واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأثرها على التطوير التنظيمي
دراسة تطبيقية بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية –الأخضرية–

The reality of digital human resource management practices and its impact on organizational development: An applied study at the SARL DIAGNOSPHARM Enterprise for the manufacture of medical supplies –LAKHDARIA-

حياة بلطرش*، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، البويرة 10000، الجزائر، h.bellatreche@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام : 2025/09/03 ؛ تاريخ المراجعة : 2025/12/08 ؛ تاريخ القبول : 2025/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية –الأخضرية–، وأثر هذه الممارسات الرقمية على التطوير التنظيمي. حيث أجريت الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية تكونت من 60 فرداً بالمؤسسة. وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أنّ إدارة الموارد البشرية الرقمية تمارس بمستوى متوسط، وأنّ مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة مرتفع، كما تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، نظام الحوافز الرقمي) على مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الرقمية ؛ الممارسات الرقمية ؛ التطوير التنظيمي ؛ المؤسسة.

تصنيف JEL: M12 ؛ O15

Abstract:

This study aims to identify the reality of digital human resource management practices at the SARL DIAGNOSPHARM Enterprise for the manufacture of medical supplies –LAKHDARIA-, and its impact on organizational development. The Applied study was conducted on a random sample of 60 individuals. The results of this study concluded that digital human resource management is practiced at an average level, and there is a high level of organizational development in the enterprise. The study also concluded that there is a statistically significant positive impact of digital human resource management practices (digital planning, digital recruitment, digital training, digital performance evaluation, digital incentive system) on organizational development in the enterprise under study.

Keywords: Digital Human Resource Management ; Digital Practices ; Organizational Development; Enterprise.

Jel Classification Codes : M12 ; O15

* المؤلف المرسل

I– تمهيد:

في ظل التحول الرقمي الذي فرضه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاعتماد على الذكاء الاصطناعي في كل المجالات، أصبح استخدام التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة في ممارسة العمليات الأساسية بالمؤسسة ضرورة لا بد منها. وإدارة الموارد البشرية من العمليات الإدارية الهامة التي يجب أن تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة في ممارسة وظائفها لأنّها تمس أهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري، فاعتماد إدارة الموارد البشرية على قواعد البيانات الرقمية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، والمنصات الإلكترونية والوسائط الرقمية في عملية الاستقطاب يساعدها على اختيار الموارد البشرية حسب احتياجاتها ووفق المهارات المطلوبة من جهة وتقليص الوقت والجهد وخفض تكاليف عملية التوظيف من جهة أخرى. كما أنّ تنظيم دورات تدريبية عبر الانترنيت باستمرار واعتماد النظام الرقمي لتقييم أداء الموارد البشرية، وتبادل المعلومات وتوفيرها في أي وقت عن طريق وسائل الاتصال الرقمي، وتشجيع الموظفين على الإبداع وتحفيزهم على تقديم الأفكار الخلاقة واعتماد نظام حوافز رقمي لإدارة الأجور والمكافآت بشكل موضوعي، سيكون لها انعكاس إيجابي على تطوير أساليب العمل وتحسين العمليات الإدارية والرفع من كفاءة وأداء الموارد البشرية، والاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكاليف، وهذا ما سيدعم عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية –الأخضرية–؟**

وبالاعتماد على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التوظيف الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على التطوير التنظيمي فبالمؤسسة محل الدراسة؟
– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

وانطلاقاً من الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

– الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

– الفرضيات الفرعية:

تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التوظيف الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

– هدف الدراسة:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وكذا تحديد أثر هذه الممارسات الرقمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال:

– التعرف على مستوى الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

– التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

– توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية ومستوى التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

– المنهج المتبع:

بغرض التوصل إلى الهدف من هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف التعريف بمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي، وذلك بغرض تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) ومعالجتها إحصائياً.

– الدراسات السابقة:

دراسة وفاء زوقار (2024/2023) أطروحة دكتوراه الطور الثالث بعنوان أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الفتح، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) في أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تساهم الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بنسبة 74% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى.

دراسة **Indarta Priyana, Isniar Budiarti, SilvySondari Gadzali** (2024)، مقال تحت عنوان: Digital Transformation in Human Resource Management. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التحول الرقمي في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية وتبيان التحديات التي قد تواجهها أثناء عملية التنفيذ. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ التحول الرقمي يساهم في أتمتة الأنشطة الروتينية كإدارة بيانات الموارد البشرية والأجور والمكافآت، مما يقلل من عبء العمل اليدوي وخطر الخطأ البشري. وتطبيق التقنيات التكنولوجية كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يحسن من كفاءة عملية التوظيف ويسمح باتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة. كما خلصت هذه الدراسة إلى أنّ عملية التحول الرقمي تواجه مجموعة من التحديات أهمها مقاومة التغيير من قبل الموظفين بسبب الخوف من فقدان وظائفهم وصعوبة التأقلم مع التقنيات الجديدة، إضافة إلى تهديد الأمن السيبراني لبيانات الموظفين.

دراسة ذكاء محمود محمد الكركي (2022) مقال بعنوان إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات بالأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات، وذلك من خلال توضيح دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ إدارة الموارد البشرية لها دور في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تستخدم في تغيير أنظمة الهيكل الوظيفي من أجل تطوير الموظف، فالتطوير التنظيمي يساهم في زيادة الإنتاجية وكفاءة الموظفين، كما يعزز التكيف والاستجابة لمتطلبات الموظفين بشكل إيجابي.

