدودية البنية التحتية الرقمية المتكاملة داخل الصندوق محل الدراسة، وضعف توظيف الأنظمة الذكية المتخصصة في عمليات الاستقطاب والاختيار أو إدارة المقابلات عن بُعد، الأمر الذي يجعل الاعتماد ما يزال قائماً بدرجة أكبر على الإجراءات التقليدية أو شبه الرقمية، كما قد يعزى ذلك إلى ضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية الخاصة بالموارد البشرية وعدم ربطها بمنصات موحدة تتيح إدارة العمليات بشكل آلي وفعال.

وفيما يتعلق ببعيد التقييم الرقمي، فإن انخفاض مستواه قد يرتبط بغياب أو محدودية استخدام أنظمة الأداء الإلكترونية المستمرة، وضعف ثقافة القياس الرقمي للأداء داخل المؤسسة، إضافة إلى عدم تمكين الموظفين بشكل كافٍ من الوصول إلى نتائج تقييمهم عبر المنصات الرقمية، وهو ما يقلل من شفافية وفعالية هذا البعد.

أما فيما يخص بعد التعويضات، فإن ضعف وجود آليات إلكترونية واضحة وشفافة لتقديم الحوافز والمكافآت قد يُعزى إلى بقاء إجراءات الحوافز والمكافآت خاضعة لاعتبارات إدارية تقليدية، وعدم أتمتة هذه العمليات ضمن نظام رقمي متكامل لإدارة الموارد البشرية، مما يحد من العدالة والسرعة في اتخاذ القرار.

وبالنسبة لبعيد التدريب، فإن تحقيقه لمستوى متوسط فقط، خاصة فيما يتعلق بمتابعة حضور وتقديم المتدربين عبر أنظمة إدارة التعلم الرقمية، قد يعكس وجود تطبيق جزئي لأنظمة التعلم الإلكتروني دون الوصول إلى الاستخدام المتكامل لها، وهو ما قد يرتبط بضعف التحول الكامل نحو منصات إدارة التعلم الحديثة أو محدودية الاستفادة من خصائصها التحليلية والتفاعلية.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية لا يزال في مرحلة انتقالية، تتسم بالتطبيق الجزئي لبعض الممارسات دون الوصول إلى النضج الرقمي الكامل الذي يحقق التكامل والفعالية الشاملة في جميع الأبعاد.

(2) بينت النتائج وجود تفاوت نسبي بين ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة، حيث جاء التدريب الرقمي في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، يليه التوظيف الرقمي بمستوى متوسط أيضاً، في حين حل التقييم الرقمي للأداء في المرتبة الثالثة والتعويضات الرقمية في المرتبة الأخيرة، وكلاهما بمستوى ضعيف، مما يعكس محدودية تبني الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

(3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، والتعويضات الرقمية) تعزى إلى النوع، المستوى التعليمي، أو مدة الخدمة بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

ب. التوصيات:-

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- (1) تبني استراتيجية شاملة للتحويل نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية: يوصى بضرورة توجه صندوق الضمان الاجتماعي نحو تبني الإدارة الرقمية للموارد البشرية بشكل استراتيجي، من خلال وضع خطة واضحة تتضمن أهدافاً مرحلية وآليات تنفيذ محددة، مع توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لدعم هذا التوجه، بما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء الفردي والمؤسسي.
- (2) تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوفير متطلبات التطبيق: ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة، من خلال توفير أنظمة معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، وتحسين البنية التحتية الرقمية، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة، إلى جانب تعزيز دور القيادات الإدارية الواعية التي تتبنى التحويل الرقمي وتعمل على ترسيخه داخل المنظمة.
- (3) تنمية القدرات البشرية وتعزيز الثقافة الرقمية: العمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين في مختلف المستويات الإدارية في مجال الإدارة الرقمية، من خلال تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل متخصصة، وتشجيع المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، بما يعزز من استخدام التقنيات الرقمية في أداء المهام اليومية ويحد من مقاومة التغيير.
- (4) تعزيز تطبيق الأنظمة الرقمية في تقييم الأداء والتعويضات: نظراً لانخفاض مستوى هذين البعدين، يُوصى بالتركيز على تطوير وتفعيل أنظمة رقمية متقدمة لتقييم الأداء وربطها بنظم التعويضات والحوافز، بما يحقق العدالة والشفافية، ويساهم في تحسين دافعية العاملين.
- (5) إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لتطوير هذه الأنظمة في بيئات عمل مشابهة.