دراسة وائل محمد ثابت وإيمان محمد نجيب الشوا (2022) مقال بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية بجامعة فلسطين، حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي بجامعة فلسطين باعتبارها أحد عوامل تحسين الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي بجامعة فلسطين، كما يوجد دور إيجابي لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) على تحسين الأداء المنظمي بجامعة فلسطين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنّها تتشابه من حيث تركيزها على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية ودراسة أثرها على عدة متغيرات كالأداء الوظيفي والأداء المنظمي، واهتمت بإبراز دور التحول الرقمي في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، كما هدفت دراسة (الكركي 2022) إلى توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز التطوير التنظيمي لدى الموظفين، غير أنّها تناولت وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية وليس الرقمية. وعليه، ما يميز هذه الدراسة كونها ركزت على تبيان واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية من جهة، ودراسة أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية على مستوى التطوير التنظيمي من جهة أخرى، وذلك من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقيمة والتطوير التنظيمي. وهذا الجانب من الدراسة يجعلها تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة.

I.1– مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية:

لقد كان لتطور تكنولوجيا المعلومات دوراً رئيسياً في تطوير إدارة الموارد البشرية، فقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية تحولاً في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب وتوظيف العاملين الجدد، التطوير والتدريب، تقييم الأداء، ومنح الأجور والتعويضات والمكافآت، حيث عرفت تحولاً شاملاً من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية من حيث السياسات والاستراتيجيات وكيفية تطبيق ممارساتها، فإدارة الموارد البشرية الرقمية تقوم بممارسة وظائفها وعملياتها بشكل أساسي اعتماداً على التطبيقات والتقنيات الرقمية وشبكة الانترنيت، إضافة إلى إدخال الابتكار في ممارسات إدارة الموارد البشرية لجذب الموظفين وتقييمهم وتدريبهم ومكافأتهم والاحتفاظ بهم. (Halid, Yusmani Mohd Yusoff, & Hemalatha Somu, 2019, pp. 96, 97)

I.1–1– تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية:

يقصد بها تغيير وظيفة الموارد البشرية لتعمل بطريقة رقمية، وذلك من خلال استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية لتقديم الحلول والابتكار بشكل مستمر. (ياسر، 2019، صفحة 215)

كما أنّها تمثل العملية التي تستهدف تطوير المؤسسة من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة، بغرض الرفع من كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمؤسسة وجعلها أكثر تعاوناً وترابطاً. (زوقار، 2022، صفحة 230)

وتعرف بأنّها استخدام أنظمة الحاسوب والتقنيات الرقمية وشبكات الاتصال في إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية. وهي تتضمن عمليتين، أولها العملية الداخلية والتي تشمل تحويل المكاتب والوظائف والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلى الصيغة الرقمية، وذلك من خلال قيام الموظفين بأداء أنشطتهم باستخدام الأدوات والأجهزة الرقمية. والثانية تتمثل في العملية الخارجية من خلال قيام إدارة الموارد البشرية التي تمارس أعمالها رقمياً بنشر الوظائف الشاغرة عبر الانترنيت عن طريق التقنيات والوسائط الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية والصفحات الالكترونية، وذلك باستقبال طلبات التوظيف وإجراء المقابلات واختبارات التوظيف عبر الوسائل الرقمية. (العفيشات، 2024، صفحة 10)

I.1–2– ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

تتمثل في استخدام التكنولوجيا والحلول البرمجية في وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتدريب وتقييم وتحفيز، إضافة إلى إدارة عملية الاتصال بين العاملين وغيرها من الأنشطة ذات الصلة بالموارد البشرية، والهدف من استخدامها يكمن في الاستغلال الأمثل للموارد وتعزيز الأداء بكفاءة وفعالية. (حجه و أودية كهينة، 2024، صفحة 227)

ويمكن حصر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية فيما يلي:

أ– التخطيط الرقمي للموارد البشرية:

التخطيط الرقمي عبارة عن برنامج الكتروني يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مع تصنيف هذه الاحتياجات، من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل تخصص. فالتخطيط الرقمي يعمل على تحديث المعلومات في الملف الشخصي لجميع الموظفين بالمؤسسة للتعرف على التغييرات والتطورات الحاصلة في مسارهم المهني وملاءمتها مع وظائف جديدة. ومن خلال هذه العملية يتم توفير المعلومات حول عدد الموظفين الفعليين بالمؤسسة وعدد الوظائف الشاغرة وتشكيل رؤية واضحة ودقيقة لمتخذ القرار. (الجبوري، 2021، صفحة 53)

ب– التوظيف الرقمي للموارد البشرية:

عملية التوظيف تمثل الممارسة التي تخص اختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب، مع مراعاة المؤهلات العلمية، الخبرة، والمهارات عند التعيين. حيث يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية في عملية استقطاب واختيار الموظفين الجدد عن طريق التوظيف عبر الانترنت من خلال نشر المؤسسة للمناصب الشاغرة بها على موقعها أو صفحتها الالكترونية على شبكة الانترنت، وتمكين المرشحين من إرسال طلبات التوظيف وسيرهم الذاتية عن طريق البريد الالكتروني. ثم العمل على معالجة هذه الطلبات الكترونياً وانهاء إجراءات عملية التوظيف بشكل رقمي بداية من الإعلان عن المناصب إلى غاية إعلان النتائج (زوقار، 2022، صفحة 232). ويكون التوظيف الرقمي وفق عدة أشكال:

– موقع المؤسسة الالكتروني، وذلك باستقبال طلبات التوظيف والسير الذاتية عبر موقعها على شبكة الانترنيت عن طريق تخصيص قسماً خاصاً للتوظيف تعلن فيه عن الوظائف الشاغرة؛

– المواقع الوسيطية، وهي مواقع متخصصة للبحث عن الوظائف الشاغرة في عدة تخصصات، فهذه المواقع الالكترونية تلعب دور الوسيط بين الباحث عن وظيفة والمؤسسة التي توفر قائمة بالوظائف المتوفرة بها. (عنترة، 2019، صفحة 61)

– المنصات الرقمية المخصصة لعملية التوظيف، وذلك من خلال تقديم المترشحين لطلبات التوظيف وإدخال سيرهم الذاتية ومعلوماتهم الشخصية عبر هذه المنصات. ومن خلال المنصة الرقمية يتم معالجة ملف المترشح وتحديد مدى ملاءمة مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة.

وعليه يمر التوظيف الرقمي بعملتي الاستقطاب والاختيار:

– الاستقطاب الرقمي: يعرف بأنّه عملية جذب وإغراء الموارد البشرية بغرض التقدم لشغل الوظائف عن طريق استخدام شبكة الانترنت (عنترة، 2019، صفحة 62). فالاستقطاب الرقمي يتمثل في الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل الموارد البشرية بالاعتماد على شبكة الانترنيت، التي تتميز بتدني تكلفتها مقارنة بالوسائل التقليدية، كما تسمح باطلاع عدد أكثر من الأفراد على إعلانات الوظائف الشاغرة، التي تحدد التوصيف الوظيفي للمنصب الشاغر، وعلى أساس ذلك يتحدد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة وفق مؤهلاتهم التي تتوافق مع متطلبات الوظائف من خلال سيرهم الذاتية المقدمة. (نوة و سناء رحماني، 2023، صفحة 588)

– الاختيار الرقمي: بعد قيام إدارة الموارد البشرية بفحص ودراسة السير الذاتية وطلبات المترشحين وفق المعايير المحددة وذلك بالاستعانة بالوسائل والتقنيات الرقمية يتم استبعاد الذين لم تستوف مؤهلاتهم متطلبات الوظائف، وهذا ما يسمح باختيار ذوي المهارة والكفاءة العالية، وبعد إجراء الاختبارات والمقابلات تتخذ المؤسسة قرار تعيين الأفضل لشغل الوظيفة. (العفيشات، 2024، صفحة 13)

ج– التدريب الرقمي للموارد البشرية:

يمثل العملية التي تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والدورات التدريبية الإلكترونية، بغرض تصميم وتطبيق وتقويم البرامج التدريبية المتزامنة وغير المتزامنة، وذلك باتباع أنظمة التدرب الذاتي أو التفاعلي أو الجمع بينهما لتحقيق الأهداف التدريبية واكتساب المهارات (عنترة، 2019، صفحة 63). حيث يتمثل التدريب الرقمي للموارد البشرية في العملية التي يتم من خلالها تقديم المادة التعليمية والتدريبية عبر وسائط تكنولوجية رقمية بالاعتماد على مبدأ التدرب والتعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب بأسلوب متزامن أو غير متزامن. (زوقار، 2022، صفحة 233). وذلك باستخدام المنصات الرقمية والموارد التعليمية عبر الانترنيت ووحدات التعليم الالكتروني عن بعد والفصول الدراسية الافتراضية والتعليم المدعم بالذكاء الاصطناعي والدورات التدريبية المتنقلة والندوات عبر الانترنيت لتعليم الموظفين واكسابهم للمهارات، حيث تسمح منصات التعليم الالكتروني بتفاعل الموظفين مع التدريب وتوفر لهم حرية الوصول إلى الموارد التعليمية عبر الانترنيت والتعلم وفقاً لرغبتهم وهذا ما يمنحهم الاستقلالية في التعليم وتكييف تجاربهم التعليمية مع طموحاتهم ومتطلبات وظائفهم. كما تقدم الندوات عبر الانترنيت وورش العمل والفصول الدراسية الافتراضية محتوى تدريبي تفاعلي، فالتكنولوجيا الرقمية تمكن من إجراء ندوات وجلسات مباشرة تسهل من عملية المشاركة النشطة والتواصل والتفاعل المتزامن بين المدرب والموظفين، وهذا ما يعزز بيئة تعليمية أكثر جاذبية تسمح بمشاركة ومناقشة الأفكار. (Ahmic & Muhamed Cosic, 2025, p. 114)

د– التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية:

يتمثل في استخدام برمجيات الحاسوب وشبكات الاتصال التي تساعد في جمع معلومات عن أداء الموظفين وتخزينها في قاعدة بيانات رقمية خاصة بنظام التقييم، الذي يتم من خلاله تحديد الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المطلوب تحقيقه، وهذا ما يعطي تقييماً دقيقاً أكثر سرعة وأقل تكلفة وبكل شفافية بعيداً عن المحسوبية. (الجبوري، 2021، صفحة 58)

هـ– نظام الحوافز الرقمي:

يعرف بأنّه استخدام التقنيات الرقمية لإدارة الحوافز من خلال الاعتماد على الوسائل والتطبيقات الالكترونية والأدوات الرقمية لجمع ومعالجة وتخزين وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمختلف الحوافز من أجور ومكافآت وتعويضات، وذلك بتوفير سجلات إلكترونية تضم ساعات العمل ومتابعة الحضور والغياب والعطل وخطط التقاعد للعاملين مع إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات والاطلاع على تفاصيل حساب الاستحقاقات في أي وقت. وهذا ما يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المالية والتوزيع العادل لمختلف الحوافز على الأفراد العاملين. (العفيشات، 2024، صفحة 15)

I.2– مفهوم التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عبارة عن خطة مهمة تسعى المؤسسة من خلالها إلى إحداث تغيير إيجابي في مختلف جوانب عملها يتعلق بتطوير مهارات الموارد البشرية وتحديد التقنيات التكنولوجية المستخدمة وتحسين الأساليب والعمليات وإيجاد الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجهها والتكيف مع التغيرات البيئية.

I.2–1– تعريف التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي على أنّه عملية متعددة الجوانب تشمل الموارد البشرية والوسائل والأساليب، له عدة أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية. فهو عبارة عن جهود وبرامج بعيدة المدى لتحسين قدرات المؤسسة في البقاء والاستمرار من خلال إحداث تغييرات إيجابية لحل مختلف المشكلات وتجديد العمليات.