قائمة المراجع

أولاً. المراجع العربية

أبوشعالمة، كريمة الهادي، وهميلة، محمود إبراهيم. (2024). معوقات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا: دراسة تطبيقية على جامعة وادي الشاطئ. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 1(العدد الخاص)، 81-95.

الأقرع، نور طاهر (2020)، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في قفيلية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، ص ص 133 - 164.

البغدادى، عادل هادي وأبو طيبخ، ليث شاكر والحدراوي، رافد حميد (2024)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20، ص ص 1841-1851.

الشريف، محمد الهادي محمد، كريزالله، خالد محمد، ويسر، ابراهيم محمد (2026). تقييم جاهزية البنية التحتية والموارد البشرية للتحول الرقمي المستدام. مجلة العلوم التربوية، 21 مارس: 1-16.

الفيثوري، نصرية امحمد. (2025). أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الواحة للنظ بطرابلس. مجلة آفاق اقتصادية، 11(1): 47-83.

القعود، معيتيقة أحمد والاشلم، فتاح مصطفى (2024). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية، 3 (9): 48-72.

بن يمنة، خيرة وناشد، داوود وأحمد، زادي (2019)، "دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، 7(12)، ص ص 67 - 100.

حسني، محمد شميس (2024). الجدارات الوظيفية الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15 (2): 211-238.

عبد الفتاح، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

عبد المجيد، طارق جاه الرسول (2022)، "أثر التعاملات الإلكترونية في الموارد البشرية على العاملين: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات"، *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 58، ص ص 178-199.

مصطفى، عثمان (2023)، "إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحوكمة الإلكترونية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 8(1)، ص ص 685-698.

- Adiazmil, A. S., Hidayat, M., & Basuil, D. A. (2024). Strategic human resource planning in the era of digital transformation. *Management Studies and Business Journal*, 1(1), 130–137.
- Al Hamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B. A., Alzoubi, H., & Hamouche, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 8, 427–441.
- Atta, A. (2024). E-HRM's influence on diversity and inclusion: The mediating role of organizational culture and employee digital engagement. *Remittances Review*, 9(4), 1041–1061.
- Awad, A., Shemais, M., & Al-Embabi, M. (2024). Driving HR performance through digital transformation in educational directorates: A strategic imperative. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 163–173.
- Azra, A., & Muhamed, C. (2025). Digital HRM influence on organizational resilience. *Organization Management Journal*, 22(2), 111–125.
- Bhagat, M. (2020). The study of effect and influence of digitalization on HRM practices in India. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(11), 1009–1012.
- Bratamanggala, R. I. (2023). Digital transformation in human resource management: A systematic literature review. *Siber International Journal of Education Technology (SIJET)*, 1(2), 57-64.
- Halid, H., Yusoff, Y., & Somu, H. (2020). The relationship between digital human resource management and organizational performance. *ABEATS: Journal of Business and Management*, 1, 96–99.
- Kaya, A. (2025). Public sector human resource management in the digital age. *Review of Public Administration and Management*, 13(1), 123–137.
- Mia, M., & Faisal, F. (2020). Digital human resource management: Prospects and challenges for garments industries in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 12(7), 18–25.
- Persson, M., & Wallo, A. (2024). Digital automation and working life of HR practitioners: a gender analysis of the implications for workforce and work practices. *Gender, Technology and Development*, 28(3), 408-427.
- Samson, H., & Agrawal, V. (2020). Effectiveness of digitalization in HRM: An emerging trend. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), 4082–4088.

- Shahreki, J. (2019). Electronic human resource management and employee efficiency: Test of the mediating role of impersonal trust. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, 6(4), 20–29.
- Sitaniapessy, R., Boediman, S., & Yulianti, E. (2021). Developing effective digital HRM: What experts say for tourism industry preparation. *International Journal of Business, Economics and Management*, 4(2), 1–15.
- Stachova, K., & Stacho, Z. (2022). Digital HRM practices and perceived digital competence: Evidence from the Czech Republic. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 2(3), 2024–2029.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
- Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management Review Quarterly*, 74(2), 533–562.