كما يعرف على أنّه مخطط شمولي يهدف إلى تغيير وتطوير مهارات الموارد البشرية وقيمها وأنماطها السلوكية، وذلك عن طريق تغيير التقنية المستخدمة بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهو عبارة عن جهد طويل المدى لتحسين قدرات المؤسسة على حل المشكلات والتعامل مع التغيرات البيئية. من خلال ارتكازه على العنصر البشري المؤهل للقيام بالتحسينات المطلوبة في مختلف مجالات عمل المؤسسة من تكنولوجيا وعمليات واستراتيجيات وهيكل تنظيمي. (قوادري، 2020، صفحة 295، 296)

والتطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة المنظمة والعمليات والاستراتيجية والأفراد، وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وتحسين قدرة المؤسسة على التجديد. (عقون و ليلى بوحديد، 2017، صفحة 352)

كما يمثل التطوير التنظيمي استجابة المؤسسة للتغيير الحاصل في اتجاهات وقيم وسلوكات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، حتى تتمكن المؤسسة من التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة والأسواق الجديدة وكل أنواع التحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة. (عامر، 2015، صفحة 120)

والتطوير التنظيمي هو منهج معرفي يهدف إلى الرفع من كفاءة المؤسسة من خلال إحداث تغييرات مخططة في ممارساتها وعملياتها وسلوكيات مواردها البشرية والتقنيات التكنولوجية المستخدمة فيها، وتطوير القدرات الداخلية لهذه المؤسسة. (الحميدي، 2023، صفحة 474)

وعليه، يعتبر التطوير التنظيمي ثمرة جهد وتعاون جميع أعضاء المؤسسة، فهو مخطط طويل المدى يرتكز على تطوير مهارات الموارد البشرية وتغيير التقنيات التكنولوجية المستخدمة، يهدف إلى ضمان بقاء واستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية، من خلال تطوير أدائها ورفع كفاءتها وتعزيز قدرتها على معالجة المشكلات وابتكار الحلول للتحديات والفرص التي تواجهها والتكيف مع التغيرات البيئية والتأقلم مع تقدم وتطور التكنولوجيا الرقمية.

I.2–2– أهداف التطوير التنظيمي:

يهدف التطوير التنظيمي إلى:

- إحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية، الذي يواكب التطورات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة؛
- تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال رفع الإنتاجية، وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها؛
- الرفع من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الخارجية وحل المشاكل الداخلية؛
- تعزيز التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردها البشرية؛
- إيجاد المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده التعاون والمشاركة بين جميع أعضاء المؤسسة؛
- تحسين كل الأنظمة الإدارية (البشرية والفنية والتقنية) في المؤسسة. (عقون و ليلى بوحديد، 2017، صفحة 353)

– تطوير قدرات الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم لمسايرة التطورات التي تفرضها أساليب العمل والمتغيرات البيئية الخارجية؛
– إحداث تغيير في سلوك الموارد البشرية وأساليب العمل بما يتوافق مع متطلبات العمل؛
– تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التعامل مع التجديد والتحديث وعدم مقاومة التغيير؛
– تنمية العمل الجماعي والاتصال الفعال بين العاملين ورؤسائهم، للوقوف على مختلف المشكلات الفنية والإدارية والتعاون على إيجاد الحلول لها. (قوادري، 2020، صفحة 296، 297)

II – الإطار التطبيقي للدراسة:

II.1 – الإطار المنهجي للدراسة:

II.1–1– مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين بمؤسسة **SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية)**، حيث تم توزيع 75 استمارة بطريقة عشوائية على الموظفين، وقد تم استرجاع 60 استمارة صالحة للدراسة والتحليل من بين الاستمارات الموزعة.

II.1–2– أداة الدراسة:

تم الاعتماد على **الاستبيان** كأداة للدراسة الميدانية، الذي يعتبر من أهم طرق جمع البيانات، وذلك بغرض التعرف على واقع الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، وكذا توضيح أثر هذه الممارسات على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور أساسية، كما يلي:

– **المحور الأول**: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

– **المحور الثاني**: يتضمن 18 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة رقم 18)، خصصت لقياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والمتمثلة في التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز؛

– **المحور الثالث**: يتضمن 12 عبارة (من العبارة 19 إلى العبارة رقم 30)، خصصت لقياس مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

كما تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES)** في معالجة بيانات الاستبيان، التي تم ترميزها عن طريق **نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي**. المبين في الجدول التالي:

جدول رقم 01: نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
الإجابة المحتملة	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**موافق نوعاً ما**	**موافق**	**موافق بشدة**
الفئة	**1.8 –1**	**2.6 –1.8**	**3.4 – 2.6**	**4.2 –3.4**	**5 – 4.2**
المستوى	**منخفض جداً**	**منخفض**	**متوسط**	**مرتفع**	**مرتفع جداً**

المصدر: إعداد الباحثة.

II.1–3– اختبار ثبات أداة الدراسة:

بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم الاعتماد على **معامل الثبات ألفاكرونباخ (ALPHA CRONBACH)**. والجدول التالي يوضح معامل الثبات **ألفا كرونباخ** لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول رقم 02: اختبار ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH TEST)

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية	18	0.922
محور التطوير التنظيمي	12	0.951
معامل الثبات العام	**30**	**0.961**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ تجاوز 0.70 بالنسبة للمحورين، حيث بلغت 0.922 بالنسبة لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية و0.951 بالنسبة لمحور التطوير التنظيمي. وقد بلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبيان **0.961**، وهذا ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

II–2– عرض وتحليل نتائج الدراسة:

II–2–1– عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

سيتم تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية من الخصائص، التي تتمثل في الجنس، السن، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية. وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	%63.3
	أنثى	22	%36.7
السن	أقل من 30 سنة	11	%18.3
	من 30 إلى 40 سنة	36	%60
	أكبر من 40 سنة	13	%21.7
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	14	%23.3
	جامعي مستوى التدرج (ليسانس، ماستر)	39	%65
	جامعي دراسات عليا (دكتوراه)	7	%11.7
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	24	%40
	من 5 إلى 10 سنوات	28	%46.7
	أكثر من 10 سنوات	8	%13.3

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخصائص التالية:

– **خاصية الجنس**: يتضح مما سبق أنّ نسبة الذكور تقدر بـ 63.3%، أي ما يعادل 38 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما تقدر نسبة الإناث بـ 36.7%، وذلك ما يعادل 22 فرداً. والملاحظ من هذه النتائج أنّ النسبتين متفاوتتين لصالح الذكور وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي.

– **خاصية السن**: يتضح مما سبق أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 60%، ثم فئة الأفراد الذين يفوق سنهم 40 سنة بنسبة 21.7%، أما نسبة الأفراد الذين يقل سنهم عن 30 سنة فتقدر 18.3%.

– **خاصية المؤهل العلمي**: يتضح مما سبق أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة يمتلكون المؤهل العلمي الجامعي (مستوى التدرج)، والتي تقدر نسبتهم 65%، ثم تليها فئة الأفراد الذين يتمتعون بمستوى ثانوي فأقل بنسبة 23.3%، أما فئة الأفراد ذوي الشهادات العليا فتقدر نسبتهم 11.7%.

– **خاصية الخبرة المهنية**: يتضح مما سبق أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات، والتي تقدر نسبتهم 46.7%، ثم تليها فئة الأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 40%، بينما قدرت نسبة الأفراد الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 10 سنوات بـ 13.3%. وهذا راجع إلى كون المؤسسة نشأت حديثاً (سنة 2012) وعرفت توسعا في السنوات الأخيرة.

II-2-2- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقيمة:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الرقيمة، وذلك بعد عرض النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 04: ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقيمة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
	التخطيط الرقمي للموارد البشرية				
01	تقوم المؤسسة بتوقع الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية بالاعتماد على الوسائل الرقمية والمعلومات الالكترونية.	3.2333	0.85105	متوسط	
02	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالاعتماد على قواعد البيانات الرقمية.	3.2500	0.93201	متوسط	
03	تعمل مصلحة الموارد البشرية بالتنسيق مع غيرها من المصالح لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق الوسائل الرقمية.	3.6667	0.93277	مرتفع	
	مستوى ممارسة التخطيط الرقمي	**3.3833**	**0.83435**	**متوسط**	**3**
	التوظيف الرقمي للموارد البشرية				
04	تعتمد المؤسسة على المنصات الالكترونية والوسائط الرقمية لاستقطاب الموارد البشرية.	3.7500	0.81563	مرتفع	
05	تقوم المؤسسة بالإعلان عن مناصب العمل الشاغرة عبر الوسائط الرقمية (المنصة الإلكترونية للوكالة الوطنية للتشغيل).	4.2167	0.84556	مرتفع جداً	
06	اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية في عملية التوظيف يساعدها على اختيار الموارد البشرية المناسبة وفق المهارات والكفاءات المطلوبة.	3.4833	1.18596	مرتفع	
07	تعتمد المؤسسة على التوظيف الرقمي بغرض تقليص الوقت وخفض التكاليف.	3.9167	0.97931	مرتفع	
	مستوى ممارسة التوظيف الرقمي	**3.8417**	**0.73208**	**مرتفع**	**1**
	التدريب الرقمي للموارد البشرية				
08	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية عبر الإنترنت لتطوير مهارات موظفيها.	2.5667	1.04746	منخفض	
09	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها على استخدام التقنيات الرقمية والوسائل الالكترونية الحديثة.	3.5667	1.07934	مرتفع	
10	توفر المؤسسة كافة الوسائل الرقمية والتقنيات التكنولوجية الحديثة لتدريب موظفيها.	3.6000	1.06086	مرتفع	
	مستوى ممارسة التدريب الرقمي	**3.2444**	**0.89541**	**متوسط**	**4**
	التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية				
11	تعتمد المؤسسة على النظام الرقمي في تسجيل حضور وانصراف موظفيها من العمل.	4.1833	0.72467	مرتفع	
12	تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات رقمية لمتابعة الأداء اليومي لموظفيها.	3.3333	1.21665	متوسط	
13	استخدام المؤسسة للنظام الرقمي في تقييم أداء موظفيها يساعدها على تشكيل قاعدة بيانات رقمية تسمح بتوفير معلومات الموظفين بكل سرعة وسهولة.	3.5500	1.18501	مرتفع	
14	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الرقمي (مثل البريد الالكتروني) في توفير المعلومات وتبادلها مع موظفيها.	3.7500	1.05163	مرتفع	
	مستوى ممارسة التقييم الرقمي للأداء	**3.7042**	**0.72558**	**مرتفع**	**2**

	نظام الحوافز الرقمي				
15	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز رقمي يستخدم في إدارة الأجور والمكافآت بطريقة موضوعية.	2.5167	1.22808	منخفض	
16	تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز الرقمي لضمان كفاءة عملية التحفيز وتقليص الوقت والجهد.	2.6833	1.15702	متوسط	
17	تحرص المؤسسة على مكافأة موظفيها أصحاب الأفكار الإبداعية الذين يساهمون في تطوير أساليب العمل.	2.6500	1.21885	متوسط	
18	توفر المؤسسة المعلومات الكافية عن مواعيد منح الأجور ومختلف الحوافز الأخرى عن طريق الوسائط الرقمية.	2.7667	1.15519	متوسط	
5	**مستوى ممارسة التحفيز الرقمي**	**2.6542**	**1.02727**	**متوسط**	
	المستوى الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية	**3.3713**	**0.63273**	**متوسط**	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية **3.3713**، الذي ينتمي إلى الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أنّ درجة موافقة موظفي المؤسسة محل الدراسة على عبارات هذا المحور متوسطة. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري **0.63273**، وهذا ما يبين عدم وجود اختلاف كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور. وقد أوضح الجدول السابق أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية كانت كما يلي:

– **التوظيف الرقمي للموارد البشرية**: جاء مستوى ممارسة التوظيف الرقمي بالمؤسسة مرتفع، حيث حل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ **3.8417**، فمتوسطات إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كانت مرتفعة تتراوح ما بين 3.4833 و4.2167. وتعزى هذه النتائج إلى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية في عملية التوظيف، من خلال استخدام المنصات الالكترونية والوسائط الرقمية في استقطاب الموارد البشرية، والإعلان عن مناصب العمل الشاغرة عبر الوسائط الرقمية (المنصة الإلكترونية للوكالة الوطنية للتشغيل). وذلك بهدف اختيار الموارد البشرية المناسبة وفق المهارات والكفاءات المطلوبة وتقليص الوقت وخفض التكاليف.

– **التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية**: جاء مستوى ممارسة التقييم الرقمي بالمؤسسة مرتفع، حيث حل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.7042**، فأغلب متوسطات إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كانت مرتفعة تتراوح ما بين 3.3333 و4.1833. وتعزى هذه النتائج إلى اعتماد المؤسسة على قواعد بيانات رقمية لمتابعة الأداء اليومي لموظفيها واستخدام النظام الرقمي في تسجيل حضور وانصراف الموظفين من العمل، ووسائل الاتصال الرقمي في توفير وتبادل المعلومات مع موظفيها.

– **التخطيط الرقمي للموارد البشرية**: جاء مستوى ممارسة التخطيط الرقمي بالمؤسسة متوسط، حيث حل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.3833**، فأغلب متوسطات إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كانت متوسطة تتراوح ما بين 3.2500 و3.6667. وتعزى هذه النتائج إلى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية والمعلومات الالكترونية لتوقع الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية بغرض تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك بالتنسيق مع مختلف المصالح بالمؤسسة عن طريق الوسائل الرقمية.

– **التدريب الرقمي للموارد البشرية**: جاء مستوى ممارسة التدريب الرقمي بالمؤسسة متوسط، حيث حل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.2444**، فأغلب متوسطات إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كانت مرتفعة تتراوح ما بين 2.5667 و3.6000. وتعزى هذه النتائج إلى قيام المؤسسة بتدريب موظفيها على استخدام التقنيات الرقمية والوسائل الالكترونية الحديثة، كما تحرص على توفير كافة الوسائل الرقمية والتقنيات التكنولوجية الحديثة لتدريب موظفيها على اكتساب المهارات الضرورية لمواكبة متطلبات عملهم وأداء مهامهم.

– **نظام الحوافز الرقمي للموارد البشرية**: جاء مستوى ممارسة التحفيز الرقمي بالمؤسسة متوسط، حيث حل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.6542**، فكل متوسطات إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كانت متوسطة تتراوح ما بين 2.5167 و2.7667. وتعزى هذه النتائج إلى أنّ إجابات أفراد العينة كانت أغلبها موافق نوعا ما، وهذا ما يدل على المستوى المتوسط لرضا لموظفين على عملية التحفيز بالمؤسسة.

II-2-3- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التطوير التنظيمي:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور التطوير التنظيمي، وذلك بعد عرض النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 05: مستوى التطوير التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
19	تقوم المؤسسة بمواكبة التغيرات البيئية من خلال تطوير أساليب العمل وتبني التكنولوجيا الرقمية.	3.5833	0.74314	مرتفع
20	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب عملها الإداري من خلال استخدام البرمجيات وقواعد البيانات الرقمية في ممارساتها الإدارية.	3.7500	0.77295	مرتفع
21	تقوم المؤسسة بتشجيع موظفيها على تقديم الاقتراحات لحل المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم.	3.2667	0.82064	متوسط
22	تمنح المؤسسة موظفيها فرص تقديم الأفكار الجديدة بهدف تطوير قدراتهم الإبداعية وتحسين مهاراتهم.	3.0000	1.00844	متوسط
23	تحرص المؤسسة على التكوين والتدريب المستمر لموظفيها بهدف تحسين ورفع مستوى أدائهم.	3.6333	0.80183	مرتفع
24	تقوم المؤسسة بتمكين موظفيها على استخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامهم وتدريبهم المستمر على تطوير مهاراتهم التكنولوجية.	3.7000	0.80885	مرتفع
25	تعتمد المؤسسة على الكفاءات من مواردها البشرية في تنفيذ استراتيجيات التطوير المرغوبة.	3.4167	0.97931	مرتفع
26	تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية الحديثة وأساليب العمل الجديدة يمكنهم من مسايرة التطور في المؤسسة.	3.6167	0.92226	مرتفع
27	تعمل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الرقيمة في إدارة مواردها البشرية بهدف تحسين كفاءتها وتقليل الجهد والوقت في إنجاز عملها.	3.8167	0.74769	مرتفع
28	تحرص المؤسسة على توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية التي تساهم في تحقيق عملية التطوير.	3.8500	0.81978	مرتفع
29	استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية يحسّن من جودة المعلومات ودقتها ويمكّن من سرعة وسهولة الحصول عليها.	3.9167	0.80867	مرتفع
30	تقوم المؤسسة بالاعتماد على الأنظمة الرقمية لإدارة مواردها البشرية بغرض إحداث تطوير في المؤسسة.	3.7000	0.94421	مرتفع
	مستوى التطوير التنظيمي	**3.6042**	**0.63048**	**مرتفع**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.**

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التطوير التنظيمي **3.6042**، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أنّ درجة موافقة موظفي المؤسسة محل الدراسة على عبارات هذا المحور مرتفعة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري **0.63048**، وهذا ما يوضح عدم وجود اختلاف كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور. وتعزى هذه النتائج إلى قيام المؤسسة بتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية وحرصها على التكوين والتدريب المستمر لموظفيها بهدف تحسين ورفع مستوى أدائهم، وقيامها بتطوير أساليب عملها الإداري من خلال استخدام البرمجيات وقواعد البيانات الرقمية في ممارساتها الإدارية، وتمكين موظفيها على استخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامهم وتدريبهم المستمر على تطوير مهاراتهم التكنولوجية، والعمل على مكافأة موظفيها أصحاب الأفكار الإبداعية الذين يساهمون في تطوير أساليب العمل. فاعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية في إدارة مواردها البشرية يسمح بتحسين كفاءة موظفيها ويساهم في خفض التكاليف وتقليل الجهد والوقت في إنجاز عملها. كما يساهم في اكتساب الموارد البشرية للمهارات والمؤهلات التي تعزز عملية التطوير التنظيمي.

II–3– الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة:

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبيان سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة، وذلك بهدف معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

II–3–1– اختبار الفرضيات الفرعية:

تم وضع خمس فرضيات فرعية تندرج ضمن الفرضية الرئيسية، والتي سيتم اختبار صحتها بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما يلي:

– اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 06: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الرقمي على التطوير التنظيمي في المؤسسة

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية(Sig)	الدلالة الإحصائية
المتغير الثابت التخطيط الرقمي للموارد البشرية	2.776 **0.245**	**0.324**	**0.105**	2.606	0.012	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط (**R**) بين التخطيط الرقمي للموارد البشرية والتطوير التنظيمي قدر بـ **0.324**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) بـ **0.105**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **10.5%** من التغير الذي يطرأ على مستوى التطوير التنظيمي يعود سببه إلى التخطيط الرقمي للموارد البشرية، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار T قدرت بـ **0.012**، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر للتخطيط الرقمي على مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.245** بإشارة موجبة، وهذا ما يشير إلى أنّ هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع، فتغير المتغير المستقل (التخطيط الرقمي للموارد البشرية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار **0.245**.

هذا ما يدل على أنّه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الرقمي للموارد البشرية ومستوى التطوير التنظيمي بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية)**.

– اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 07: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الرقمي على التطوير التنظيمي في المؤسسة

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية(Sig)	الدلالة الإحصائية
المتغير الثابت التوظيف الرقمي للموارد البشرية	1.667 **0.504**	**0.586**	**0.343**	5.502	**0.000**	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط (**R**) بين التوظيف الرقمي للموارد البشرية والتطوير التنظيمي قدر بـ **0.586**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) بـ **0.343**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **34.3%** من التغير الذي يطرأ على مستوى التطوير التنظيمي يعود سببه إلى التوظيف الرقمي للموارد البشرية، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى.

كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار T قدرت بـ **0.000**، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر للتوظيف الرقمي على مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.504** بإشارة موجبة، وهذا ما يشير إلى أنّ هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع، فتغير المتغير المستقل (التوظيف الرقمي للموارد البشرية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار **0.504**.

هذا ما يدل على أنّه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الرقمي للموارد البشرية ومستوى التطوير التنظيمي بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التوظيف الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).**

– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 08: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب الرقمي على التطوير التنظيمي في المؤسسة

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية(Sig)	الدلالة الإحصائية
المتغير الثابت التدريب الرقمي للموارد البشرية	2.345 **0.388**	**0.551**	**0.304**	5.032	**0.000**	**دال إحصائياً**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط (**R**) بين التدريب الرقمي للموارد البشرية والتطوير التنظيمي قدر بـ **0.551**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) بـ **0.304**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **30.4%** من التغير الذي يطرأ على مستوى التطوير التنظيمي يعود سببه إلى التدريب الرقمي للموارد البشرية، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار T قدرت بـ **0.000**، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر للتدريب الرقمي على مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.388** بإشارة موجبة، وهذا ما يشير إلى أنّ هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع، فتغير المتغير المستقل (التدريب الرقمي للموارد البشرية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار **0.388**.

هذا ما يدل على أنّه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الرقمي للموارد البشرية ومستوى التطوير التنظيمي بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).**

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 09: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التقييم الرقمي للأداء على التطوير التنظيمي في المؤسسة

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية(Sig)	الدلالة الإحصائية
المتغير الثابت التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية	1.269 **0.630**	**0.725**	**0.526**	8.025	**0.000**	**دال إحصائياً**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط (**R**) بين التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية والتطوير التنظيمي قدر بـ **0.725**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) بـ **0.526**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **52.6%** من التغير الذي يطرأ على مستوى التطوير التنظيمي يعود سببه إلى التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى.

كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار T قدرت بـ **0.000**، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر للتقييم الرقمي على مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.630** بإشارة موجبة، وهذا ما يشير إلى أنّ هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع، فتغير المتغير المستقل (التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار **0.630**.

هذا ما يدل على أنّه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية ومستوى التطوير التنظيمي بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).**

– اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 10: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الرقمي على التطوير التنظيمي في المؤسسة

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية(Sig)	الدلالة الإحصائية
المتغير الثابت التحفيز الرقمي للموارد البشرية	2.400 **0.454**	**0.739**	**0.546**	8.357	**0.000**	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط (**R**) بين التحفيز الرقمي للموارد البشرية والتطوير التنظيمي قدر بـ **0.739**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) بـ **0.546**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **54.6%** من التغير الذي يطرأ على مستوى التطوير التنظيمي يعود سببه إلى التحفيز الرقمي للموارد البشرية، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار T قدرت بـ **0.000**، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر للتحفيز الرقمي على مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.454** بإشارة موجبة، وهذا ما يشير إلى أنّ هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع، فتغير المتغير المستقل (التحفيز الرقمي للموارد البشرية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار **0.454**.

هذا ما يدل على أنّه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الرقمي للموارد البشرية ومستوى التطوير التنظيمي بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز الرقمي للموارد البشرية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).**

II–3–2– اختبار الفرضية الرئيسية:

بغرض إثبات مدى صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، والنتائج المتوصل إليها موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 11: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة

النموذج	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية(Sig)	الدلالة الإحصائية
المتغير الثابت ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية	0.906 **0.800**	**0.803**	**0.645**	10.271	**0.000**	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط (**R**) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية ومستوى التطوير التنظيمي قدر بـ **0.803**، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين. كما قدر معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) بـ **0.645**، وهذا ما يدل على أنّ نسبة **64.5%** من التغير الذي يطرأ على مستوى التطوير التنظيمي يعود سببه إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى. كما يتضح من نتائج الجدول أنّ مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار T قدرت بـ **0.000**، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أنّه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
كما أنّ قيمة معامل الانحدار قدرت بـ **0.800** بإشارة موجبة، وهذا ما يشير إلى أنّ هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع، فتغير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار **0.800**.

هذا ما يدل على أنّه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية ومستوى التطوير التنظيمي بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التطوير التنظيمي في مؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).**

خلاصة:

أصبح استخدام التقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمثابة الخطوة الضرورية لمسايرة التطور التكنولوجي والتحول الرقمي الذي تشهده مختلف المجالات، فهذه الخطوة تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين عملياتها الإدارية وتحديث أساليب وإجراءات العمل فيها، كما تساهم في الرفع من كفاءة مواردها البشرية وتحسين مستوى أدائهم والاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكاليف وتقليص الجهد والوقت. كما تساعد المؤسسة على الاستجابة للتغييرات البيئية والتكيف مع تطورات التكنولوجيا الرقمية والتحديات التقنية التي يمكن أن تواجهها وهذا ما يدعم ويعزز عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة. ومن خلال هذه الدراسة استهدفنا توضيح واقع الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية)، والتعرف على أثر هذه الممارسات الرقمية على مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة. وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج:

– تمارس إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية **3.3713**.

– هناك تباين في مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد جاءت هذه الممارسات الرقمية مرتبة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث يمارس كل من التوظيف الرقمي والتقييم الرقمي للموارد البشرية في المؤسسة بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكلا الممارستين على التوالي 3.8417 و3.7042. بينما يمارس كل من التخطيط والتدريب والتحفيز الرقمي للموارد البشرية في لمؤسسة بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للممارسات الثلاث على التوالي 3.3833 و3.2444 و2.6542.

– مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التطوير التنظيمي **3.6042**.

– وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، ونظام الحوافز الرقمي على مستوى التطوير التنظيمي بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

– وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية ومستوى التطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (**R**) **0.803**، كما بلغ معامل التحديد (R^2) **0.645**، أي أنّ نسبة **64.5%** من التغير الذي يطرأ على مستوى التطوير التنظيمي يعود سببه إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى.

– وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على مستوى التطوير التنظيمي بمؤسسة SARL DIAGNOPHARM لتصنيع المستلزمات الطبية (الأخضرية).

وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

– ضرورة مسايرة التحول الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

– حماية البيانات والحفاظ على سلامتها من خلال تعزيز الأمن السيبراني.

– تأهيل الموارد البشرية على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

– العمل على تطوير قدرات وكفاءات الموظفين وتنمية مهاراتهم التقنية الرقمية، وذلك بالحرص على إخضاعهم للدورات التدريبية بشكل مستمر.

– الاهتمام بتطوير البرامج التكوينية وتحسين الدورات التدريبية.

– تشجيع التدريب الذاتي من خلال منصات التعليم الالكتروني، التي توفر للموظفين الموارد التعليمية عن بعد وتمنحهم الاستقلالية في التعليم.

– الاعتماد على أسلوب التدريب التفاعلي من خلال الندوات وورش العمل والدورات التدريبية الالكترونية، التي تساهم في تحقيق التواصل والتفاعل بين المدرب والموظفين والمشاركة في مناقشة الأفكار واستخلاص النتائج.

– الاعتماد على وسائل الاتصال الإلكتروني في نقل وتبادل المعلومات لضمان سرعة وفعالية عملية الاتصال.

– تشجيع الابتكار والإبداع، وتحفيز الموظفين أصحاب الأفكار الإبداعية.

– العمل على تطوير نظام حوافز رقمي يواكب تطلعات الموظفين وقدراتهم الإبداعية.

المراجع:

[1] Azra Ahmic, Muhamed Cosic. (2025) Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*. Vol 22 (No 2). PP. 111-125.

[2] Hafinas Halid, Yusmani Mohd Yusoff, Hemalatha Somu. (2019) The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Vol 141. PP. 96-99.

[3] أكرم حجه، و أودية كهينة. (ديسمبر، 2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحول الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 18(لعدد02)*، الجزائر، ص.ص. 220-249.

[4] بن مرزوق عنترة. (أكتوبر ، 2019). تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية . *مجلة الناقد للدراسات السياسية*، المجلد 03 (العدد 02)، الجزائر، ص.ص. 60-70.

[5] بن يوسف نوة، و سناء رحماني. (جوان، 2023). أثر التخطيط والاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، المجلد 10(العدد01)، الجزائر، ص.ص. 580-607.

[6] تيسير محمد العفيشات. (2024). *دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي. الدور المعدل لموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى البنوك التجارية الأردنية*. تم الاسترداد من https://www.aau.edu.jo/sites/default/files/2024-09/21.pdf

[7] حسين مراد صلال الجبوري. (2021). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*. كربلاء: كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة كربلاء، العراق، ص.ص. 53، 58.

[8] سعاد عامر. (نوفمبر، 2015). أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، المجلد 03 (العدد06)، الجزائر، ص.ص. 112-123.

[9] شراف عقون، و ليلى بوحديد. (جوان، 2017). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، المجلد 04(العدد 01)، الجزائر، ص.ص. 348-.364

[10] عبد الرحمن ياسر. (جوان، 2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 03 (العدد 01)* ، الجزائر، ص.ص. 207-.219

[11] فضيلة معمر قوادري. (جانفي، 2020). *تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة*، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06(العدد 03) ، الجزائر، ص.ص. 288-.307

[12] منال بنت حسين بن حسن الحميدي. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية دراسة ميدانية على جامعة الطائف. *المجلة التربوية*، (العدد 111) ج2، السعودية، ص.ص. 466-.517

[13] وفاء زوقار. (أوت، 2022). وظيفة الموارد البشرية الرقمية . *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، المجلد 05(العدد 02)، الجزائر، ص.ص. 222-237.